

## 6. Qualitätsseminar 18.02.2009



- Was ist zu tun?
  - Qualitätsentwicklungen steuern
  - Daten erheben und im Management-Review bewerten

## 6. Qualitätsseminar 18.02.2009



- Referent: Dr. Norbert Hatebur  
Beratung – Mediation – Audits – Assessments

Hans-Räbel-Str. 9  
91301 Forchheim  
Tel.: 09191 702545

BSI-Auditleiter

# QM = Erfolgsfaktoren:

- Verantwortung der Leitung  
→ QM als Führungsinstrument
- Mitwirkung der Mitarbeiter
- Orientierung an Kunden
- Prozessmanagement durch interne Kunden/Dienstleister-Beziehungen
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen
- Vorbeugendes Risikomanagement
- Messen von Prozess- und Ergebnisleistungen
- Feedbackschleifen
- Zielvereinbarungen durch Standardisierung und Dokumentation.

# QM-Bewertung

Die QM-Bewertung ist die zentrale Bestandsaufnahme der Leitung, um

- im Jahresbezug festzustellen, ob das QMS geeignet ist, die genannten Erfolgsfaktoren umzusetzen,
- jahresübergreifend Entwicklungen festzustellen,
- Handlungsbedarf aus dieser Bewertung abzuleiten.

# Geforderte „Eingaben“

- Ergebnisse von Audits
- Rückmeldungen von Kunden
- Leistungen der Prozesse
- Konzeptentwicklungen
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Mitarbeiterorientierung
- Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen
- Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen
- Änderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken könnten
- Empfehlungen für Verbesserungen

# Thesen

- **These 1:**  
Die Eingaben sind Mindestforderungen und müssen um weitere Aspekte ergänzt werden, damit die QM-Bewertung zur „Plattform“ wird, die Entwicklung der Einrichtung zu steuern.
- **These 2:**  
Eine rückblickend ausgerichtete QM-Bewertung ist Vergangenheitsbewältigung. Diese dient nicht der Unternehmenszielentwicklung.

## Retrospektiv

Nachweis von  
Qualität (was war?)



## Prospektiv

aktives Konzept zur  
Erzeugung von Qualität

Messen von Qualität



Erzielen von geforderter/  
gewünschter Qualität  
(„was soll sein?“)

Maßnahmen als  
Reaktionen auf  
Schwachstellen



proaktive Schritte zur  
Zielerreichung

# Einige vernachlässigte Aspekte



# Keine Bewertung des Führungsverhaltens

Unter dem Aspekt, dass die Norm „die Verantwortung der Leitung“ priorisiert, fällt auf, dass in der QM-Bewertung i. d. R. das Verhalten der Führungskräfte (Vorbildrolle) nicht analysiert wird.

# Vorbildverhalten: Messmethoden

- Bottom-up-Feedback an den Vorgesetzten
- interaktive Mitarbeitergespräche
- beidseitige Zielvereinbarungen (Mitarbeiter- und Vorgesetztenmotivation)
- narrativ-explorative Audits

# Keine Bewertung des Leitbildes

Ein Leitbild hat übergreifende Koordinationsfunktion, weil es das Gesamtziel des Unternehmens in einem gemeinsamen Zielsystem formuliert.

Unter dem Aspekt, dass ein Leitbild die Organisationskultur festlegt und ein (abstraktes) Prozessmanagement-Instrument ist, fällt auf, dass das Leitbild i. d. R. kein Gegenstand in der QM-Bewertung ist (Aktualität, Akzeptanz, Anwendung, Verknüpfungen, Korrekturbedarf).

# Qualitätspolitik

Die Q-Politik enthält häufig allgemeine Formulierungen wie „wer ist Kunde“, „Bekenntnis zum KVP“ und keine unverwechselbare Qualitätsstrategie für einen definierten Zeitraum.

# Qualitätspolitik → Qualitäts-USP

Die Qualitätspolitik soll einen unverwechselbaren Rahmen bilden, in einem definierten Zeitraum die Qualitäts-Leistungsmerkmale zu erreichen, um sich von anderen Anbietern abzusetzen.

*USP: unique selling point (Alleinstellungsmerkmal)*

# Qualitätsziele

Die Q-Ziele sind häufig von der Q-Politik losgelöst, enthalten Aktionismen und tragen oft nicht konkret zur Umsetzung der Q-Politik bei.

# Entwicklungen steuern durch Zielvorgaben

QM-Bewertungen enthalten oft keine Zielvorgaben.

Beispiel: „Wenn Sie während der Visite an den Arzt Fragen stellten, bekamen Sie verständliche Antworten?“

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ergebnis: 2,1 (Mittelwert)

Zielvorgabe: 1,4

Entwicklungspotential: 2,1 → 1,4

Maßnahmen: ...

## **Kritik: Begrenzung auf Compliance-Audits (Befolgung und Einhaltung von Gesetzen, Regelwerken, Vorgaben)**

- Häufig sichern interne (externe) Audits eine voraussetzende Basis-Qualität ab und sind kein Beitrag zum KVP.
- Viele interne Audits werden als Compliance-Audits durchgeführt: Analysen von Konformität bzw. Einhaltung von Standards oder „Regelverstößen“.
- Audits sollten auch narrativ-explorativ sein, um Ideen und Verbesserungsvorschläge der MA zu generieren.



# „Trend“: Arbeitsintensität/Arbeitsverdichtung

- ein MA muss mehr arbeiten als vorher
- weniger MA müssen das gleiche Arbeitspensum wie vorher bewältigen
- eine Kombination beider Möglichkeiten.



**Wer arbeitet macht Fehler.**

**Wer viel arbeitet**

**... braucht ein gutes  
Risk-Management.**

# Bio-psycho-soziales Modell

Das bio-psycho-soziale Modell stellt auch Anforderungen an eine gesundheitsgerechte Einrichtung:

- sind die Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht?
- welche „Schutzfaktoren“ bestehen gegen dauerhafte Arbeitsbelastungen?

# Bio-psycho-soziale Auditthemen

- Umgang mit Überstunden → Verteilungsgerechtigkeit
- Maßnahmen aus Gefährdungsanalysen
- Umsetzung des Leitbildes
- Umgang mit Lob/Kritik/Anerkennung/Informationen
- Funktionsfähiges Team
- ...

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit