



Qualitätsmanagement zur Lenkung von Kernprozessen

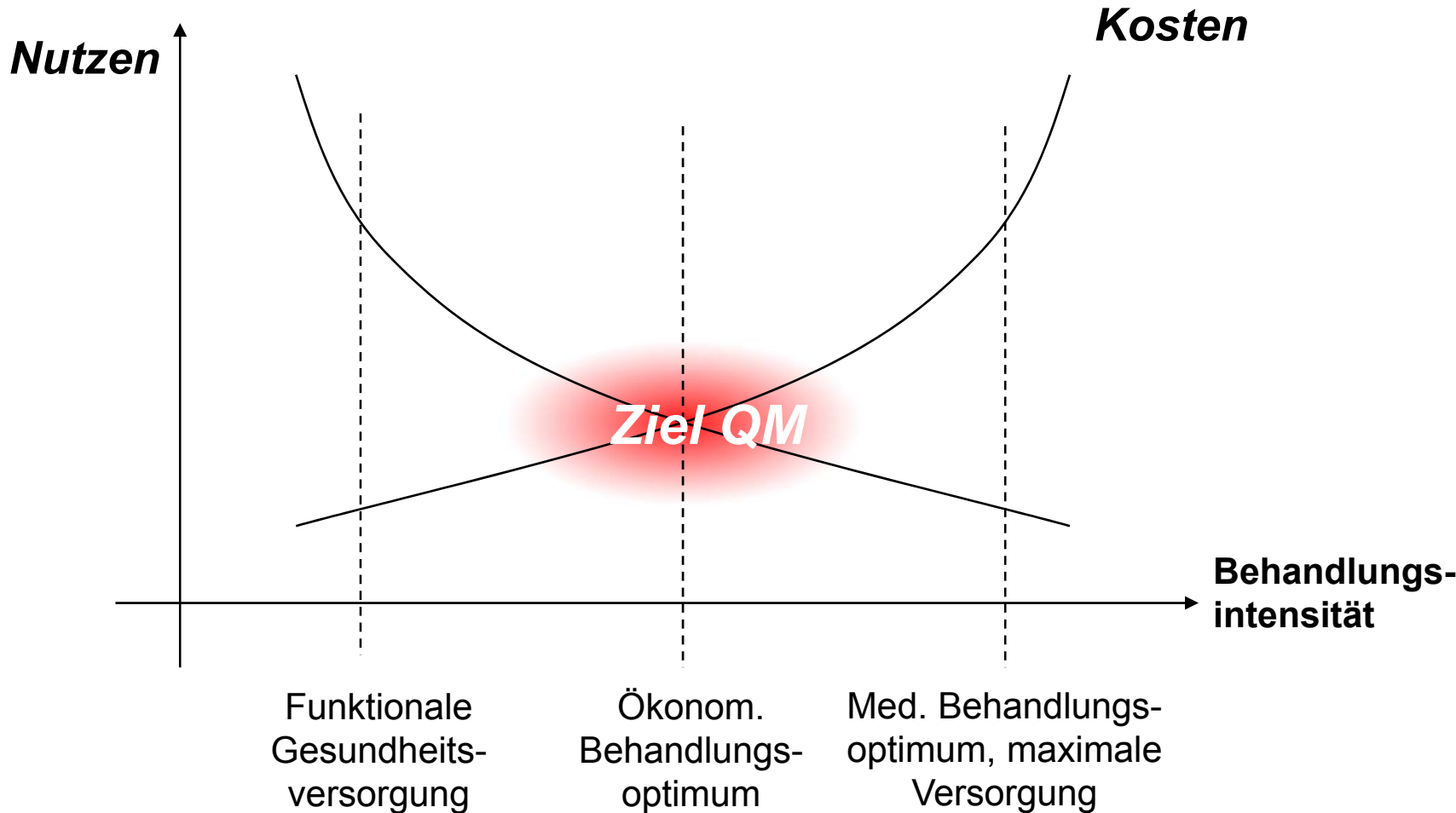
Katho NRW Alumnitreffen 25.9.2009

Annäherung an Grenzrisiken als politischer Steuerungszwang

- In einem grenzwertig unterfinanzierten Gesundheitssystem nimmt der politische Druck zur grenzrisikennahen Versorgung zu.
- QM soll die größtmögliche Annäherung an gesellschaftlich gerade noch akzeptable Versorgung der Bürger sicherstellen

- Träger müssen die Qualitätskosten im Grenzkosten-/Grenznutzenoptimum zu halten.
- Politik und Kostenträgern fordern ein, daß diese Qualitätskostensteuerung vertraglich über QM garantiert wird
- Aufgrund der in den SGB´s gesetzlich kodifizierten gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen ist dieser Prozess sanktionsbewährt

Balance zwischen Grenzkosten und Grenznutzen



Gesellschaftliche Perspektive

Die gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen
bezüglich der Sicherstellung der
Versorgung Kranker und Pflegebedürftiger
sind in den Sozialgesetzbüchern V und XI
Kodifiziert

Betriebliche Perspektive

Die Erwartungsstruktur von nicht
subventionierten
Versorgungseinrichtungen ist auf eine
ausreichende Renditeerwirtschaftung
fokussiert

Bürgerperspektive

- **Subjektive Perspektive:**

Gesellschaftliche Garantie der solidarisch finanzierten Kontrolle der irrationalen Existenzrisiken von Krankheit und Pflegebedürftigkeit, er nimmt die Kundenperspektive ein

- **Versichertenperspektive:**

Als Versicherter im GKV System ist der Bürger Empfänger vollständig gesetzlich durch regulierter Versorgungsleistungen, er erhält, was ihm zusteht!

Mitarbeiterperspektive

- Die Mitarbeiter erwarten Arbeitsbedingungen, unter denen Sie die Versorgung der Betroffenen im Rahmen der drei dargestellten Perspektiven, im Alltag für Sie aushaltbar leisten können
- Ihre Aufgabe ist die individualisierte Beherrschung der oben beschriebene Kollektivrisiken!

QM als Chiffre zur Strukturellen Kopplung unterschiedlicher Erwartungsstrukturen

„Die zentrale Leitungsaufgabe in Organisationen besteht in der Sicherstellung eines hinreichenden und angemessenen Maßes der Vorhersehbarkeit und Vorherbestimbarkeit von Prozeduren auf der Ebene von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen“

Vorhersehbarkeit und Vorherbestimmbarkeit

- **Traditionell situativer Führungsansatz:**
 - Vorseh-und Bestimmbarkeit von Prozessen macht sich am *(Nicht-) Eintritt von Fehlern* fest, unterhalb dieser Schwelle wird nicht systematisch geführt
- **Systematischer Managementansatz**
 - Unterhalb der *offiziellen Fehlerschwelle* wird bezogen auf vorher definierte Indikatoren Prozessteuerung betrieben.

Angemessen und hinreichend

- **Hinreichend:**
- Erfüllung *bindender* Normen

- **Angemessen:**
 - Dem Kundenwunsch in *angemessener Weise entsprechend.*
 - Erfüllen der Anforderungen im Rahmen von *Normen und Möglichkeiten*

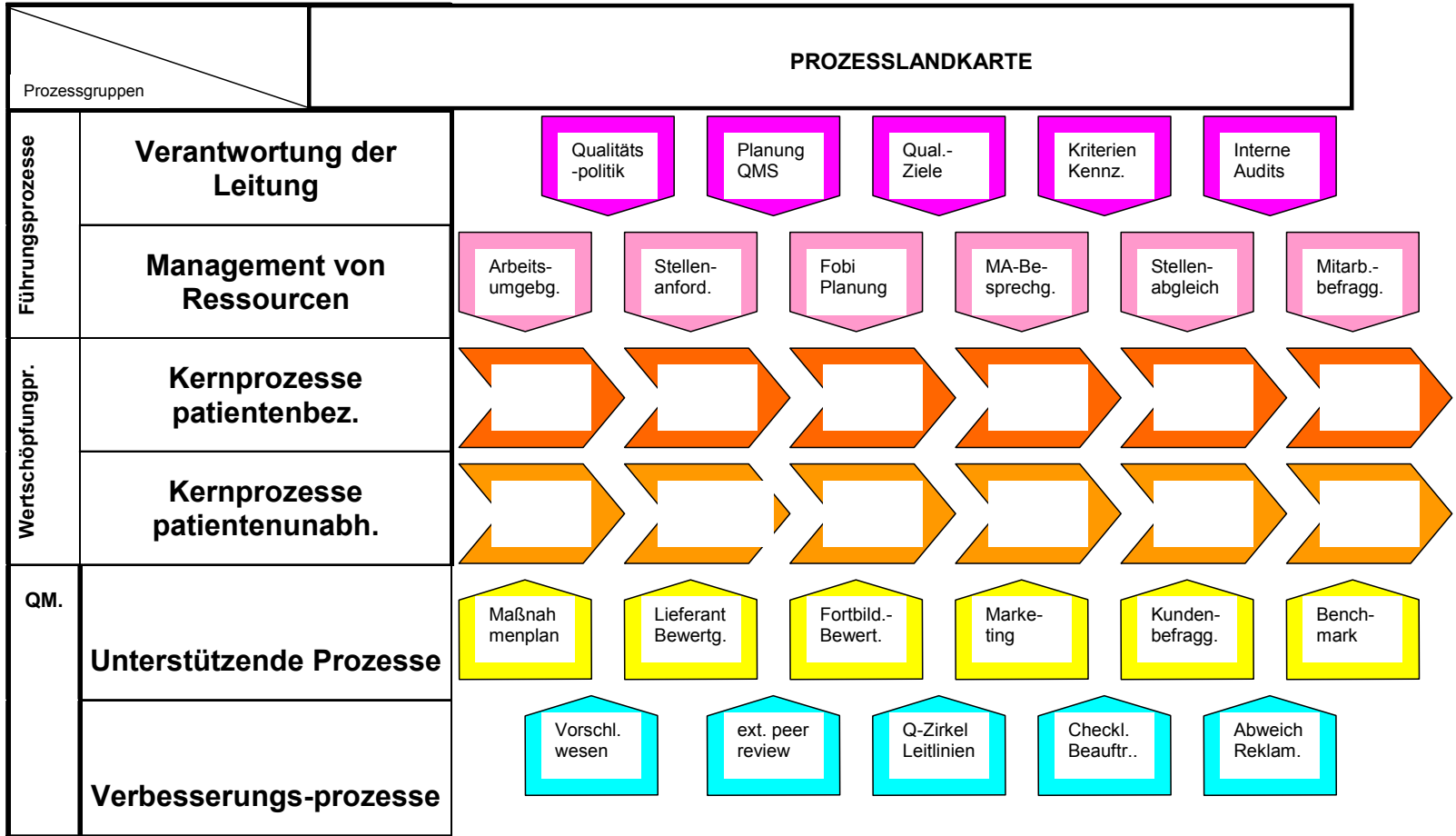
Führungsbreite und Tiefe

Komplexitätsreduktion durch Prozessarchitektur

- Unternehmen haben eine **suprakomplexe** Struktur von Prozesse
 - QMB´s wollen diese in der Regel **umfassend** durchadministrieren
- Ein QMS kann nur so gut sein, wie es diese Komplexität **rigoros reduziert**
 - Unterscheidung von **Kern-und Randprozessen**
- Der Maßstab ist die **Mitarbeiterverständlichkeit**
 - Prozessebene der „**Kernprozesse Wertschöpfung**“ als Einarbeitungsgrundlage neuer MA

- **Führungsbreite:**

- Festlegung der Kernprozesse die (VA´s und AA´s = ***Liste der der unbedingt notwendigen Arbeitsabläufe***), die in einem Unternehmensbereich nachhaltig und wirksam gelenkt werden sollen
 - Für Mitarbeiter in Entwicklung und Produktion umfasst diese in der ISO 9001:2000 die Ebene der Wertschöpfung



Führungstiefe

- **Führungstiefe**

- Ausmaß der wirklichen Durchsetzung der dokumentierten Prozesse durch Evaluation der Prozesse, situative Audits und Ergebniskontrolle

Managerielle Lösungsversuche

Die Kompetenz der Mitarbeiter als Schlüssel zur strukturellen Kopplung auf der Ebene der Betriebsroutinen

- Der Vollzug der strukturellen Kopplung vollzieht sich in der Realisation der alltäglichen Versorgungsprozesse
- Führung muß die Kopplung durch Befähigung der MA sicherstellen
- Alle Betriebsstrukturen sind nur Mittel zum Zweck für dieses Führungsziel (Organisationsregeln auf die hin geführt werden soll)

- **Leading by Learning**

- Führen über systematische Initiierung von Lernprozessen, die im Zusammenhang mit dem derzeitigen oder zukünftig erwarteten Stellenprofil, stehen.
 - **Problem:** Worauf hin soll man PE und Bildung ausrichten, wenn man keine Skillliste mit dokumentierten Prozessen hat? Führt oft zum Ausweichen auf „Softskills“ oder sehr allgemeine Fertigkeiten und Kompetenzen.

Vorgehensweisen bei der Erstellung von Kompetenzlisten

Deduktive Vorgehensweise

- **Erstellung der Kompetenzlisten durch Vorgesetzte oder QMB's**
 - **Problem:** Bei dieser Vorgehensweise bildet sich oft die „**subjektive Theorie**“, -was einer aus Erfahrung glaubt, was nur so sein kann,- in den Kompetenzlisten ab. Es fehlt oft der **Anschluss an die Arbeitswirklichkeit** der Mitarbeiter
 - Normen sind **keine subjektiven** Theorien!!!

Induktive Vorgehensweise

- **Erstellung von Kompetenzlisten mit den Mitarbeitern gemeinsam**
 - **Vorteil:** *Anschlussfähig* an den Arbeitsalltag der MA. Vorgesetzte bringen ihre Vorstellungen mit ein!
 - **Problem:** Oftmals Aufdeckung *erheblicher blinder Flecken* was Kompetenzanforderung und Normenumsetzung angeht!

Arbeitsblatt 1

„Erstellung einer Kompetenzliste“ für den Arbeitsbereich: Vertrieb Kannsgut AG Dingsda

Induktiver Ansatz

Arbeitsaufgabe
 Sie haben das gleiche Arbeitsblatt als Arbeitsblatt Nr. 4 schon genutzt, um in Ihrem Betrieb die Liste der absolut wichtigen Arbeitsabläufe aus Sicht der Mitarbeiter zu erheben. Bitte kopieren die sie Spalte „Wichtige Arbeitsabläufe aus Sicht der Mitarbeiter“ jetzt in dieses Dokument

Position	Wichtige Arbeitsabläufe aus Sicht der Mitarbeiter „Arbeitskompetenzen“	Aus den Arbeitskompetenzen abgeleitete Skills der KL „praktische Anforderungen an Fertigkeiten“		Bemerkungen
		„Hard Skills“ Spez. berufspraktische Skills	„Soft Skills“ Spez. Sozialtechniken und Werthaltungen	
1	Erhebung der Kundenanforderungen	Fähigkeit ein formales Verfahren abzuwickeln	Kommunikation Unverstelltes zu hören können Reflektierter Umgang mit subj. Theorien	Erstellung Checkliste Erhebung Kunden... Gestaltung eines Auditmodells
2				
3				
4				

Führungsbreite festlegen

Führungstiefe festlegen