

ISO 10018, Normierungsversuch für Leadership, Theorien und Erfahrung

P. Etter

Medidee Services SA



Hypothese ISO 10018



Referenztexte wie ISO 9001 und ISO 13485 präsentieren Verfahren, die Konformität und ständige Verbesserung fördern (=Qualität).

Komplementäre, auf die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter zentrierte Vorgehensweisen könnten zudem:

- den Qualitätsansatz fördern
- die Qualität noch steigern

Ansatz



Deming: «Beseitige die Angst, damit alle im Unternehmen effizient arbeiten können»

(Ch. 3 «*Out of the Crisis*», 1986)

Drucker: «Behandele Mitarbeiter als wären sie Freiwillige, die jederzeit gehen können. Stelle von transaktioneller Motivation auf transformative Motivation um (= Coaching und Stimulation von Nachdenken)».

(*Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management, 1st Edition*)

transformatives Leadership

transaktionelles Leadership	transformatives Leadership
Reaktivität	Proaktivität
Arbeit gemäss Organisationskultur	Arbeit für die Entwicklung einer neuen Organisationskultur
Zielerreichung durch Belohnung und Bestrafung	Motivierung und Eigenverantwortung für Zielerreichung anhand eines Ideals sowie moralischer Werte
Teammotivierung anhand eigenem Interesse jedes Mitglieds	Teammotivierung, indem Interessen der Gruppe und der Organisation über eigene Interessen gestellt werden.

Leadership in Gesundheitseinrichtungen

	Spital / ZSVA	privates Unternehmen
Faktoren		
klares Organisationsmodell	komplex aufgrund vielzähliger Hierarchiestrukturen und Stake-holders	meist klarer und einfacher weil oft nur eine Hierarchiestruktur
Managementkompetenz	Nicht immer gefördert weil medizinische/technische Kompetenz im Vordergrund, wenig Schulung	sehr unterschiedlich, je nach Geschäftsleitung
Teamgrösse	oft zu gross > 12-15	mehrheitlich angemessen
Ergebnisse		
nachgewiesene Motivation	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich
nachgewiesenes Engagement	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich

ISO 10018:2012

Prozess und Methoden für aktive
Förderung von Kompetenzen und
Einbeziehung der Mitarbeiter

Vorgeschlagen von: ISO / TC 176, genau
wie ISO 9001

! Nicht zertifizierbare Norm

Grundsatz: «Würzen Sie Ihr Management-
programm»

Auflage: «Motivation kann man nicht
erzwingen sondern nur fördern»

INTERNATIONAL
STANDARD

ISO
10018

First edition
2012-09-01

Quality management — Guidelines on
people involvement and competence

Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les
compétences du personnel



Reference number
ISO 10018:2012(EN)

© ISO 2012

Parallelen

ISO 9001/ISO 13485	ISO 10018
Kompetenzmanagement	-> + Verhaltensweisen
klare Aufteilung Verantwortlichkeiten	-> + Empowerment, Einbeziehung
klare Kommunikation der Erwartungen	-> + mehr Zuhören
Arbeitsaufteilung	-> + Teamarbeit
angemessenes Umfeld / Produkt	-> + angemess. Umfeld / Mitarbeiter
Qualitäts- und Leistungsstrategien	-> + Einbeziehung der Mitarbeiter
Schulungsplan	-> + Einbeziehungsplan
Produkt/Service-Entwicklung	Innovation
N/A	Anerkennung

Grundsätze der ISO 10018

- Sichtbarkeit der Leader – Büro verlassen
- Empowerment = Übertragung Verantwortung / Einbeziehung
- klare Aufteilung Verantwortlichkeiten
- informiert über Erwartungen Stakeholder
- Festlegung Bedürfnisse des Personals
 - Wissen
 - Kompetenzen
 - Verhaltensweisen
- Bedürfnisse Mitarbeiter = Arbeitsbedingungen
- Bedürfnis an Mitarbeitern
- Kommunikation fördern

Umsetzung: Beispiele 1)

- offene Qualitätspolitik:
 - vorher: «Politik steht im Qualitätshandbuch. Lesen Sie es doch!»
 - nachher: Politik aktualisiert, Mitarbeiter geschult und informiert bezüglich Verbindung zwischen Politik und ihrer Arbeit. In der Lage, diese Politik zu erklären.
- Unternehmensziele auf jeden einzelnen Mitarbeiters runterbrechen
 - vorher: «Wir bereiten erneut Endoskope auf»
 - nachher: «Ich spiele beim Einsammeln sowie bei der Funktionskontrolle eine Schlüsselrolle»

Umsetzung: Beispiele 2)

- **Postenbeschreibung:**
 - vorher: Liste physischer Tätigkeiten Kader oder Mitarbeiter
 - nachher: + Liste indirekter Tätigkeiten im Zusammenhang mit Betreuung und Qualität:
 - «Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren»
 - «Feedback interner Spitalkunden einholen»
 - «Coaching Verhaltensweisen Mitarbeiter»
- **Coaching-Nachweis**
 - vorher: «Wir machen alle zwei Jahre Umfrage mit Spitalformular»
 - nachher: «Ich mache Notizen zu besseren Verhaltensweisen, auf die wir uns geeinigt haben»

Umsetzung: Beispiele 3)

- Managementbewertung:
 - vorher: klassische Punkte der ISO 9001
 - nachher: Sonderbehandlung Kapitel «HR»:
 - Motivationsgrad
 - reale Bestandsaufnahme technische Kompetenzen und Verhalten
 - nachher: anderer Ansatz bezüglich Effektivität und Effizienz der Prozesse:
 - Einbeziehung Mitarbeiter in Bewertung
 - Mitarbeiter wirken bei Festlegung Indikatoren mit
 - Risikoanalyse bei Kompetenz- oder Motivationsmangel

Umsetzung: Beispiele 4)

- internes Audit:
 - vorher:
 - Externalisiert oder durchgeführt vom Verantwortlichem für Qualitätssicherung
 - Priorität eigene Arbeit (=Inspektion)
 - nachher:
 - Schulungen für alle Mitarbeiter
 - Priorität Verbesserungsmöglichkeiten

Schlüsselfaktoren für Erfolg

Umsetzung auf höchster Ebene

- Modellfunktion

HR-Support der Einrichtung:

- Strukturierte Kompetenzerwerbspläne
- Kohärenz mit Bewertungsplan der Einrichtung
- signifikante Steigerung der Coaching-Frequenz

Kaderschulung:

- Anreiz für ständige Verbesserung, Feedback und Coaching: 50% Theorie , 50% Praxis
- 360°-Prinzip = Wahrnehmung der anderen

Erfahrungsberichte

Umfelder:

- Private Sterilisation
- Altenheim
- Labore

Feststellung:

- bestimmte Qualitätsansätze auf Grundlage ISO 9001/13485 sind kaum verdaut
- Qualitätspolitik und –ziele oft ein wenig «mager»
- Begriffe Effektivität und Effizienz der Prozesse oft nicht ausreichend genutzt
- neue formelle Anforderungen hinzufügen könnte als unvernünftig angesehen werden ... und doch ...

und doch ...

- Bestimmte im Gesundheitswesen aktive Organisationen wie beispielsweise ZSVAs mit Zertifizierung ISO 9001/13485 haben bereits einen Grossteil dieser Elemente (vielleicht sogar unbewusst) integriert-> «es ist möglich».
- Managementschulungsniveau der Kader in Gesundheits-einrichtungen steigt schrittweise.
- ISO 10018 schlägt Leadership-«Injektionen» entlang der gewohnten Unternehmensprozesse vor.
- ISO 10018 ermöglicht sehr schrittweise und sanfte Umsetzung.

Hoffnung?

Norm nutzen, um Geschäftsführung eines Spitals zu zwingen, ein höheres Managementniveau zu garantieren?

- Naiv

Werkzeugkasten für bereits überzeugte Leader?

- Ja, zweifellos

Umsetzungsvorschlag

Sequenz:

- Ohne grosses «Tamtam» Verstärkung des Qualitätsmanagement-Systems (QMS) ankündigen
- Kader für einfache Animations- und Verbesserungstechniken sowie Team-Coaching schulen
- Management-Bewertung verbessern
 - kohärentere und dezentralere Indikatoren und Ziele
 - offene Diskussion über Motivations- und Einbeziehungsgrad
- alle Verbesserungen sobald wahrnehmbar erkennen

Fazit

«Systeme müssen vor allem Menschen helfen und nicht umgekehrt»

«Ein ausgewogenes Managementsystem ist rentabel und bringt mehr ein als es kostet»

«ISO 10018 hilft Qualitätssysteme zu verbessern, um Menschen positiv zu beeinflussen»

«Das Qualitätsmanagementsystem kann nur davon profitieren wenn es vom Kader mitgetragen wird»