

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Qualitätsmanagement – Was genau ist das?</b> .....	13
Einführung und Entwicklung des Qualitätsmanagement-Konzepts .....	14
Normung und Zertifizierung .....	19
Qualitätsmanagement als Konzept der Unternehmensführung .....	22
Patientenorientierung .....	23
Führung .....	24
Einbeziehung der Mitarbeiter .....	24
Prozessorientierter Ansatz .....	24
Systemorientierter Managementansatz .....	25
Ständige Verbesserung .....	25
Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung .....	25
Beziehungen zu Partnern zum gegenseitigen Nutzen .....	26
Entwicklung von Qualitätsmanagement in der Medizin .....	27
Für Zahnarztpraxen geeignete QM-Modelle .....	29
Die Norm DIN EN ISO 9001:2000 .....	29
European Foundation for Quality Management .....	32
Zahnärztliches PraxisManagementSystem (Z-PMS) .....	34
Weitere Ansätze für ein Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis .....	35
QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses für die vertrags- zahnärztliche Praxis .....	37
QM-Grundelemente .....	37
QM-Instrumente .....	39
Dokumentation und Überprüfung .....	40
<b>Qualitätsmanagement für den Praxisalltag</b> .....	41
Anforderungen an die Zahnarztpraxis als Unternehmen .....	42
Nutzen eines QM-Systems für die Praxis .....	49
Beweggründe für die Einführung eines QM-Systems .....	52
Optimierung des Praxismanagements .....	52
Zertifizierung als Marketingvorteil .....	53
QM-Einführung als gesetzliche Forderung .....	54

---

Bausteine des zahnärztlichen Qualitätsmanagements .....	55
Qualitätspolitik formulieren .....	55
Praxisziele definieren und umsetzen .....	63
Kundenorientierung verwirklichen .....	69
Aufbauorganisation der Praxis festlegen – das Organigramm .....	77
Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten zuordnen .....	81
Praxisabläufe optimieren .....	83
Interne Kommunikation effizient gestalten .....	89
Mitarbeiterorientierung verwirklichen .....	96
Ressourcenmanagement sicherstellen .....	101
Umgang mit Fehlern regeln – die Praxis kontinuierlich verbessern .....	104
Dokumentation systematisch aufbauen .....	107
<b>Gesetzliche Bestimmungen im Rahmen des zahnärztlichen QM-Systems .....</b>	<b>117</b>
Rechtliche Rahmenbedingungen .....	118
Gesetze .....	120
Verordnungen .....	121
Technische Regeln und Normen .....	121
Richtlinien und Referenzgremien .....	121
Organisation der Praxis .....	123
Qualifikation der Mitarbeiter .....	123
Verantwortlichkeiten .....	123
Impfprophylaxe und Vorsorgeuntersuchungen .....	124
Belehrungen .....	125
Einweisung .....	126
Informationen und Randbedingungen zur Aufbereitung von Medizinprodukten .....	128
Infektionspräventive Maßnahmen für das Praxisteam .....	128
Bauliche Anforderungen .....	129
Aufbereitung von Medizinprodukten .....	130
Einstufung der Medizinprodukte in Risikoklassen .....	131
Instrumentenliste .....	132
Arbeitsanweisungen .....	134
Hygienepläne .....	135
Medizinproduktebuch .....	137
Bestandsverzeichnis .....	139

<b>Einführung und Weiterentwicklung eines QM-Systems</b> .....	141
Ein QM-System aufbauen .....	145
Planungsphase .....	145
Aufgaben der Praxisleitung .....	146
Qualitätsmanagement-Beauftragte .....	147
Schrittfolge bei der QM-Einführung .....	148
Information und Kommunikation in der Einführungsphase .....	154
Zeitbedarf .....	155
Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	157
Bedeutung kontinuierlicher Verbesserungen .....	157
Qualitätsmanagement als Teamaufgabe .....	158
Instrumente des QM .....	161
Interne Audits .....	173
Bewertung durch die Praxisleitung .....	175
Zertifizierung .....	177
Unterstützende Angebote des Marktes .....	178
Muster-Dokumentationen/QM-Handbücher .....	179
QM-Modul der Praxissoftware .....	180
QM-Software .....	180
Fortbildungsseminare, Workshops, Lehrgänge .....	181
Praxisübergreifende Kooperationen .....	182
Angebote von Körperschaften und Berufsverbänden .....	182
Begleitende Beratung vor Ort .....	183
<b>Betriebswirtschaftliche Auswirkungen von Qualitätsmanagement</b>	
<b>in der Praxis</b> .....	185
Aufwand für Einführung und Anwendung .....	187
Nutzenpotenziale .....	189
<b>Anhang</b> .....	191
Praxisphilosophie und Qualitätspolitik .....	192
Praxisziele und ihre Umsetzung .....	195
Kundenorientierung .....	197
Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten zuordnen .....	202
Interne Kommunikation effizient gestalten: Formular »Besprechungsprotokoll« .....	204
Umgang mit Fehlern regeln: Formular »Fehler – Korrektur – Vorbeugung« .....	205
QM-Tools .....	206

<b>Glossar</b> .....	211
<b>Literatur</b> .....	219
<b>Abbildungsnachweise</b> .....	223
<b>Sachverzeichnis</b> .....	225
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	231

# Vorwort

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 Autoren, wenn sie sich entschließen, 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 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 wir von QM sprechen, meinen wir stattdessen ein im Alltag gelebtes QM: durch die teaminterne Verständigung eine tatsächliche Optimierung von Praxisabläufen und Organisation. Unsere 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 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 9001:2000. Gleichzeitig aber hat das Buch nicht den Anspruch, alle Einzelheiten der ISO-Anforderungen vollständig darzustellen; es ist also kein »ISO-9001:2000-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 hatten wir 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.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und Anregungen für Ihren Alltag.

Bernd Sandock, im Februar 2007