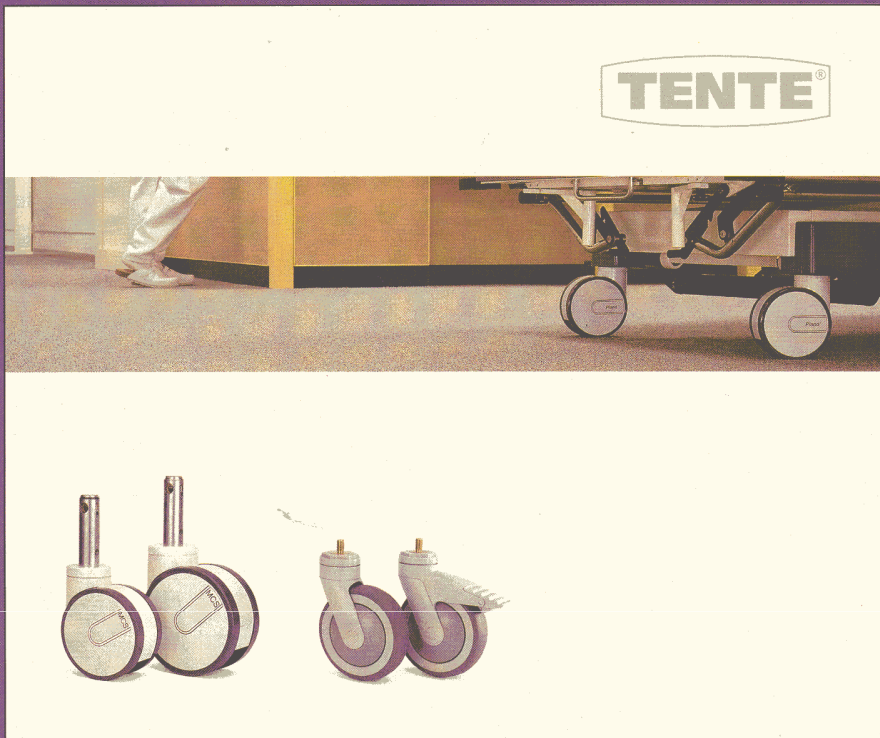


# Krankenhaus Technik 3

Zeitschrift für Verwaltung · Beschaffung · Haus- und Medizintechnik  
Offizielles Organ der Fachvereinigung Krankenhaustechnik e. V.



#### ISH '95

Informationsbörse für  
Heizungs- und Sanitär-  
technik, Klimatechnik  
und Gebäudeautomation

#### MULTIMEDIA

Faszinierende Kombina-  
tionsmöglichkeiten aus  
Tönen, Bildern und Infor-  
mationen

#### ERPROBUNGSGERÄTE

Schaden am Leihgerät –  
was nun?  
Vertrag schützt vor bösen  
Überraschungen.

**ecomed**  
verlagsgesellschaft

**Special  
Qualitätssicherung**

**Meixner, H.E., Die Führungskraft als  
Qualitätsmanager – Mitarbeiter als Mitgestalter  
gewinnen, in: Krankenhaustechnik 3, 1995, S. 44 – 47.**

## Mitarbeiter als Mitgestalter gewinnen

# Die Führungskraft als Qualitätsmanager

»Die Wahrheit zu sagen«, so ein Insider, »war bei IBM der Karriere wenig förderlich.« Doch nicht nur in diesem Unternehmen erreichen dringend benötigte Controlling-Botschaften oft nicht die obere Führungsebene, oder aber die schlechten Meldungen werden ignoriert. »Es ist eine bekannte Tatsache, daß die Überbringer unangenehmer Botschaften häufig erst im allerletzten Augenblick richtig Gehör finden – wenn es zu spät ist.« (Nielsen/Barth). Kritik und Mahnungen passen einfach nicht in die Euphorie eines noch im Schwung befindlichen Unternehmens.

Statt auf die kreativen Mitarbeiterpotentiale zu bauen und die Innovationspotentiale freizusetzen, wie dies etwa in dem von Lopez propagierten und erfolgreich umgesetzten Ansatz des kontinuierlichen Veränderungsprozesses oder etwa in der Philosophie des Total Quality Management verankert ist, werden zu häufig Widerstände und Ängste durch Druck von oben oder durch verordnete Rationalisierungen und/oder diktierte drastische Sparprogramme, Existenz- und Zukunftsängste aufgebaut. Innovationen, Kreativität und Selbstverantwortung haben es auf diesem Hintergrund schwer, sich zu entfalten.

### Führungskräfte als Innovationsmanager

Innovation und Qualität, so der Präsident von Philips, Jan D. Timmer, ist vor allem eine geistige Aus-

**Hans-Eberhard Meixner** – *Viele Bereiche in Wirtschaft und Verwaltung leiden an verkrusteten Strukturen mit der Folge, daß notwendige Innovationen, Anpassungen und Verbesserungen verschleppt, hinausgeschoben oder gar wider besseren Wissens aus Bequemlichkeit, Borniertheit und/oder Arroganz übersehen oder wegdiskutiert werden. Die Führungskraft als Promoter neuer Ideen setzt ein neues Rollenverständnis voraus.*

richtung, eine Frage der Einstellung eines jeden Mitarbeiters: Qualität muß zu einer Lebensaufassung gemacht werden.



Zum Autor

**Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner**, Professor an der FHSöV, NRW, Abteilung Köln, mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Managementtraining. In einer Reihe von Veröffentlichungen und Vorträgen hat er sich mit konzeptionellen Fragen des Personalwesens und der Personalentwicklung auseinandergesetzt.

Wie aber gelingt es einer Führungskraft, die sich als Innovations- und Qualitätsmanager versteht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen? Es kann gelingen, wenn vor allem die Führungskräfte als Vordenker ihre Einstellungen ändern, Statusblockaden abbauen, die Gewinner-Verlierer-Spirale überwinden, stärker auf den Sachverstand des Teams setzen, das Bestehende ständig hinterfragen und Ängste der Mitarbeiter ernstnehmen.

Führungskräfte als Innovations- und Qualitätsmanager nutzen alle Potentiale des Teams, um neue Wege für bekannte Herausforderungen zu finden. Statt das Bestehende zu verwalten und im täglichen Trott Woche für Woche mit steigender Lustlosigkeit Auftrag für Auftrag, Reklamation für Reklamation abzuarbeiten, hinterfragen Sie im Team, was anders und besser gemacht werden kann. Dabei setzen alle in gesicherter Überzeugung auf die Devise, daß sich grundsätzlich alles, bis hin zum gewohnten Handgriff verbessern und weiter ausgestalten läßt.

Die größten Feinde auf dem Weg zu Neuerungen und Innova-

tionen sind in Wirtschaft und Verwaltung Eitelkeiten, Ängste und ein ausgeprägtes Statusdenken.

Worauf es ankommt ist, ein Klima für Veränderungsprozesse zu schaffen. Das setzt eine neue Werthaftigkeit voraus: Bauen Sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Nutzen Sie beispielsweise die Arbeitsbesprechungen, um Standards zu definieren, an denen Sie den Verbesserungsprozeß für alle erlebbar machen. Lassen Sie nicht zu, daß Neuerungen bereits im Ansatz zerredet werden. Was das Herz begehrt, so heißt es, rechtfertigt der Verstand. Wer von den neuen Wegen nicht viel hält oder deren Konsequenzen fürchtet, wird genügend Gründe finden, die gegen Neuerungen sprechen. Unterscheiden Sie zwischen emotionalen und sachlichen Gründen, und lassen Sie sich nicht von emotional geleiteten Argumenten auf Ihrem Weg verunsichern.

Ein Weg, um Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen, kann der Qualitätszirkel sein.

### Der Qualitätszirkel

Qualitätszirkel setzen an der unteren Ebene einer Hierarchie an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im operativen Geschehen tätig sind, setzen sich meist wöchentlich zusammen, »um Qualitätsprobleme zu erörtern, deren Ursachen nachzugehen, Lösungen zu empfehlen und Verbesserungen zu veranlassen.« [2] Mit

diesem Konzept werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterer Ebenen ermuntert, Kreativität und Innovationen zu entwickeln. Diese Form einer Mitgestaltung von unten nach oben hat positive Auswirkungen auf die Einstellung zur Arbeit, erhöht die Leistung und führt somit zu einer Verbesserung der Effizienz. Die Effekte dieses Konzeptes gehen weit über die Grenzen des Teammitglieder der Qualitätszirkels hinaus: Denn nicht nur die im Qualitätszirkel erfaßten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen hinzu, »sondern vor allem das Leitungspersonal muß liebgewordene Philosophien und Führungsstile aufgeben, wenn das Qualitätszirkelkonzept Erfolg haben soll.« [3]

Das Konzept der Qualitätszirkel bedeutet eine Abwendung von dem Taylorismus, bedeutet Abschiednehmen von den Vordenkern, bedeutet vernetztes Denken, und es bedeutet das Überwinden von Kästchendenken.

Die Effekte des Qualitätszirkels sind vielschichtig. Sie wirken sich aus auf

- die Motivation
- die »Produktivität«
- die Qualität.

Im einzelnen werden hierzu folgende Veränderungen genannt:

- Reduzierung der Unpünktlichkeit
- Sinken des Absentismus
- Entwicklung der eigenen Fähigkeiten
- Steigerung des Selbstbewußtseins
- Nutzung der Kreativität und des geistigen Potentials
- Verbesserung der menschlichen Beziehungen
- Förderung von freiwilliger und aktiver Mitarbeit
- besseres und schnelleres Erkennen von innerbetrieblichen Störungen
- bessere Koordination mit anderen Abteilungen
- bessere Handhabung bestehender Arbeitsanweisungen

- Verringerung des Ausschusses
- Verringerung von Reklamation
- Erhöhte Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Wettbewerbschancen

Hinter dem Gestaltungsrahmen, den Techniken und Checklisten des Qualitätszirkels muß ein Einstellungswandel stehen. Leitende und ausführende Ebenen, Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen die Veränderung als Prozeß begreifen. Das setzt einen Einstellungswandel voraus.

### Veränderung als Prozeß begreifen!

Aus Japan kommt die Botschaft, daß neben dem ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungshandeln vor allem das prozeßorientierte Denken nicht vernachlässigt werden darf. Dafür steht der Begriff des Kaizen: »Kaizen bedeutet ständige Verbesserung im privaten und Arbeitsleben. Kaizen am Arbeitsplatz ist die ständige Verbesserung, zu der alle gleichermaßen beitragen – Führungskräfte wie Mitarbeiter.« [4] Kaizen setzt auf ein prozeßorientiertes Denken, ist mitarbeiterorientiert und »hängt von den Bemühungen der Mitarbeiter ab. Ein scharfer Kontrast zum ergebnisorientierten Denken der meisten westlichen Manager.« [5] Kaizen setzt einen anderen mentalen Akzent: Der Weg zum Ziel wird herausgestellt. Es geht nicht nur um die Tore etwa beim Fußballspiel, es geht auch um die Art und Weise, wie dieses Ergebnis zustandekommt.

Hieraus leitet sich ein erstes Axiom ab: Ein besseres Ergebnis kann erst dann erwartet werden, wenn der Weg zur Erstellung der Produkte verbessert wurde. Veränderung als Prozeß impliziert ein weiteres Axiom: Die Organisation ist mehr als die Addition der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Organisation wird als Organismus gesehen. Diese Sicht findet sich in Ansätzen wieder, die

auf ein stärkeres WIR-Gefühl setzen (vgl. corporate identity).

Diese Philosophie konkretisiert sich in einem prozeßorientierten Managementstil. Dieser Führungsstil ist im Gegensatz zum ergebnisorientierten Stil auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fixiert: »Ein prozeßorientierter Manager fördert und unterstützt seine Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe. Dieser Führungsstil setzt das Vorhandensein langfristiger Perspektiven und meist auch Änderungen im Verhaltensbereich voraus. Dieser Stil erfordert Selbstdisziplin, guten Umgang mit der Zeit, Entwicklungsfähigkeit, Einbeziehung und Mitwirkung, moralische Integrität und Bereitschaft zur Kommunikation.« [6]

Prozeßorientiertes Management, die Grundlage des Kaizen, setzt auf eine Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Mensch als dienstleistende Faktorkapazität funktioniert aber nicht auf Knopfdruck. Er braucht ein in sich stimmiges Klima, das vor allem heute durch zwei Bedingungen geprägt wird: die mentale Überwindung eines Gewinner-Verlierer-Spiels und das Begreifen der Organisation als Organismus: Teamfähigkeit statt Einzelkämpfermentalität.

### Die Gewinner-Verlierer-Spirale überwinden

Menschen wollen Recht haben und sie wollen wichtig sein. Hier-

an mag es liegen, daß häufig das Wohl des Unternehmens bzw. der Verwaltung Eitelkeiten untergeordnet werden. Die Dynamik des Gerangels zum Abstecken der Reviergrenzen innerhalb der Sparten, Abteilungen, Sachgebiete bis hin zum Arbeitsplatz bindet nicht nur die Arbeitskraft und die Aufmerksamkeit. Viel Energie, Kreativität und Innovationen verlieren sich beim Gerangel um Zuständigkeiten und Abgrenzungen. Der Kampf um Reviergrenzen wird häufig mit so großer Hartnäckigkeit ausgetragen, daß selbst das Wohl des Ganzen zu einer untergeordneten Größe werden kann. Le Iacocca hat vieles von diesen Irrationalitäten in seinem Buch »Eine amerikanische Karriere« beschrieben. Wo Neid, Konkurrenzrangelei, Mißgunst, Schikane, Dominanz um der Dominanz willen vorherrschen, da versandet menschliche Kreativität, Reife, Selbstverantwortung und Innovation.

Diese disharmonische Dynamik, die selbst vor den scheinbar zweckrational agierenden und dem Wohl des Unternehmens in besonderem Maße verpflichteten Vorstandsetagen keinen Halt macht, kommt in der so treffend formulierten »Managerformel« anschaulich zum Ausdruck. Da heißt es: Ein Drittel der Arbeitszeit ist zu reservieren, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen (z. B. nicht informieren, tendentiös unterrichten, emotionalisieren, Gerüchte in Umlauf setzen, PR Arbeit auf Ko-

**ALTO HOSPITAL SERVICE**

**KOPFHÖRER**




für n' und n'

Gratismuster und Angebot anfordern bei

 **alto products** GmbH

Marbacher Str. 114 · 40597 Düsseldorf · Telefon 02 11/71 49 39 · Fax 7 18 46 93



sten des anderen). Ein weiteres Drittel bleibt der Abwehr vorbehalten, um die Minen unter dem eigenen Stuhl zu entschärfen, zum Beispiel Gegendarstellungen, Abwehrgespräche führen, Verbündete verpflichten, Fangnetze legen. Was für die Sache noch verbleibt, sind ein Drittel der Zeit für die eigentliche Arbeit, aber weit weniger an Energie.

Diese Formel mag übertrieben klingen. Doch sind wir tatsächlich über diese Niederungen erhaben? Gibt es nicht in unserem Arbeitsfeld Menschen, denen wir alles zutrauen, auch das Schlechteste? Haben Sie nicht auch schon einmal das Gefühl gehabt, daß sich ein Kollege auf Ihre Kosten hin zu profilieren suchte? Wie werden wir wohl reagieren, wenn dieser Mensch auf der Suche nach einer wichtigen Auskunft ist, die Sie ihm geben könnten? Bleiben Sie in diesem Fall sachlich und dem Gemeinwohl des Unternehmens verpflichtet? Geben wir solche wich-

**Hinweis:**

Herr Prof. Meixner führt am 27.04. und 28.04. auf der Interhospital '95 im Rahmen des Programmes der Fachvereinigung Krankenhaustechnik (FKT) drei Workshops im TCM durch. Themen: »Wie motiviere ich Mitarbeiter in schwierigen Situationen?«, »Motivation durch Kommunikation« und »Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst«. Weitere Informationen erhalten Sie in der FKT-Geschäftsstelle, Baden-Baden.

tigen Informationen auch dann selbstlos weiter, wenn wir wissen, daß diese Information unseren unsympathischen Konkurrenten auf dessen Erfolgsleiter eine Stufe höher führt oder – um es eine Nuance drastischer zu formulieren – wenn sich der andere damit auf unsere Kosten profilieren kann? In diesem Zusammenhang ist ein Zitat über den angeschla-

genen Konzernriesen IBM aufschlußreich: »Manche vergleichen die quälend langen Entscheidungsprozesse mit einem Marsch durch Erdnußbutter. Andere ... denken mit Schaudern zurück an endlose Diskussionen, an Arroganz und Eifersüchteleien zwischen Technikern und Verkäufern.«

Eine andere Variante in diesem Reviergerangel und Beziehungsgeflecht zeigt sich, wenn der Erfolg einer Abteilung oder eines Managers ins Gerede kommt. Dabei könnte nämlich etwas Negatives an dem Erfolgreichen haften bleiben. Das schadet dem Image, und die Eitelkeit nimmt Schaden. In diesem Sinne stellt Reinhard Mohn, der aus dem Bertelsmann-Verlag den zweitgrößten Medienkonzern der Welt schmiedete, fest: »Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon einer seiner Meinungen nach unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos. Seine Angst vor seinem Mißerfolg ist übersteigert. Tritt dieser einmal ein, so wird er alles tun, um sein Gesicht nicht zu verlieren, bis hin zur unkorrekten Darstellung der Geschehnisse.«

Wie aber – so stellt sich für die Nachdenklichen die Frage – können wir ändern, was jeder von uns tagtäglich erlebt und was die meisten von uns letztlich so nicht wollen? Wie finden wir den Weg zu einem effizienten, harmonischen, kreativen und gestaltendem Miteinander? Die Rückschlüsse sind einfach zu ziehen, die Umsetzung dagegen ist eine hohe Kunst. Die Führungskräfte in ihrem Rollenverständnis als Innovations- und Qualitätsmanager orientieren ihr Verhalten an sechs Leitsätzen:

1. Das Sachanliegen wichtiger nehmen als die eigene Person!
2. Sich ziel-, prozeß- und ergebnisorientiert auf die gestellte Aufgabe besinnen. (Wofür werde ich bezahlt? Was kann bzw. sollte ich erreichen?)
3. Die unvergleichlichen Stärken erkennen und ausbauen, und zu den eigenen Schwächen

stehen! Eigene Schwächen erkennen und Raum für andere geben, wo diese besser sind.

4. Persönliche Eitelkeiten erkennen und zu dem eigenen »wunden Punkt« stehen.

5. Nach Wegen suchen, wo möglichst viele gewinnen können.

6. Läuft etwas im Team schief, zunächst prüfen, was man selbst dazu beitragen kann, daß sich dieser Fehler nicht noch einmal wiederholt.

7. Verantwortung auch für die Fehler der anderen übernehmen.

**Druck oder überzeugen: Wie knackt man verkrustete Strukturen?**

Wer auf die Meinungen, Erfahrungen, Klagen, Überlegungen und/oder Vorschläge des Teams, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hört, erfährt schnell und umfassend, was in einem Unternehmen bzw. in einer Verwaltung falsch programmiert ist und anders gestaltet werden sollte (z. B. über den Qualitätszirkel). Nicht immer wird dieses Wissen freizügig geäußert, werden diese wichtigen Hinweise ernst genommen und/oder wird ein offenes Klima für ein breites Meinungsspektrum (z. B. kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) geschaffen.

Es kommt eine weitere Herausforderung hinzu: Es genügt nicht zu wissen, wie das Ei (ideale Struktur, Verbesserungen) aussehen sollte. Dieses Ei muß auch gelegt werden. Auf einem schwierigen Markt, wo gewohnte und für viele bequemgewordene Strukturen fallen müssen (z. B. lean-management), ist ein Team häufig überfordert, aus sich heraus die notwendigen und unbequemen Einschnitte in die Strukturen vorzunehmen bzw. zu akzeptieren, insbesondere dann, wenn sie schmerzlich ausfallen. Auf dem Weg zu einer effizienteren Organisation gibt es offensichtlich zahlreiche Hindernisse zu nehmen:

das Beharrlichkeits- und Trägheitsprinzip, das Besitzstandsdenken, Eitelkeiten, Statusbarrieren.

An dieser Schnittstelle ist die Leitung als Promoter der neuen Wege gefordert. Von ihr wird die erforderliche Schubkraft erwartet, um die Beharrlichkeitskräfte zu überwinden. Dabei bieten sich zwei Wege an: Druck und/oder Überzeugung. Welcher Weg aber ist der bessere? Wer beispielsweise das Managermagazin durchblättert [7], findet die Bestätigung für beide Standpunkte: Sowohl die Druckvariante (Odewald, Kaufhof; Pietch, VW; Schrempp, DASA/Daimler-Benz; Schneider, Bayer; Dormann, Höchst) als auch die weiche Führung (Überzeugen) finden ihre Vertreter (z. B. Schulmeyer, SNI; Ricke, Telekom).

Sehen wir uns in diesem Zusammenhang ein Beispiel aus dem Alltagserleben an: Ein gesundheitlich angeschlagener Kettenraucher weiß beispielsweise um seine Probleme. Vielen Rauchern gelingt es allerdings nicht, den Schnitt gegen Gewohnheit, Beharrlichkeit und Vergnügen zu ziehen. Andere Raucher lassen, geleitet durch Einsicht, Disziplin und Beharrlichkeit, von den ungesunden Gewohnheiten ab.

Wer beispielsweise als Arzt Überzeugungsarbeit leistet, um die Weichen bei dem Patienten neu zu stellen, wird daher mit der gleichen Methode unterschiedliche Erfolge verbuchen können: Mal wird er bei seiner Überzeugungsarbeit in endlose Diskussionen verstrickt, bei anderen Patienten genügen wenige Worte.

Die gleiche Methode kann aber auch bei verschiedenen Ärzten zu unterschiedlichen Effekten führen. Es fällt, so Schiller, dem Überzeugten nicht schwer, zu überzeugen. Nicht jede Überzeugungsarbeit motiviert sich, weil man von der Sache überzeugt ist. Überzeugungsarbeit kann die Weitergabe von Druck sein, kann sich aus einem Harmoniebedürfnis ergeben, kann Zeichen fehlenden Mutes sein, kann sich aus Scheu vor Entscheidungen motivieren, kann Teil einer Intrigenkultur und

einer handfesten Manipulation sein.

Weniger differenziert und auf kurze Sicht wirkungsvoll kann die Methode des harten Besens sein. Sind die Strukturen stark verkrustet und die Mitarbeiter auf Unreife hin geprägt (z. B. Duckmäuser, »Feiglinge«), mag diese Technik in bestimmten Situationen zum richtigen Zeitpunkt die richtige Gangart sein. In diesen Fällen scheint es dann weniger auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Anpassung und Teamfähigkeit anzukommen. Gefragt sind statt dessen Willensstärke, Zielorientierung, Umsetzungsstärke, Macht, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungskraft, Mut zu eigenen Wegen, »Starrsinn«, Här-

te, Beharrlichkeit, Rationalität, pointierte Vereinfachung, Konfliktstärke u. ä.. Doch diese vermeintlichen Stärken können schon bald zu Schwächen werden: Ist die Kurskorrektur gelungen, dann ist der Wechsel an der Spitze das Gebot der Stunde. Sonst ist schon bald ein erneuter Crash vorprogrammiert. Denn Innovationen und Kreativität, die Voraussetzungen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, können sich in einer solchen Angstkultur nur schwer entfalten.

### Ausblick

Die Führungskraft als Promoter neuer Ideen setzt ein neues Rol-

lenverständnis und einen Einstellungswandel voraus. Als Dienstleister und Erfolgsmanager baut sie auf ihre Mitarbeiter und gewinnt sie als Mitdenker. Diese setzt Führungskraft auf neue Wege und begeistert ihr Team für ein steigendes Qualitätsbewußtsein. Auf dem Weg zu mehr Qualität ist neben einem Einstellungswandel auch Professionalität gefragt.

Dabei kann es auch erforderlich sein, mit massivem Druck verkrustete Strukturen aufzubrechen. Mit der richtigen Sicht der Dinge, etwas Einfühlungsvermögen, situationsbezogener Verhaltensweisen und einer gezielten Fragetechnik ist der erste Schritt zu einem kontinuierlichen Veränderungsprozeß getan. ○

### Literaturverzeichnis

- [1] *Vergleiche hierzu Meixner, H.-E.: Bausteine neuer Steuerungsmodelle – Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen. HFW Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, Rostock 1994.*
- [2] *Kramer, W., Winter, H., Die Entwicklung von Qualitätszirkeln – Entstehung, Formen, Erfahrungen, Köln 1984, S. 16.*
- [3] *ebenda, S. 28.*
- [4] *Imai, M., Kaizen, München 1992, S. 302.*
- [5] *ebenda, S. 39.*
- [6] *Vgl. Imai, S. 304.*
- [7] *Vgl. hierzu auch den Beitrag von Simon, H.: Zeit der Führer. Managermagazin 1, 1995, S. 96 f.*