



Qualitätsmanagement für Arzt- und Zahnarztpraxen

DIN EN ISO 9000:2000: Grundsätze des QM

- Das erfolgreiche *Führen und Betreiben* einer Arztpraxis erfordert, dass sie in *systematischer und klarer Weise geleitet und gelenkt* wird.
- Ein Weg zum Erfolg kann die Einführung und Aufrechterhaltung eines *Managementsystems* sein, das auf *ständige Leistungsverbesserung* ausgerichtet ist, indem es die Erfordernisse *aller interessierten Parteien* berücksichtigt.
- (Text der ISO 9000: To lead and operate an organization successfully, it is necessary to direct and control it in a systematic and transparent manner. Success can result from implementing and maintaining a management system that is designed to continually improve performance while addressing the needs of all interested parties. Managing an organization encompasses quality management amongst other management disciplines.)

Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements

- **Es wurden acht Grundsätze des Qualitätsmanagements aufgestellt, die von der Praxisleitung benutzt werden können, um die Leistungsfähigkeit der Arzt-/ Zahnarztpraxis zu verbessern:**
 - Kundenorientierung / Patientenorientierung
 - Führung
 - Einbeziehung der Personen (... Der Menschen!)
 - Prozessorientierter Ansatz
 - Systemorientierter Managementansatz
 - Ständige Verbesserung
 - Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
 - Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen
- **Diese acht Grundsätze des Qualitätsmanagements bilden die Grundlage für die Normen zu Qualitätsmanagementsystemen in der ISO-9000-Familie und sollen nun im Hinblick auf Arzt- und Zahnarztpraxen im Einzelnen besprochen werden!**

1) Kundenorientierung

- **Organisationen, also auch Arztpraxen, hängen von ihren Kunden (Patienten) ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.**

- **Hieraus ergeben sich die Fragen:**
 - Wer sind unsere Kunden (Patienten)?
 - Was sind ihren wirklichen Wünsche, Bedürfnisse, Anforderungen?
 - ...
 - Nicht zuletzt: Sind unsere gegenwärtigen Kunden (Patienten) genau die Zielgruppe, die wir mit unserem Angebot ansprechen wollen?

Grundsätze zur Kundenorientierung

- **Bei jeglichem Kontakt mit Kunden sind folgende Grundsätze zu beachten. Ein Kunde ...**
 - ist die wichtigste Person in unserem Unternehmen, gleich ob er persönlich da ist oder schreibt oder telefoniert.
 - hängt nicht von uns ab, sondern wir von ihm.
 - ist jemand, der uns seine Wünsche bringt. Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche gewinnbringend für ihn und uns zu erfüllen.
 - ist keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ihr Sinn und Zweck.
 - ist keine kalte Statistik, sondern ein Mensch aus Fleisch und Blut, der mit Vorurteilen behaftet ist und Irrtümern unterliegt.
 - ist kein Außenstehender, sondern ein lebendiger Teil unseres Geschäfts. Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er uns Gelegenheit gibt, es zu tun.
 - ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst. Es gibt niemand, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hat.

2) Führung (Leadership)

- **Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von *Zweck* und *Ausrichtung* der Praxis.**
- **Sie sollten *das interne Umfeld* schaffen und erhalten, in dem sich alle Praxisangehörigen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Arztpraxis einsetzen können.**
- **Hieraus ergeben sich die Fragen:**
 - Besitzen wir eine klare Praxisphilosophie?
 - Kennen wir diese Praxisphilosophie?
 - Kann uns diese Praxisphilosophie eine klare Orientierung geben?
 - Können wir alle dieser Orientierung zustimmen?
 - Erfahre ich seitens der Führung die notwendige Unterstützung, um meine Persönlichkeit und Kompetenz fruchtbar in die Praxis einfließen zu lassen?

3) Einbeziehung der Personen (... der Menschen)

- **Auf allen Ebenen machen *Personen* (Menschen!) das Wesen einer Arztpraxis aus!**
- **Ihre *vollständige Einbeziehung* ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Praxis einzusetzen.**
- **Das heißt:**
 - Das komplexe "Wesen Mensch" mit all seinen Stärken und Schwächen, seinen Kompetenzen und seinem Mangel bildet letztlich den Kern und die Grundlage jeder Praxis.
 - Dieser Mensch ist unteilbar!
 - Erst die Akzeptanz und Zur-Kennntnis-Nahme aller seiner Aspekte kann zu seiner Entwicklung und zur Entwicklung der Praxis führen!

4) Prozessorientierter Ansatz

- Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als *Prozess* geleitet und gelenkt werden.

- Hieraus ergeben sich für alle in der Praxis Beteiligten in allen Arbeitsbereichen die Fragen:
 - Was tue ich im Einzelnen?
 - Warum tue ich das?
 - Wie tue ich das?
 - Warum tue ich das so, wie ich es tue?
 - Könnte ich es auch anders und besser tun?

5) Systemorientierter Managementansatz

- **Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Arztpraxis beim Erreichen ihrer Ziele bei.**
- Anmerkung: Hört sich kompliziert an und ist es manchmal auch! Bei einer Arztpraxis sind hier u.a. das *kompetente* Augenmerk auf das Patienten-Bestellsystem, den Verschreibungs- und Abrechnungsmodus zu richten. Diese diffizilen, jeweils miteinander in Wechselwirkungen stehenden Prozessbündel sind (s.o.) zu erkennen, zu verstehen, zu leiten und zu lenken um ein Höchstmaß an Nutzen zu erreichen.

6) Ständige Verbesserung

- Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Arztpraxis stellt ein permanentes Ziel der Praxis dar.
- **Anmerkung: Die "ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Arztpraxis" bezieht sich auf alle in diesen Grundsätzen des QM angesprochenen Bereiche, also auf:**
 - Die Qualität Kunden / Patientenorientierung
 - Die Qualität der Praxisführung
 - Die Verbesserung Einbeziehung der in der Praxis tätigen Menschen (Persönlichkeits-, Personal- und Teamentwicklung)
 - Die Verbesserung der Arbeitsprozesse in der Arztpraxis
 - Die Verbesserung des gesamten „Praxissystems“
 - ...
 - Und alles Weitere

7) Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

- **Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.**

- **Erklärung:**
 - Relevante Entscheidungen sollen nicht nach Lust und Laune gefällt werden, sondern auf sachlicher, allgemein nachvollziehbarer und begründeter Basis. (Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, ... oder ...?)

8) Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

- **Eine Arztpraxis und ihre "Lieferanten" sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.**

- **Anmerkung:**
 - Zu den "Lieferanten" einer Arztpraxis gehören neben den Vertragspartnern (KVn, KZVn, Versicherungen etc.) auch z.B. überweisende Ärzte, assoziierte Waren- und Dienstleister wie Labors und Dentallabors, etc.
 - (In der Sichtweise des "Umfassenden Qualitätsmanagements" (TQM, = Total Quality Management) entfällt dieser Punkt und wird durch den Aspekt einer allseitigen Kundenorientierung ersetzt.)

Die Normenfamilie

- **Diese acht Grundsätze des Qualitätsmanagements bilden die Grundlage für die Normen zu Qualitätsmanagementsystemen in der ISO-9000-Familie:**
 - **ISO 9000** beschreibt Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme und legt die Terminologie für Qualitätsmanagementsysteme fest.
 - **ISO 9001** legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem für den Fall fest, dass eine Organisation ihre Fähigkeit darlegen muss, Produkte bereitzustellen, die die Anforderungen der Kunden und die behördlichen Anforderungen erfüllen, und anstrebt, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
 - **ISO 9004** stellt einen Leitfaden bereit, der sowohl die Wirksamkeit als auch die Effizienz des Qualitätsmanagementsystems betrachtet. Das Ziel dieser Norm besteht in der Leistungsverbesserung der Organisation sowie der Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien.
 - **ISO 19011** stellt eine Anleitung für das Auditieren von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen bereit.