

Business Excellence in Zahnarztpraxen

SQD meets EFQM

Die Society for Quality in Dentistry SQD (Gesellschaft für Qualität in der Zahnmedizin) orientiert sich seit 2023 am EFQM Modell. Die Frühjahrstagung stand ganz im Zeichen dieses europäischen Führungsmodells.

Siegfried Schmidt / Thomas Berner

Die SQD ist eine Vereinigung Inhaber/Inhaberinnen-geführter Zahnarztpraxen, die gemeinsam mit ihren Mitgliedern eine Plattform für Benchmark, Erfahrungsaustausch und Qualitätssteigerung auf der Basis des EFQM Modells anstreben. Das Hauptaugenmerk liegt dabei nicht in der fachlichen Arbeit, die jede Zahnärztin und jeder Zahnarzt in der Aus- und Weiterbildung erhält. Die Mitglieder beschäftigen sich vielmehr mit Fragen des Managements, der Organisation und Führung einer Zahnarztpraxis. Die SQD steht allen interessierten Praxen offen, die eine Art des Qualitätsmanagements führen. Die Mitglieder stammen vorwiegend aus der Schweiz und aus Deutschland.

Lernen von den Besten

Im März 2023 haben sich die SQD-Mitglieder und andere Teilnehmende – alles Mitarbeitende führender Zahnarztpraxen in der Schweiz – in einem zweitägigen Workshop unter der Leitung der SAQ Swiss Association for Quality mit den Inhalten des Modells auseinandergesetzt. Ziel war, in Form einer Selbstanalyse Stärken und Handlungsfelder für ihre Praxis zu erkennen und eine gemeinsame Basis für ein künftiges Benchmarking zu schaffen. «Führend im Qualitätsmanagement der Inhaber/innen-geführten Praxen zu werden», so steht es in den Leitsätzen der SQD – also das Erreichen der höchsten Management-Standards.

Wie kann nun der EFQM-Ansatz bzw. dessen europäisches Denkmodell die SQD dabei unterstützen? «Das EFQM Modell gibt unserem exklusiven Kreis

die Möglichkeit, Prozesse und Resultate zu vergleichen und sich darüber auszutauschen. Jeder soll vom andern profitieren können – ganz im Sinne von «Lernen von den Besten», so Dr. med. dent. Andreas Ettlin, Präsident der SQD und Inhaber der «Praxis Am Ring» in Frauenfeld. Gerade im heutigen Marktumfeld sind solche Möglichkeiten für Benchmarking und den Austausch guter Praktiken wichtig. Wo sieht der SQD-Präsident also die grössten Herausforderungen? «An Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit werden aus öffentlicher Hand an uns Zahnärzte immer höhere Anforderungen gestellt», so seine Antwort auf diese Frage. «Dies ist für eine Einzelpraxis als Kleinbetrieb sowohl finanziell als auch organisatorisch eine grosse Herausforderung.» Und so geht man diese bei der SQD an: «Die SQD stellt ihren Mitgliedern eine grosse Wissensplattform zur Verfügung. «Der Austausch guter Praktiken und Dokumente soll jeden in der Erfüllung solcher Anforderungen unterstützen», erläutert Andreas Ettlin.

Streben nach immer besserer Qualität

Sich stetig zu verbessern ist eine Voraussetzung auf dem Weg zu Business Excellence, also einem nachhaltigen Unternehmenserfolg. Was bedeutet denn nun Business Excellence für eine Zahnarztpraxis – und für die Menschen, die dort arbeiten? Andreas Ettlin umschreibt es wie folgt: «Business Excellence heisst für mich, stets neugierig zu bleiben, unsere Arbeitsprozesse zu hinterfragen und anzupassen, immer im Bestreben, bessere Qualität zu erreichen. Business Excel-



Die Mitglieder der SQD haben in einem zweitägigen Workshop die Qualitätsaktivitäten ihrer Praxen mit dem EFQM Modell analysiert.

lence muss für mich und meine Mitarbeiter dasselbe bedeuten, denn sie kann nur im Team gelebt werden.»

Diese Aussagen unterschreiben können auch Dr. med. dent. Regina Alessandri und Dr. med. dent. Francine Brandenberg von der Zahnarztpraxis «Am Weinmarkt» in Luzern. «Exzellenz bedeutet für uns als Zahnärztinnen und Praxisinhaberinnen, eine herausragende klinische wie auch unternehmerische Arbeit zu leisten, mit viel Herzblut und Feingefühl. Eine exzellente Praxis ist attraktiv als Arbeitgeberin, leistet für ihre Patienten/Kunden einen perfekten und persönlichen Service, ist zukunftsorientiert und nachhaltig erfolgreich.» Auch diese beiden Zahnärztinnen haben im Rahmen der SQD-Tagung das EFQM Modell kennengelernt. Angesprochen auf die Erfolgsfaktoren für eine Anwendung in ihrer Praxis erklären sie: «Das EFQM Modell deckt alle Bereiche der Unternehmensführung ab. Von der Strategie und Vision zur Planung und Umsetzung von Prozessen bis zur Rückkontrolle. Das Modell ist auch für den Laien gut verständlich aufgebaut und kann von verschiedensten Branchen benutzt werden.»

Alle Mitarbeitenden einbeziehen

In Unternehmen – seien es Industriebetriebe, Dienstleistungsunternehmen oder eben auch Zahnarztpraxen – sind



grundsätzlich alle für Qualität verantwortlich. Wenn nun in einer Zahnarztpraxis Themen des EFQM Modells eingeführt werden: Wie sollen da Kolleginnen und Kollegen aller Stufen eingebunden werden? Denn hartnäckig hält sich der Vorbehalt, das EFQM Modell sei kompliziert und kopflastig. Die Antwort der Dres. Alessandri und Brandenberg ist aber klar: «Jede/r Mitarbeiter/in in unserer Praxis ist mitverantwortlich, dass wir höchste Qualität gewährleisten können. Höchste Qualität kann man von seinen Mitarbeiterinnen nur verlangen, wenn man diesen Anspruch als Vorgesetzte gleichermassen authentisch vorlebt. Eine klar definierte Vision oder einen klar definierten Leitsatz stellt die Basis dar, mit der sich jeder im Team identifizieren soll. Mitarbeiter/innen brauchen viel Wertschätzung und müssen aktiv in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Nur so werden Veränderungen in der Organisation akzeptiert und langfristig erfolgreich und mit hoher Qualität in der Praxis implementiert.»

Das EFQM Modell begreifbar einsetzen

Auch Jacqueline Gottner, leitende Dentalhygienikerin in der Zahnarztpraxisfalken in Zürich ist überzeugt, dass der EFQM Ansatz ihre Qualitätsarbeit unterstützt. «Wenn wir unsere Skills trainieren und unsere Abläufe gut strukturieren, sind wir perfekt vorbereitet, wenn die

entsprechende Situation eintritt. Das Modell muss jedoch verstanden werden und durch regelmässige Nutzung mit praktischen Beispielen angereichert werden.» Auch Deborah Müller, leitende Dentalassistentin in der Zahnarztpraxisfalken, hat im Rahmen des Workshops

Business Excellence dans les cabinets dentaires

La Society for Quality in Dentistry SQD est une association de cabinets dentaires qui vise à améliorer la qualité dans leurs établissements. Depuis 2023, la SQD s'oriente vers le modèle EFQM. En mars 2023, les membres de la SQD et d'autres participants se sont penchés sur le contenu du modèle lors d'un atelier de deux jours dirigé par la SAQ Swiss Association for Quality. L'objectif était d'identifier, sous forme d'auto-analyse, les points forts et les champs d'action pour leur cabinet et de créer une base commune pour un futur benchmarking. Dans ses principes directeurs, l'association définit comme objectif d'atteindre les normes de gestion les plus élevées. Comment l'approche EFQM ou son modèle de pensée européen peut-il aider la SQD à atteindre cet objectif? «Le modèle EFQM donne à notre cercle exclusif la possibilité de comparer les

processus et les résultats et d'échanger à ce sujet. Chacun doit pouvoir profiter de l'autre - tout à fait dans le sens de «apprendre des meilleurs», explique le Dr Andreas Ettlin, président de la SQD et propriétaire du «Praxis Am Ring» à Frauenfeld. Dans le contexte actuel du marché, de telles possibilités de benchmarking et d'échange de bonnes pratiques sont particulièrement importantes. Où le président de la SQD voit-il donc les plus grands défis? «En matière d'assurance qualité et de sécurité au travail, les pouvoirs publics nous imposent, à nous dentistes, des exigences toujours plus élevées», répond-il à cette question. «C'est un grand défi pour un cabinet individuel en tant que petite entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel.» Pour cela, la SQD met à la disposition de ses membres une grande plate-forme de connaissances.

erstmal mit dem EFQM Modell gearbeitet, mit dem Motto «Jeder unterstützt jeden». «Wir lernen so, unsere Strategien geordnet und strukturiert umzusetzen und ermöglichen unseren Mitarbeitenden einen tieferen Einblick ins Management», so Deborah Müller.

EFQM: «Ein gutes Sortier-Instrument»

Dr. med. dent. Thomas Müller betreibt in Schaffhausen eine eigene Praxis zusammen mit Dr. Benjamin Weidmann. Seit Kurzem darf sie das Label «Qualified by EFQM» tragen. Diese Qualifizierung bietet eine Gesamtanalyse der Aktivitäten und Ergebnisse des Managementsystems.

Interview: Thomas Berner

Die Zahnarztpraxis von Dres. med. dent. Thomas Müller und Benjamin Weidmann besteht seit 1999. Sie zählt 25 Mitarbeitende und deckt die gesamte Allgemein-Zahnmedizin ab mit einer Teilspezialisierung auf Parodontologie und ästhetische Zahnheilkunde mit Implantologie. Thomas Müller ist Mitgründer der SQD und kennt das EFQM Modell schon länger.

Herr Dr. Müller, Ihre Praxis hat eine erfolgreiche erste EFQM-Zertifizierung hinter sich, ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Excellence. Wie kamen Sie zum Modell?

THOMAS MÜLLER: Ich war vor über 20 Jahren Mitgründer der SQD. Ein weiterer Mitgründer dieses Verbands war Dr. med. dent. Roger Harr, einer der ersten ESPRIX-Preisträger. Somit kam ich schon früh mit dem EFQM Modell in Berührung, das mich immer mehr zu faszinieren begann. Dr. Harr war es dann auch, der bei uns das erste EFQM-Assessment durchgeführt hat. Ich blieb mit dem Modell seither immer in Kontakt, allerdings nur sehr lose. Jetzt, nach ein paar Jahren, wollte ich es aber nochmals wissen und sehen, wo wir wirklich stehen – erstens für unsere Praxis und zweitens für die SQD. Dort wollen wir beim Thema Qualität ein Modell hinzuziehen, das eine gewisse Universalität mit sich bringt. Denn zum Verband gehören sowohl junge als auch lange etablierte Praxen.

Was hat sich seit der Einführung des Modells in Ihrer Praxis geändert?

Lassen Sie mich dazu etwas ausholen: Als ich gestartet habe, kam ich mir vor wie



Dr. med. dent. Thomas Müller (rechts) und Siegfried Schmidt, bei der SAQ Hauptverantwortlicher für das EFQM Modell.

ein Student, der in seiner Bude einen einzigen Ständer für seine Kleider besetzt. Es kommen mit der Zeit immer neue Kleidungsstücke hinzu – in einer Organisation ist dies gleichbedeutend mit immer mehr Dokumenten und Themen. Da stellt sich eines Tages die Frage: Wie lässt sich dies alles sauber «aufhängen»? Ein Ständer reicht da nicht mehr aus, also muss ein Schrank her für eine bessere Sortierung. Das EFQM Modell ist für mich ebenfalls ein solcher Schrank, der mir als ein gutes Sortier-Instrument dient. Es zeigt mir, wo es noch Platz gibt für neue Sachen, aber auch wovon ich zu viel habe. Geändert hat sich für mich, dass ich mir meiner verschiedenen Rollen als Geschäftsführer, als Strategieentwickler, als Teamplayer bis hin zum Prozess-Modellierer stärker bewusst bin. Das heisst, ich weiss besser, wann und wie ich im Alltag welche Rolle bekleide. Geholfen hat es auch für das gesamte Qualitätsverständnis der Praxis.

Was merken Ihre Mitarbeitenden vom Modell? Arbeiten sie anders unter dem «EFQM-Schirm»?

Die meisten nehmen es gar nicht wahr. Was ihnen auffällt, ist – gerade, wenn sie zuvor schon länger in einer anderen Pra-

xis gearbeitet haben – dass wir viel organisierter aufgestellt sind, die Rollen klar verteilt und auch die Prozesse definiert sind. Ungewohnt für sie sind auch die regelmässigen Diskussionen über Ausrichtung und Vorstellung unserer Ziele.

Spüren das auch die Patienten?

Das schönste Feedback von Patienten ist, dass wir einfach weiterarbeiten können, auch wenn mal ein Server oder ein anderes Gerät aussteigt, und dass trotzdem alles ruhig bleibt. Sie merken: Die Prozesse greifen, die Professionalität ist erkennbar. Und weil alle involviert sind, ist auch der Teamspirit für Patienten spürbar.

Wie aufwendig war der Weg zur EFQM-Zertifizierung? Wie sind Sie da vorgegangen?

Es war ein Vorteil, dass ich auch schon das alte EFQM Modell kannte. Dieses war eher sperrig. Das aktuelle Modell ist abgerundeter und zukunftsfähiger – aber nicht unbedingt einfacher. Man muss immer noch in geeigneter Form an das Modell herangeführt werden. Das ist auch ein Thema innerhalb der SQD. Dort geht es darum, wie man neuen Praxen das Modell schmackhaft macht. In diesem Frühjahr hatten wir nun eine Fachtagung dazu, wo wir uns alle mit dem Modell eingehend befasst haben. Aber Neue da heranzuführen bleibt schwierig.

Was sind nun Ihre nächsten Ziele mit dem EFQM Modell? Streben nach der nächsten Stufe?

Das muss ich erst mit meinem Praxispartner besprechen. Da ich in einigen Jahren in den Ruhestand treten werde, handelt es sich da um seine strategische Entscheidung, ob er diesen Weg weitergehen möchte. Was wir sicher weiterführen werden, sind die Self-Assessments. Auch im Rahmen der SQD werden wir sicher am Modell dranbleiben. Ob wir gleich die nächste Stufe anstreben, weiss ich noch nicht. Denn der Aufwand ist gross. Meine Haupttätigkeit ist die Arbeit für die Patienten; als Zahnarzt bin ich eine der «Hauptproduktionsmaschinen». Wenn diese ausfällt für andere Tätigkeiten, muss ich dies woanders absparen. ■