

Werden Sie als Zahnärztin und Zahnarzt nicht schon genügend mit Zeitschriften, Rundschreiben, Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen zu den Themen Praxisführung, Management und Praxisorganisation überschwemmt? Und nun noch ein ganzes Buch über das Thema Qualitätsmanagement! Was fährt in einen Autor, wenn er sich entschließt, ein solches Buch zu schreiben?

Am Ende eines Seminars zum Thema »Qualitätsmanagement in unserer Zahnarztpraxis?«, das der Verfasser für das Fortbildungsinstitut einer Zahnärztekammer durchführte, brachte ein Teilnehmer die Meinung der Seminargruppe auf den Punkt: »Ich hatte nicht gedacht, dass Qualitätsmanagement so interessant ist. Als ich gestern zum Seminar kam, war ich auf langweilige Ausführungen zu Verordnungen und Gesetzen gefasst. Aber bei Weitem nicht auf etwas Lebendiges und Fassbares für meinen Alltag!« Das ermutigt nicht nur, sondern man empfindet es geradezu als einen Auftrag, mit dazu beizutragen, Qualitätsmanagement weiter von dem Image des trockenen Bürokratismus zu befreien und seinen eigentlichen Kern zu präsentieren: als ein hilfreiches Konzept der Unternehmensführung, auch für Zahnarztpraxen.

Die Grundphilosophie und Hauptaussage des Buches ist daher auch: Qualitätsmanagement (QM) ist ein Managementkonzept, das dazu dient, Organisation und Abläufe zu optimieren, sich konsequent an den Kundenanforderungen, sprich an den berechtigten Erwartungen von Patienten zu orientieren und somit insgesamt zum Erfolg einer Praxis beizutragen. In einer Zeit, die in allen gesellschaftlichen Bereichen durch erheblichen Wandel und steigende Komplexität gekennzeichnet ist, sind Konzepte gefragt, um geplant und zielgerichtet vorgehen zu können, um nicht nur zu reagieren, sondern vor allem zu agieren. Für das Führen einer Zahnarztpraxis – unter organisatorischem wie auch unternehmerischem und marketingorientiertem Aspekt – ist das Konzept des QM hierfür ein hilfreiches Instrument.

Deshalb möchte das Buch Sie vor allem auf Ihrem Weg der Umsetzung von QM in Ihrem Praxisalltag begleiten. Es widerspräche daher seiner Intention, noch weitere 50 Checklisten und Arbeitsanweisungen oder das x-te QM-Handbuch auf den Markt zu bringen. Ein solches Angebot würde suggerieren, dass das Füllen von Papier oder von

Computerdateien das ist, was QM ausmacht. Wenn ich von QM spreche, meine ich stattdessen ein im Alltag gelebtes QM: durch die teaminterne Verständigung eine tatsächliche Optimierung von Praxisabläufen und Organisation. Die Bemühungen, »anwenderdeutsch« statt »fachchinesisch« zu schreiben, sollen das unterstützen.

Das erste Kapitel befasst sich mit den Grundlagen des QM, seinen Ursprüngen und seiner Philosophie. Die Übernahme dieses Konzepts in die Medizin wird beschrieben, verschiedene QM-Modelle, die für die Zahnarztpraxis geeignet sind, und die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses werden dargestellt.

Im Kapitel 2 werden vor dem Hintergrund der Anforderungen, die heute und zukünftig an Zahnarztpraxen gestellt werden, Beweggründe und Nutzen der Einführung eines QM-Systems erläutert. QM ist etwas Konkretes für den Alltag. Es besteht aus verschiedenen Teilen, die zusammengenommen das QM-System ausmachen. Eine Reihe der relevantesten Bausteine und ihr spezifischer Gewinn für den Praxisalltag werden dargestellt. Anschließend erhalten Sie jeweils Hinweise und Tipps für deren Umsetzung. Welche dieser Bausteine Sie anwenden, wird von Ihren Praxisgegebenheiten und Ihrem Vorhaben abhängen.

Über einige QM-relevante gesetzliche Rahmenbedingungen, wie Medizinproduktegesetz oder RKI-Empfehlungen, gibt Ihnen das Kapitel 3 einen Überblick.

Häufig ist die Frage zu hören »WIE machen wir's?«. Den Ablauf der Einführung mit seinen aufeinander folgenden Schritten beschreibt das vierte Kapitel. In ihm erhalten Sie auch eine Reihe methodischer Hinweise, mit welchen Instrumenten Sie kontinuierliche Verbesserungen umsetzen und Ihr »Projekt Qualitätsmanagement« steuern können. Denn Checklisten und Arbeitsanweisungen für Praxisabläufe zu erstellen ist nicht schwierig, den Prozess von Einführung und Weiterentwicklung zielgerichtet anzulegen, stellt andere Anforderungen. Ein Blick auf unterstützende Angebote, die Sie für die Einführung Ihres QM-Systems nutzen können, schließt das Kapitel ab.

Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von QM werden in dem abschließenden Kapitel 5 abgehandelt. QM erfordert zeitliche und gegebenenfalls direkte finanzielle Investitionen, die zu berücksichtigen sind, schlägt aber auch auf der Gewinnseite zu Buche.

Vor allem die Kapitel 2 und 4 nehmen in erster Linie Bezug auf das QM-Modell der ISO 9001. Gleichzeitig aber hat das Buch nicht den Anspruch, alle Einzelheiten der ISO-Anforderungen vollständig darzustellen; es ist also kein »ISO-9001-Lehrbuch«.

Der Zeitpunkt, zu dem das Buch erscheint, ist nicht zufällig: Es sollte die bereits lange angekündigte QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses mit aufgreifen. Das soll aber nicht zu dem Trugschluss verleiten, dass das QM-Konzept gleichzusetzen sei mit gesetzlichen Bestimmungen. Vielmehr ist es ohne jeden Bezug und völlig unabhängig von Gesetzen entstanden. Die Grundidee des QM und somit auch die des Buches ist, ein Konzept zu haben, um erfolgreich »am Markt« zu sein. Wenn mit der Umsetzung eines solchen Konzepts gleichzeitig auch eine gesetzliche Forderung erfüllt wird, ist es erfreulich.

Das Buch ist nicht nur an Praxisinhaber, angestellte Zahnärzte und leitende Mitarbeiterinnen gerichtet, sondern an das gesamte Team. Bei der Bearbeitung der Themen waren nicht nur die Praxen im Blick, die QM einführen wollen, sondern auch diejenigen, die es bereits eingeführt haben, wenn sie z.B. an Hinweisen für das methodische Vorgehen bei der kontinuierlichen Verbesserung interessiert sind.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Anregungen für Ihren Alltag.

Bernd Sandock, im Februar 2007

## Vorwort zur zweiten Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches sind drei Jahre vergangen. Eine zweite Auflage ist erforderlich geworden, weil das Interesse an diesem Thema wächst, ob aufgezwungen oder freiwillig, aber auch die Unsicherheit gestiegen ist, was denn zu einem Qualitätsmanagement-System »alles dazugehört«. In den letzten Jahren haben sich immer mehr Praxen auf den Weg begeben, ein Qualitätsmanagement-System einzuführen.

Viele Praxen tun es jedoch lediglich mit der Intention, die gesetzliche Forderung zu erfüllen, weil es »sein muss« und ab 2011 eine Form der Überprüfung stattfindet. Diesen Praxen möchte das Buch verdeutlichen, dass in dem Qualitätsmanagement-Konzept deutlich mehr Potenziale stecken als in den gesetzlich geforderten »grundlegenden Anforderungen« formuliert sind. Wenn man diese Potenziale für eine unternehmerische Praxisführung tatsächlich nutzen will, reicht ein Umsetzen von Mindestanforderungen nicht aus. Die Kraft eines Hochleistungsmotors schöpft man auch bei Weitem nicht aus, wenn man ihn nur im 1. und 2. Gang fährt.

Andere Praxen wiederum führen aus eigenem Entschluss ein Qualitätsmanagement-System ein, weil sie den Nutzen des Konzepts für die unternehmerische Praxisführung erkannt haben. Für diese Praxen hält das Buch Anregungen bereit, ihr umfassendes QM-System weiter zu differenzieren und zu optimieren, um Verbesserungen nachhaltig umsetzen zu können.

Die Ihnen vorliegende Auflage ist überarbeitet worden. Neue Entwicklungen sind eingearbeitet, wie das Procedere der QM-Überprüfung durch die Kassenzahnärztlichen Vereinigungen. Nach Erscheinen der ersten Auflage ist die ISO 9001 überarbeitet worden und liegt nun in der Fassung aus dem Jahr 2008 vor. Da hier ausdrücklich kein »ISO-9001-Lehrbuch« vorgelegt wird, können diese Veränderungen der Norm für unseren Zusammenhang unberücksichtigt bleiben. Die zahlreich ergänzten Abbildungen sollen die Ausführungen in noch stärkerem Maß illustrieren als es in der früheren Auflage möglich war.

Bernd Sandock, im März 2010