

Damit es ein ideales Werkzeug zur Unternehmensführung wird und keine lästige Pflicht

Dr. Armin Jäkel mit Tipps zu QM und Zertifizierung

Wie überall taugen verallgemeinernde Aussagen auch beim Qualitätsmanagement (QM) nicht zur Beurteilung. Oder wie würden Sie die Frage beantworten: Zahnbehandlung – schreckliche Qual oder erlösende Hilfe? Es kommt immer darauf an, wie etwas beschaffen ist. Das lateinische Wort dafür ist „qualis“ und findet sich im Wort „Qualität“ wieder.

Wer einmal ein gut funktionierendes QM-System in seiner Praxis hatte, wird es nie wieder aufgeben wollen. Wer ein untaugliches hatte, mit dem er sich vielleicht noch unwillig und interesselos beschäftigt hat, wird es hassen. In diesen Fällen wird gern auf die Vorurteile zurückgegriffen, die aus der verfassten Zahnärzteschaft stammen und sich nur langsam auflösen. Da ist von „sinnloser Bürokratie“ die Rede, vom „Klotz am Bein“ und „überflüssiger Gängelei“.

Aber fragen Sie einmal nach, wenn solche Beurteilungen aufkommen, woher sie stammen. Sie kommen nie von erfahrenen Anwendern. Mir persönlich ist auch kein einziges Vorstandsmitglied einer deutschen Zahnärztekammer oder KZV bekannt, das sich einer QM-Zertifizierung unterzogen hätte. So wurde Qualitätsmanagement über Jahre hinweg schlecht geredet („Sie mit ihren Machenschaften!“) und erst seit einiger Zeit verbal akzeptiert – mit der Einschränkung, dass eine Zertifizierung nicht erforderlich sei. Dabei macht gerade diese ein brauchbares QM-System aus. Aber davon später.

Lassen Sie uns bei grundsätzlichen Fehlern beginnen

„Das machen wir selbst“ hört sich gut an, entschlossen und sparsam. Aber es funktioniert genau so selten wie die Sanierung eines Gebisses per Selbstbehandlung. Es geht bei der Erstellung eines QM-Handbuchs nicht primär darum zu wissen, wie gebohrt wird, sondern darum, ein organisatorisches System zu schaf-

fen, das alle Praxisbelange so gut regelt, dass der Behandlungsbetrieb sich innerhalb eines gut geölten Räderwerks vollzieht – zielstrebig und ohne wesentliche Irrtümer, Fehler und Missverständnisse.

Ich habe schon von Fällen gehört, da hat sich ein Mensch einen Zahn mit dem Schraubenzieher rausgehebelt. Das waren verzweifelte Notfälle. Doch Ihr QM sollten Sie nicht nach Notfallprinzipien aufstellen.

Berater können außerordentlich nützlich sein, wenn sie etwas von der Sache verstehen. Das heißt, dass sie nicht nur die Vorgaben der ISO 9001 kennen, sondern auch den Betrieb, die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen einer Zahnarztpraxis verstanden haben müssen.

Einige Praxen haben schon mehrere Berater verschlissen, manchmal bis zu drei oder vier. An jeden hatten sie mehr oder weniger hohe Honorare bezahlt, ohne ihrem Ziel wesentlich näher gekommen zu sein. (Übrigens: Ich habe auch schon Patienten gesehen, die schon eine Reihe von Zahnärzten erfolglos an sich hatten arbeiten lassen.) Der Erfolg hängt stark von der Kompetenz des Beraters ab.

Man kann das Handbuch nicht an einem Nachmittag erstellen, geschweige denn das System implementieren. Es braucht eine gewisse Zeit. Aber es hat sich als ungünstig erwiesen, sich zu viel Zeit zu nehmen. Daraus ergibt sich ein unerwünschter Effekt: Sie fangen immer wieder von vorn an, weil die inzwischen erarbeiteten Teile des QM-Handbuchs kaum noch zuzuordnen sind, wenn sie erst einmal acht Wochen auf dem großen Stapel gelegen haben. Sie und Ihre Mitarbeiterinnen haben die Zusammenhänge vergessen. In solchen Fällen wächst der Frust mit jedem Neubeginn, und das endgültige Hinwerfen dieses wertvollen Führungsmittels ist vorprogrammiert.

Ist das ausreichender Zahnersatz? Naja ... war auf jeden Fall schön billig.



Das günstigste Angebot ist nicht unbedingt das, was am wenigsten kostet. Suchen Sie sich Ihre Berater nach Kompetenz und Erfahrung aus. Fragen Sie nach Referenzen und lassen Sie sich einen strukturierten Plan für die Implementierung eines QM-Systems vorlegen. Und haben Sie Verständnis dafür, dass gute Berater auch ein angemessenes Honorar fordern.

Zahnärztekammern bieten heute Handbücher ab 150 Euro an. Schade um das Geld! Anwendbare individuelle QM-Handbücher kann man nicht vom Stapel kaufen. Sie sind genauso nützlich wie die vielerorts angebotenen CD-ROMs.

Sie sollten der Versuchung widerstehen, das Handbuch von einer Mitarbeiterin „machen“ zu lassen. Erstens wird sie nach einer Weile kündigen, weil sie sich überfordert fühlt. Und zweitens funktioniert Qualitätsmanagement grundsätzlich nach dem Prinzip der Führung! Wenn die Geschäftsleitung – das ist der gängige Begriff aus der ISO 9001 – sich nicht mit der Aufgabe identifiziert, sich aus der Implementierung zurückzieht oder erkennen lässt, dass sie im Grunde keine Lust hat, sich auch selbst an die eigenen Vorgaben zu halten, ist das Ganze eine Totgeburt. Der Feldherr, der von hinten seine Truppen anfeuert, muss sich nicht wundern, wenn vorn nicht viel passiert.

Ein QM-Handbuch soll nicht die in der Praxis angewandten medizinischen Behandlungsmethoden beschreiben – die kennen die beteiligten Ärzte –, sondern grundsätzliche Verfahren beschreiben, die sich um die Kernprozesse – das ist die eigentliche Behandlungstätigkeit – herum abspielen und diese unter-

stützen. Dabei geht es oft darum, Schnittstellen zu definieren, an denen unterschiedliche Bereiche beteiligt sind.

So viel zu grundsätzlichen Fehlern, die schon zu Beginn ein Scheitern des Vorhabens wahrscheinlich machen. Aber es gibt auch ein paar weit verbreitete Missverständnisse.

Arbeitsanweisungen, Checklisten etc. sind wichtig für die tägliche Praxisführung. Aber deren Sammlung in einem Ordner ist kein Qualitätsmanagement-Handbuch. Nicht der Form wegen, sondern weil das Wesentliche des QM darin besteht, das Unternehmen Zahnarztpraxis auf Ziele auszurichten. Kontinuierliche Entwicklungssteuerung ist das eigentliche Anliegen und die wertvollste Leistung des Systems.

So sehr die Anforderungen an die Praxishygiene in den vergangenen Jahren im Fokus der Aufmerksamkeit standen, sind auch sie nicht das zentrale Thema. Auch ein dicker Hygieneordner ist kein QM-Handbuch.

„Man muss ein QM-System in der Praxis haben, um dem Gesetz zu genügen.“ Da ist was Wahres dran. Leider knüpft sich daran das Missverständnis, dass ein Ordner im Regal oder eine CD-Rom auf dem Rechner ein ausreichendes QM-System sind. Sie können auch hier qualitative Parallelen zur Zahnmedizin ziehen.

Welches System ist für Zahnarztpraxen optimal?

Sowohl in Deutschland als auch international hat sich die ISO-Norm für Zahnärzte durchgesetzt. Die gültige Version ist die ISO 9001:2008. Sie umfasst alle Aspekte der Strukturqualität, verlangt Zielsetzungen, deren Überprüfung und Bewertung in einem jährlichen Management-Review. Sie verlangt aber vor allem – und das ist ihre Stärke – eine ständige Beschäftigung mit Qualitätsfragen. Regelmäßige Teambesprechungen, laufende Überprüfung der Zufriedenheit von Kunden

und Mitarbeitern sowie interne Audits geben der Praxis die nötige innere Strukturstabilität, um die formulierten Ziele zu erreichen.

Ein QM-System der ISO 9001 ist zugleich der Maßstab, den andere Organisationen und Geschäftspartner auch von Zahnärzten zunehmend erwarten. Die bisherigen Erfahrungen machen deutlich, dass die Teilnahme an interessanten Sonderverträgen ein zertifiziertes QM-System dieser Reihe voraussetzt.

Abgesehen von jeder gesetzlichen Vorgabe ist ein QM-System nur dann sinnvoll, wenn es langfristig eingesetzt wird. Dazu gehören die regelmäßige Beschäftigung mit den Inhalten und die Kontrolle der selbst vorgegebenen Ziele. Es ist die vielfach als „Unsinn“ abqualifizierte Zertifizierung, die das System lebendig hält. Das Geheimnis ist simpel: Wer sein Zertifikat behalten will, erfüllt die Norm – auch wenn es manchmal nicht unbedingt passt. Ich habe die Zertifizierung immer als eine Art selbst gewähltes Korsett empfunden. Und es hat funktioniert.

Das schwerwiegendste Argument für die Zertifizierung ist jedoch die absehbare Öffnungsklausel für die PKV. Der Verband der privaten Versicherungswirtschaft ist angetreten, per Vertrag Einfluss auf Menge, Preise

und Qualität zahnärztlicher Behandlungen zu nehmen. Es gehört wenig Vorstellungskraft dazu, sich die Bedingungen auszumalen, die für einen Vertrag auf Qualitätsbasis gefordert werden. Die GKV hat es schon vorgemacht: Manchen Krankenkassen reichen Knebelverträge mit Honorarabschlägen aus, die TK honoriert Qualität. Auch dort scheiden sich die Geister. Antwort auf die Frage der Zertifizierung ist also ein unbedingtes „Ja“.

Spielt die Praxisgröße eine Rolle?

Die simple Formel heißt: Je größer die Praxis, desto notwendiger ein QM-System. Um die inneren Reibungsverluste zu minimieren, müssen in großen Praxen deutlich mehr und ausgefeiltere Regelungen definiert werden. Trotzdem ist auch in der Normalpraxis ein lebendiges Qualitätsmanagement sinnvoll. Selbst dort, wo noch in der alten Konstellation – Zahnarzt, Helferin, Azubi – gearbeitet wird, ist die planerische Systematik wichtig, um das Potenzial der Praxis freizusetzen. Denn auch kleine Praxen können sich entwickeln, wenn Qualitäts- und Entwicklungsziele systematisch angegangen werden.

**Dr. Armin Jäkel,
Eckernförde**

Autor **Dr. Armin Jäkel** aus Eckernförde hatte in seiner Praxis bereits 1996 ein QM-System nach der damaligen Norm ISO 9002 implementiert und zertifizieren lassen. Es war die buchstäblich erste deutsche Zahnarztpraxis, die ihr Behandlungskonzept mithilfe dieser systematischen Strukturen umsetzte. Dieses zertifizierte QM-System wurde seitdem ununterbrochen fortgeführt und weiterentwickelt. Es ist noch heute wesentliches Werkzeug der Unternehmensentwicklung dieser Praxis, die inzwischen von seinem Sohn fortgeführt wird. Ebenso wird das heutige Unternehmen des Autors, die Trudent AG, nach einem zertifizierten QM-System geführt.

