

QM ist Teil der Lösung

Praxisorganisation durch Qualitätsmanagement optimieren

Die zahnärztliche Tätigkeit wird durch zunehmende Bürokratisierung und immer vielschichtiger werdende Anforderungen laufend komplizierter. Nicht nur formal wird es schwieriger, den Überblick über alle geltenden Vorschriften zu behalten. Deshalb bedarf es für die eigene Praxis einer ausgereiften Strategie und systematischen Vorgehensweise. Eine der gesetzlichen Vorgaben stellt die Verpflichtung zur Einrichtung und zum Betreiben eines Qualitätsmanagement-Systems (QMS) dar. Bis spätestens 31. Dezember 2010 sind die vom Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) festgelegten Anforderungen an ein QMS in die Praxis zu implementieren.

Im Folgenden wird aus Sicht eines in der Praxis tätigen Zahnarztes dargestellt, weshalb die Einführung eines QMS sinnvoll ist und wie ein QMS in der Praxis aussehen kann, das dazu beiträgt, die Abläufe zu organisieren, die Bürokratien zu beherrschen und die Zufriedenheit der Patienten, der Mitarbeiter und der Praxisleitung zu erhalten oder zu steigern.



G-BA ermöglicht flexible Lösung

Zunächst gibt es für die Einrichtung und das Betreiben eines QMS in der eigenen Praxis einen weitreichenden Spielraum. Das QMS muss sich immer an den Erfordernissen und Bedürfnissen der einzelnen Praxis orientieren. In den „Tragenden Grün-

den zum Beschluss“ des G-BA wird darauf hingewiesen, dass die Zahnärzte „von den positiven Wirkungen des Qualitätsmanagement-Systems profitieren sollen“. Auch wird dort erwähnt, dass sich das QMS an den Bedingungen vor Ort orientieren soll. Die Anforderungen an ein QMS durch den G-BA sind für Zahnärzte eine Mindestanforderung, die „in einem angemessenen Verhältnis (...) zu der personellen und strukturellen Ausstattung der jeweiligen Praxis zu stehen“ hat.

Für eine Kosten-Nutzen-Analyse spielt neben dem nicht unerheblichen Aufwand für die Einführung eines QMS der langfristige Profit für den „Flow“ der Praxis eine große Rolle. Ein durchaus praktikabler und wirtschaftlicher Weg ist die Orientierung am demnächst erscheinenden QM-Handbuch von BLZK und KZVB. Es erfüllt die Anforderungen des G-BA und stellt ein solides Werkzeug dar, welches flexibel genug ist, um unterschiedlichsten Praxisstrukturen Rechnung zu tragen. So individuell wie jede Zahnarztpraxis ist, sollte nämlich das entsprechende QMS zu dem jeweiligen Betrieb passen.

Warum das alles?

Der französische Agrarökonom Maximilian Ringelmann beschäftigte sich Ende des 19. Jahrhunderts mit der Effizienz von Gruppenleistungen. Er stellte fest, dass die Leistung, die in einer Gruppe erbracht wird, stets kleiner ist als die Summe der potenziellen Einzelleistungen. Auf eine einfache Formel gebracht gilt:

$$\text{Gruppenleistung} = \text{Potenzielle Leistung} - \text{Motivationsverlust} - \text{Prozessverlust}$$

Für das Praxisteam möchte der Zahnarzt sowohl die Prozess- als auch die Motivationsverluste so minimal wie möglich halten. Daher ist ein reibungsarmer Ablauf der täglichen Routinen, eine klare Aufgabenverteilung und eine systematische Organisation so wichtig. Motivationsverlusten begegnet der Praxisinhaber durch Zielvereinbarungen und indem er Verantwortung delegiert.

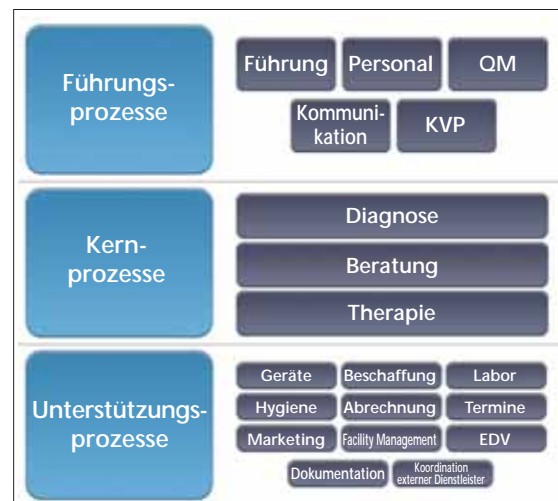
Dadurch wird die Leistung der Mitarbeiter transparenter. Das QMS regelt so nicht nur Verantwortung und Befugnis, es vermittelt auch den Bezug der einzelnen Tätigkeiten zu den gemeinsam festgelegten Praxiszielen.

Einen derartigen (Veränderungs-)Prozess in der Praxis zu starten, wird sicher manch ungeahntes Potenzial auch bei den Mitarbeitern freilegen. Das gemeinsame Einbringen führt vom Arbeiten in „einer“ Praxis zum Arbeiten in „meiner“ Praxis, was neben den Qualitätsverbesserungen auch die Freude an der Arbeit erhöht. Optimisten sprechen sogar von einem gewissen Spaß an der Arbeit, der dadurch erhalten, verbessert oder zurückgewonnen werden kann.

QM: Worauf ist zu achten?

Einer der größten Vorteile, die ein QMS mit sich bringt, liegt in der Verbesserung der Strukturqualität. Die Abläufe in der Praxis werden organisiert, indem relevante Prozesse identifiziert und definiert werden. Jedem Prozess kann ein verantwortlicher Mitarbeiter zugeordnet werden. Die Verantwortung wird systematisch je nach Können der Mitarbeiter angemessen verteilt. Diese Schritte führen in der Regel zu einer deutlichen Entlastung der Praxisführung und steigern sowohl die Motivation als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Aus der Sicht des Autors ist QM somit viel mehr Teil der Lösung als Teil des Problems bei der Praxisführung.

Ganz praktisch lassen sich viele Abläufe in zahnärztlichen Einrichtungen, und zwar unabhängig von der Größe der Praxis, systematisch strukturieren. Für eine gute Organisation ist es hilfreich, die Praxis mit Blick auf die unterschiedlichen Abteilungen und Funktionseinheiten zu analysieren. Einen praktischen Einstieg hierbei liefert zum Beispiel die Erstellung einer Prozesslandschaft. Hier sind alle relevanten Abläufe der Praxis erfasst und definiert. Ob alle diese Abläufe für die eigene Praxis notwendig sind, muss als einer der ersten Schritte beim Aufbau eines QM-Systems ermittelt werden. Führungsprozesse übernehmen in der Regel Praxisinhaber, Kernprozesse sind als Wert schöpfende Tätigkeiten definiert, die die wirtschaftliche Grundlage der Praxis ausmachen. Allein das zahlenmäßige Verhältnis von nur drei Wert schöpfenden Prozessen zu 17 Führungs- und Unterstützungsprozessen macht klar, wie wichtig es ist, die Praxis durch ein angemessenes und effektives Qualitätsmanagement zu steuern.



KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

QM-Handbuch: Wie fange ich an?

Das neue QM-Handbuch der BLZK und KZVB gibt eine gute Orientierung bei der Einführung eines QMS. Zunächst sollte eine Mitarbeiterin zur Qualitätsmanagementbeauftragten ernannt werden, die nach entsprechender Schulung das Musterhandbuch an die Erfordernisse der Praxis anpassen kann.

Aus der Praxis empfiehlt der Autor, dieses Projekt nicht als notwendiges bürokratisches Übel abzuhandeln. Natürlich steht am Anfang ein Schulaufwand. Personelle Ressourcen werden in der Einarbeitungszeit gebunden, die dann der Patientenversorgung nicht zur Verfügung stehen. Dennoch bestätigt die überwiegende Mehrheit der erfahrenen QM-Anwender, dass sich diese Anfangsinvestition durch die langfristige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Praxisabläufe durchaus lohnt. Da das SGB V die Zahnärzte ohnehin verpflichtet, ein QMS einzuführen, ist diese Aufgabe ohne Alternative. Zumal es sich um ein Instrument handelt, das den Praxisinhabern, den Mitarbeitern und auch den Patienten das Leben leichter macht.

Wer bereits das Arbeitssicherheitssystem der BLZK im Rahmen des BuS-Dienstes nützt, wird sich leicht in die Struktur des QM-Handbuchs von BLZK und KZVB einarbeiten können.

Dr. Thomas Reinhold
Niedergelassener Zahnarzt in Nürnberg

Wie man mit dem Muster-QM-Handbuch zum eigenen QM-System kommt, beschreibt der Autor in einer der nächsten Ausgaben des BZB.