Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Wenn schon der Flügelschlag eines Schmetterlings die Welt verändern kann,

welche Potentiale können wir wohl entfalten,

wenn wir nur unsere bisherigen Grundannahmen zum Qualitätsmanagement überprüfen?

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Hinführung

Ausgangsituation …

Wir haben die Erfahrung gemacht,
dass im Qualitätsmanagement häufig zu rational und defizitorientiert gedacht und gehandelt wird:

- Viele Mitarbeiter stehen QM-Initiativen kritisch gegenüber, weil sie den Sinn und Nutzen nicht erkennen bzw. erfahren.
- Organisationen haben Mühe, ihr QM-System lebendig zu gestalten und am Leben zu erhalten.
- Viele Organisationen klagen über umfangreiche und unübersichtliche QM-Handbücher und eine Zunahme an Bürokratie.
- Mitarbeiter und Kunden fühlen sich weniger als Individuum wahrgenommen, sondern eher als Objekt in einem standardisierten Prozess.
- Mitarbeiter fühlen sich durch zentrale Regeln fremdbestimmt, manchmal sogar entmündigt.
  Es entsteht der Eindruck, dass individuelle Kompetenzen und Potentiale nicht gefragt sind.

Wir sind …

… eine Gruppe
von freiberuflichen Beratern/Trainern,
Führungskräften und QM-Beauftragten,
die einen Denkraum eröffnet hat,
um eine kritische aber
auch zukunftsorientierte Diskussion
zur Gestaltung von Qualität im
Gesundheits- und Sozialwesen anzustoßen.

*Wir stehen ein für die Gleichstellung der Geschlechter.
Wir lieben aber auch kurze und prägnante Texte.
In diesem Konzeptpapier haben wir der Lesbarkeit
eine höhere Bedeutung verliehen und uns
für die männliche Schreibweise entschieden,
die in unserem Sinne alle Geschlechter
gleichermaßen umfasst.*

Unsere Leitgedanken …

Wir sind überzeugt,
dass die Auseinandersetzung mit zentralen Qualitätsfragen
ausschlaggebend für den Erfolg einer Organisation ist.

Entscheidend ist,
dass diese Auseinandersetzung im Dialog auf Augenhöhe erfolgt.

Wir sind überzeugt,
dass Grundannahmen und Überzeugungen einen maßgeblichen Einfluss auf die
Ausgestaltung von Qualitätsmanagementsystemen haben.

Entscheidend ist,
dass bestehende Grundannahmen identifiziert, reflektiert
und bei Bedarf neu gefasst werden.

Wir sind überzeugt,
dass alle Mitarbeiter einen positiven Beitrag leisten wollen.

Entscheidend ist,
dass Räume der Wertschätzung und
der Potentialentfaltung geschaffen werden.

Wir sind überzeugt,
dass Regeln und Standards bei der Qualitätsentwicklung hilfreich sind.

Entscheidend ist,
dass eine, der Aufgabenstellung angemessene, Balance
zwischen Standardisierung und Gestaltungsfreiheit hergestellt wird.

Wir sind überzeugt,
dass Sicherheit und Verlässlichkeit
fundamentale Werte sozialer Arbeit sind.

Entscheidend ist,
dass das Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter größer ist
als in die Wirkung von Regeln und Standards.

Unser Ansatz…

der *Potentialorientierten Qualitätsentwicklung* …

- basiert auf dem positiven Menschenbild von Carl Rogers .
- liegt ein systemisches Verständnis von Organisationen zu Grunde.
- legt Wert auf Achtsamkeit im Umgang mit Individuen und zwischenmenschlichen Beziehungen.
- regt an zum Aushalten von Unsicherheit, Dialogarbeit und Wertschätzung.
- leitet an zu einer gesunden Balance zwischen Stabilität und Flexibilität.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Phasenmodell

	Sicherheit	Aufbruch	Entfaltung
Betrachtungs-fokus/ Wahrnehmung	a) Menschen als von außen steuerbare Faktoren b) Zahlen, Daten und Fakten c) Prozesse als linear-kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen d) Messbare und fixierte Ziele e) Direkte Kommunikation f) Probleme, Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten	**Reflexion** *Welche Auswirkungen hat der jeweilige Blick auf die Arbeitswelt?*	a) Menschen als autonome Beziehungswesen b) Sachinformationen und Emotionen c) Prozesse als dynamisch-komplexe Wirkungsgeflechte d) Relative und flexible Ziele e) Direkte und indirekte Kommunikation f) Stärken, Potentiale und Lernchancen
Grund-annahmen/ Denken	• Unsicherheit kann durch den Einsatz von Regeln und Planung in Sicherheit verwandelt werden. • Formale Festlegungen sichern ein reibungsloses Funktionieren der Organisation. • Kennzahlen liefern Klarheit und Objektivität. • Veränderungsprozesse sind durch rationale Argumente initiier- und steuerbar. • Kontrollen fördern das Engagement der Mitarbeiter.	**Reflexion** *Stimmen die Aussagen eigentlich? Welche Auswirkungen haben sie?*	• Alle Menschen haben das Bedürfnis, in ihrer Einzigartigkeit gesehen zu werden und selbst positiv wirksam zu sein. • Unter den richtigen Bedingungen arbeiten die Menschen in hohem Maße selbstorganisiert, mit Freude und Verantwortungsbewusstsein. • Aus Stärken lässt sich leichter und effektiver lernen als aus Schwächen. • Flexible Zielformulierungen fördern eine Kultur persönlicher Verantwortung und stärken die Mitarbeiter.
Handlungs-prinzipien/ Verhalten	• Führungs- und Kernprozesse objektiv erfassen und so steuern, dass Mitarbeiter austauschbar werden. • Unerwünschte Abweichungen von Regelungen erkennen, verhindern und wo nötig sanktionieren. • Komplexe Probleme vertiefend analysieren und besonders differenziert planen .	**Reflexion** *Welche Auswirkungen haben die jeweiligen Prinzipien?*	▪ Auf wenige, aber bedeutsame Regeln und Prinzipien beschränken. ▪ Individuen eine höhere Bedeutung geben als Regeln und Standards ▪ Im Arbeitsalltag Räume schaffen für Dialoge zu Qualitäts- und Beziehungsthemen, für die Erfahrung von Wertschätzung und zur Entfaltung von Potentialen ▪ Unsicherheit aushalten.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Mögliche Nebenwirkungen von QM

Regeln schaffen Sicherheit und Klarheit.
Sie geben Orientierung und ermöglichen Führung, aber ...

… Angst vor Unsicherheit kann wirksam
nur mit innerer Stärke und Kompetenz begegnet werden.

… zufriedenstellende Arbeit braucht Handlungsfreiheit.

… zu viele Regeln fördern Bürokratie und bringen
die Menschen dazu, sinnvolle Wege „drumherum“ zu finden.

... abstrakte Regeln werden häufig auch als kalt und feindlich
erlebt und führen zu einer Entfremdung von der Arbeit.

… zu viele Vorgaben führen zur
Entmündigung von Menschen.

… die Konzentration auf
das Abarbeiten von
Regelwerken kann auch dazu
führen, dass das Gespür
für das wirklich Wichtige verloren geht.

… zu viele Regeln führen zu Unübersichtlichkeit
und schüren die Angst vor Fehlern.

… eine Kultur der mehrfachen Absicherung
verhindert kreative Problemlösungen.

Kennzahlen ermöglichen Fokussierungen und
können zu guten Fragen anregen, aber ...

… nicht selten ist das, was wirklich wichtig ist, nicht in Zahlen abbildbar.

… sie bilden immer nur einen kleinen Ausschnitt
der Wirklichkeit ab und können immer
auf unterschiedlichste Art gelesen und interpretiert werden.

Ordnung ist wichtig.
Planung und Logik sind hilfreich, aber ...

...der Arbeitsalltag
lässt sich nicht immer ordnen.

… damit Planung wirksam wird, dürfen
eigentlich keine Überraschungen mehr passieren.

… Planungssicherheit ist in Gegenwart hoher
Komplexität eine Illusion

… während unser langsamer Verstand noch arbeitet,
hat unsere Intuition oft schon längst entschieden.

Prozesse zu schematisieren
und zu objektivieren
schafft Struktur und Überblick, aber ...

… kein Mensch möchte als Objekt
nach Schema F behandelt werden.

Ein effizienter Umgang mit Ressourcen ist wichtig, aber ...

… eine immer stärkere Fokussierung auf die
Effizienz der Ressourcenausnutzung versperrt
den Blick auf die vielen ungenutzten Potentiale.

Kontrollen helfen bei der Steuerung von Aufgaben und Prozessen.
Kontrollen unterstützen bei der Zielerreichung, aber ...

… Fremdkontrollen sind häufig auch ein Ausdruck von
Misstrauen und fördern Verantwortungslosigkeit.

… Fremdkontrollen fördern auch Schuldsuche
und Verteidigungsmentalitäten.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Ein möglicher Umsetzungsweg

Aufbruch

1. Mission:
Welche Probleme/Aufgaben wollen wir als Organisation gemeinsam bewältigen?
Was gibt uns Sinn?
Was treibt uns persönlich an?

2. Vision:
Was wollen wir gemeinsam erreichen?
Welche zentralen Ziele streben wir an?
Was ist uns persönlich dabei wichtig?

3. Kontext
Welche internen und externen Anforderungen müssen wir dabei erfüllen?
Welche Einflussfaktoren müssen wir beachten?

4. Grundannahmen:
Welche Grundannahmen leiten uns im Hinblick auf Organisationen und Menschen in Arbeit?
Welche fördern Potentialentwicklung?
Welche verhindern diese?

5. Unsere Prinzipien:
Welche Prinzipien sollen unser Handeln bestimmen?
Was wollen wir in Zukunft nicht mehr tun?
Was brauchen wir, um uns in der Einhaltung der neuen Prinzipien zu unterstützen?

6. Unsere Prozesse
Welche Prozessen benötigen wir zur Umsetzung unser Mission/Vision
(eher linear-kausal o. komplex-dynamisch)?
Welche Regelungen sind dafür in welchem Umfang sinnvoll?

7. Gestaltungsräume
Wie schaffen wir angemessene Räume für den Dialog zu Qualitäts- und Beziehungsthemen, für Wertschätzung und Potentialentfaltung?

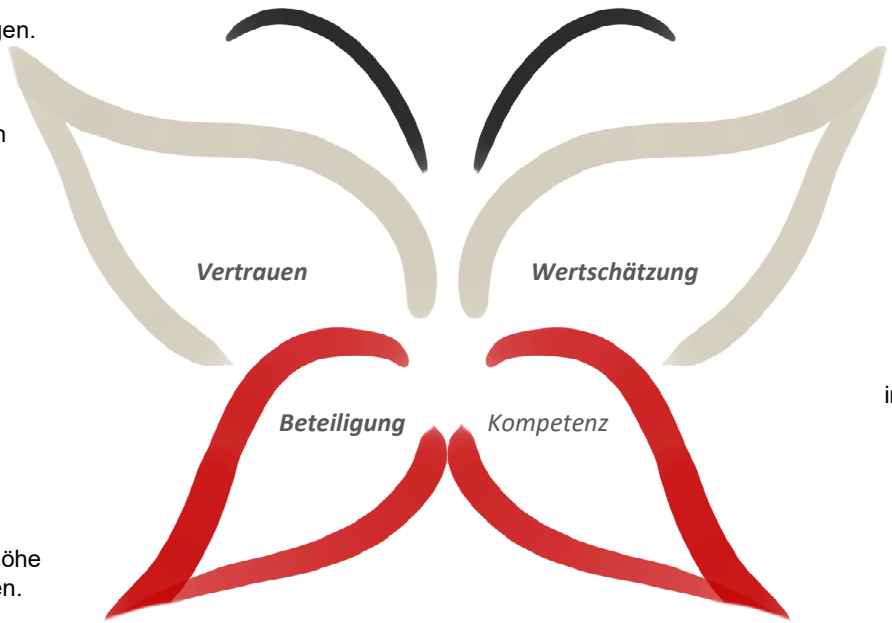
Gemeinsam
wahrnehmen,
das Denken öffnen,
reflektieren,
handeln

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Große Dinge beginnen oft mit kleinen Flügelschlägen
Es geht nicht darum, alles vollumfänglich umzusetzen,
sondern gemeinsam vertrauensvoll
kleine Schritte zu wagen.

Werte und handlungsleitende Prinzipien

Entfaltung



Vertrauen, das heißt z.B.

Führungskräfte und Mitarbeiter

- vertrauen auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Kollegen.
- haben den Mut, Unsicherheit auszuhalten und Kontrolle abzugeben.
- vertrauen auf die Kraft, die aus der intensiv kommunizierten Organisationsmission und -vision hervorgeht.
- vertrauen auf die inneren Fähigkeiten von Mitarbeitern/ Kollegen und Teams, Veränderungen im Kontext frühzeitig wahrzunehmen und darauf zu reagieren.
- Verzichten, wo möglich, auf detaillierte Regelungen.
- erfüllen externe Nachweispflichten, verzichten aber so weit wie möglich auf zusätzliche interne Absicherungsmaßnahmen.

Beteiligung, das heißt z.B.

Führungskräfte

- beteiligen Mitarbeiter, wenn irgendwie möglich, auf Augenhöhe an Entscheidungen, die Einfluss auf deren Arbeitsfeld haben.
- stellen Mitarbeitern alle Informationen zur Verfügung, die diese für eine verantwortungsvolle und kompetente Ausübung ihrer Aufgaben benötigen.
- geben den Mitarbeitern Raum, selbst die besten Lösungen für Probleme und für die Ausgestaltung von Regelungen zu finden.
- etablieren Instrumente zur Selbstkontrolle.
- schaffen Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeit zur Beteiligung fortwährend erhöhen.

Führungskräfte und Mitarbeiter

- schaffen Freiräume, um im Dialog Grundüberzeugungen zu reflektieren und ungünstige Routinen zu erkennen.
- reflektieren im Dialog die Stimmigkeit von Rollen und damit verbundenen Aufgaben.

Mitarbeiter

- nehmen Beteiligungsmöglichkeiten wahr und gestalten aktiv verantwortungsvoll mit.

Wertschätzung, das heißt z.B.

Führungskräfte und Mitarbeiter

- schauen wertschätzend auf sich selbst und Andere.
- schaffen Räume, in denen ein wertschätzender Austausch über Stärken, Potentiale aber auch Kritik erfolgen kann.
- machen andere Menschen nicht zum Objekt ihrer eigenen Ziele und Vorgaben. Regeln/Standards unterstützen die Arbeitsabläufe - Führungskräfte und Mitarbeiter können immer von diesen abweichen, wenn es aus ihrer fachlichen Sicht im Sinne des einzelnen Individuums sinnvoll erscheint.
- schätzen den Wert von Widerständen und interessieren sich für die dahinterliegenden Beweggründe.

Kompetenz, das heißt z.B.

Führungskräfte und Mitarbeiter

- wählen gemeinsam sorgfältig und systematisch passende neue Mitarbeiter/Kollegen aus.
- verzichten bei inhaltlichen Entscheidungen auf hierarchische Macht. Sie etablieren interne Fachexperten und beziehen diese bei Entscheidungen ein.
- setzen sich selbst anspruchsvolle Ziele, deren Erreichung sie selbst verantworten. Was zählt ist die relative Leistung, nicht der Vergleich mit dem ursprünglichen Ziel.
- stärken sich gegenseitig und lernen gemeinsam. Fehler werden zugelassen und für positive interne Lernprozesse genutzt.

Führungskräfte

- machen Potentiale sichtbar und schaffen Räume für deren Entfaltung. Sie ermöglichen Mitarbeitern, mit Hilfe ihrer Rückendeckung Neues ausprobieren zu können.
- schaffen und bewahren Handlungsfreiräume für selbstbestimmtes, kreatives und lösungsorientiertes Handeln.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Weiterführende Literaturempfehlungen

Pfläging, Nils: Führen mit flexiblen Zielen – Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb; 2011

Pfläging, Nils: Organisationen für Komplexität; 2013

Pfläging, Nils: Komplexithoden – Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität; 2016

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation; 2007

Sprenger, Reinhard K.: Das anständige Unternehmen – Was richtige Führung ausmacht und was sie weglässt; 2015

Sprenger, Reinhard K.: Radikal Digital – Weil der Mensch den Unterschied macht; 2018

Storch, Maja: Das Geheimnis kluger Entscheidungen – Von Bauchgefühl und Körpersignalen; 2014

Vollmer, Lars: Wie sich Menschen organisieren, wenn Ihnen keiner sagt, was sie tun sollen; 2017

Wohland, Gerhard: Denkwerkzeuge der Höchstleister; 2012

AUGENHÖHEworks GmbH: Impulsheft – Wie man Unternehmen auch leben kann; 2015

AUGENHÖHEworks GmbH: Film – AUGENHÖHEwege; www.augenhoehe-wege.de

Becke, G.; Behrens, M., Bleses, P.; Meyerhuber, S.; Schmidt, S.: Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten; 2013

Borgert, Stephanie: Die Irrtümer der Komplexität – Warum wir ein neues Management brauchen; 2015

Borgert, Stephanie: Unkompliziert – Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen; 2018

Bonsen zur, Matthias: Leading with Life – Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen; 2009

Chlupsa, Christian: Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess; 2017

Gloger, B. Rösner D.: Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements; 2014

Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition; 2008

Greßer, K. Freisler, R.: Agil und erfolgreich führen: 2017

Herrmann, Ulrich (Hrsg.): Neurodidaktik – Grundlagen für ein gehirngerechtes Lehren und Lernen; 2009

Hüther, Gerald: Würde: Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft; 2018

Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten; 2013

Hütter F., Lang S.: Neurodidaktik für Trainer; 2017

Intrinsify me GmbH: play Change – Das Kartenspiel für wirksame Arbeit; 2016

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H., Hammer D.: Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen; 2016

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H., Hammer D.: Musterbrecher – Der Film; 2016

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H.: Musterbrecher – Ein Prospekt für mutige Führung; 2017

König, E., Volmer G.: Handbuch Systemische Organisationsberatung; 2008

Königswieser, R., Hillbrand M.; Einführung in die systemische Organisationsberatung; 2013

Fredric Laoux: Reinventing Organisations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; 2016

Fredric Laoux: Reinventing Organisations visuell – Ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; 2016

Die hier aufgeführten Veröffentlichungen fanden wir in Bezug auf die Auseinandersetzung mit der Theorie und Praxis des Qualitätsmanagements anregend und hilfreich. Wir möchte sie gerne weiterempfehlen.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Weiterführende Literaturempfehlungen

Unser Ansatz zur
Potentialorientierten
Qualitätsentwicklung
ist nicht fertig und
strebt auch nicht den Status
eines in sich geschlossenen Konzeptes an.
Wir möchten einladen,
mit zu denken,
mit zu diskutieren
und neue Wege auszuprobieren.
Wir freuen uns
auf den Erfahrungs-
und Meinungsaustausch!

Herausgeber:

Denkraum
Potentialorientierte
Qualitätsentwicklung:

Mitdenker:
Marcus Bierei,
Melanie Hindermann,
Annette Klede,
Christoph Langer,
Birgitta Ossege,
Mary Spoden,
Elisabeth Trubel

Stand: Januar 2019

Denk-Impulse

- Menschenbild Carl Rogers
- Systemisches Fundament des potentialorientierten Ansatzes
- Experimentierlogik
- Grundannahmen/mentale Modelle
- Dialog/Dialogarbeit
- Kraft der Sinnfrage
- Duale Prozessbetrachtung
- Flexible Ziele
- Kennzahlen
- Vertrauen
- ...

Denk-Werkzeuge

- Reflexion von Grundsätzen/mentalen Modellen
- Identifikation von handlungsleitenden Prinzipien
- Gestaltung einer potentialorientierten Qualitätspolitik
- Schaffung von Erfahrungsräumen von Wertschätzung
- Ansätze der Potentialentfaltung
- Selbst- und Fremdeinschätzung
- ...

Geplante/Angedachte Impulspapiere

Denk-Fragen … Antworten

- Wie ist der potentialorientierte Ansatz mit der DIN EN ISO 9001 kompatibel?
- ...

Ab Ostern 2019 möchten wir unsere Überlegungen und Ideen mit QM-Verantwortlichen bzw. allen am Thema Interessierten gerne über unsere Homepage diskutieren.

Geplant ist ein wöchentlicher Blog rund um das Thema

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung.

Über die Seite **www.qualität-gestalten.de**

möchten wir auch über neue Impulspapiere, Weiterentwicklungen und Veranstaltungen informieren.

Diese Konzeptpapier
wird ab Ostern 2019
auf unserer Homepage als
kostenloser Download
zur Verfügung stehen.
www.qualität-gestalten.de

Nachbestellungen der Druckversion
sind möglich zum Preis von 11,90 €
für 5 Exemplare zzgl. Versand
> info@tqm-trubel.de

Qualität gestalten
Elisabeth Trubel

Kontakt:
Elisabeth Trubel
Landersumer Weg 41b
48431 Rheine
www.tqm-trubel.de
info@tqm-trubel.de
05971/8991834
0151/56334253