

So wenig wie in anderen Branchen ein QM-System wegen gesetzlicher Vorschriften eingeführt wird, sondern aus unternehmensinternen oder marktorientierten Gründen, sollte ein QM auch in der Zahnarztpraxis nicht in erster Linie aufgrund der Gesetzeslage eingeführt werden, sondern um das Praxismanagement zu optimieren. Die Anschnallpflicht beim Autofahren z.B. ist auch eine Pflicht. Aber die weitblickenden Autoinsassen schnallen sich nicht nur aufgrund der gesetzlichen Vorschrift, sondern vor allem aus Eigeninteresse an. So wird der unternehmerisch handelnde Zahnarzt QM ebenso nicht als eine Pflicht sehen, sondern in erster Linie als ein hilfreiches Konzept zum Führen seiner Praxis, speziell wenn er sich an bewährten Modellen wie der ISO 9001:2008 orientiert, auf die sich die folgenden Ausführungen beziehen.

Wenn sich eine Praxis entschieden hat, dieses Konzept umzusetzen und damit zu arbeiten, sind zwei grundlegende Phasen zu unterscheiden: In der ersten Phase wird das QM-System aufgebaut, in der zweiten wird das Praxismanagement durch die Weiterentwicklung des QM-Systems kontinuierlich verbessert.

Einführungsphase

In der Phase der Einführung Ihres QM sollten Sie zusammen mit Ihrem Team zwei Extreme vermeiden:

- Man kann ein alltagstaugliches QM nicht in einer Hauruck-Aktion einführen nach dem Motto »Je schneller wir es machen, desto eher haben wir es hinter uns«. Das überfordert die Praxis und dem Team geht leicht die Puste aus.
- Sie sollten aber auch nicht mit der Haltung herangehen »Wir sind dann fertig, wenn wir fertig sind«, sondern sich ein zeitliches Ziel setzen.

Die Einführung eines QM-Systems ist ein mehrmonatiger Prozess. Jede Praxis muss dabei ihr eigenes Tempo gehen, entsprechend ihren Voraussetzungen, Gegebenheiten und individuellen Zielsetzungen.

Der Abschluss der ersten Phase ist durch die erfolgreiche Etablierung wesentlicher QM-Bestandteile oder – wenn von der Praxis gewünscht – durch die Zertifizierung eindeutig definiert.

Die zweite Phase dann ist vergleichbar mit der Zahnpflege: So wie die Gesunderhaltung der Zähne ein nie abgeschlossener Prozess ist, ist die »Pflege« des QM-Systems ein fortlaufender Prozess, dessen Sinn und Ziel die Optimierung des Praxismanagements und die Weiterentwicklung der Praxis ist. Für diese kontinuierliche Aufgabe, die Führung der Praxis, stellt das QM die Instrumente zur Verfügung.

Entwicklungs-
phase

Dieser Managementprozess muss systematisch ablaufen. Die in ihm enthaltenen Aufgaben werden meist als Managementregelkreis dargestellt. Das operative Managen besteht aus einer Abfolge von Schritten: Zieldefinition – Planung – Entscheidung – Umsetzung – Kontrolle. In Analogie dazu wird innerhalb des QM-Konzepts die Schrittfolge der Aufgaben mit dem Deming-Kreis beschrieben (Abb. 29).

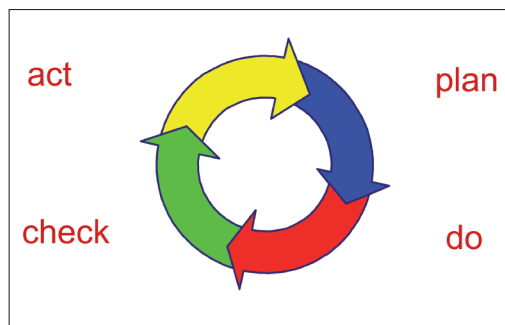


Abb. 29
Die Prozessschritte des operativen QM (Deming-Kreis)

Zur Entwicklung des eigenen QM-Systems muss bei der systematischen Umsetzung der operativen Aufgaben immer wieder ein bestimmter Ablauf eingehalten werden. Dies betrifft sowohl den Gesamtprozess der Einführung und Weiterentwicklung des QM-Systems als auch Detailprozesse wie z.B. die Festlegung einzelner Arbeitsabläufe. Dieser Ablauf gliedert sich in vier Aspekte, den »PDCA-Zyklus«:

PDCA-Zyklus

- zunächst muss geplant werden (Qualitätsplanung): »plan« (P)
- anschließend wird der Plan umgesetzt (Qualitätslenkung): »do« (D)
- es folgt eine Überprüfung, ob das Angestrebte erreicht wurde (Qualitätssicherung): »check« (C)
- schließlich wird das QM-System weiterentwickelt und kontinuierlich verbessert (Qualitätsverbesserung): »act« (A).

Als Beispiel sei die Einrichtung eines Recall-Systems schrittweise erläutert:



Praxisbeispiel: Einrichtung eines Recall-Systems

- Zunächst muss ein Plan erstellt werden (»plan«): Wie soll das Recall-System gestaltet sein? Wer aus dem Team übernimmt es? Soll die schriftliche oder telefonische Variante gewählt werden?
- Nach der Entscheidung über die Gestaltung des Recall-Systems folgt die Umsetzung im Alltag (»do«).
- Nach einer angemessenen Zeit muss man dann die Sinnhaftigkeit des Vorgehens überprüfen (»check«): Setzen wir das Recall so um, wie wir es geplant haben? Bringt es den gewünschten Erfolg?
- Gegebenenfalls muss man das Vorgehen ein wenig modifizieren und weitere Verbesserungen durchführen (»act«).

Das Prinzip dieses Prozesses durchzieht das gesamte QM, seine Einführung und seine kontinuierliche Verbesserung. Es ist die Richtschnur für die Durchführung der operativen Aufgaben.