

Ethik und Werte

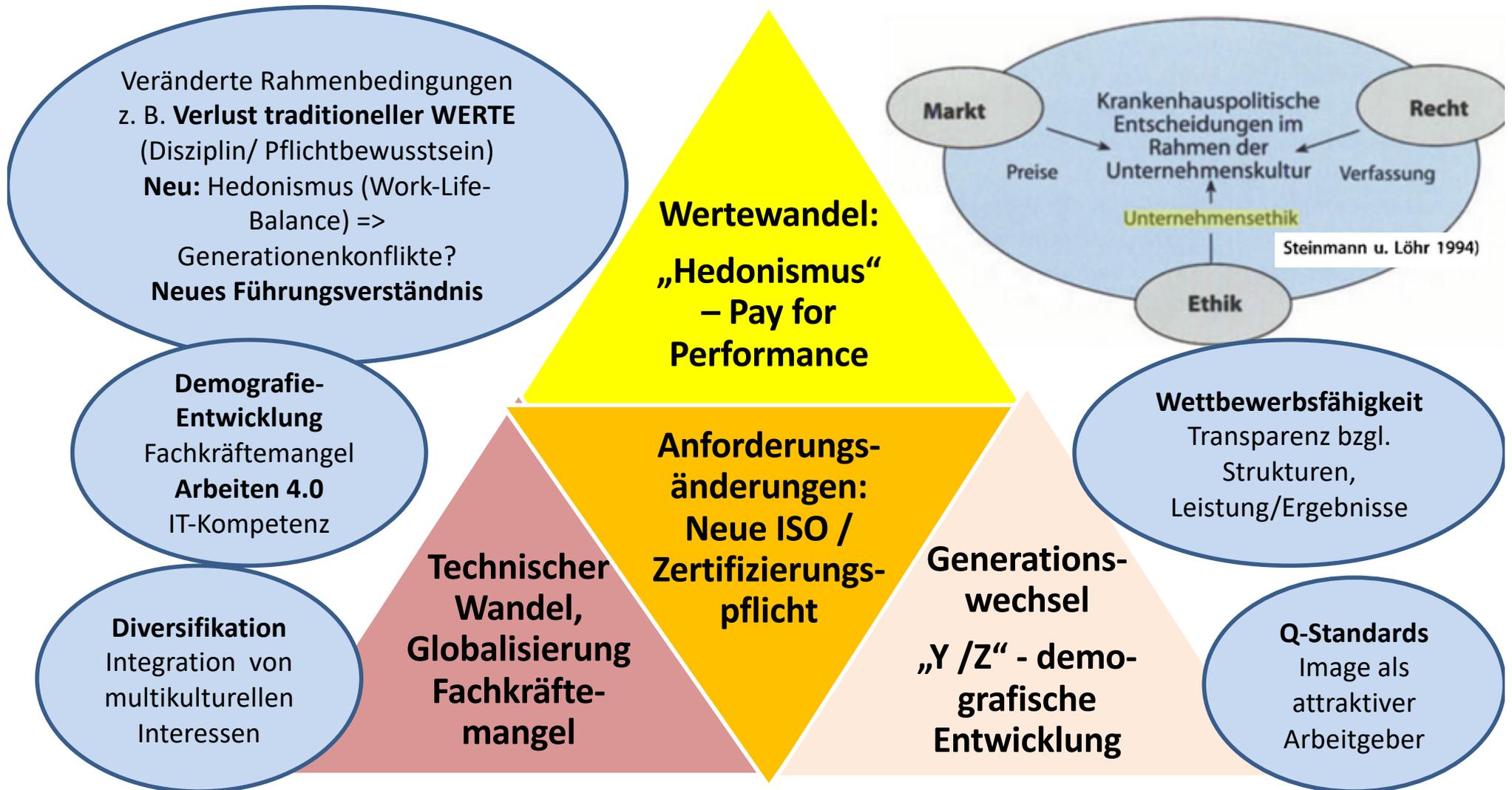
**Aktuelle Diskussionen im Gesundheitswesen
Verankerung im Klinikalltag und im QM**

QB-Workshop Kassel, 2018

Inhaltsübersicht

- Aktuelle Diskussionsthemen im Gesundheitswesen
- Begriffsbestimmung und Funktionen im Unternehmen
- Unternehmensleitbilder: Entstehungsprozesse – Anforderungen – Probleme
- Gründe für konsequente Umsetzung und regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen
- Ethik und Werte im QM verankern

Aktuelle Diskussionsthemen im Gesundheitswesen



Aktuelle Diskussionsthemen im Gesundheitswesen

SOLL-IST-Diskrepanzen (bzgl. Attraktivität, „positives“ Image)

- **Marktpräsenz:** betriebswirtschaftlich erfolgreich agieren
- **Wettbewerbsfähigkeit,** (Qualitäts-)Anforderungen erfüllen,
- **moderne, zeitgemäße** Ausstattung/ Arbeitsbedingungen
- **Leistungsstarke, motivierte** Führungskräfte und Mitarbeiter (MA) – „ausgeglichenes Personal-Portfolio“ (Stellenplan: Die richtigen Leute am richtigen Ort, **MA-(Fachkräfte-)Bindung**, Ausfallzeiten, Qualifikation, Zufriedenheit, Betriebsklima, Flexibilität bzgl. sich ändernder Anforderungen...)
- **Prozesse und Projekte (P & P) effektiv + effizient umsetzen:** Die richtigen Dinge (P & P) tun + die Dinge (P & P) richtig tun! Störungsfreie Abläufe und Kommunikation, stimmiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis (messen und bewerten, ggf. anpassen)
- **Wachstumskurs/Perspektive** (Zukunftssicherung)

Aktuelle Diskussionsthemen im Gesundheitswesen

Bsp.: Fluktuation von Führungskräften/MA – Aufrechterhaltung der Routine-Aufgaben: „unfreiwilliges, permanentes Groß-Projekt“ in zahlreichen Einrichtungen des Gesundheitswesens

- „Lücken“ füllen (Neubesetzung, effektive und effiziente Einarbeitung)
 - Eignungskriterien – ggf. ergänzende Qualifikationen erforderlich (Problem: Kompetenz bzgl. der deutschen Sprache)
 - Mentoren: Ressourcen (Kompensationsplanung) - Eignungstestung in der Probezeit
 - langfristige Bindung geeigneter neuer MA
- Interimslösung: überbrücken (Mehrarbeit für sogen. „Leistungsträger“ – Risiko der Überlastung, temporär externe Kompetenzen einkaufen – kostenintensive, budgetunfreundliche Lösung ...)
- Umstrukturierung von Verantwortlichkeiten (ggf. Prozessen) oder
- Out-Sourcing der Leistung - Eingriff in bestehendes Managementsystem



Aktuelle Diskussionsthemen im Gesundheitswesen

Was hat das alles mit Werten und Ethik zu tun?

Diese unterstützen:

- gemeinsames Verständnis bei allen MA (hierarchieübergreifend)
- Team-/WIR-Gefühl durch gestärktes kooperatives Denken und Handeln
- „richtige“ MA/Führungskräfte finden
- durch Identifikation mit den Werten, MA motivieren, ans Unternehmen binden
- Mentoren bei der Einarbeitung neuer MA entlasten
- Einarbeitung neuer MA effizient gestalten

Lt. Maresch, 2000 **durch Leitbild 3 Wirk-Aspekte möglich:**

- **Positive Beziehungsqualität** der MA untereinander und zu Führungskräften (**Anm.:** gutes Betriebsklima, Zufriedenheit der MA, motivationsförderlich!)
- **Image** des Unternehmens **verbessert sich** nach außen
- bessere Identifikation mit Grundwerten befördert **interne Synergieeffekte**

... wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind!

Begriffsbestimmung und Funktionen

Schönheit

Gesundheit

Treue

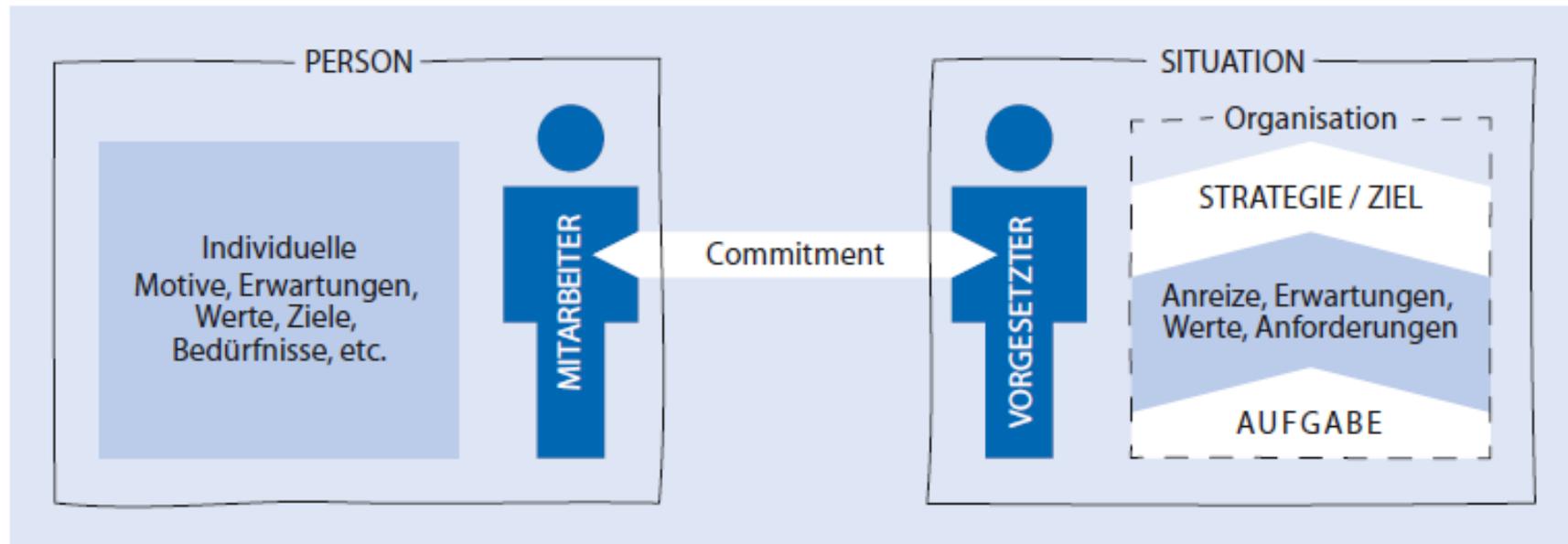
Gerechtigkeit

Werte

- „Konstrukt“ menschlichen Denkens mit unterschiedlichen Kategorien: soziale, ästhetische, ökonomische, politische, religiöse, kulturelle Werte, ...
- gelten für Individuum oder Gruppe(n) (Kulturkreis) als eine **charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, welche die Auswahl** unter verfügbaren **Handlungsarten, -mitteln und -zielen beeinflussen**
- **bieten Orientierung** bzgl. Bewertung/Entscheidung, **Motivation** (Anziehung/Vermeidung), **Handeln/Verhalten**

Begriffsbestimmung und Funktionen

Werthaltungen, Motive, Bedürfnisse, und Ziele leiten das Handeln und regen zur Leistung an, wobei situationsspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind



■ **Abb. 3.5** Motivation als Zusammenspiel zwischen Person X Situation (in Anlehnung an Heckhausen und Heckhausen 2006)

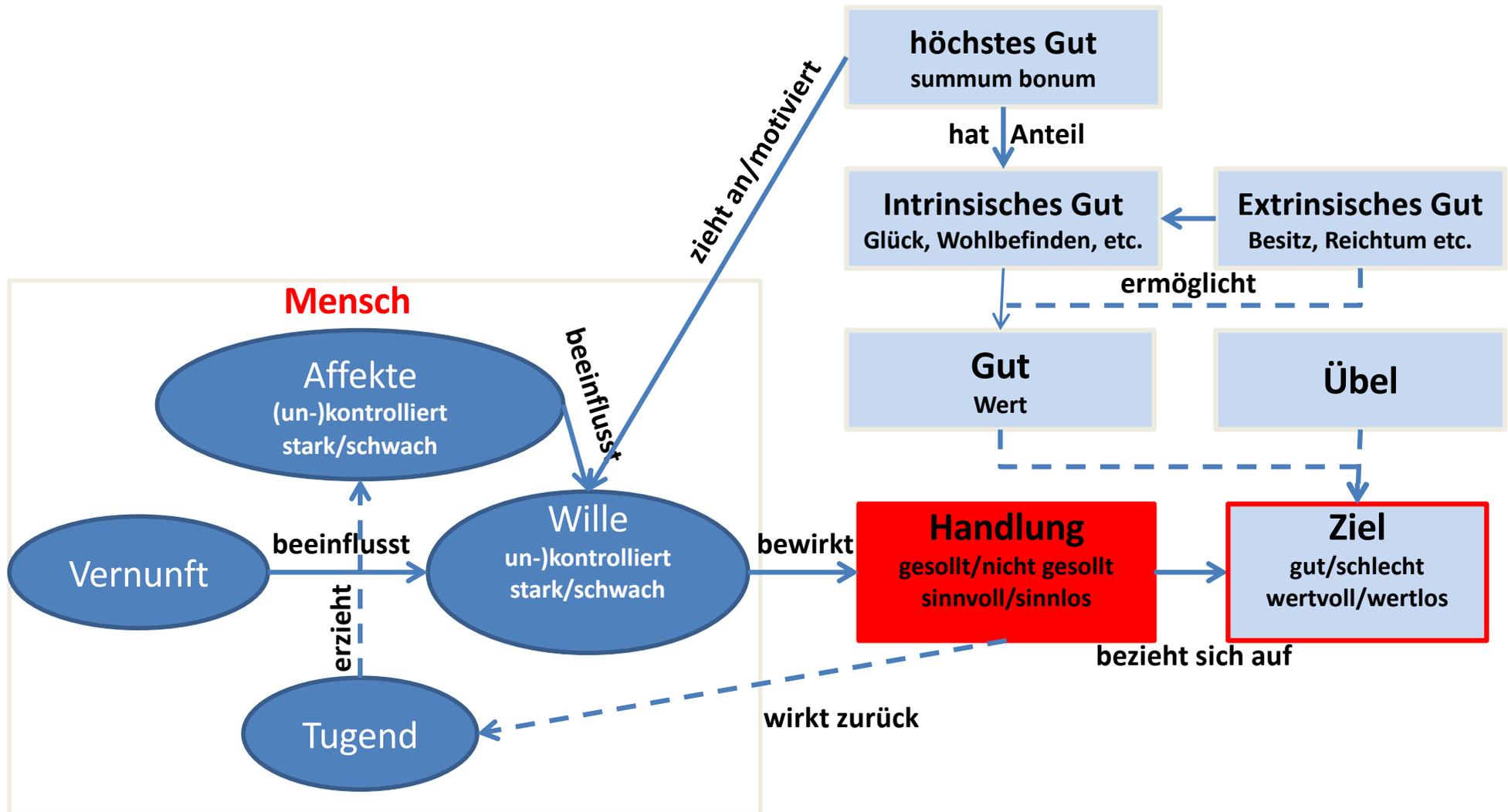
Begriffsbestimmung und Funktionen

Ethik – Ethos (griech.: **das sittliche Verständnis/ Gewohnheit**) Teilbereich der Philosophie – im Fokus: **das spezifisch moralische Handeln**

- **universale Prinzipien** einer „wünschens-/ erstrebenswerten“ (richtigen = für alle guten) Lebensführung – Voraussetzung: freier Wille und verfügbare Handlungsalternativen
- reflektiert über Diskrepanzen zwischen IST-SOLL, ggf. Dilemmata-Situationen
- **vermittelt über Regeln/Normen (SOLL-Vorgaben/ Leitbilder) „zentrale Werte“**, an denen Menschen ihr Handeln ausrichten sollen (**Verhaltens-/Handlungsempfehlungen**)

Moralische Grundsätze sollen das **Verhalten in einer sozialen Gruppe regulieren** und werden von ihr auch **als bindend angesehen**:
„Das ist okay, das darf man, das nicht...“

Zusammenhang ethischer Grundbegriffe



Original: Herbert Erwin Vector: Leif Czerny und Perhelion – angelehnt an Wikipedia

Zusammenhang ethischer Grundbegriffe

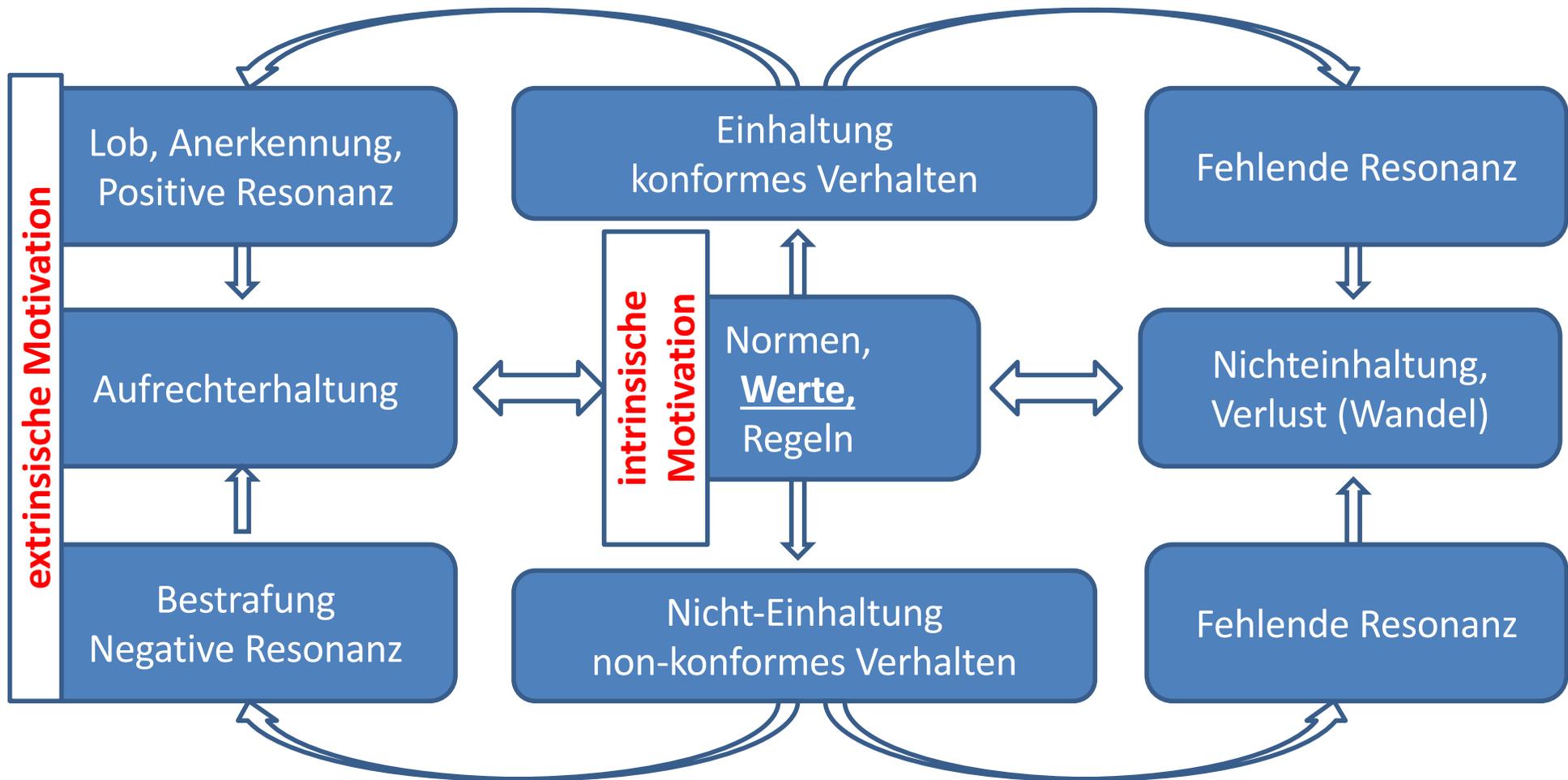
Benjamin Franklins **13 Tugenden** – synonym zu verstehen wie „Werte“

1. Enthaltbarkeit
2. Schweigen
3. Ordnung
4. Entschlossenheit
5. Sparsamkeit
6. Fleiß
7. Aufrichtigkeit
8. Gerechtigkeit
9. Mäßigung
10. Reinlichkeit
11. Gemütsruhe
12. Keuschheit
13. Demut

WAS DAS LEBEN SINNVOLL MACHT BEDÜRFNISSE ACHTEN – WERTE SCHÄTZEN, Seminarskript, S. 38, www.seminarhaus-schmiede.de

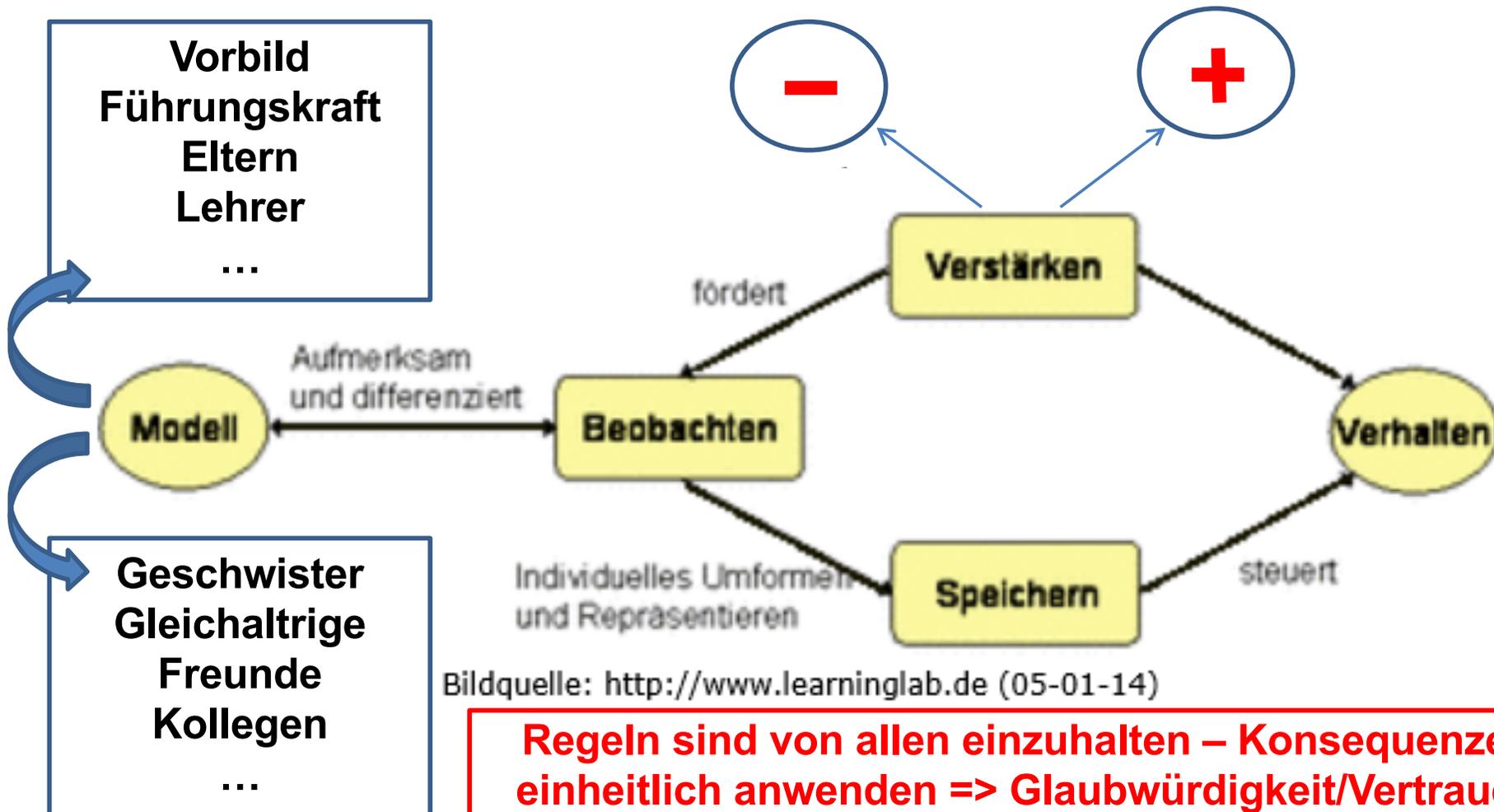
Begriffsbestimmung und Funktionen

ACHTUNG! Einfluss von Lernen, Sozialisation



Begriffsbestimmung und Funktionen

ACHTUNG! Einfluss von Modell-Lernen, Sozialisation



Bildquelle: <http://www.learninglab.de> (05-01-14)

Regeln sind von allen einzuhalten – Konsequenzen einheitlich anwenden => Glaubwürdigkeit/Vertrauen

Von individuellen Wertvorstellungen ...

Werte – Ethik – Diakonie...

Was ist Ihnen wichtig?

Übung:
„Bewusstheit
über die Werte“

Werte sind die treibenden Kräfte und Prinzipien, die hinter oder unter oder über dem stehen, was wir tun und wie wir entscheiden. Oft fällt es uns nicht leicht, Werte zu benennen oder aufzuzählen. Diese Liste bietet Anregung, über die eigenen Werte nachzudenken.

*M. Binder,
mit freundlicher Genehmigung
durch Barbara Lehmann, Martinek&Lehmann*



Probieren Sie es aus:

Achtsamkeit	Freundschaft
Achtung	Frieden
Akzeptanz	Fröhlichkeit
Anerkennung	Frohsinn
Autonomie	Fülle
Autentizität	Fürsorglichkeit
Ästhetik	Gastlichkeit
Aufregung	Geborgenheit

Nehmen Sie einen Stift und streichen Sie aus dieser Auflistung die Begriffe, die Ihnen nichts oder wenig/er bedeuten. Gehen Sie die Liste mehrmals durch. Streichen Sie auf 60, dann 50, dann 40 Begriffe... Tun Sie das so oft, bis 10 Begriffe übrig bleiben: Das sind dann Ihre wichtigsten, handlungsleitenden Werte. Stimmts?
Also: legen Sie los.

Magazin der Diakonie Stetten, Nummer 7, Dez. 2015 „Werte, Ethik, Diakonie“

... zu zentralen Unternehmenswerten (Leitbild)

UNSERE GRUNDWERTE

Patientennähe

Jeder Patient ist besorgt, wenn er ein Krankenhaus aufsucht. Seine Ängste und Sorgen berücksichtigen wir ebenso wie seine Lebenssituation und -geschichte. Zu jeder Zeit ist unser Handeln auf die Verbesserung der persönlichen Gesundheitssituation unserer Patienten ausgerichtet. Die Zufriedenheit unserer Patienten und der ihnen nahestehenden Menschen ist der Maßstab unseres Erfolges. Dieser Herausforderung stellen wir uns täglich neu.

Vertrauen

Wie wir mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren, ist ausschlaggebend für unsere Unternehmenskultur. Kommunikation und Führungsstil sind respektvoll, wertschätzend und motivierend. Wir vertrauen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und übertragen ihnen Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Transparenz, Offenheit und zielorientierte Führung sind für uns Eckpfeiler der Unternehmenskultur.

Diese sind Voraussetzung für lebenslanges Lernen und neue Ideen. Unser Führungsverhalten auf Vertrauensbasis sichert die langfristige Existenz des Unternehmens. Dazu gehören Wachstum und sichere Arbeitsplätze.

Nachhaltigkeit

Unsere Strategien steigern den Unternehmenswert bei profitabilem Wachstum. Mit einer angemessenen Rendite erfüllen wir die finanziellen Erwartungen unserer Gesellschafter und schaffen Gestaltungsspielräume für unternehmerisches Handeln. Unsere Einrichtungen handeln in ihrem Marktumfeld autonom. Für alle wichtigen Geschäftsprozesse setzen wir uns Ziele und messen deren Erreichung. Diese Erkenntnisse und Erfahrungen sind Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen. Die Unternehmenszentrale unterstützt dabei die angeschlossenen Einrichtungen.

Verantwortung

Bsp. SANA-Klinikum

Aufgaben, Ziele, Werte

werden in Form von **Leitbildern** kommuniziert,

Anforderungen:

- das "**Wesen**" einer **Einrichtung** begrifflich leicht fassbar machen
- Werte bewusst machen , verständlich formulieren

Leitbild dient als

- Führungs-/ Qualitätssicherungsinstrument
- **Werbemittel in Richtung Kunden + künftige MA sowie um Fachkräfte zu binden/gewinnen**

Funktionen von Unternehmensleitbildern

Leitbild: Abbild des wichtigsten strategischen „Überbaus“

- Zusammenfassung von **Vision, Mission, Strategien, Werten**
- Basis für eine **klare Positionierung**
- Basis für **fundierte, nachvollziehbare strategische und operative Entscheidungen** und **langfristige Entwicklungen**
- Positionierung dient
 - intern zur **Führung der Mitarbeiter** und
 - extern zur **Führung der Marke** und **Abgrenzung vom Wettbewerb**

Vision gibt dauerhafte Ausrichtung (Ziel) und schafft zukunftssträchtige Perspektive als Willenserklärung - **Leitbild** gibt dafür **Handlungs-/ Verhaltensempfehlungen**

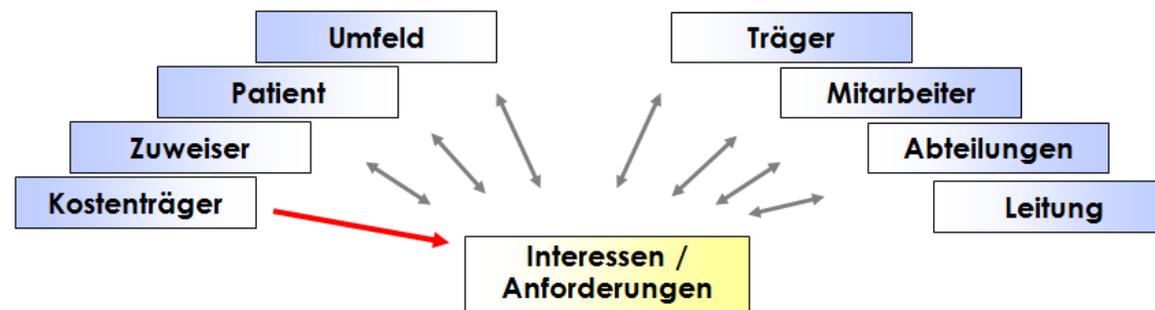
Leitbild muss

- **realistisch** sein, den Tatsachen entsprechen
- **klar, verständlich** formuliert sein
- **über längere Zeit** Gültigkeit haben

www.MURAKAMY OKR Coaches | Strategische Unternehmensberatung für Visionsentwicklung und OKRs; wikipedia

Funktionen von Unternehmensleitbildern

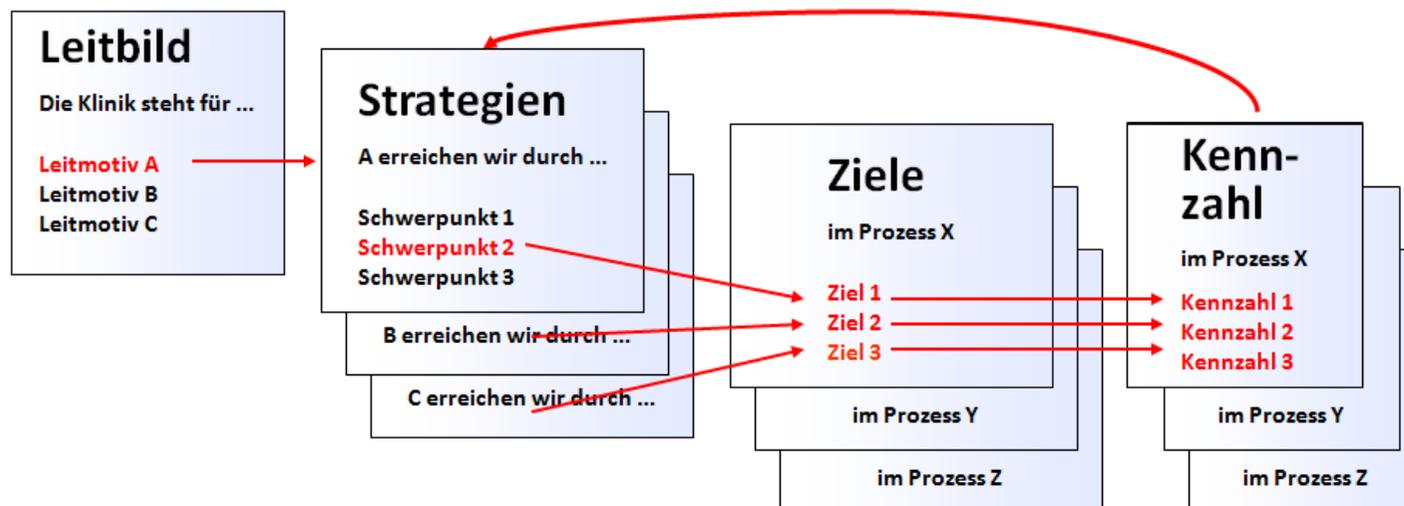
- geben Unternehmensstrategien/Arbeitshandeln **Richtung**
- fokussieren auf **Interessenspartner (Leistungsversprechen)**



- stellen **Alleinstellungsmerkmale/Stärken** dar
- vermitteln Mitarbeitern **Orientierung** bzgl. ihrer Tätigkeit und der internen **(Spiel-)Regeln /Werte** (wirken korrektiv, instrumentalistisch, integrativ motivierend) **zusätzlich zu Regelungen im Arbeitsvertrag oder in Stellenbeschreibungen!**
- strahlen **Verbindlichkeit** aus: gelten in guten und schlechten Zeiten
- machen anspruchsvolle **Ziele greifbar**

Funktionen von Unternehmensleitbildern

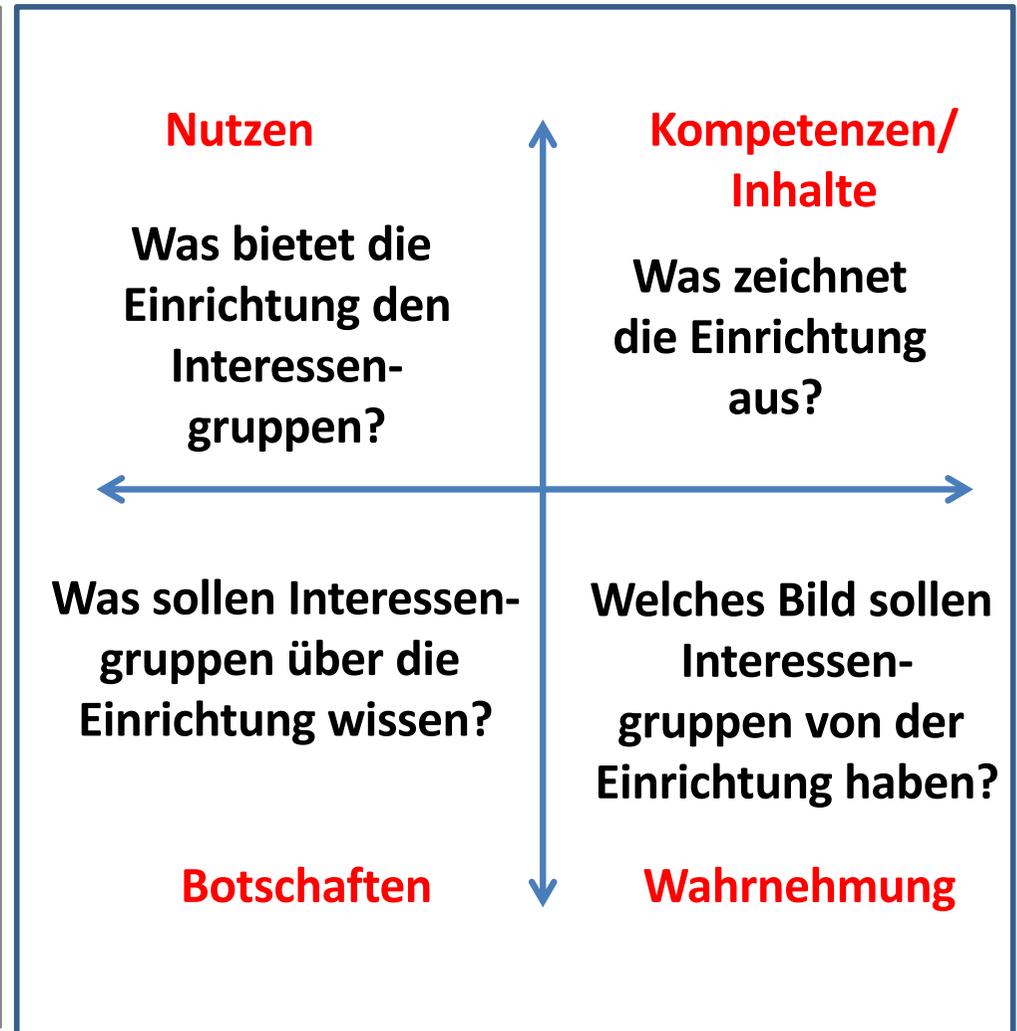
- **gemeinsam getragene Ziele und Werte => positive interne Wirkung: Identifikation, kooperatives Denken, Teamgeist fördern**
- **Führungskräfte sind zentrale Träger der Unternehmenskultur** - Handlungsspielräume für MA sichern, Sinn vermitteln, Unternehmenszweck darstellen, Kräfte und Anstrengung auf das Wesentliche konzentrieren
- **Ableitung und Definition von messbaren Unternehmenszielen** (strategisch) und **Maßnahmen** (operativ), die wiederum **kaskadiert** werden auf Teilbereiche/Abteilungen, Teams, einzelne MA



Entstehungsprozesse von Leitbildern: zahlreiche Möglichkeiten

BAR-Anforderungen 2010 (Teilhabeorientierung, MA-Beteiligung, ...)

- z. T. Anpassungen früherer Leitbilder
- Entwurf von QMB (Leitung) versus interdisziplinärer Teamprozess (ggf. mit externer Beratung)
- Trägervorgabe - Anpassungen
- Verwendung externer Mustervorlagen
- **Allgemeine Formulierungen** (generische unspezifische Aussagen) versus **einrichtungsspezifische Inhalte**
- **Einbindung aller MA** der Einrichtung versus **pro forma**-Einbindung: informativ (Aushang zur Kenntnis, ...)
- ...



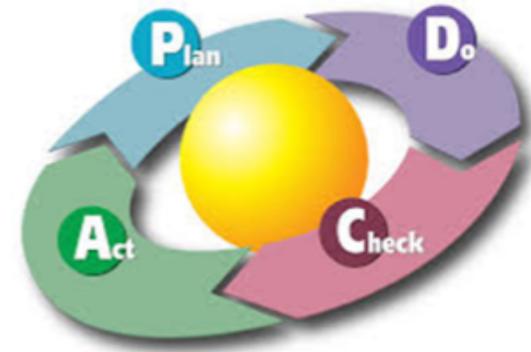
Entstehungsprozesse von Leitbildern ganzheitlich bedenken

Folgende Themen/Fragen könnten ergänzend angesprochen werden:

- Was sehen wir (die Einrichtung) als unseren Auftrag? Was sind die Werte für das, was wir tun?
- Was sind die Grundlagen/Werte für den Umgang miteinander?
- Wie sehen wir die Stellung (unserer Einrichtung) im sozialen Umfeld?
- Was ist zu beachten? Schwierigkeiten?

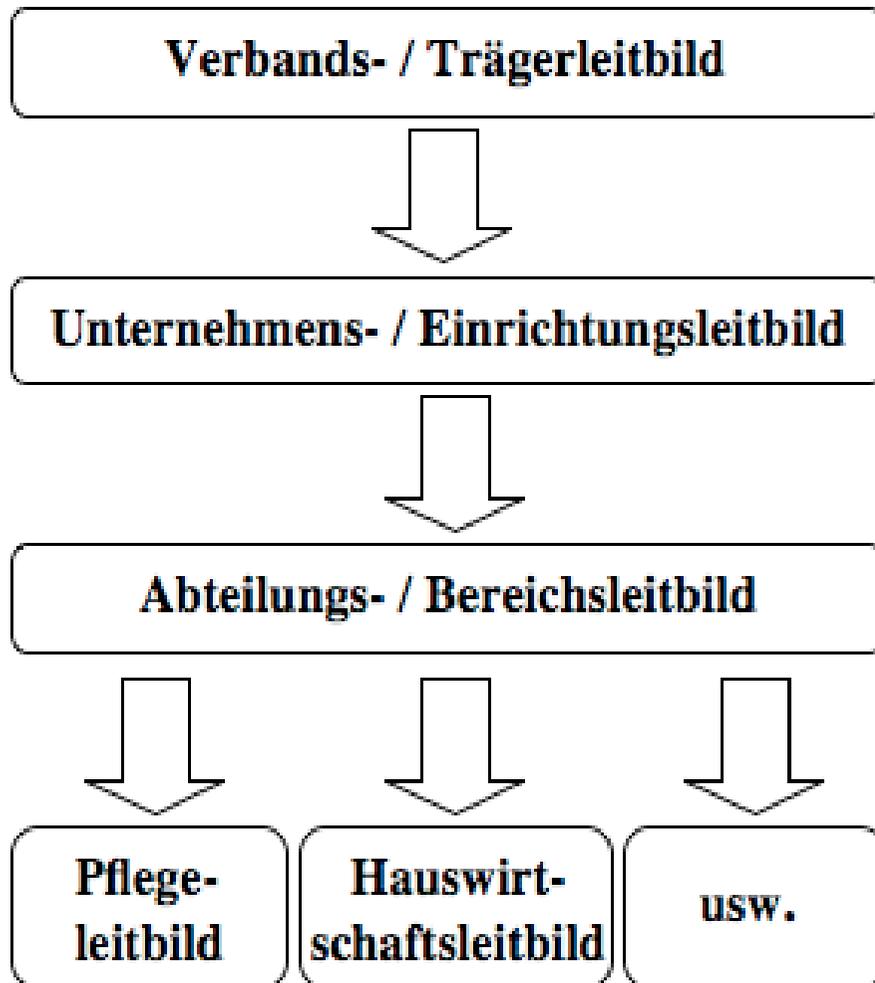
Antwort kann/soll Aussagen enthalten zu:

- welche (Dienst-)Leistungen erbracht werden
- Stellung im Markt - erstrebte Ziele im Markt
- Anforderungen an die Mitarbeitenden
- Ziele für die Mitarbeitenden
- Führungsstil - Umgang mit Interessengruppen, vorrangig Kunden und Mitarbeiter
- Ziele der leitenden Personen
- handlungsleitende Werte und Normen



ACHTUNG: Glaubwürdigkeit der Aussagen = Beurteilungskriterium für Leitbild-Güte
Jede Aussage konsequent in der P-D-C-A-Logik anwenden: Implementierung, Messbarkeit, Bewertbarkeit!

Leitbild- Probleme



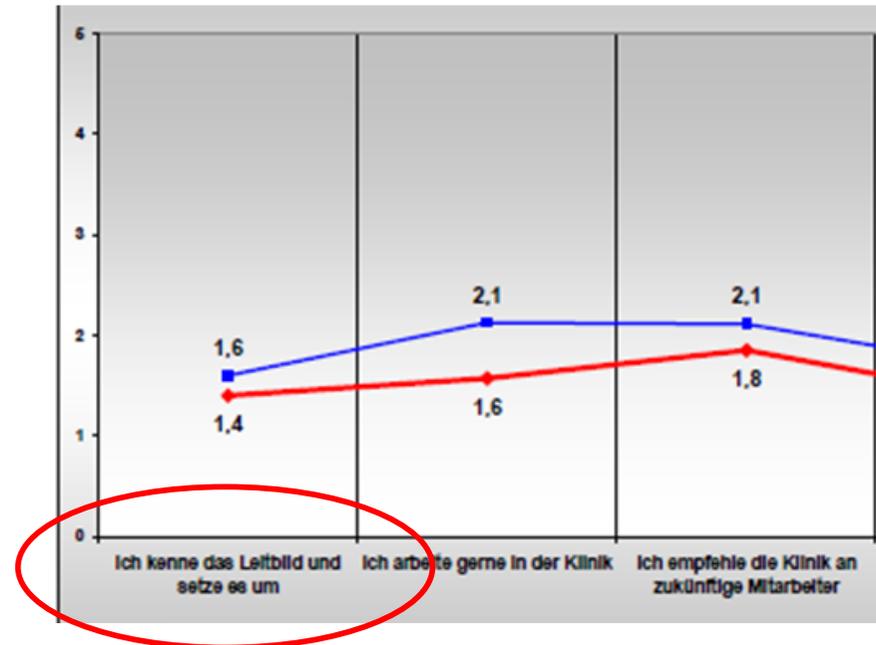
<http://www.pflegewiki.de/wiki/Leitbild>

Kritikpunkte aus der Praxis

- halbherzig „pflichtgemäß“ erstellt
- Aufwand/Ressourcen zu knapp kalkuliert
- Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand: Glaubwürdigkeits-/Motivationsproblem
- Fehlende Operationalisierung von Begrifflichkeiten, z. B. „wir pflegen ganzheitlich“ (welche Pflege-theorie?)
- fehlende Einbindung/Verantwortlichkeit aller Führungskräfte (Führungsinstrument)
- häufig fehlt das "Bildhafte“, stattdessen seitenlanger Text - Verständlichkeit, Motivation
- fehlende Handlungswirksamkeit - nicht verknüpft mit Zielen, Maßnahmen, Kennzahlen (fraglich nützlich; nur schöne Worte)
- bisher meist keine konsequente Umsetzungskontrolle (systematische Evaluation)
- mehrere Leitbilder innerhalb des Unternehmens – z. T. ohne gegenseitige Bezugnahme

Leitbild- Probleme

- **Instrumente zur Messung und Bewertung von Leitbildern fehlen**, bislang häufig lediglich MA-Befragung



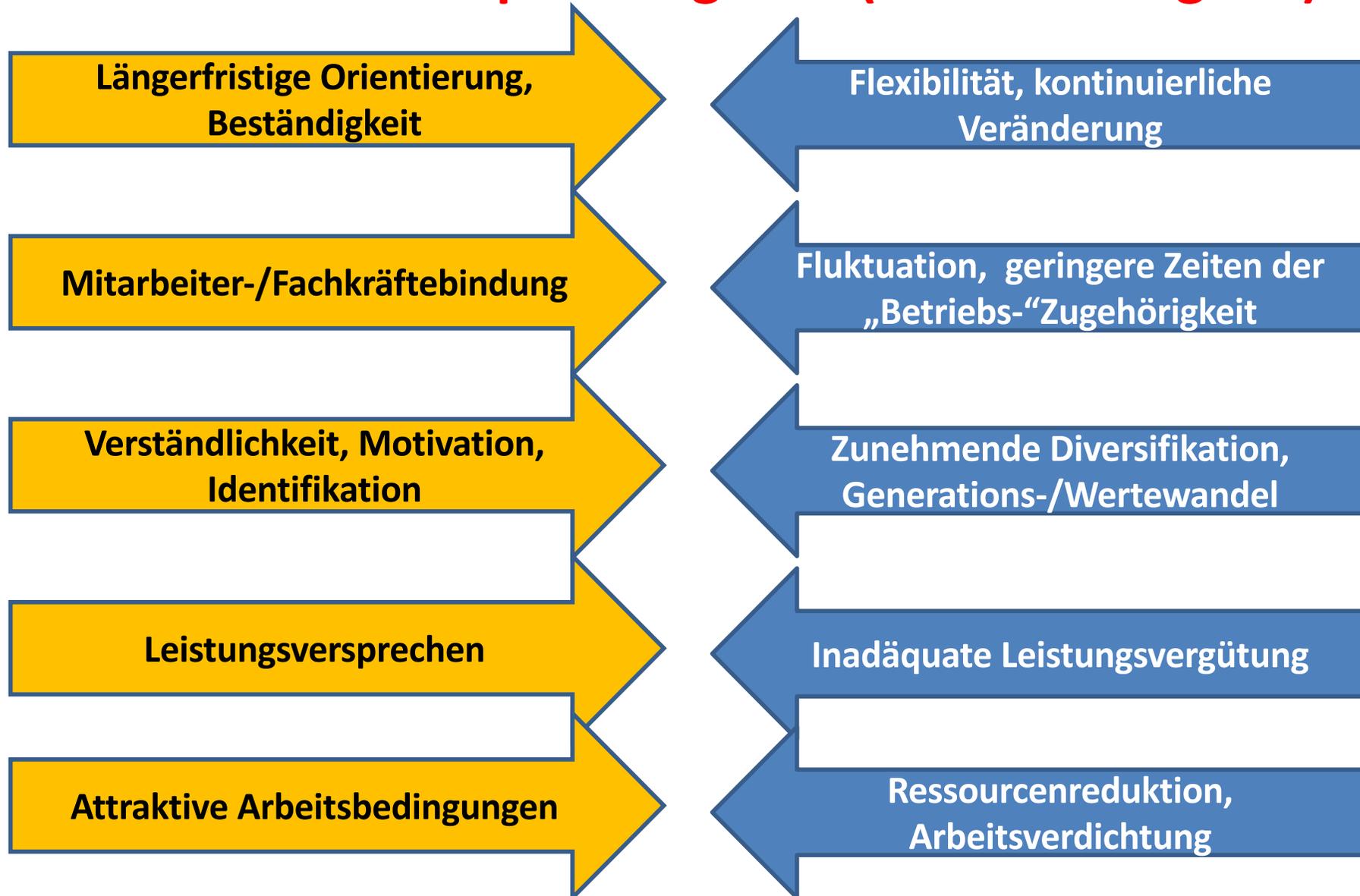
- **Ziel:** regelmäßiger Abgleich von Unternehmensleitbildern mit bestehenden Unternehmenskulturen - da sich **Ziele und Werte eines Unternehmens weiterentwickeln** und dementsprechend **auch Leitbilder in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand** gestellt werden müssen!

Leitbild- Probleme

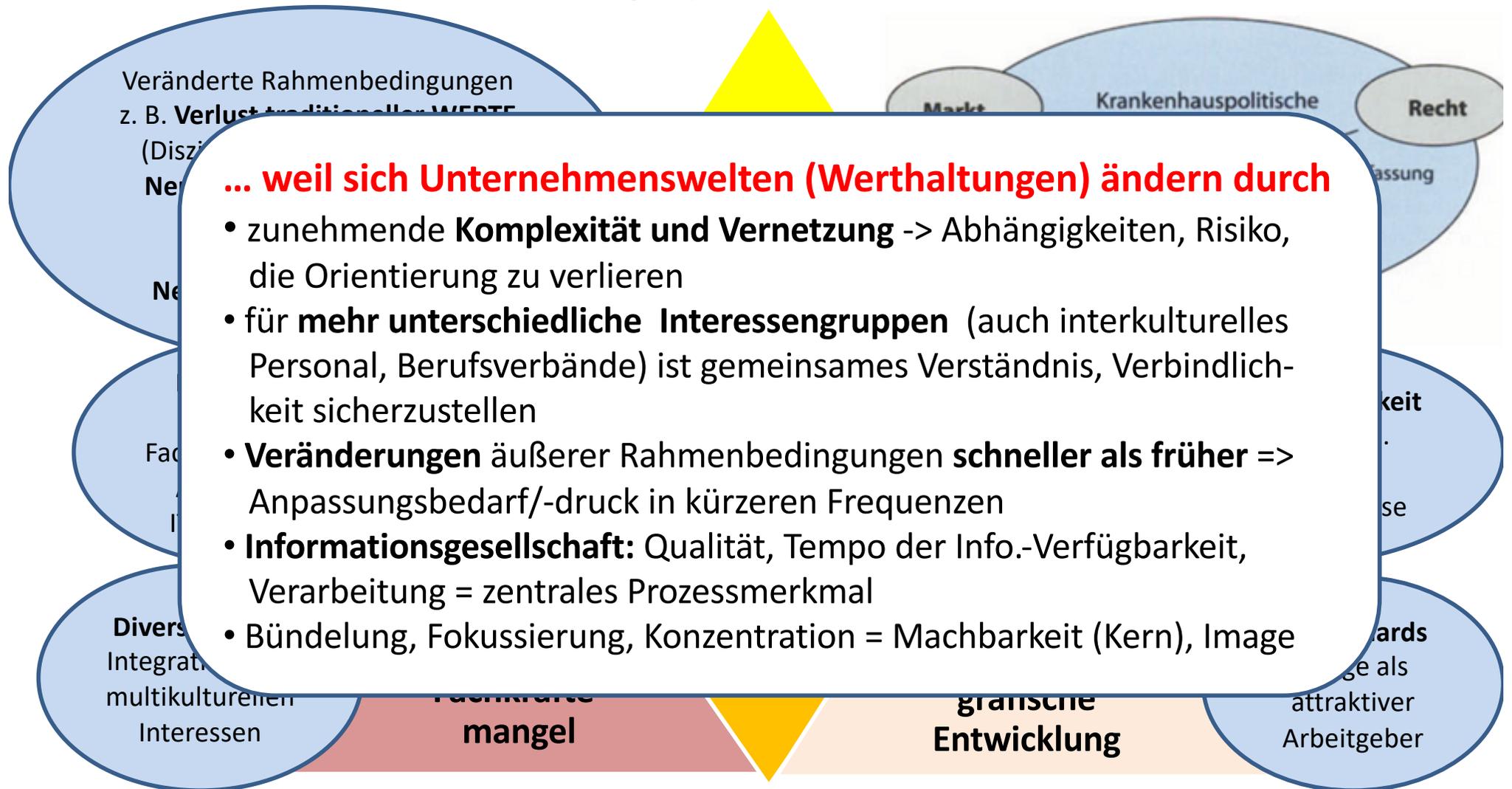
- **wichtigste Aufgabe im Unternehmen (Top-Management): Klarheit**
 - wie soll das Unternehmen in **Zukunft (3-5/10?) Jahren** aussehen?
 - wofür steht das Unternehmen?
 - Was ist der Grund des gemeinsamen Handelns?
- **Problem 1: Leitbildentwicklung hoch bedeutsam für Initiierung Wandel – aber für **Umsetzung von Leitbildern tlw. deutlich geringeres Engagement****
- **Problem 2: Veränderte gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen beeinflussen WERTE => Leitbilder=> Notwendigkeit der Überarbeitung / Anpassung**
 - **Wertewandel in D, demografische Entwicklung**: Personalmangel – Krankenstände, weniger Belastbarkeit; MA mit Migrationshintergrund
 - **Fachkräftemangel**: Qualitätsansprüche (nationale Standards) schwerer zu halten – Problem im Zusammenhang mit demografischer Entwicklung: Aus den eigenen Reihen MA qualifizieren reißt Lücken in den eigenen Reihen, die schwer nachzubersetzen sind... ohne **langfristige Personalentwicklung**

Leitbild- Probleme :

Wertekanon im Spannungsfeld (Glaubwürdigkeit)



Warum sollten Leitbilder regelmäßig überprüft und angepasst werden?



Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf



Wiedervereinigung 1989

- Postmaterielle Werte > Materielle Werte (nach Ronald Inglehart, seit den 1970er Jahren)
- Die ältere Generation erlebte den akuten Mangel unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg, weshalb sie Wert auf materielle Güter legen
- Die jüngere Generation wird in den neu gewonnenen Wohlstand hineingeboren, wodurch diese verstärkt postmaterielle Werten wie Selbstverwirklichung folgen
- Massenmedien berichteten von „Werteverfall“

Internet-Quelle (reel-net.de)

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Anpassungsbedarf

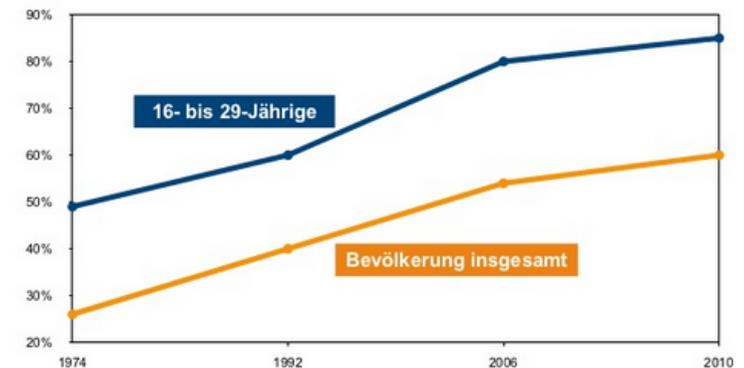
Wertewandel:
„Hedonismus“
– Pay for
Performance

Wertewandel hängt zusammen mit?

- Veränderungen der materiellen Lebensverhältnisse
- mit sozialer Mobilität
- mit dem drastisch gehobenen Bildungsniveau
- mit der Ausweitung des Wissens
- mit der technologischen Entwicklung
- mit dem Wandel von Weltanschauungen und Herrschaftsverhältnissen
- mit der Wirkung sozialer Bewegungen
- mit interkulturellen Einflüssen
- mit Trends und Mega-Trends, z. B. **Individualisierung – siehe Grafik**

Genussvoll leben wird immer öfter zum wichtigen Ziel

Wofür man lebt, worin man den Sinn des Lebens sieht: Das Leben genießen



Quelle: IFO-Altenbach, 2010 (Basis: westdeutsche Bevölkerung ab 16 Jahre)

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

- **Wandel** der Erwerbsarbeit + Beschäftigungsverhältnisse:
- **Folge:** zunehmend fluide Belegschaften => Tendenz
 - zu kleinen, dezentralen Einheiten und
 - Zusammenarbeit in wechselnden Teams
- **Beschäftigte müssen mehr als früher in der Lage sein,**
 - mit Unsicherheit umzugehen,
 - Arbeitsprozesse weitgehend selbst zu steuern und
 - auch bei hoher Belastung Motivation zu erhalten sowie
 - Kreativität und Innovativität zu entfalten (vgl. Hees u. a. 2001).
- Gleichzeitig gilt für die **Unternehmensführung**, den **Gesamtzusammenhalt von mehr oder weniger autonom agierenden Einheiten sicherzustellen**



(vgl. Ganz 2001).

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

Pay for Performance im Gesundheitswesen basiert auf

- Qualitätsmessung durch **definierte Indikatoren** und
- **koppelt die Qualität der Versorgung an Vergütungsbestandteile** mit dem Ziel, die Qualität der Gesundheitsversorgung zu verbessern



Betrifft zur Zeit vorrangig den Bereich der Akutversorgung

P4P kann sich auch auf die **Qualität im Verhältnis zu den Kosten** (Effizienz, value) beziehen

Prof. Dr. med. Matthias Schrappe, 20.11.2014 "Qualität 2030 - die umfassende Strategie für das Gesundheitswesen,
<http://www.matthias.schrappe.com/akt10e.htm>

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

4 Qualitätsdimensionen in der Rehabilitation

Dimension
Medizinische Qualität



- Indikatoren aus der externen
Qualitätssicherung

Dimension
Rehabilitandenzufriedenheit



- Rehabilitationsspezifische Befragung zur
Zufriedenheit

Dimension
Rehabilitandensicherheit



- Selbstbewertung von in der Rehabilitation
relevanten Kriterien zur Patienten-
sicherheit

Dimension
Organisationsqualität



- Selbstbewertung von Kriterien der
Prozess- und Strukturqualität



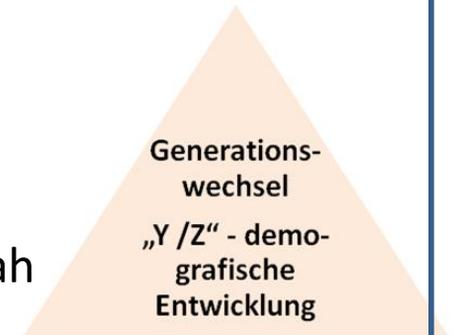
Wertewandel:
„Hedonismus“
– Pay for
Performance

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf



z. B. 7 wichtigste Attribute, die diese Generation wertschätzt:

- Herausfordernde Arbeit
- Vergütung
- Kollegiales Arbeitsumfeld
- Arbeitsstandort wohnortnah
- Karrieremöglichkeit
- Work-Life Balance
- Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten



Top-1-Anforderungen an Arbeitgeber

- herausfordernde Arbeit
- Kollegialität und
- Work-Life Balance

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

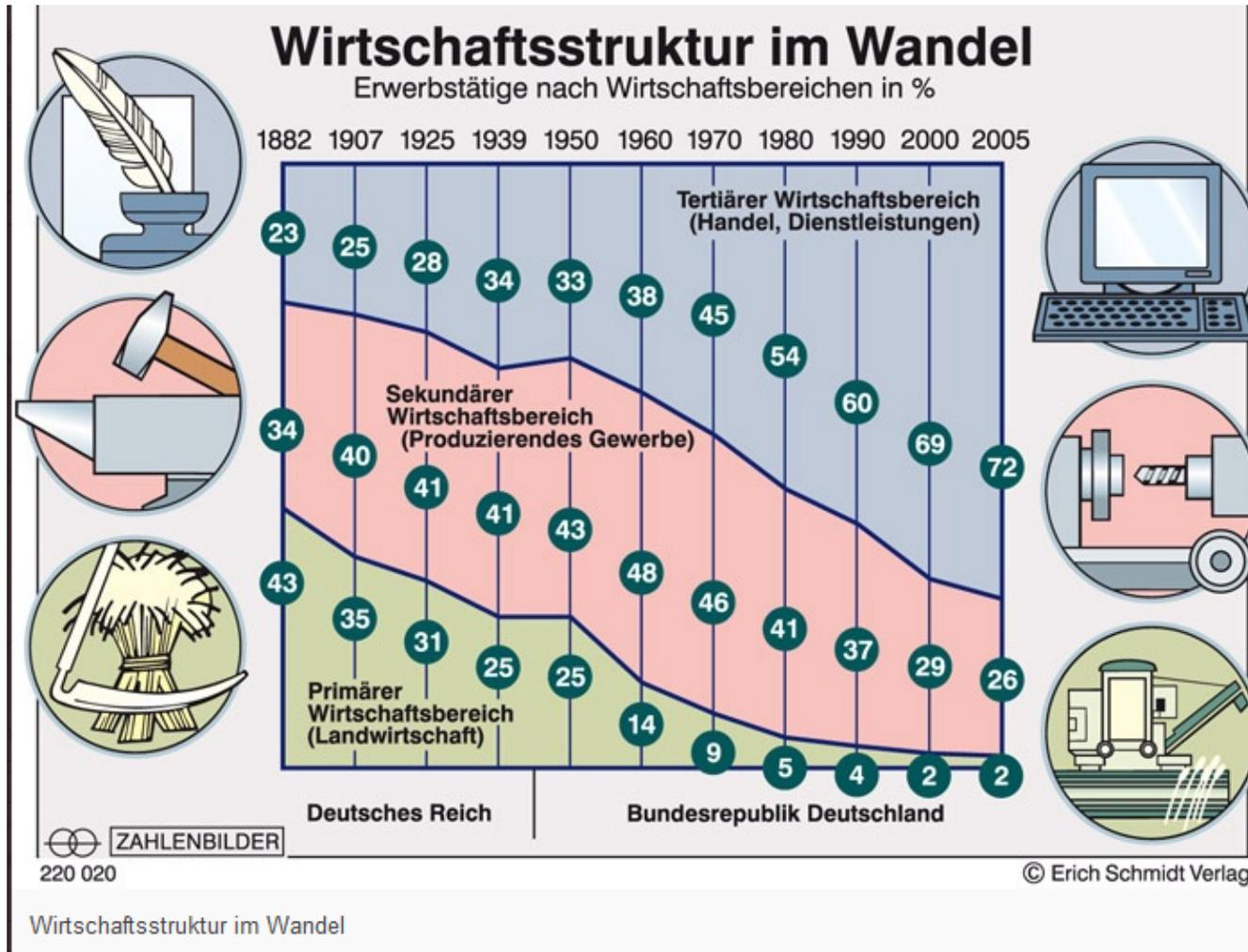
Generations-
wechsel
„Y / Z“ - demo-
grafische
Entwicklung

<https://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition>

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geboren	Ab 1950	Ab 1965	Ab 1980	Ab 1995
Grundhaltung	Idealismus	Skepizismus	Optimismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perpektiven- losigkeit	Leistungs- bereitschaft	„Flutterhaftigkeit“
Bezug	(lokale) Gemeinschaft	(lokale) Gemeinschaft	(internationale) Gesellschaft	(globale) Gesellschaft
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Aktivitätsniveau	Mittel	Niedrig	Mittel	Hoch
Informiertheit	Mittel	Wenig	Mittel	Stark
Qualifikation	Lernen für das Unternehmen	Wenig lernen	Bezahltes Lernen	Für sich lernen
Ausrichtung	Nur Beruf	Privat (trotz Beruf)	Beruf, verbunden mit Privat	Privat (und Beruf getrennt)

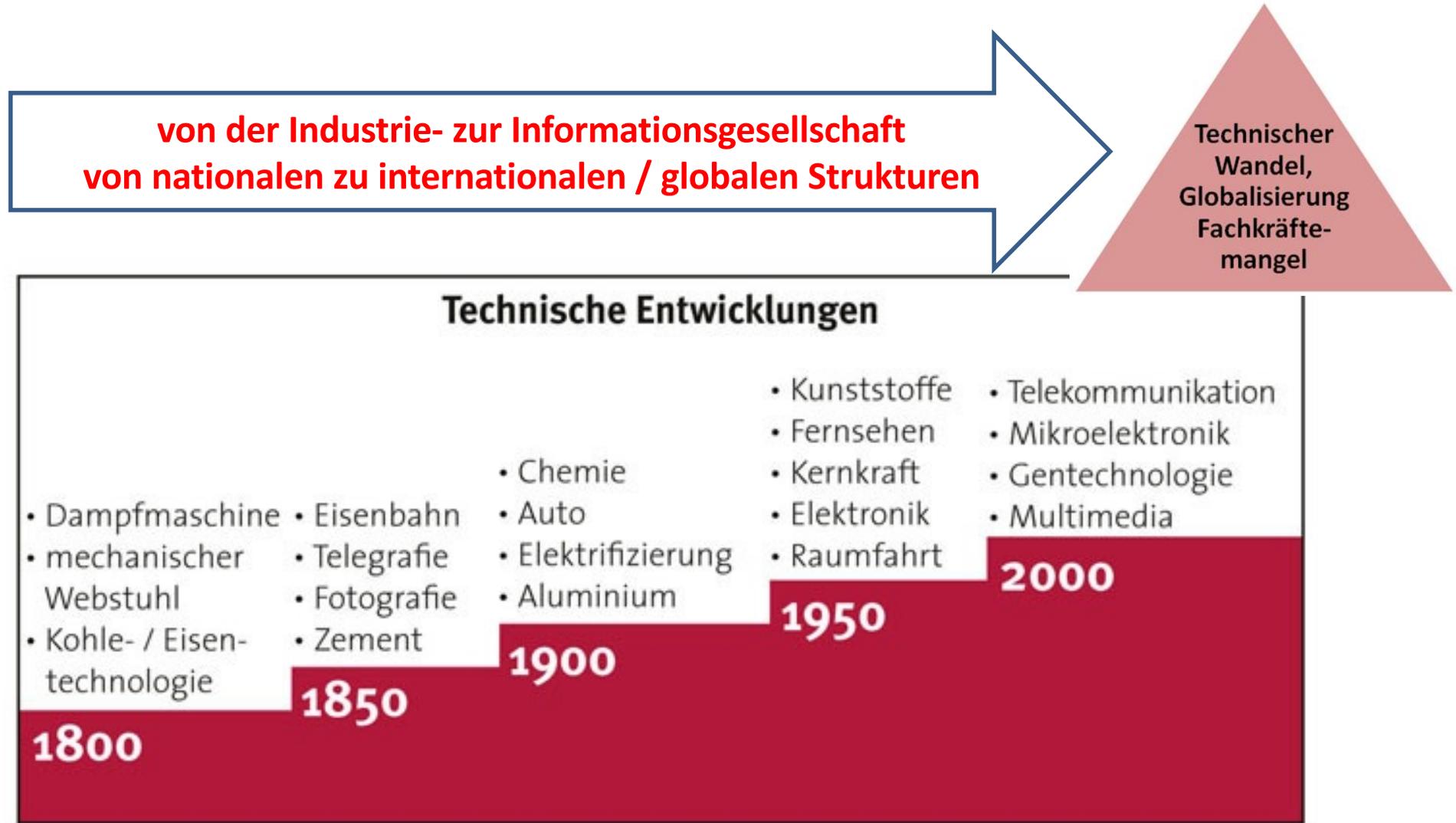
Quelle: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz – Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt

Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf



Technischer Wandel,
Globalisierung
Fachkräfte-
mangel

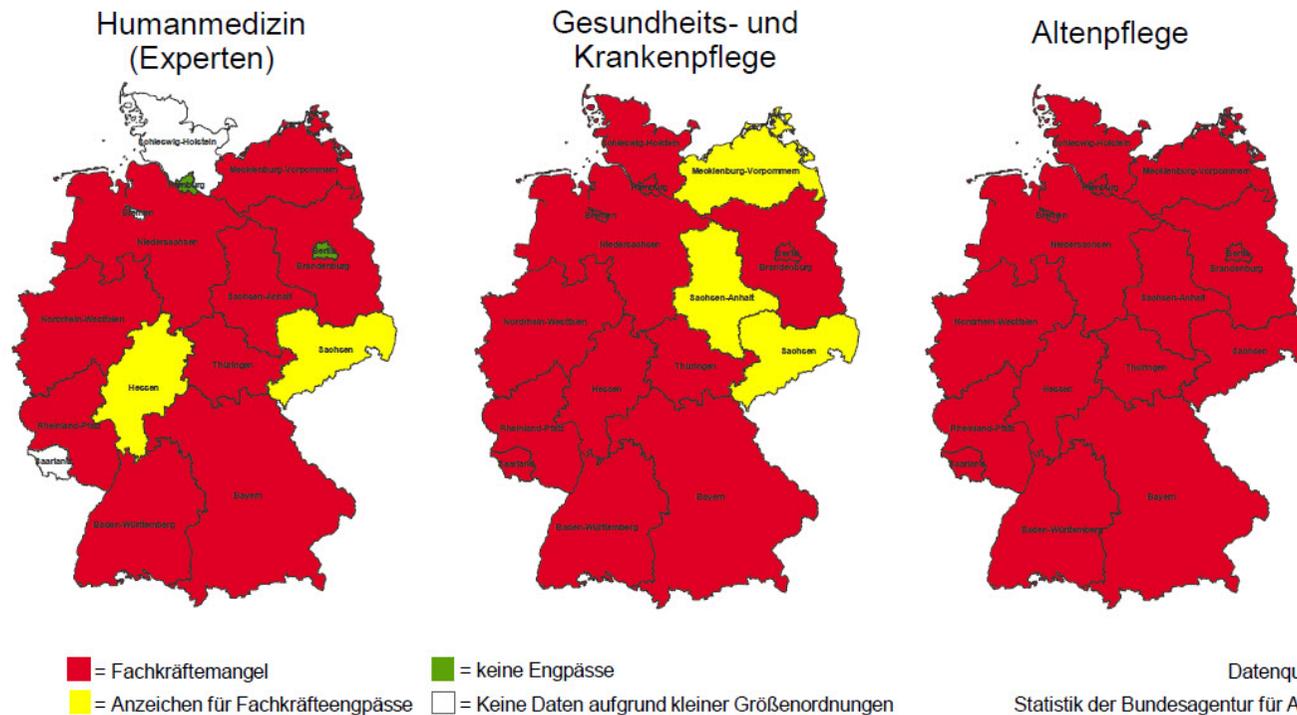
Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf



Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen

Fachkräfte, Spezialisten bzw. Experten
Deutschland nach Ländern
Juni 2014



Problem: Veränderte Rahmenbedingungen - WERTE => Leitbilder=> Überarbeitungs-, Anpassungsbedarf

Wo es besonders eng ist
Zahl der Arbeitslosen je 100 offene Stellen



Quelle: BA, IW Köln

<https://www.spiegelundpohlers.de/blog/was-ist-eigentlich-der-fachkräftemangel/>

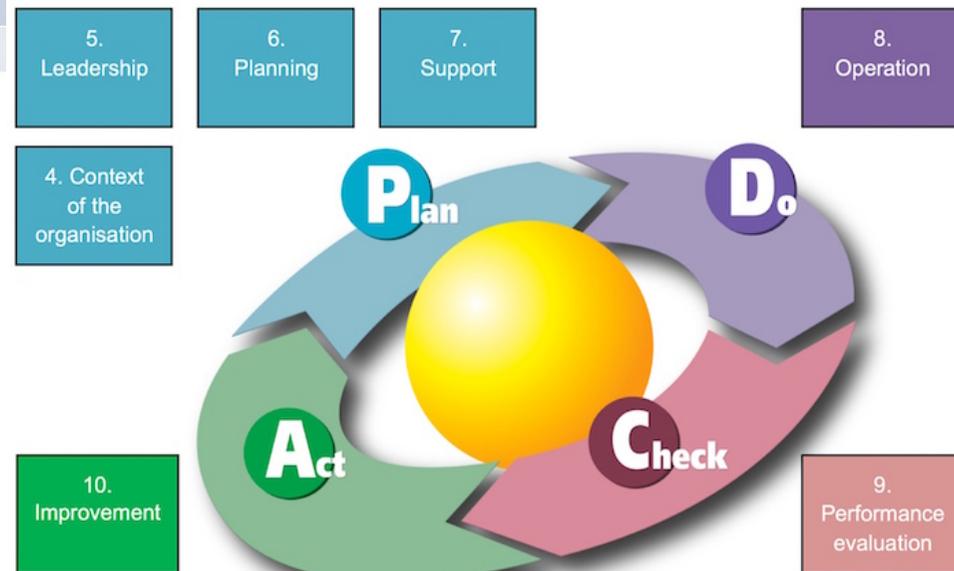
Problem: Veränderte Rahmenbedingung WERTE => Leitbilder=> Anpassung

Anforderungs-
änderungen:
Neue ISO /
Zertifizierungs-
pflicht

DIN EN ISO 9001:2015 („HLS“)	DIN EN ISO 9001:2008
1. Anwendungsbereich	1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen	2. Normative Verweisungen
3. Begriffe	3. Begriffe
4. Kontext der Organisation	4. Qualitätsmanagementsystem
5. Führung	5. Verantwortung der Leitung
6. Planung	6. Management von Ressourcen
7. Unterstützung	7. Produktrealisierung
8. Betrieb	8. Messung, Analyse und Verbesserung
9. Bewertung der Leistung	
10. Verbesserung	

NEU: DIN EN ISO 9001:2015 z. B.
Transparenz zum **Kontext der Organisation**
(interne/ externe Rahmenbedingungen),
die die Ausrichtung des Unternehmens
und damit die Ziele bestimmen
Verantwortung der obersten Leitung wird
deutlich stärker betont – **QM: CHEFSACHE**

NEU: DIN EN ISO 9001:2015 z. B.
Risikobasierter Ansatz: Chancen und
Risiken des Handelns berücksichtigen
Wissensmanagement: organisationsinter-
nes Wissen dienstleistungsbasiert sichern
„Entwicklung“: nicht mehr ausschließbar
Wirksamkeitsprüfung: Maßnahmen und
Projektergebnisse prüfen und bewerten



<https://www.ztm-aktuell.de/management/laborfuehrung/story>

Ethik und Werte im QM verankern

Empfehlungen aus Leitbildprojekten

- ▶ Klare Zielvorstellung, konzertierte Aktion, iteratives Vorgehen, dialogisches Prinzip.
- ▶ Ein Leitbild sollte nicht verkündet und von oben verordnet werden, sondern im Dialog und unter Einbeziehung von möglichst vielen Mitarbeitern erarbeitet werden.
- ▶ Ein Leitbild ist mehr als eine Hochglanzbroschüre oder dekorativer Wandschmuck.
- ▶ Das Leitbild muss den Mitarbeitern verständlich gemacht werden.
- ▶ Ziel sollte es sein, eine offene und konkrete Rückmeldung zum Leitbild zu bekommen.

Abbildung 4:

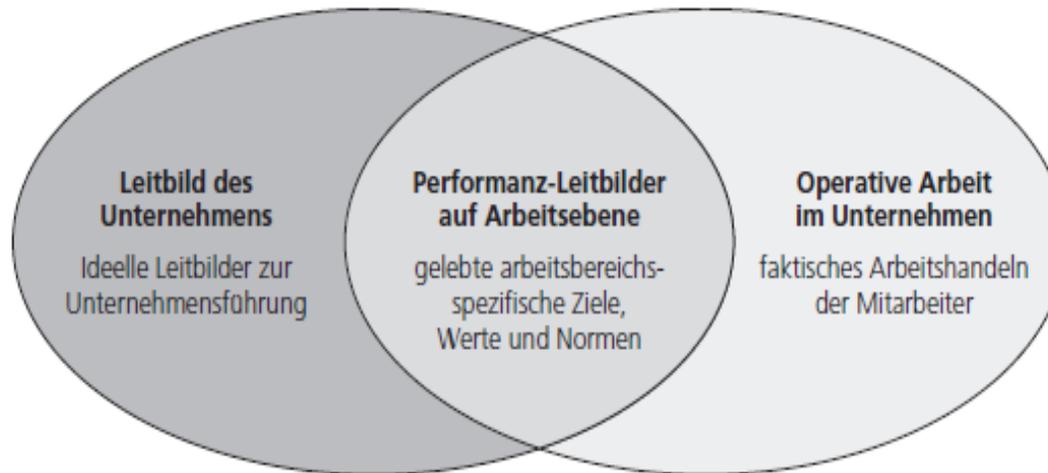
Empfehlungen zur Verankerung von Leitbildern

Walter Ganz • Nicole Graf (Herausgeber), Ergebnisse einer Kurzstudie zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis, Stuttgart, 2006

Ethik und Werte im QM verankern

- „Leitbild-Management“ als Prozess darstellen, implementieren (PDCA-Logik) – Aufgabe für das TOP-Management
- Leitbild-Prozess im Audit-Management integrieren
- Bewusstsein bei Führungskräften und QMB schaffen – Know How vermitteln, Ressourcen sicherstellen
- Leitbild-Inhalte realitätsnah beschreiben und mit operativer Ebene verankern, Mitarbeiter beteiligen
- bei jährlichen Managementbewertungen und Strategiemeetings/ Klausurtagungen Unternehmensziele und strategierelevante Prozesse frühzeitig erkennen und Veränderungsprozesse frühzeitig einleiten – entsprechend Leitbilder systematisch berücksichtigen: prüfen und ggf. anpassen
- **Leitbilder mit Performanz** verbinden:
 - Bereitschaft zu Veränderungen in der Aufbau-/Ablauforganisation sowie zur Auseinandersetzung, auch unbequeme Wege zu gehen
 - Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion – Stärken / ggf. Sanktionieren
 - MA suchen/halten, die zum Unternehmen passen
 - Ziele, Prozesse, Änderungen permanent auf Deckungsgleichheit prüfen – Konflikte und Lösungen transparent machen

Ethik und Werte im QM verankern



Walter Ganz • Nicole Graf (Herausgeber), Ergebnisse einer Kurzstudie zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis, Stuttgart, 2006

Leitbild/ Strategie	Wir setzen es um, indem wir ...	Kennzahl	Zielwert	Einheit
Eine effiziente Organisation und Kommunikation sichert den wirtschaftlichen Erfolg	... durch eine geringe Lagerhaltung, eine enge Kooperation mit unseren Lieferanten, präzise Planung der Menüzahlen und effizienten Ressourceneinsatz die Kosten für den Wareneinsatz gering halten.	Durchschnittlicher Wareneinsatz für einen Patienten/ Tag, gemessen in EUR	5,35	EUR
Das Wohl und die Genesung unserer Patienten steht für uns als Dienstleister im Mittelpunkt	... unsere Servicezeiten an den Belangen der Patienten ausrichten, die Zufriedenheit unserer Patienten mit dem Essen aktiv nachfragen und auf Beschwerden sofort und pragmatisch reagieren.	Zufriedenheit der Patienten mit dem Essen, gemessen als Schulnote (Originalwortlaut im Fragebogen: xyz)	1,8	Schulnote
Wir setzen auf die Kompetenz und Leistungsbereitschaft motivierter Mitarbeiter	... ein offenes Teamklima pflegen, das eine unmittelbare Ansprache von Problemen erlaubt. Durch langfristige und transparente Dienstplanung wird ein häufiges Auftreten von Belastungsspitzen und Überstunden vermieden.	Anzahl der Krankheitstage/ Fehltage im Monat	5	Krankentage/Monat

Ethik und Werte im QM verankern

- **Analyse des bestehenden QM-Systems/Risikomanagement:**
 - Welche (Versorgungs-)Prozesse sind „**Werte-sensibel**“?
 - Welche **Indikatoren** gibt es für Abweichungen im Werte-Profil (z. B. MA-Zufriedenheit, Motivation, Fluktuation, Krankenstatistik, Stellenplan-Diskrepanzen, Qualifikationsprofile; Bewertung der Arbeitsplatz-Ausstattung, Informations-/Dokumentationssysteme)
 - Präventions-/Korrekturmaßnahmen => Strategie-Anpassung und Kommunikation
- Leitbild-Inhalte
 - mit Ziel-/Maßnahmen-/Kennzahlenmanagement vernetzen
 - in Regelkommunikation und Personal-/Schulungsmanagement einbinden , z.B. obligatorisch im Einarbeitungsprozess für neue MA integrieren, zentrale MA-Info (Jahresversammlung, Newsletter, ...), Angebote für themen-/zielgruppenspezifische Seminare, Workshops
- Aussagen zum Leitbild regelhaft im Management-Review integrieren

Ethik und Werte im QM verankern

Instrumente zur Messung und Bewertung von Leitbildern sollten nicht nur „zertifizierungsorientiert“ sein, sondern die Integration im Managementsystem - **Durchdringung bis zur MA-Ebene und Wirksamkeit bzgl. der Zielerreichung** (PDCA) erfassen => abgebildetes Tool greift diesbezüglich noch zu kurz... wäre aber ein Anfang 😊

1. Qualitätskriterium "Teilhaberorientiertes Leitbild"								
Einführung: siehe Kommentar. Ziele: siehe Kommentar.		B < Art der Prüfung D Reifegrad: 1 = "-"; 3 = "-/+"; 5 = "+"						
		N	1	2	3	4	5	Nachweise
1.1	Aussagen bzgl. Unternehmenszweck (Reha) und:							
1.1.1	Teilhaberorientierung	D				x		enthalten; grob ohne Differenzierung bio-psycho-sozial
1.1.2	Ziele und Werte der Rehabilitationseinrichtung	D					x	enthalten
1.1.3	Grundsätze und Wertvorstellungen für das Handeln	D					x	enthalten
1.1.4	Selbstverständnis, Auftrag, Handlungsfeldern, Werteorientierung und Menschenbild	D					x	enthalten
1.1.5	Führungsgrundsätzen	D					x	enthalten
1.1.6	Qualitätsmanagement	D					x	enthalten
1.1.7	Wirtschaftlichkeit	D					x	enthalten
1.1.8	Mitarbeiterpflege	D					x	enthalten
1.1.9	Kooperationen	D					x	enthalten
1.1.10	Ökologie	D					x	enthalten
10								Mittelwert 4,9
1.2	Beteiligung der Mitarbeiter							
1.2.1	Die gesamte Führung der Einrichtung ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des Leitbildes in der Alltagspraxis.	N		x				mus noch über QM-Schulungen / Info (Berlebsversammlung) realisiert
1.2.2	Die Mitarbeiter sind an der Erstellung und Aktualisierung des Leitbildes aktiv beteiligt.	N		x				zentraler Entwurf für Sucht-/Jugendhilfe-Einrichtungen wurde im GZ (MA-Vertretung durch MA Psy/PsyThr.); erstellt, in die Einrichtung gegeben; Feedback an GZ Juni 2011; Freigabe durch GF/Gesell. noch offen
2								Mittelwert 2,0
1.3	Schriftlich festgelegt							
1.3.1	Das Leitbild liegt in schriftlicher Form vor.	D					x	auf der Homepage verfügbar; bisher noch nicht intern ausgehängt
1								Mittelwert 5,0

Vielen Dank für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit!

Marita Enge

Dipl.-Psych.

Qualitäts- & Managementberatung im Gesundheitswesen

Grünstr. 22

12555 Berlin

Tel.: 030 / 56589927

Fax: 030 / 56589926

Funk: 0174 / 9347476

E-Mail: info@marita-enge.de

Homepage: <http://www.marita-enge.de>

Nachtrag aus der Praxis: Leitlinien und Wirklichkeit



Abb.: Botschaften aus dem Hintergrund: Was Unternehmen als Leitlinie formulieren —und was Mitarbeiter daraus machen

[Bildquelle: Iris Surburg. -- In: **Handbuch Betriebsklima** / Uta-Maria Hangebrauck ... (Hg.). -- München [u.a.] : Hampp, 2003. -- 265 S. : Ill., graph. Darst. ; 21 cm. -- ISBN 3-87988-771-3. --