

Qualitätsmanagement - ein weites Feld!

Teil 9: Die Verantwortung und Verpflichtung der Leitung

Marianne Drinkewitz-Latschenberger, Harmstorf

„Fangen Sie einfach schon mal an!“ - ein folgenschwerer Satz, der nicht selten von der Leitung an Mitarbeiter gerichtet wird. „Womit?“ könnte eine plausible Antwort sein. Die Tür fliegt zu, und der Dialog ist beendet. Würden die Mitarbeiter aber über Sinn, Zweck und Vorgehensweise bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems informiert oder geschult, steht die Leitung hinter dem Projekt und besitzt dazu auch noch einen „Fahrplan“, dann könnte die gleiche Situation der Beginn einer wunderbaren Zusammenarbeit sein.

Arbeiten können zwar delegiert werden, die Verantwortung trägt aber immer die Leitung

Wer ist denn nun die Leitung beim Qualitätsmanagement, genauer gefragt, die oberste Leitung? In kleineren und mittleren Organisationen ist es in der Regel der Inhaber oder der Geschäftsführer. Im Krankenhaus können es der Träger, die Leitung des Krankenhauses, die Klinik-, Abteilungs- und Bereichsleitungen sein mit eindeutig definierten Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Dazu wird es in vielen Bereichen immer wieder Überschneidungen und gemeinsame Verantwortung geben. Nun kann die Verantwortung entweder auf eine Person oder eine Leitungsgruppe (Lenkungsausschuss) übertragen werden. In der Leitungsgruppe sollten die einzelnen Verantwortlichkeiten eindeutig abgegrenzt und die Verpflichtung zum Qualitätsmanagement allen gemeinsam sein. Hier gilt es, eine klare Struktur zu schaffen, die juristisch einwandfrei und abgrenzbar ist, dazu „top down“ verstanden und akzeptiert wird, was nicht immer einfach ist.

In allen Qualitätsmanagementsystemen, Modellen etc. nimmt die oberste Leitung

eine zentrale Rolle ein (Abb. 1). Von ihr sollte das Qualitätsmanagementsystem aus eigenem Antrieb ins Leben gerufen und fortan betrieben werden. Mitarbeitern muss klar gemacht werden, dass diese Organisationsentwicklung aus Überzeugung gewollt wurde und dass alle verpflichtet sind, diese Veränderungen mit zu tragen und zu unterstützen.

Aufgaben der obersten Leitung

Die DIN EN ISO 9004:2000, die über die Minimalanforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 hinausgeht, empfiehlt die Verantwortung und Verpflichtung für die oberste Leitung wie folgt:

Qualitätspolitik und Ziele

Führung, Verpflichtung und aktive Beteiligung der obersten Leitung sind wesentlich,

um Nutzen für interessierte Parteien (Kunden, Mitarbeiter, Behörden, Gesellschaft etc.) zu erreichen. Diese Ziele sind zu erreichen, wenn Kundenzufriedenheit geschaffen, erhalten und darüber hinaus erhöht wird. Erforderlich dazu ist die Darlegung der Qualitätspolitik mit strategischen und messbaren Zielen, mit denen sich möglichst alle Ebenen in der Organisation identifizieren und damit die Zielerreichung in ihren Arbeitsbereichen unterstützen können. Die Ziele sollten dem Zweck der Organisation dienlich und angemessen sein. Individuelle Aussagen zur Mission und visionäre Gedanken wecken Interesse, können abgrenzen und sind vor allem wichtig zur Außendarstellung.

Bereitstellung der Mittel

Die oberste Leitung muss notwendige und angemessene Ressourcen bereitstellen wie



Abb. 1: Aufgaben der Leitung beim Qualitätsmanagement

Räume, Geräte, Materialien, qualifiziertes Personal und Geld, die zur Umsetzung der strategischen Pläne der Organisation erforderlich sind.

Vorbildfunktion und Personalentwicklung

Durch dauerhafte Vorbildfunktion sollte die oberste Leitung den *partizipativen Führungsstil* pflegen, der die Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten lässt und sie durch Information und Kommunikation in Strategien, Schwierigkeiten und Veränderungsprozesse der Organisation aktiv einbindet. Weniger „oben“ und „unten“, mehr partnerschaftliches Miteinander schafft Vertrauen und gute Arbeitsatmosphäre. Mitarbeiter sollten gemäß ihren Fähigkeiten und nicht nach Geschlecht und Herkunft gefordert und gefördert werden. Die Fähigkeiten müssen ermittelt werden, um individuelle Entwicklungen und Karrieren aufzeigen und fördern zu können.

Verbesserung und Innovation

Ständiges Lernen und Interesse an Innovation sollte von der obersten Leitung unterstützt werden und eigenes Interesse sein. Dazu gehört die Teilnahme an Verbesserungsprojekten, die Suche nach neuen Methoden, Lösungen und Produkten.

Prozesse und Feedback

Die oberste Leitung sollte die Kernprozesse und Leistungen kennen, die der Wertschöpfung dienen, und ebenso die unterstützenden Prozesse, welche die Wirksamkeit und Effizienz der Kernprozesse beeinflussen. Sie sollte dafür sorgen, dass schnelle Informationswege für Rückmeldungen über die Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems vorhanden sind und funktionieren.

Dazu zählen

- Protokolle regelmäßiger Besprechungen,
- Ergebnisse interner und externer Audits,
- Reklamationsmanagement,
- erfreuliche Ereignisse,
- Erfolgsfaktoren und
- die Pflicht des Qualitätsbeauftragten, regelmäßig über das Qualitätsmanagementsystem an die oberste Leitung zu berichten.

Managementbewertung

Aus allen genannten Rückmeldungen, aus Zahlen, Daten, Fakten, aus eigenen Erfahrungen und Einschätzungen, muss die oberste Leitung in geplanten Abständen (üblicherweise einmal jährlich) das Qualitätsmanagementsystem im Hinblick auf seine Wirksamkeit und Effizienz bewerten (Review). Dazu gehören auch Aussagen über die Zielerreichung, die Bewertung von Wahrnehmungen und Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern und anderen interessierten Parteien. Gegebenenfalls gehören auch Informationen über zukünftige Veränderungen und Entwicklungen dazu. Unter Umständen müssen neue Ziele definiert werden, um insgesamt aufzuzeigen, dass die treibende Kraft zur Leistungssteigerung des Qualitätsmanagementsystems die kontinuierliche Verbesserung ist.

Mitarbeiter miteinbeziehen

Diese Idealvorstellungen sind leider häufig weit von der Wirklichkeit entfernt. Immer wieder erfahre ich, dass Mitarbeiter aus den verschiedensten Organisationen im Gesundheitswesen unzureichend oder gar nicht informiert werden, wenn es darum geht, in der Organisation ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Mit der Vorlage eines (undurchdachten) Layouts zum Schreiben von „Sopps“ (SOP = Standard Operating Procedure = Standard-Arbeitsanweisung) ist es nicht getan. Mitarbeiter wollen wissen,

- was Qualitätsmanagement ist und welchen Nutzen es hat,
- warum nun dieses oder jenes zusätzlich dokumentiert werden muss,
- welchen Zweck interne Audits haben,
- was es für sie ganz persönlich an Veränderung bedeutet und
- was tatsächlich an Zusatzarbeit auf sie zukommt.

Wenn Führungskräfte es schaffen, Mitarbeiter durch Information zu überzeugen, sind viele Mitarbeiter bereit, Zusatzarbeit auf sich zu nehmen. Wenn sie außerdem die Möglichkeit sehen, ihre persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen in den Veränderungsprozess einzubringen, kann das Projekt „Einführung eines Qualitätsmanagementsystems“ zu einer positiven Heraus-

forderung werden. Es wird mit der notwendigen Motivation der Mitarbeiter starten. Führungskräfte, die diese Chance nicht erkennen, sind dafür verantwortlich, wenn das Projekt nicht voran geht bzw. boykottiert wird.

Führen liegt nicht jedem

Führungskräfte sind leider oft keine. Sie zeichnen sich in der Regel durch hohe fachliche und technische Kenntnisse aus. Das Gespür für das Menschliche ist jedoch in den Unternehmensspitzen leider immer noch Mangelware.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich unter anderem durchweg durch effektives Mitarbeitermanagement aus. Sie setzen neben einer hohen Qualifizierung ihrer Führungskräfte auf eine konsequente Mitarbeiterorientierung und schaffen somit die Voraussetzung für eine dauerhaft hohe Kundenzufriedenheit. Zufriedene Mitarbeiter sind nun einmal die besseren Mitarbeiter, und Mitarbeiterzufriedenheit hat Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit. War das nicht eines der wichtigsten Ziele?



Anschrift der Verfasserin
Marianne Drinkewitz-Latschenberger zert.
Qualitätsauditorin (TÜV)/MTA dqmd
drinkewitz -qualitätsmanagementdienstleistung
Zum Leeborn 13 a
21228 Harmstorf
E-Mail: drinkewitz@dqmd.de
Internet: www.dqmd.de