



Lothar Taubenheim

Qualitätsmanagement für die Zahnarztpraxis

Einfach und effektiv

Mit Verfahrensanweisungen, Formularen und Textvorlagen
für ein praxisgerechtes Qualitätsmanagementsystem

Mit CD-ROM



Quintessenz Verlags-GmbH

Berlin, Chicago, Tokio, Barcelona, Istanbul,
London, Mailand, Moskau, Mumbai, Paris, Peking,
Prag, São Paulo, Seoul, Warschau



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.



Copyright © 2007 by Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Geräten.

Titelfoto: Fotosearch, Waukesha, WI, USA

Druck und Bindung: Bosch Druck GmbH, Landshut-Ergolding

ISBN-10: 3-938947-40-3

ISBN-13: 978-3-938947-40-1

Printed in Germany

Vorwort



Wie soll ein Qualitätsmanagement-Buch heißen, damit es nicht gleich durch seinen Titel den Leser davor zurückhält, es sich etwas näher anzuschauen: Sicher nicht „Qualitätsmanagement gemäß DIN EN ISO 9001“, denn dieser Begriff ist belastet mit der Vorstellung von großem zeitlichen, administrativen und finanziellen Aufwand. Also könnte man es ja „Transparenz und Sicherheit der Abläufe durch rationelle Organisation der eingesetzten Mittel in einer medizinischen/zahnmedizinischen Praxis“ nennen. Das träfe das Ziel zwar genau, ist aber nicht prägnant und als Titel eindeutig zu lang. „Praxisorganisation – Einfach und effektiv“ ist zwar kurz und griffig, aber was ist – bitte schön – genau darunter zu verstehen; was für einen Nutzen hat der Zahnarzt, wenn er sich die Zeit nimmt, dieses sehr kompakte Büchlein zu lesen?

Am Anfang stand die Überlegung, dass der Zahnarzt, der nach Abschluss eines sehr anspruchsvollen Studiums für sich die Entscheidung getroffen hat, sich niederzulassen, ein Unternehmen zu gründen – mit allen Konsequenzen: Sehr viel Kapital einsetzen und langfristig binden, Kunden für die von ihm zu erbringenden Dienstleistungen gewinnen, optimal geeignete Menschen (Personal) zur Unterstützung seiner eigenen Leistung zu finden (und bezahlen zu müssen), angemessene (Medizin-)Produkte zu installieren und zu betreiben und Materialien für die Anwendung und den Verbrauch (von kompetenten und vertrauenswürdigen Partnern) zu erwerben. Dazu kommen organisatorische Aufgaben: Die Abläufe mit Blick auf den Patienten so zu gestalten, dass sie sicher, reproduzierbar und wirtschaftlich sind – auch mit Blick auf die Berechnung/Abrechnung. Dafür sollte ein organisatorischer Rahmen existieren, den man auch „Qualitätsmanagement“ nennen kann. Dieser „Rahmen“ aber sollte zum „Bild“ passen, es schützen – aber nicht dominieren! Das „Bild“ ist die medizinische Leistung, die der Zahnmediziner erbringt; Qualitätsmanagement ist der „Rahmen“, hat also nur bedingt etwas mit Zahnheilkunde zu tun. Die Sicherstellung der medizinischen/zahnmedizinischen Leistung – das „Bild“ – erfolgt durch „Qualitätssicherung“ und hat auch nur bedingt etwas mit Qualitätsmanagement zu tun. Im Klartext: Ein gut funktionierender Rahmen (= Qualitätsmanagement) hilft dem Zahnarzt, seine zahnmedizinische Dienstleistung (= Qualitätssicherung) so sicher und schonend zu erbringen und wirtschaftlich zu vertreiben, dass die Zukunft seines Unternehmens, der Zahnarztpraxis „MODELL“, langfristig gesichert ist, im Interesse der Kunden, Beschäftigten, Lieferanten und – last but not least – der Eigentümer.



Dass seit 2005 für alle medizinischen Einrichtungen die gesetzliche Vorgabe besteht, – zusätzlich zu den bereits bestehenden Regelungen zu Maßnahmen der Qualitätssicherung – ein „einrichtungsinernes Qualitätsmanagement“ einzuführen und weiterzuentwickeln (§ 135 a Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 SGB V), sollte den Unternehmer Zahnarzt in seinem Entschluss bestärken, für seine Zahnarztpraxis „MODELL“ ein passendes Qualitätsmanagementsystem zur kontrollierten Führung seines Unternehmens aufzubauen, einzuführen und beizubehalten. Das vorliegende Handbuch soll ihm einen Weg aufzeigen, den er – und sein Team – leicht gehen kann/können und der mit Minimalaufwand zielführend ist. Es ist so aufgebaut, dass es alle gesetzlichen Vorgaben und auch die relevanten normativen Anforderungen erfüllt. Wenn es aus unternehmerischer Sicht (Marketing) angezeigt ist, dieses Qualitätsmanagementsystem auch von einer akkreditierten Stelle zertifizieren zu lassen, dann ist auch dies uneingeschränkt möglich.

Bevor jedoch der Unternehmer Zahnarzt die Entscheidung „für“ oder auch „gegen“ ein angebotenes QM-System trifft, lohnt sich ein Vergleich des zu erbringenden zeitlichen und administrativen Aufwands der Leitung und des Teams, der Kosten und des Nutzens, der diesem Aufwand gegenübersteht.

Dieses Buch ist die Basis Ihres aufzubauenden Qualitätsmanagementsystems. Sie können es, so wie es vorliegt, sofort freigeben oder auch sehr individuell an Ihre eigene Praxisstruktur anpassen – mit geringem Aufwand –, denn Sie brauchen praktisch nur die Zahnarztpraxis „MODELL“ in Ihre eigene Praxis umzuwandeln.

Hilfreiche Formulare, z. B. für die Erfassung von „Reklamationen“ oder der Anamnese Ihrer Patienten, erleichtern den Start „in die neue Struktur“. Viel Erfolg dabei wünscht Ihnen

Lothar Taubenheim

Inhaltsverzeichnis



1	Einführung	1
2	Die Organisation der Praxis – unternehmerische Aufgabe	5
3	Qualitätsmanagement – organisatorischer Rahmen der zahnmedizinischen Praxis	
3.1	Freigabe des Qualitätsmanagementsystems der Zahnarztpraxis „MODELL“	13
4	Die Norm DIN EN ISO 9001:2000 – Basis des vorliegenden QM-Systems	17
4.01.01	Das Qualitätsmanagement-Handbuch	19
4.02.01	Dokumente und Aufzeichnungen	30
5	Die Verantwortung der Leitung	33
5.01.01	Die Leitung – Verantwortung und Ziele	35
5.02.01	Die Mitarbeiter – interne Kommunikation	44
5.03.01	Die Organisation – Abläufe in unserer Praxis: Der/die QMB	47
6	Management von Ressourcen	53
6.01.01	Unsere Ressourcen – Schulung unserer Mitarbeiter	55
7	Produktrealisierung	59
7.01.01	Unsere Produktion – Reproduzierbare zahnmedizinische Dienstleistungen	64
7.02.01	Der Patient – Mittelpunkt unserer Dienstleistung: Anamnese, Diagnose, Prophylaxe, Therapie	68
7.03.01	Entwicklung der Leistungserbringung – Planung, Vorbereitung, Durchführung: Neue Konzepte, neue Methoden, neue Produkte	71
7.04.01	Das Material: Beschaffung, Eingangskontrolle, Erhaltung und Entsorgung von Produkten – Vertragsprüfung	78
7.05.01	Die Funktionen – Instandhaltung, Überwachung, Sterilisation: Wartung von Messmitteln und wartungspflichtigen Geräten	90



8	Analyse und Verbesserung	
8.01.01	Kontrolle, Analyse, Verbesserungen – Die externe Kommunikation: Kundenkontakt, Kundenzufriedenheit	101
8.02.01	Reklamationen und Fehler – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse	107
8.03.01	Das interne Gespräch: Audits – Erkennen von Verbesserungspotenzialen	114
8.04.01	Medizinische und technische Fortschritte – Verbesserungen, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	122
9	Die Praxis	127
	Sieben essenzielle Elemente für eine effiziente Praxisorganisation Consulting und Coaching	
	Qualitätsmanagement in der Praxis	131
10	Die Umsetzung des QM-Systems in die zahnmedizinische Praxis:	133
	• Ziele und Zielerreichung (Management Review)	137
	• Reklamationen – Erfassung und Bearbeitung	143
	• Interne Audits – planen, durchführen, dokumentieren	150
	• Arbeits- und Funktionsanweisungen – Erstellung	163
	• Geräte und Messmittel – erfassen und zuordnen	167
	• Schulungen – Bedarf feststellen und umsetzen	170
	• Technische Dokumentationen – Aufbau „Modell“	174
	• Dokumentierte Erfassung der Patientendaten	182
	• Die Warenwirtschaft – Umgang mit Produkten	185

1 Einführung



Qualitätsmanagement – die strukturierte Organisation der eigenen Praxis – hilft, die medizinischen Leistungen der Behandler und des Teams zu sichern. Verantwortlich für seine zahnmedizinische Leistung bleibt der Behandler, der als Leiter seiner Praxis auch immer für deren Organisation, die Mitarbeiter, die eingesetzten Produkte, die angewandten Methoden, die Abläufe innerhalb der Praxis – vor allem mit Blick auf den Patienten – und auch für seine eigenen Mittel die unternehmerische Verantwortung trägt.

Der organisatorische Rahmen einer zahnmedizinischen Praxis sollte so groß sein, dass er die unternehmerischen Forderungen erfüllt, aber nicht größer als für die eigene Praxis erforderlich. Für die Leitung sind funktionierende organisatorische Strukturen ein wirksames und sensibles Führungs- und Kontrollinstrument, ein echtes „einrichtungsinternes“ Qualitätsmanagementsystem. Eine Darstellung der eigenen Organisation – des Unternehmens Zahnarztpraxis – ist sinnvoll, wenn neben der zahnmedizinischen Qualität auch die Kontinuität und Sicherheit der Abläufe in der eigenen Praxis (= Reproduzierbarkeit) unabhängig von den Personen (= Behandler und Team) gewährleistet werden sollen.

Ein „griffiges“ Qualitätsmanagementsystem ist nicht mehr – aber auch nicht weniger – als der organisatorische Rahmen des Unternehmens Zahnarztpraxis. Er wird ausgefüllt durch die tägliche Arbeit aller Team-Mitglieder. Im Mittelpunkt steht – natürlich – der Patient. Die Abläufe innerhalb der Praxis, die zu erbringende zahnmedizinische Leistung, die eingesetzten und angewandten Produkte sind nach selbst festgelegten Kriterien zu dokumentieren. Die interne Kommunikation, die Entwicklung des erforderlichen Wissens mit Blick auf Neuerungen, neue Produkte und Methoden und deren Anwendung und natürlich die Behandlung von Vorkommnissen und Reklamationen sind Fächer des „Regals Organisation“, in dem die einzelnen Elemente – für alle griffbereit – verfügbar gehalten werden. (s. Abb. 1)

Fragen, die sich in jeder Praxis immer wieder stellen, finden dann sichere und praktikable Antworten:

- Was passiert, wenn gut eingearbeitete und perfekt funktionierende Mitarbeiter/innen ausfallen, krank werden, die Praxis verlassen?



Unsere Praxis = unser Unternehmen dargestellt im QM-Handbuch (5 Seiten) QMV 4.01.01			
Dokument 4.01.01			
Das QM-System: Dokumente Aufzeichnungen <small>QMV 4.02.01</small>	Interne Abläufe: der / die QM-Beauftragte <small>QMV 5.03.01</small>	MitarbeiterInnen: Interne Kommunikation <small>QMV 5.02.01</small>	Erkennen von Verbesserungspotenzialen Das interne Audit <small>QMV 8.03.01</small>
Kunden / Patienten Kundenzufriedenheit <small>QMV 7.02.01 - QMV 8.01.01</small>	Unsere Produktion: Med. / zahnmed. Dienstleistung <small>QMV 7.01.01</small>	Reklamationen Fehler Vorkommnisse <small>QMV 8.02.01</small>	Medizinische / technische Fortschritte <small>QMV 8.04.01</small>
Material in unserer Praxis: Lieferanten <small>QMV 7.04.01</small>	Entwicklung: Einführung neuer Erkenntnisse / Ideen <small>QMV 7.03.01</small>	Systemerhaltung: Geräte Messmittel <small>QMV 7.05.01</small>	Unsere Ressourcen: Schulungen der MitarbeiterInnen <small>QMV 6.01.01</small>
Die Leitung: Verantwortung – Ziele – Reviews <small>QMV 5.01.01</small>			

- Ein Patient hat nach einer Behandlung ein Problem. Sind alle relevanten Daten verfügbar? Werden Reklamationen systematisch dokumentiert und ausgewertet und Vorkommnisse ggf. adäquat behandelt?
- Wer ist für welches Gerät verantwortlich, wie ist es zu warten und wie werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Sind alle Notwendigkeiten der Dokumentation, Rückverfolgbarkeit, Reproduzierbarkeit sichergestellt?

Abb. 1: Der organisatorische Rahmen einer medizinischen/ zahnmedizinischen Praxis

Ein aufgebautes, eingeführtes und gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem ist die Arbeitsbasis für den Zahnmediziner, die alle Forderungen und möglichst viele Wünsche erfüllt: Sichere Abläufe in der Praxis, zu kontrollierten Kosten, in angenehmer Atmosphäre, mit dokumentierten und reproduzierbaren Ergebnissen.

In wenigen Verfahrensanweisungen werden alle vorgegebenen gesetzlichen und normativen Anforderungen beschrieben und praktische Lösungen dargestellt. Im Detail werden in Form von Beschreibungen und Lösungsvorschlägen folgende Aspekte behandelt:

- Die Verantwortung der Leitung: Ziele, Ergebnisse und Bewertung
- Der Umgang mit Dokumenten und Aufzeichnungen
- Die interne Kommunikation: Die Mitarbeiter und ihre Funktionen
- Schulungsbedarf – Schulungsplanung: Die Schulung unserer Mitarbeiter
- Die Organisation – Abläufe in unserer Praxis
- Der Patient – Mittelpunkt unserer Dienstleistung: Anamnese, Diagnose, Prophylaxe, Therapie
- Reproduzierbare zahnmedizinische Dienstleistung: Planung, Vorbereitung, Durchführung. Neue Konzepte, neue Methoden, neue Produkte

- Die Beschaffung, Lagerung und Entsorgung von Produkten – Vertragsprüfung
- Überwachung, Sterilisation, Wartung der Geräte
- Die externe Kommunikation: Verträge, Patientenkontakt, Patientenzufriedenheit
- Kundenreklamationen – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse
- Audits – Erkennen von Verbesserungspotenzialen
- Verbesserungen, Korrekturmaßnahmen, Vorbeugemaßnahmen

Mitarbeiter in einem Unternehmen, Beschäftigte in einer zahnärztlichen Praxis, sollten wissen, dass der/die Praxisinhaber – die Leitung – Verpflichtungen für die Organisation – das Unternehmen Zahnarztpraxis –, die Patienten und die „Qualitätspolitik“ hat, und sie sollten es auch nachlesen können. Deshalb sind alle für eine Zahnarztpraxis relevanten Aspekte in wenigen Verfahrensanweisungen – insgesamt 14 – beschrieben und für alle Mitarbeiter jederzeit verfügbar.

Der Inhaber der Praxis kann für das eigene „Unternehmen“ ein erprobtes Qualitätsmanagementsystem übernehmen und mit minimalem Aufwand in seiner eigenen Praxis einführen. Der Nutzen wird offensichtlich, wenn z. B. Abläufe rekonstruiert werden müssen, die bereits etwas weiter zurückliegen und für die möglicherweise Mitarbeiter verantwortlich waren, die nicht mehr zum Team gehören.

Alle Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisungen der Zahnarztpraxis „MODELL“ können wie publiziert übernommen oder auch verändert, an individuelle Gegebenheiten angepasst, werden. Der dafür erforderliche Aufwand hält sich in engen Grenzen.

8 Analyse und Verbesserung



Das Ergebnis der erbrachten zahnmedizinischen Dienstleistung hängt primär von den Fähigkeiten des Behandlers und seines Teams ab. Die angewandten Geräte und die verwendeten Materialien (= Medizinprodukte) helfen, die mit dem Patienten (= Kunden) gemeinsam definierten (zahnmedizinischen) Ziele zu erreichen und Risiken – soweit das möglich ist – auszuschließen oder zu minimieren. Für die Zielerreichung spielt der „Faktor Mensch“ eine entscheidende Rolle: Die aufgebaute und ausgestrahlte Atmosphäre der Zahnarztpraxis „MODELL“ trägt wesentlich mit dazu bei, das erforderliche (fast grenzenlose) Vertrauen des Patienten in die Person des Behandlers und seines Teams aufzubauen und beizubehalten. Auch bei eventuellen Reklamationen stellt sich immer die Frage: „Wie hat der Kunde uns und unsere Leistung wahrgenommen?“ – und welche Konsequenzen werden daraus gezogen?

**Kontrolle, Analyse,
Verbesserungen –
Die externe
Kommunikation:
Kundenkontakt,
Kundenzufriedenheit**

Die Zufriedenheit der Kunden mit der erworbenen Leistung, einem Produkt oder einem Erlebnis ist entscheidend dafür, ob er/sie bei einem weiteren Bedarf wieder diesen „Lieferanten“ konsultieren wird und Kunde bleibt oder wieder wird. Dies gilt auch für medizinische/zahnmedizinische Leistungen. Eine realistische Einschätzung der Empfindungen unserer Patienten ist extrem schwierig, aber von großer Bedeutung für die Akzeptanz und den – auch wirtschaftlichen – Erfolg unserer Zahnarztpraxis „MODELL“.

Beide für den Aufbau und die Beibehaltung „einrichtungsinterner“ Qualitätsmanagementsysteme, d. h. des organisatorischen Rahmens einer medizinischen/zahnmedizinischen Praxis oder Klinik, relevanten Normen (DIN EN ISO 9001:2000 und 13485:2003) fordern – praxisinterne – Verfahren, um Rückmeldungen zu systematisieren, ob „die Organisation (= das Unternehmen Zahnarztpraxis ‘MODELL’) die Kundenanforderungen erfüllt hat“. Für die „Wahrnehmung der Kunden in der Frage, ob die Organisation die Kundenanforderungen erfüllt hat“, sind im Qualitätsmanagementsystem Verfahren festzulegen (zu dokumentieren), die auch als Vorgaben für Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (s. QMV 8.04.01 Medizinische und technische Fortschritte – Verbesserungen, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen) zu betrachten sind.

Die Bewertung der zahnmedizinischen Dienstleistung unserer Zahnarztpraxis „MODELL“, d. h. die Erfassung und Auswertung der Kundenzufriedenheit und



Rückmeldungen von unseren Patienten (= Kunden) sollte systematisch erfolgen.

Informationen über die Wahrnehmung der Kunden in der Frage, ob die Organisation, hier: die Zahnarztpraxis „MODELL“, die Kundenanforderungen erfüllt hat, sind für die Bewertung durch die Leitung der erbrachten Leistungen der eigenen Praxis und der Empfindungen der Patienten darüber von unternehmerischer Bedeutung. Rückmeldungen seitens der Patienten sind in der Regel „Reklamationen“, die systematisch dokumentiert werden (QMV 8.02.01 Reklamationen und Fehler – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse).

Die „gefühlten“ Bewertungen der Leistungen der Zahnarztpraxis „MODELL“ sollten von den Personen dokumentiert werden, die die Leistungen am Patienten erbracht haben. Eine direkte oder auch indirekte Befragung von „Kunden“, zu denen eine unmittelbare Beziehung besteht, sollte nicht erfolgen, da in diesen Fällen eine „Abhängigkeit“ nicht ausgeschlossen werden kann und die Antworten entsprechend subjektiv sein können.

In der Qualitätsmanagement-Verfahrensweisung (QMV)

8.01.01 Kontrolle, Analyse, Verbesserungen – Die externe Kommunikation: Kundenkontakt, Kundenzufriedenheit

werden die Zusammenhänge bei Planung und Verwirklichung der Überwachung, Messung, Analyse und Verbesserung der Konformität der von unserer Zahnarztpraxis „MODELL“ erbrachten Dienstleistungen, der verkauften Produkte und des QM-Systems sowie der internen und externen Lieferanten-Kunden-Beziehungen dargestellt, auch mit dem Ziel, Verbesserungspotenziale zu finden und umzusetzen.

Alle unsere Patienten sind immer sehr zufrieden mit uns und unserer Leistung; Reklamationen sind (weitgehend) unbekannt. Sollte ein Patient trotzdem einmal einen Grund zum Klagen haben, dann ist das entweder von vorübergehender Natur oder anatomisch bedingt, oder es lag am Gerät bzw. dem verwendeten Material, d. h. dem Medizinprodukt.

**Patientenreklamation
oder „Vorkommnis“?**

Die Medizinprodukte-Sicherheitsplanverordnung (MPSV) verpflichtet Anwender und Betreiber von Medizinprodukten, denen im Rahmen der Behandlung Vorkommnisse bekannt werden, diese der zuständigen Bundesbehörde zu melden (s. Anlage zu QMV 8.02.01 Reklamationen und Fehler – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse).

Diese Verpflichtung ist problemlos zu erfüllen, wenn Patientenreklamationen systematisch von allen Funktionen/Mitarbeitern erfasst werden, sobald sie vorgebracht werden.

Per Definition sind Vorkommnisse, die unverzüglich der zuständigen Bundesbehörde BfArM (Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte) gemeldet werden müssen, eine Funktionsstörung, ein Ausfall oder eine Änderung

der Merkmale und/oder der Leistung oder eine Unsachgemäßheit, besser unsachgemäße Kennzeichnung oder Gebrauchsanweisung eines Medizinprodukts, die unmittelbar oder mittelbar zum Tode oder zu einer schwerwiegenden Verschlechterung des Gesundheitszustands eines Patienten, eines Anwenders oder einer anderen Person geführt hat, geführt haben könnte oder führen könnte (RL 93/42/EWG, Anhang II,3.1 i ergänzt durch MPSV). Beinahe-Vorkommnisse stellen potenzielle Vorkommnisse dar, die innerhalb von 30 Tagen zu melden sind.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems der Zahnarztpraxis „MODELL“ wird das Thema „Reklamationen“ in der QMV

8.02.01 Reklamationen und Fehler – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse

dargestellt und beschrieben. Um die Mitarbeiter/innen auch in diesen Themenkreis zu integrieren, hat die Praxis-Leitung – von Anfang an – die „beste Mitarbeiterin“ mit der Funktion der QMB (Qualitätsmanagement-Beauftragte) betraut. Neben ihren anderen Aufgaben ist sie die Person, bei der Rückmeldungen und Reklamationen zusammenlaufen. Als „Reklamationsbeauftragte“ ist sie für die Bearbeitung aller medizinischen und kaufmännischen Reklamationen verantwortlich. Wenn diese Aufgaben nicht von der Leitung wahrgenommen werden, ist sie meistens auch als „Sicherheitsbeauftragte“ benannt und für die Anzeige von Medizinproduktisiken zuständig.

Potenziale der eigenen Praxis erkennen

In jedem Unternehmen stecken Potenziale zur Optimierung der Leistung, der Abläufe – und zur Senkung der Kosten. Diese Verbesserungspotenziale zu finden ist nur möglich, wenn man sie konsequent – gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sucht und konkretisiert. Ein bewährtes Instrument zur gemeinsamen Festlegung messbarer Qualitätsziele ist das „interne Audit“, das geplant, regelmäßig und dokumentiert durchzuführen ist.

Das gezielte Gespräch mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen – losgelöst vom Tagesgeschäft – im Rahmen der geplanten „internen Audits“ ist eine sehr gute Möglichkeit, im Rahmen der verschiedenen Funktionen zu besprechen, wie die Abläufe im Unternehmen gesehen werden, wo Reibungsverluste sind und wo Verbesserungen möglich sind.

In der Qualitätsmanagement-Verfahrensweisung

8.03.01 Das interne Gespräch: Audits – Erkennen von Verbesserungspotenzialen

wird beschrieben, wie durch geplante „interne Audits“ mit den Mitarbeitern der verschiedenen Funktionen der Zahnarztpraxis „MODELL“, losgelöst vom Tagesgeschäft, Fragen besprochen – und dokumentiert – werden, die im normalen Tagesablauf meistens untergehen.



Die „schlummernden Potenziale“ nicht nur zu entdecken, sondern mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu vereinbaren, wie die definierten Ziele zu erreichen sind und die erforderlichen Schritte zur Zielerreichung festzulegen, ist eine Möglichkeit, die Effizienz der eigenen Praxis zu optimieren.

Durch die beschriebenen Maßnahmen hat die Leitung der Zahnarztpraxis „MODELL“ vielfältige Möglichkeiten der gezielten Führung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vor allem mit Blick auf die Erreichung der definierten Unternehmensziele.

Die Aspekte der Kundenzufriedenheit und der Rückmeldungen von Kunden (= Patienten) sind auch als frühzeitige Warnungen möglicher Qualitätsprobleme zu verstehen und als Vorgabe für Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Fehlern zu begreifen, um deren erneutes Auftreten zu verhindern. Das Thema medizinischer und technischer Fortschritte in der Zahnarztpraxis „MODELL“ – mit Blick auf Verbesserungen, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen – in allen Bereichen/Funktionen wird in der QMV

**Verbesserungen,
Korrektur- und
Vorbeugemaßnahmen**

8.04.01 Medizinische und technische Fortschritte – Verbesserungen, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

beschrieben. Diese QMV hat den Zweck, zu verhindern, dass fehlerhafte Produkte in der Zahnarztpraxis „MODELL“ unentdeckt bleiben. Das Verfahren des Umgangs mit fehlerhaften Produkten ist in der QMV 7.04.01 „Das Material“ festgelegt.

Zahnarztpraxis „MODELL“

QM-Verfahrensanleitung	Dokument	8.01.01
	Revision	01. 07. 2006
	Seite	1 von 3

Titel: Kontrolle, Analyse, Verbesserungen –
Die externe Kommunikation: Kundenkontakt, Kundenzufriedenheit

Geltungsbereich: Zahnarztpraxis „MODELL“

Anlagen: Erfassungsbogen „Kundenzufriedenheit“
Modell für einen Patienten-Behandlungsbogen

Ersteller/Unterschrift:	Prüfung/Unterschrift:	Freigabe/Unterschrift:
		gültig ab:

Revision ALT	Art der Änderung	Revision NEU
-	Inkraftsetzung	01. Juli 2006

1. Zweck dieser QMV

Diese QMV dient dem Zweck, die Zusammenhänge bei Planung und Verwirklichung der Überwachung, Messung, Analyse und Verbesserung der Konformität der von unserer Zahnarztpraxis „MODELL“ erbrachten Dienstleistungen, der verkauften Produkte und des Qualitätsmanagementsystems sowie der internen und externen Lieferanten-Kunden-Beziehungen darzustellen und Verbesserungspotenziale zu finden und umzusetzen.

Der Erfolg der Zahnarztpraxis „MODELL“ hängt unter anderem von der Zufriedenheit seiner Kunden/Patienten ab. Der Begriff „Kundenzufriedenheit“ wird definiert und gleichzeitig wird festgelegt, wie Angaben zur Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit erhoben werden und wie dieselbe in unserem Unternehmen – in der Praxis – „gemessen“ wird.

2. Begriffe

Organisation	Begriff der Norm für das Unternehmen, hier: die Zahnarztpraxis „MODELL“
Überwachung	Sammlung von Daten
Messung	Erfassung von Daten
Verbesserungsprozess	Auffinden von Verbesserungspotenzialen und deren Umsetzung in der Zahnarztpraxis „MODELL“
Kundenzufriedenheit	Freiheit von Beanstandungen an der Leistung der Leitung und der Mitarbeiter sowie der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bei externen und internen Kunden



Zahnarztpraxis „MODELL“

QM-Verfahrensanweisung

Dokument	8.01.01
Revision	01. 07. 2006
Seite	2 von 3

3. Zuständigkeiten

- Der/die QMB** i. d. R. auch **Reklamationsbeauftragter** (Benannte Person für Rückmeldungen und Reklamationen)
 Bearbeitung aller technischen und kaufmännischen Reklamationen oder Reklamationen mit Produkt-Risiken
 Erstellung des QM-Berichts
- Funktionen/Mitarbeiter**
 Erstellen und Ändern von Arbeitsanweisungen/
 Funktionsbeschreibungen zur Sicherung/Verbesserung der Abläufe im verwirklichten QM-System
- Die Leitung** Ausschöpfung von erkannten Verbesserungspotenzialen

4. Durchführung

Die Überwachung und Messung von Daten im Zusammenhang mit den von unserer Zahnarztpraxis „MODELL“ erbrachten Dienstleistungen, den verkauften Produkten und der Lieferanten-Kunden-Beziehungen ist ein kontinuierlicher Prozess im Rahmen des aufgebauten Qualitätsmanagementsystems. Sie dient der Optimierung von Abläufen im Unternehmen mit Blick auf die Qualität der Dienstleistungen und Produkte. Statistische oder geeignete andere Methoden – ggf. in Arbeitsanweisungen präzisiert – werden fallweise angewandt. Die Sicherstellung der Konformität des Qualitätsmanagementsystems wird in internen Audits gemäß QMV 8.03.01 „Das interne Gespräch – Audits“ überprüft und dokumentiert.

Verbesserungspotenziale werden ausgeschöpft mit dem Ziel, nicht nur das QM-System, sondern vor allem die Leistung der Mitarbeiter des Unternehmens – mit Blick auf unsere Patienten = Kunden – ständig zu verbessern. Kundenzufriedenheit ist eines der Ziele des Unternehmens Zahnarztpraxis „MODELL“. Kriterien der Kundenzufriedenheit sind:

- die erbrachte zahnmedizinische Dienstleistung = Beratung, Behandlung,
- die Abläufe in unserer Praxis (Empfang, Wartezeiten, Service, Vorbereitung),
- die Versorgung mit relevanten Produkten,
- die kaufmännische Abwicklung (Marketing),
- die Nachversorgung (Befragungen, Recall).

Reklamationen sind für uns eine präzise Möglichkeit, das Maß der „Kundenzufriedenheit“ zu messen und gleichzeitig Verbesserungspotenziale zu finden und auszuschöpfen. Sie werden vom Reklamationsbeauftragten koordiniert und an den QMB weitergeleitet (QMV 8.02.01 „Reklamationen und Fehler – Vorkommnisse, Beinahe-Vorkommnisse“).

Die Dokumentation aller Reklamationen erfolgt kontinuierlich durch alle involvierten Mitarbeiter/innen; die Auswertung durch den Reklamationsbeauftragten. Mindestens 1x jährlich wird durch den QMB ein Qualitätsbericht zur Bewertung der Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch die Leitung erstellt.

Bei gehäuften oder gravierenden Beanstandungen wird vom QMB/der QA Qualitätskontrolle eine Korrekturmaßnahme eingeleitet. Korrekturmaßnahmen können ebenfalls von allen