Inhalt

Vorwort 9

Qualitätsmanagement – Was genau ist das? 15
Kurzer geschichtlicher Abriss des Qualitätsmanagement-Denkens 16
Norm und Zertifizierung 19
Qualitätsmanagement als Konzept der Unternehmensführung 23
Kundenorientierung 25
Einbeziehung der Mitarbeiter 25
Systemorientierter Managementansatz 26
Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung 26
Führung 27
Prozessorientierter Ansatz 27
Beziehungen zu Geschäftspartnern zum gegenseitigen Nutzen 27
Ständige Verbesserung 28
Entwicklung von Qualitätsmanagement in der Medizin 29
QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses für die vertragszahnärztliche Praxis 31
QM-Grundelemente 31
QM-Instrumente 34
Dokumentation und Überprüfung 35
Für Zahnarztpraxen geeignete QM-Modelle 37
Die Norm DIN EN ISO 9001:2008 37
European Foundation for Quality Management 40
Zahnärztliches PraxisManagementSystem (Z-PMS) 42
Weitere Ansätze für ein Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis 43

Qualitätsmanagement für den Praxisalltag 45
Anforderungen an die Zahnarztpraxis als Unternehmen 46
Nutzen eines QM-Systems für die Praxis 53
Beweggründe für die Einführung eines QM-Systems 56
Optimierung des Praxismanagements 56
Zertifizierung als Marketingvorteil 57
QM-Einführung als gesetzliche Forderung 58

Bausteine des zahnärztlichen Qualitätsmanagements 59
Qualitätspolitik formulieren 60
Praxisziele definieren und umsetzen 67
Kundenorientierung verwirklichen 73
Aufbauorganisation der Praxis festlegen – das Organigramm 81
Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten zuordnen 85
Praxisabläufe optimieren 87
Interne Kommunikation effizient gestalten 93
Mitarbeiterorientierung verwirklichen 100
Ressourcenmanagement sicherstellen 105
Umgang mit Fehlern regeln – die Praxis kontinuierlich verbessern 108
Dokumentation systematisch aufbauen 111

Gesetzliche Bestimmungen im Rahmen des zahnärztlichen QM-Systems 121
Rechtliche Rahmenbedingungen 122
Gesetze 124
Verordnungen 125
Technische Regeln und Normen 125
Richtlinien und Referenzgremien 125
Organisation der Praxis 127
Qualifikation der Mitarbeiter 127
Verantwortlichkeiten 127
Impfprophylaxe und Vorsorgeuntersuchungen 128
Belehrungen 129
Einweisung 130
Informationen und Randbedingungen zur Aufbereitung von Medizinprodukten 132
Infektionspräventive Maßnahmen für das Praxisteam 132
Bauliche Anforderungen 133
Aufbereitung von Medizinprodukten 134
Einstufung der Medizinprodukte in Risikoklassen 135
Instrumentenliste 136
Arbeitsanweisungen 138
Hygienepläne 139
Medizinproduktebuch 141
Bestandsverzeichnis 143

Einführung und Weiterentwicklung eines QM-Systems 145
Ein QM-System aufbauen 149
Planungsphase 149
Aufgaben der Praxisleitung 150
Qualitätsmanagement-Beauftragte 152
Schrittfolge bei der QM-Einführung 153
Information und Kommunikation in der Einführungsphase 159
Zeitbedarf 160
Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess 162
Bedeutung kontinuierlicher Verbesserungen 162
Qualitätsmanagement als Teamaufgabe 163
Instrumente des QM 166
Interne Audits 178
Bewertung durch die Praxisleitung 180
Zertifizierung 182
Unterstützende Angebote des Marktes 183
Muster-Dokumentationen/QM-Handbücher 184
QM-Modul der Praxissoftware 185
QM-Software 185
Fortbildungsseminare, Workshops, Lehrgänge 186
Praxisübergreifende Kooperationen 187
Angebote von Körperschaften und Berufsverbänden 187
Begleitende Beratung vor Ort 188

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen von Qualitätsmanagement in der Praxis 191
Aufwand für Einführung und Anwendung 193
Nutzenpotenziale 195

Anhang 197
Praxisphilosophie und Qualitätspolitik 198
Praxisziele und ihre Umsetzung 201
Kundenorientierung 203
Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten zuordnen 208
Interne Kommunikation effizient gestalten: Formular »Besprechungsprotokoll« 210
Umgang mit Fehlern regeln: Formular »Fehler – Korrektur – Vorbeugung« 211
QM-Tools 212

Glossar 217

Literatur 225

Abbildungsnachweise 229

Sachverzeichnis 231

Abkürzungsverzeichnis 237

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 sprechen, 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 Kapital 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

Nutzen eines QM-Systems für die Praxis

Viele Praxisinhaber und Teams stellen sich die Frage, was ein QM-System vor dem Hintergrund der heutigen und zukünftigen Anforderungen, die an die Zahnarztpraxis gestellt werden, der Praxis bringen kann, was es leistet. QM in der Zahnarztpraxis heißt bekanntlich nicht, dass der Zahnarzt das Einhalten der Präparationsgrenzen »managt«, sondern es ist ein auf die Zahnarztpraxis bezogenes Managementkonzept: ein Konzept der Praxisführung.

Managementkonzept

Mitunter wird die Norm ISO 9001:2008 als Bürokratisierung angesehen. Wenn sie das wäre, könnte man die immer wieder geäußerte Ablehnung gegenüber dem QM gut verstehen: »Haben wir als Zahnarztpraxis nicht schon genug unter der Vielzahl bürokratischer Vorschriften zu leiden, die zum Teil für uns überhaupt nicht mehr nachvollziehbar sind?« Statt jedoch das QM als überflüssige Bürokratie misszuverstehen, ist z.B. das ISO-Modell vielmehr als ein hilfreicher Leitfaden zu betrachten: Wer eine Antwort auf die Frage sucht »Was muss ich tun, um meine Praxis erfolgreich zu führen?«, braucht das Rad nicht mehr neu zu erfinden, wenn er sein Praxismanagement unter unternehmerischen Gesichtspunkten optimieren will, sondern er lässt sich durch die Norm anleiten, die die Kriterien beschreibt, die für ein optimales Praxismanagement erfüllt sein sollten.

Welchen Nutzen hat ein QM-System für den Praxisalltag?

Ein QM-System entfaltet seinen Nutzen, wenn es neben der Erfüllung der Normforderungen auf die individuellen Belange der Praxis ausgerichtet ist. Kein Produkt von der Stange, sondern ein maßgeschneidertes.

Individuelle Ausrichtung

!

Wenn eine Praxis ein deutliches Problem mit dem Terminmanagement hat, wird die Festlegung eines veränderten Konzepts mit klaren Vereinbarungen und Ablaufbeschreibungen ein wichtiger Mosaikstein im Rahmen des QM sein: Praxisabläufe werden effizienter und Zeit sowie Kosten werden gespart.

In einer anderen Praxis werden immer wieder Arbeiten »vergessen«: Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten müssen hier klar festgelegt werden. Schriftliche Stellenbeschreibungen zu erstellen, hat in dieser Praxis einen besonderen Stellenwert, um Fehler zu reduzieren.

In einer dritten Praxis gibt es keine einheitliche Linie für den Umgang mit Patienten an der Rezeption, was zu Reibungen innerhalb des Teams, aber auch mit einigen Patienten führt: Miteinander festgelegte Grundsätze für die Kommunikation mit dem Patienten müssen entwickelt, evtl. auch eingeübt werden.

Reibungsloserer Praxisablauf

Insgesamt führt ein tatsächlich gelebtes QM zu reibungsloseren Praxisabläufen. Durch die Reduzierung von Fehlern »läuft es runder«, die Zufriedenheit bei Praxisinhaber und Mitarbeiterinnen wächst.

Klare Zuständigkeit

Da in Form von Stellenbeschreibungen die Verantwortlichkeitsbereiche und Zuständigkeiten innerhalb des Teams eindeutig zugeordnet werden, wird Doppelarbeit ebenso vermieden wie die Einstellung »Ich dachte, die Kollegin macht es!«

Transparenz durch Dokumentation

Durch das schriftliche Dokumentieren werden Regelungen und Absprachen überprüfbar. Dadurch wird die Schrittfolge in den verschiedenen Arbeitsprozessen der Praxis transparenter, jedes Teammitglied kann sie leichter nachvollziehen und umsetzen, neue Mitarbeiterinnen können schneller eingearbeitet werden. Probleme, die häufig an den Schnittstellen zwischen zwei Mitarbeitern oder Tätigkeitsbereichen entstehen, verringern sich.

Patientenzufriedenheit

Durch die Orientierung der gesamten Praxis an den Kundenbedürfnissen werden Patienten begeistert und für die Praxis gewonnen.

Effektive Kommunikation

Bereits in dem Prozess der Einführung eines QM-Systems wird die interne Kommunikation im Team verbessert, der Informationsfluss wird optimiert. Durch punktuell eingesetzte »Qualitätsteams« und durch die Effektivierung von Praxisbesprechungen kann der Grundstein dafür gelegt werden, dass Veränderungen keine Eintagsfliege bleiben, sondern in einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung münden.

Rechtssicherheit

Patienten werden streitbarer, gesetzliche Vorschriften unüberschaubarer. Durch die teaminterne Abstimmung von Arbeitsabläufen und deren Dokumentation sichert sich die Praxis sowohl bezogen auf Patienten als auch auf gesetzliche Anforderungen ab und erhöht ihre Rechtssicherheit.

Unternehmerisches Handeln

Durch die formulierten Praxisziele rückt das Gemeinsame an der Aufgabe in den Vordergrund, unternehmerisches Denken und Handeln wird unterstützt: Prioritäten und gemeinsame Grundsätze für das Handeln des Einzelnen werden verbindlich. Auch die Mitarbeiterführung erhält dadurch neue Impulse und wird auf eine durchdachte Basis gestellt.

Gewinnerhöhung

Die Vielzahl von Einzelmaßnahmen führt zu Zeit- und damit Kostenersparnis, die Praxis wirtschaftet effizienter. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die ein QM-System eingeführt haben, eine Gewinnerhöhung von 5% bis 7% erzielen können.

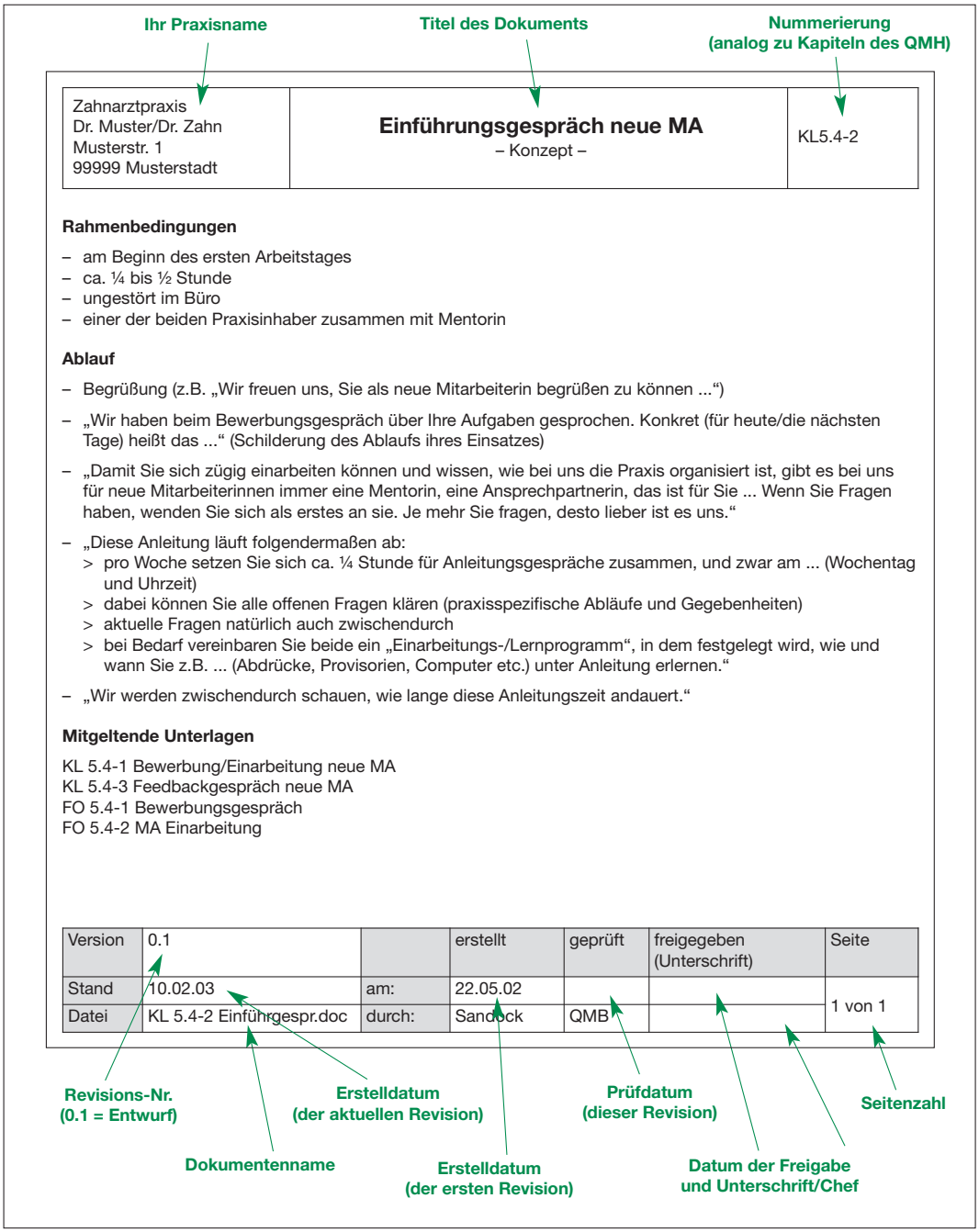

Abb. 25
Einheitliche Gestaltung der QM-Dokumente.

Praxisname

Der Name Ihrer Praxis gehört auf einen Blick erkennbar in die Kopfzeile.

Titel der Dokumente

Der Titel des Dokuments muss den tatsächlichen Inhalt des Dokuments bezeichnen: nicht z.B. als Titel »Patientenbehandlung« wählen, wenn lediglich die Vorbereitung der Patientenbehandlung dokumentiert ist. Als Untertitel können Sie die Art des Dokuments ergänzen, z.B. Verfahrensanweisung, Arbeitsanweisung, Checkliste, Konzept oder Formular.

Nummerierung der Dokumente

Es ist zu empfehlen, die Nummerierung der Dokumente leicht nachvollziehbar und systematisch zu gestalten. Eine Möglichkeit ist, sie analog den Kapiteln Ihres QM-Handbuchs aufzubauen. Ihr Team erkennt dann sofort aufgrund der Ziffern, welchem Thema das Dokument zugeordnet ist. In dem Beispiel in Abb. 25 ist es das Kapitel 5.4 »Grundsätze unserer Mitarbeiterführung« des vom Verfasser erstellten Handbuchs. Die einzelnen Dokumente, die dem jeweiligen Kapitel zugeordnet sind, werden dann durchnummeriert: Die Kennzeichnung »-2« in unserem Beispiel bedeutet, dass dieses Dokument die fortlaufende Nummer 2 erhalten hat.

Revisionsnummer

Die Revisionsnummer unter »Version« und das Erstelldatum der aktuellen Revision unter »Stand« dienen der Sicherstellung, dass nur aktuelle Dokumente verwendet werden, die von der Praxisleitung freigegeben sind. Das bedeutet: Wenn das Dokument »Einführungsgespräch neue Mitarbeiterin« inhaltlich verändert werden soll, wird dies mit den betreffenden Mitarbeiterinnen oder dem gesamten Team besprochen. Anschließend wird das Dokument angepasst. Die veränderte Version erhält dann die nächste, fortlaufende Revisionsnummer und unter »Stand« das Erstellungsdatum der neuen Revision. Das bisherige Dokument wird von der QM-Beauftragten eingezogen, ggf. aus Haftungsgründen archiviert und durch das neue ersetzt. Die Revisionsnummer »0.1« in unserem Beispiel bedeutet, dass es sich bei diesem Dokument um einen ersten Entwurf handelt. Entwurf bedeutet, dieses Dokument ist von dem Praxisinhaber noch nicht freigegeben und daher noch nicht gültig.

Dokumentenname

Unter »Datei« wird der Dokumentenname eingetragen. Es hat sich bewährt, ihn entweder mit dem Kürzel für die Dokumentenart (»KL«: »Konzepte und Leitlinien«) oder mit der Dokumentennummer (»5.4-2«) zu beginnen und dann eine verständliche Abkürzung des Titels (»Einführgespr.doc«) zu wählen.

Bei »erstellt« werden das Erstelldatum (der ersten freigegebenen Version) und der Name desjenigen, der den Entwurf verfasst hat, eingetragen.

Unter »geprüft« werden das Prüfdatum (der aktuellen Version) und der Name desjenigen, der den Entwurf geprüft hat, eingetragen.

Unter »freigegeben (Unterschrift)» wird das Datum der Freigabe eingetragen und der/die Praxisinhaber unterschreiben als Zeichen, dass das Dokument gültig ist. Erst dann würde es ggf. kopiert werden, wenn es an mehreren Orten deponiert werden soll. Das Original wird in dem QM-Ordner bei der QM-Beauftragten abgelegt.

Die Seitenzahl wird unter »Seite« eingetragen. Durch die Kennzeichnung »Seite 1 von 1« ist bei jedem Dokument ersichtlich, wie viele Seiten es insgesamt umfasst.

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.

Entwicklungsphase

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.

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).

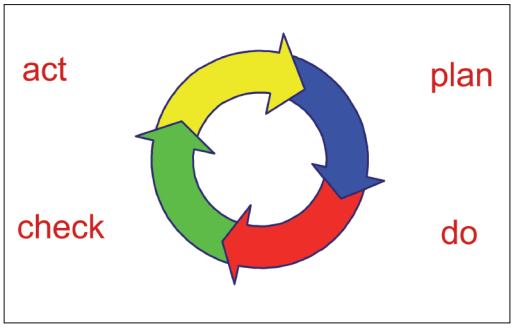

Abb. 29
Die Prozessschritte des operativen QM (Deming-Kreis)

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.