

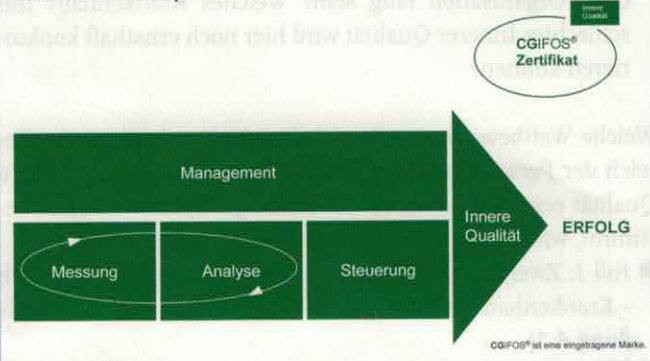
**Infobox 1: Managementsystem der Inneren Qualität**

Das CGIFOS Managementsystem der Inneren Qualität basiert auf zwei Kernprozessen (vergleiche ► **Abbildung 1**):

Die periodische Messung und Analyse der Inneren Qualität sowie – soweit erforderlich – deren nachhaltige Steuerung. Grundlage der Messung ist ein proaktiver Dialog zwischen Führung und Mitarbeitenden basierend auf einer fokussierten, periodisch durchgeführten Mitarbeiterbefragung (nicht vergleichbar mit herkömmlichen Ansätzen). Die Messergebnisse werden mit spezifischen quantitativen und qualitativen Methoden ausgewertet. Die optimalen Ansatzpunkte der Steuerung werden identifiziert. Die Ziele werden definiert. Handlungsprogramme werden entwickelt, abgestimmt und umgesetzt. Die Zielerreichung wird kontinuierlich überprüft. Das Krankenhaus wird systematisch hin zu optimaler Innerer Qualität geführt. Ich-Kulturen werden in Wir-Kulturen transformiert. Das Organisationssystem als Ganzes wird optimiert und stabilisiert.

Das Management des Mess-, Analyse- und Steuerungsprozesses: Kernstück ist ein spezifischer Lenkungsprozess ausgehend von der oberen Führungsebene. Die Geschäftsleitung führt den Prozess im Regelfall als Primus inter Pares, was ihr wichtige Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet und zudem integrierend wirkt. Der Prozess wird durch die üblichen Maßnahmen des Projektmanagements unterstützt. Die begleitenden Aktivitäten werden nach Bedarf bestimmt und können von einführenden Führungskräfte-Workshops über die Entwicklung neuer Anreizsysteme (Budget, Vergütung, Personalentwicklung etc.) bis hin zur Fortschreibung des Reportings und Sonderaktivitäten in der Unternehmenskommunikation und des Marketings reichen.

**Abbildung 1: CGIFOS Managementsystem der Inneren Qualität – Kernprozesse**



sanktionslos hingenommen, resultieren teils sogar aus widersprüchlichen Anreizsystemen. Bei den Beschäftigten kommt dies als Ungereimtheit an. Ihr Vertrauen in die Organisation und deren Führung wird gemindert und nicht gestärkt. Wohlgermerkt, das Phänomen gilt für komplexe Organisationen. In kleineren Häusern mit 50 oder 100 Mitarbeitenden etwa sind die Informationsasymmetrien und damit letztlich auch die Zentrifugalkräfte geringer. Die Führung ist persönlicher. Das Wir-Gefühl ist ausgeprägter.

- Die Verantwortungsträger wurden in der Bewältigung der Herausforderungen lange Zeit zu wenig unterstützt. Die natürliche Tendenz komplexer Organisationen hin zu suboptimaler Innerer Qualität war in Theorie und Praxis nicht im Blick. Das Phänomen der Inneren Qualität wurde nicht thematisiert. Folgerichtig wurden auch keine Managementinstrumente entwickelt, um diesen Zentrifugalkräften erfolgreich entgegenwirken zu können. Und die herkömmlichen Managementinstrumente sind auf die Lösung der Probleme nicht ausgelegt. Zwar wurde versucht, durch die Einführung von Leitbildern etc. auf die Innere Qualität Einfluss zu nehmen. Aufwand und Engagement waren teils sogar erheblich. Im Mittelpunkt standen indes die „Information“ und „Kommunikation“. So blieben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück, was bei gegebenen Zentrifugalkräften zwangsläufig ist.

Die Herausforderungen sind also bekannt. Ein leistungsstarkes Managementsystem der Inneren Qualität steht zur Verfügung. Krankenhäuser können damit nicht nur bisherige Potenzialreserven erschließen, sondern auch neue Wettbewerbsvorteile für sich hinzugewinnen. Entscheidend ist proaktives Handeln, und zwar möglichst vor der Konkurrenz. In der Krankenhauspraxis ist dieser Grundzusammenhang einerseits vielfach noch nicht präsent. Andererseits findet das Thema „Innere Qualität“ vor dem Hintergrund des allgemeinen Fach-

**Marketing-Positionierung der Zukunft  
neue Zielgruppen u. neue Märkte**

**8. Zentrale Marketing-Tagung der  
Gesundheitswirtschaft  
ZeMark - 10. Okt. 2013**

**www.zemark.de** Tagungstelefon (0 56 06) 5 66-52