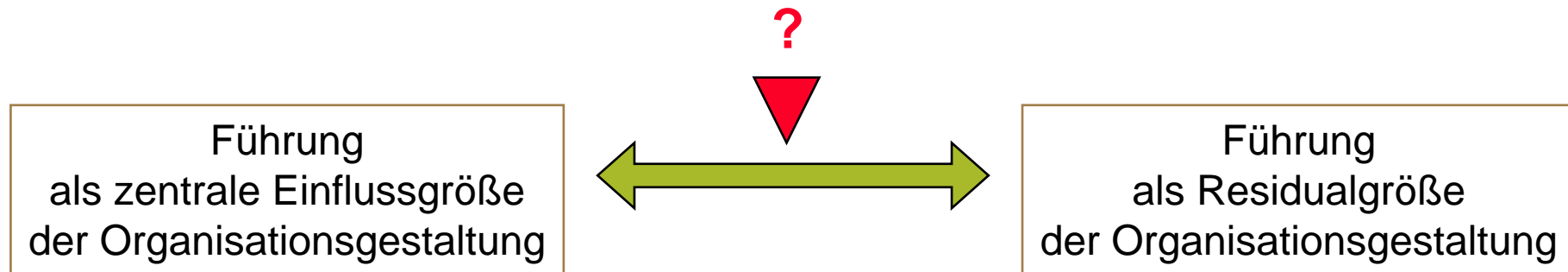

(Versorgungs-) Qualität als Chefsache!?

Leitfragen:



- **Wer ist zuständig für Qualität?**
Die Qualitätsmanagementabteilung, der Vorstand, alle Linienführungskräfte, alle Mitarbeiter?
- Gibt es etwa Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die nicht zuständig sind für die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse?
- Da also **alle zuständig** sind, wem kommt welche Rolle zu?
- Was kennzeichnet „herausragende“ Führungskräfte und welche Rolle spielt Führung oder Management für den Erfolg einer Organisation?
- Welche Bedeutung hat Qualität für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation?

Bandbreite der Positionen



Woran lässt sich der Erfolg ablesen?

Was sind bekannte Einflussfaktoren?

Einflussfaktoren	Leistungsergebnisse
<p>Qualifikation und Engagement der “Humanressourcen” u. insb. der Führungskräfte?</p> <p>Räumliche, technische und materielle Ausstattung</p> <p>Organisatorischer Reifegrad (Aufbau- u. Ablauforganisation)</p> <p>Strategischer Positionierung / Zukunftsorientierung</p>	<p>Effektivität der Versorgung</p> <p>Leistungsentwicklung, Finanzielle Ergebnisse</p> <p>Zufriedenheit und Nutzen aus Sicht von Patienten und Kooperationspartnern</p> <p>Innovationskraft</p> <p>Reputation</p> <p>“Human-Bilanz”</p>

***Ganzheitliches oder Integriertes Managementverständnis:
Erforderlich ist eine mehrdimensionale Betrachtung auf beiden Seiten***

Klassische Managementaufgaben:

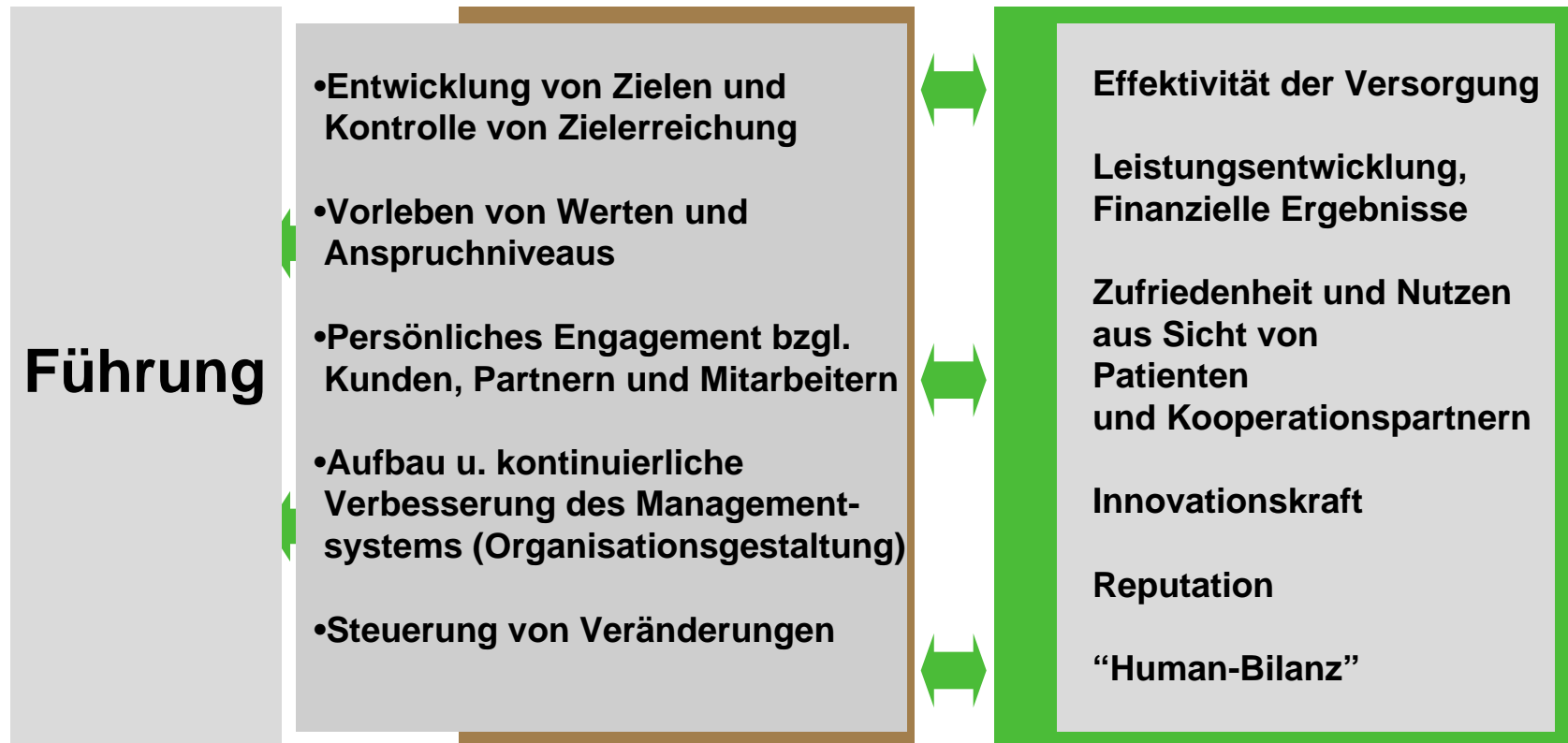
(Malik, F. 2007)



„Management ist die Umwandlung von Ressourcen in Nutzen“

1. Für Ziele sorgen
2. Organisieren
3. Entscheiden
4. Kontrollieren, Messen, Beurteilen (Feedback geben)
5. Fördern von Menschen

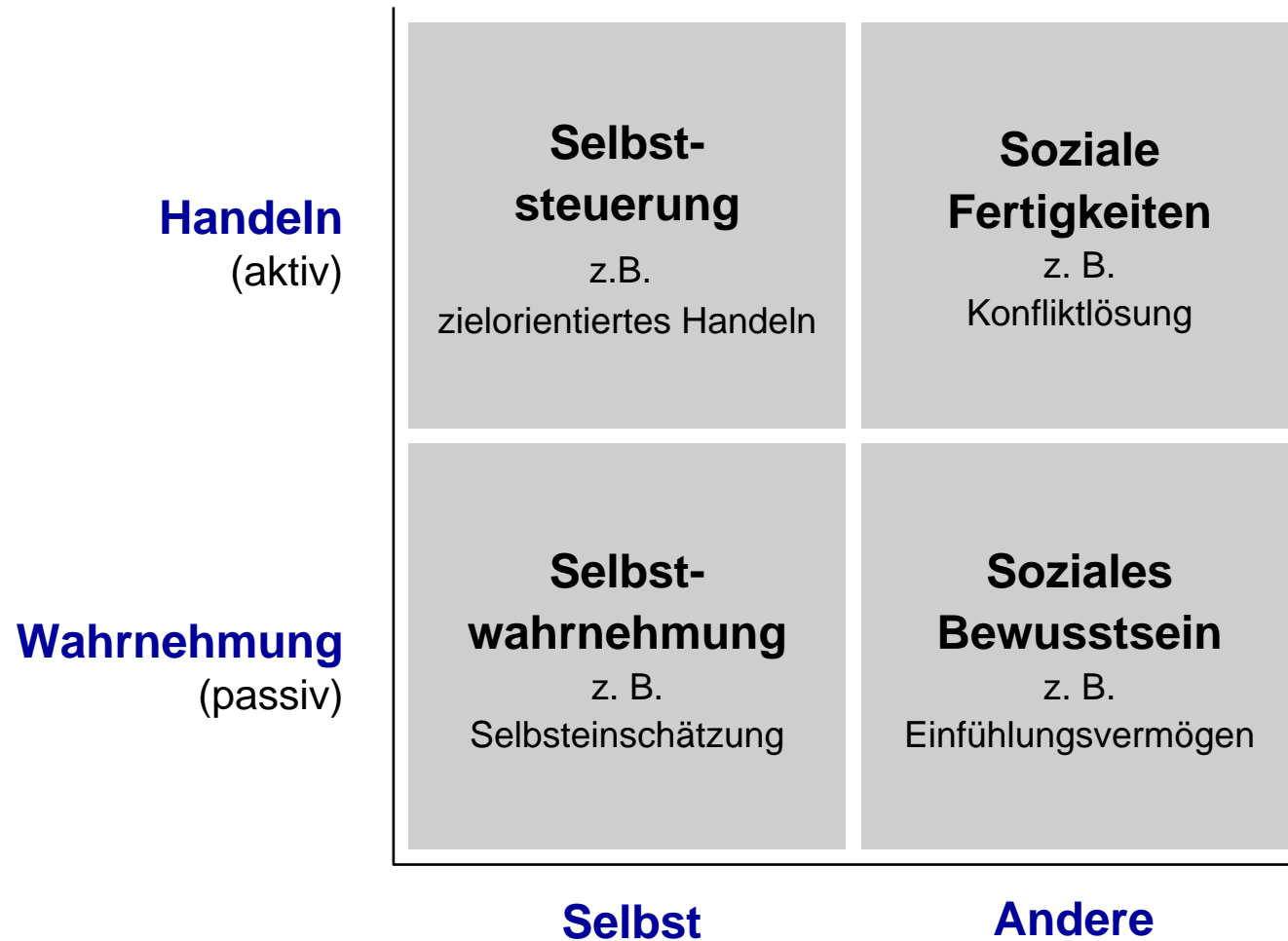
Führung und die potenziellen Wirkzusammenhänge



Führungskompetenz

- ⇒ Unterschiede zwischen herausragenden Führungskräften und durchschnittlichen Führungskräften lassen sich zu 90% mit Differenzen in der Höhe der **sozialen Kompetenz** bzw. der „**emotionalen Intelligenz**“ erklären
- ⇒ und nicht durch Unterschiede
- ⇒ in den **kognitiven Fähigkeiten** oder der **Fachkompetenz** (Goleman, 1998)

Soziale Kompetenzen



Mitarbeiterorientierung und Erfolg:

Die Langzeitstudie des Gallup-Instituts

(Buckingham & Coffman, 2001)



- ⇒ „Erfolg“ wurde definiert über:
 - ↪ Kundenzufriedenheit/ -treue
 - ↪ Rentabilität
 - ↪ Produktivität und der
 - ↪ Fluktuation

- ⇒ Aussagen zur Höhe der Mitarbeiterorientierung aus der Beantwortung empirisch ermittelter 13 Kernitems

- ⇒ Daten aus 2.528 Organisationen mit 105.680 Beschäftigten als Grundlage
(davon 21% aus dem Gesundheitswesen)

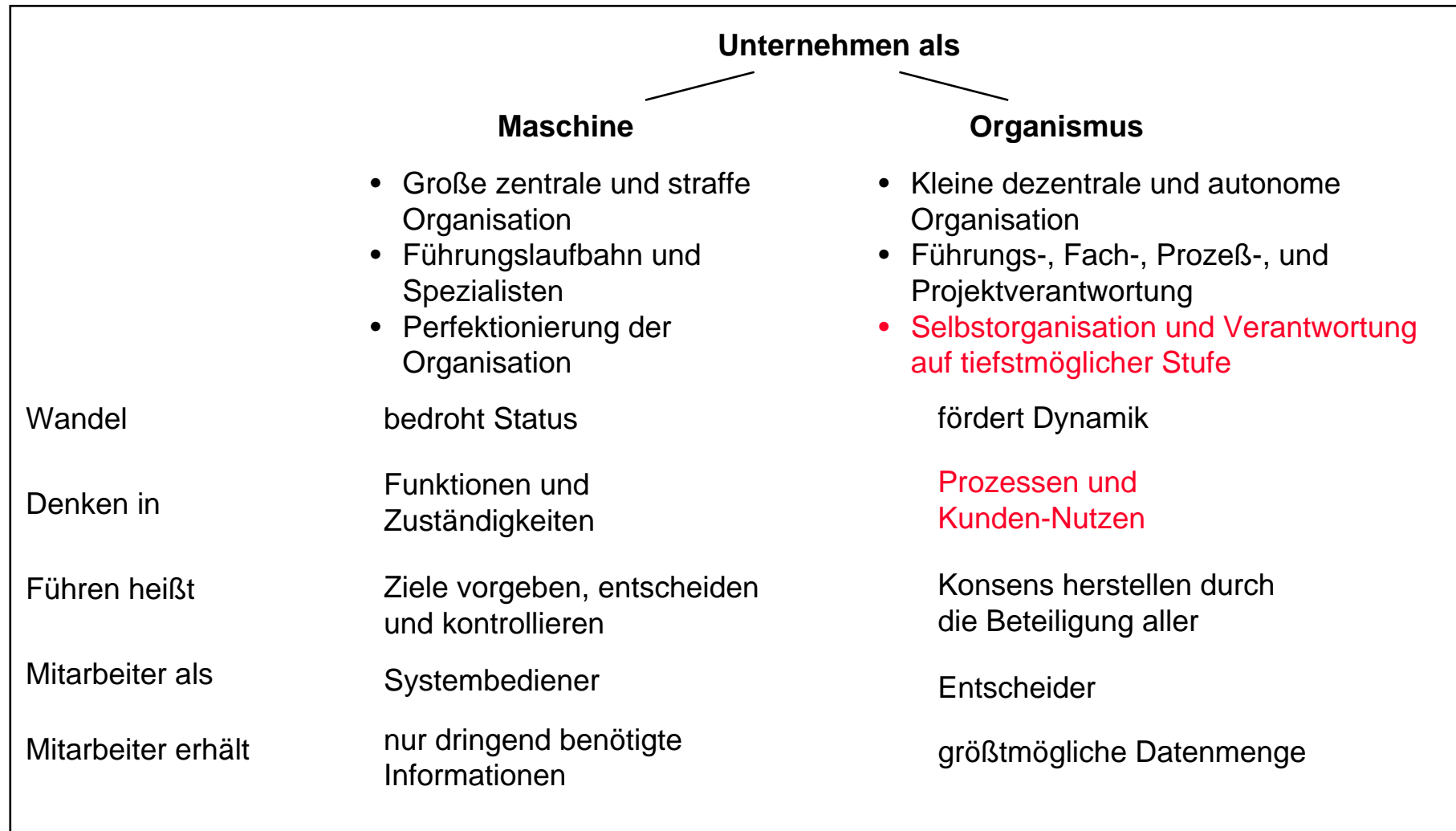
Die Ergebnisse der Metaanalyse

(Buckingham & Coffman, 2001)



- ➔ Es zeigten sich **hohe signifikante positive Korrelationen** zwischen den Betriebsergebnissen und der Höhe der Mitarbeiterorientierung.
- ➔ **Klare empirisch fundierte Hinweise dafür:**
 - ➔ was Führungskräfte tun sollten, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem talentierte Mitarbeiter gewonnen, gehalten und konsequent gefördert werden und
 - ➔ welche Rahmenbedingungen zu hoher Produktivität und Qualität beitragen:
- ➔ **Die wichtigsten Aspekte sind:**
 - ↪ **Aufbau präziser Leistungserwartungen**
 - ↪ **Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel**
 - ↪ **Fähigkeits- und fertigkeitgerechter Mitarbeitereinsatz**
 - ↪ **Anerkennung/Lob/Rückmeldung**
 - ↪ **Förderung und Unterstützung**
 - ↪ **Kooperation zwischen Vorgesetzten u. Mitarbeitern**

Expertenorganisation



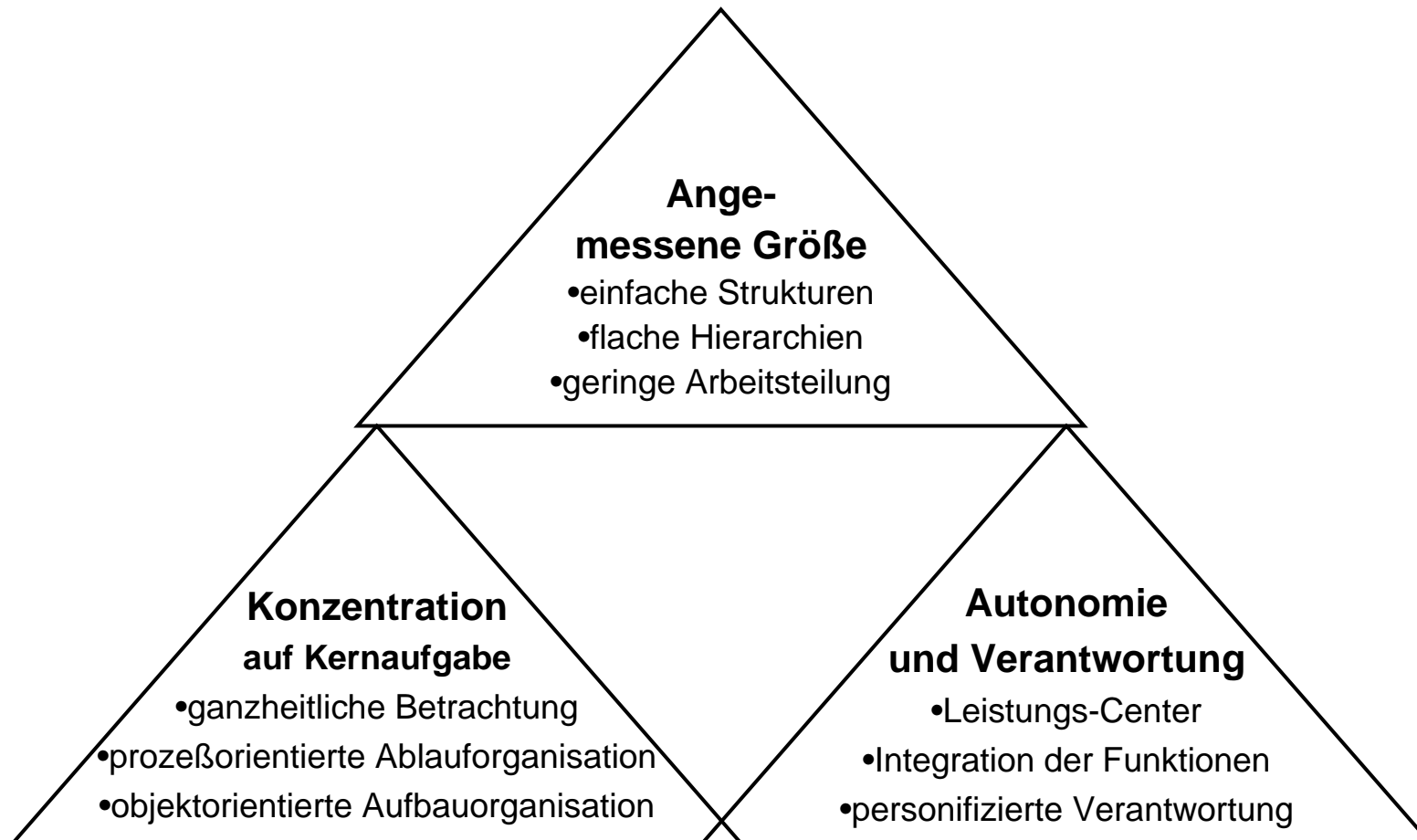
Anerkannte Prinzipien der Organisationsgestaltung



- ➔ **Bildung rel. unabhängiger Organisationseinheiten**
 - Verlagerung von Entscheidungskompetenzen
 - Möglichkeiten zur Selbstregulation
- ➔ **Sicherung eines Aufgabenzusammenhangs innerhalb der Organisationseinheit**
 - Identifikation mit der Aufgabe
 - hohes Qualifizierungspotential
- ➔ **Einheit von Leistungserbringung u. Organisation**

Eindeutige Zuordnung qualitativer und quantitativer Arbeitsergebnisse (Ergebnisverantw.)
- ➔ **Minimierung organisatorischer Schnittstellen**

Das magische Dreieck „Integrierte Einheiten“



Die Gestaltungsprinzipien herausragender Produktionsunternehmen



1. Langfristige Orientierung statt kurzfristiger Gewinnziele
2. Richtige Prozesse führen zu richtigen Ergebnissen
3. Qualität auf Anhieb, statt Qualität durch Nachbesserung
4. Standardisierung von Routineabläufen
5. Visuelle Feedback-Systeme zur Selbstkontrolle
6. Einsatz von zuverlässigen und getesteten Technologien
7. Entwicklung der Mitarbeiter und Kooperationspartner
8. Entscheidungen nach Konsensprinzip, zügige Umsetzung

Organisationskultur

- ➔ *„...Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von Menschen in einer Organisation zur Bewältigung von Notwendigkeiten der Anpassung an externe Anforderungen und der erforderlichen inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind ..“
(E. H. Schein, 2004)*
- ➔ die ungeschriebenen Gesetze, Normen, Regeln und Werte einer Organisation, die „Spielregeln“, um miteinander auszukommen, Aufgaben zu erledigen und in einer Organisation zu bestehen

Anschauliche Formulierungen zur Erfassung von Kommunikationskultur und Vertrauensklima

(Müller, 1999)



1. Der Weg, auf dem wir unsere Geduld beweisen, ist der Dienstweg.
2. Ein Mitarbeiter geht mit seiner Meinung zum Chef und kehrt mit dessen Meinung zurück.
3. Die Lücke, die er hinterlässt, ersetzt ihn voll und ganz.
4. Wer kriecht, kann nicht stolpern.
5. Marionetten haben gute Verbindungen nach oben.
6. Operative Hektik ersetzt geistige Windstille.
7. Ich denke, also bin ich falsch hier.
8. Wir sind zu allem fähig, aber zu nichts zu gebrauchen.
9. Wer nichts tut, kann auch nichts falsch machen.
10. Wir arbeiten Hand in Hand: was die eine schafft, lässt die andere liegen

Varianten organisationskultureller Merkmale



- ⇒ **Orientierungen bzgl.** Kunden, Mitarbeitern, Leistung, Innovation, Kosten, Kommunikation, Unternehmen, Technologie
 - ⇒ Prozess- versus Ergebnisorientierung,
 - ⇒ Mitarbeiter- versus Aufgabenorientierung,
 - ⇒ Identifikation mit der Organisation versus mit der Aufgabe,
 - ⇒ offene versus geschlossene Organisation,
 - ⇒ schwache versus starke Kontrolle und Steuerung,
 - ⇒ normativ versus pragmatisch

Führungsverhalten und Organisationskultur

(nach Schein, 2004)



⇒ Direkt

- ⇒ Worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten
- ⇒ Wie sie auf kritische Ereignisse reagieren
- ⇒ Nach welchen Kriterien sie Ressourcen zuweisen
- ⇒ Wo sie sich bewusst vorbildhaft verhalten und steuernd eingreifen
- ⇒ Wie sie das Anreizsystem gestalten
- ⇒ Wie sie Personalauswahl betreiben

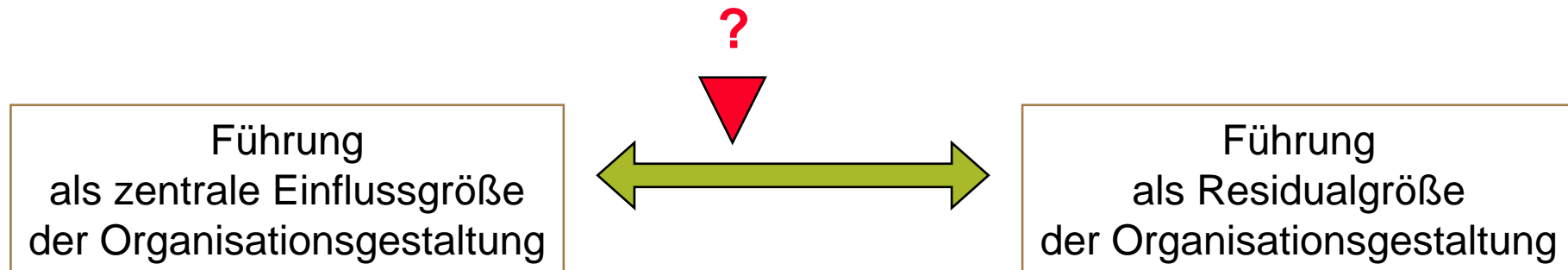
⇒ Indirekt

- ⇒ Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation
- ⇒ Formale Festlegungen zu Leitbildern, Philosophien, Werten
- ⇒ Pflege von „Ritualen“
- ⇒ Gebäude, Räume, Arbeitsplätze, Träger von CI

Vertrauensklima und Integrität

- ➔ **Voraussetzungen auf der Verhaltensebene:**
 - ➔ Offenheit,
 - ➔ Ansprechbarkeit,
 - ➔ Authentizität,
 - ➔ Diskretion,
 - ➔ Fairness,
- ➔ **Persönliche Integrität:**
 - ➔ Übereinstimmung von Reden und Handeln,
 - ➔ Loyalität,
 - ➔ Verlässlichkeit,
 - ➔ Verzicht auf Rechtfertigung von norm-abweichendem Verhalten,
 - ➔ Übernahme von Verantwortung für Fehler,
 - ➔ Gelassenheit und überlegtes Handeln

Bandbreite der Positionen



Nachhaltige, branchenunabhängige Erfolgsfaktoren



- ⇒ Kritische Erfolgs-Faktoren (KEF):
 - ⇒ (Kosten-)Effizienz (Wirtschaftlichkeit)
 - ⇒ Geschwindigkeit / Flexibilität
 - ⇒ Produkt- oder Dienstleistungsqualität
 - ⇒ Innovationskraft

- ⇒ PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies)
 - ⇒ Marktanteil / Marktposition
 - ⇒ Produktivität
 - ⇒ Relative Qualität der Leistung (relativer Kundennutzen)
 - ⇒ Umsatzrendite (Wirtschaftlichkeit)
 - ⇒ Innovationsrate

„Nachhaltiges Wirtschaften“ nach von Carlowitz - Kernpunkte und Fazit



**Hannß Carl
von Carlowitz**
(1645 –1714)
Oberberghaupt-
mann Sachens

“Zwar kann man aus dem Verkauf von Holz in kurzer Zeit ziemlich viel Geld heben. Aber wenn die Wälder erst einmal ruiniert sind, so bleiben auch die Einkünfte daraus auf unendliche Jahre zurück, so dass unter dem scheinbaren Profit ein unendlicher Schaden liegt. [...]

Man muss das Holz mit Behutsamkeit nutzen, so dass eine Gleichheit zwischen An- und Zuwachs und dem Abtrieb [dem Schlagen] des Holzes erfolgt und die Nutzung immerwährend, kontinuierlich und perpetuierlich stattfinden kann.“¹

[1] Hannß Carl von Carlowitz, Sylvicultura Oeconomica, 1713