

QM PRAXIS

Neue Serie: Motivation und Führung im Qualitätsmanagement, Teil 1

Ansätze für eine verbesserte Motivationslage

Obwohl sich die Verantwortlichen wünschen, dass sich viele Mitarbeiter an der Entwicklung der eigenen Prozesse beteiligen, stellt sich immer wieder die Frage, warum so wenig Interesse bei der Belegschaft besteht, die Dinge weiterzuentwickeln, die sie doch selbst betreffen? Ist hier wirklich von mangelndem Interesse zu sprechen oder gibt es andere Gründe für diese Situation?

VON FRANK VON PABLOCKI

Tornesch // Pflegeunternehmen muss die Motivationslage der Beteiligten bewusst sein, die einen Nutzen aus der Arbeit mit dem Qualitätsmanagement (QM) ziehen sollen. Im Rahmen dieses Beitrages wird das Valenz-Instrumentalität-Erfolgsverwartungs-Modell (VIE-Modell) von Victor Harold Vroom aus dem Jahr 1964 herangezogen. Dieses Modell wird seit langem in der Führungspsychologie diskutiert.

Valenz ist der individuell bewertete Nutzen des angestrebten Ereignisses bzw. die Folge eines Handlungsergebnisses. Die Leitfrage lautet: „Wie wichtig bzw. attraktiv ist das Ergebnis für mich?“ Im Zusammenhang mit dem QM besteht in der Regel eine hohe Valenz auf Seiten des Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB). Er darf Veränderungen vornehmen, die andere Kollegen ausführen sollen. Wie attraktiv ist es jedoch für den einzelnen Mitarbeiter, wenn er die Vorgaben lediglich befolgen soll?

Die Mitarbeiter sollen sich in der täglichen Routine an die vorgeschriebenen Abläufe halten, ohne

nur an die Vorgaben halten, wenn er auch über die notwendigen fachlichen Kenntnisse sowie die psychosozialen Fertigkeiten verfügt. Die Wahrscheinlichkeit, das Ziel über die vorgegebenen Instrumente zu erreichen, besteht besonders dann, wenn dem Mitarbeiter ein positiver Anreiz geboten wird.

Die Subjektive Erfolgserwartung bezieht sich darauf, einen bestimmten Weg zu gehen bzw. spezifische Arbeitsergebnisse erreichen zu können. Worin besteht der Erfolg an der Beteiligung im QM? Mehr Arbeit mit wenig Nutzen oder „Papiere sammeln ohne Erkenntnisse“? Es ist eine der größten Aufgaben im QM, den Betroffenen die erreichten Ergebnisse zu spiegeln. Das setzt wiederum voraus, dass der QMB auch in der Lage dazu ist, Arbeitsleistungen auszuwerten und diese kenntlich zu machen. Dafür sind alle möglichen Statistiken sowie Kennzahlen denkbar. Diese sollten nicht nur die Routinetätigkeiten abbilden, sondern auch auf die Veränderungsprozesse abzielen. Denn einer der größten Motivatoren ist die Erkenntnis, dass die Umgestaltung durch die Beteiligten selbst vorangetrieben wird.

Die Lösungen

Folgende Ansatzpunkte sind im Zusammenhang mit der Valenz denkbar:

- Die Qualitätsziele und -aufgaben müssen eine besondere Bedeutung erhalten. Im Rahmen dessen ist der Kenntnisstand der Mitarbeiter zu verbessern. Besonders bei einfachen Tätigkeiten (z. B. dem Ausfüllen einer Checkliste) ist der Gesamtzusammenhang zu verdeutlichen. Die Leitfrage lautet: „Wo stehen wir gerade?“
- Das QM muss die zentralen Werte, die Ziele des Unternehmens und die individuellen Aufgaben miteinander in Einklang bringen. Die Leitfrage lautet: „Was wollen wir erreichen?“
- Die möglichen Folgen von Zielverfehlungen sollten gemessen werden. Die Leitfrage lautet: „Warum ist uns dieser Punkt nicht gelungen?“

Folgende Ansatzpunkte sind im Zusammenhang mit der Instrumentalität denkbar:

- Eine „Politik der offenen Tür“ schaffen. Der QMB sollte viel Zeit mit den Mitarbeitern als Ansprechpartner verbringen. Die Leitfrage lautet: „Wie kann der QMB die Mitarbeiter bei ihrer Zielerreichung unterstützen?“
- Besonders bei schwierigen oder neuen Aufgaben muss das Angebot der Information, der Beratung und der Hilfestellung an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Leitfrage lautet:



Die Valenz, also der individuell bewertete Nutzen, kann gesteigert werden, indem die Mitarbeiter in die Veränderungsphase mit eingebunden werden. Hier spielen Qualitätszirkel, Problemlösegruppen oder Kompetenzteams eine wichtige Rolle. Foto: GDA Ricklingen

„Wann brauchen die Mitarbeiter Hilfe?“

Folgende Ansatzpunkte sind im Zusammenhang mit der Erfolgserwartung denkbar:

- Der QMB muss nicht nur bei Erfolgen, sondern auch bei Misserfolgen ein adäquates Verhalten zeigen. Es sollte eine Lernkultur entwickelt werden, in der eine „Null-Fehler-Mentalität“ vermieden wird. Die Leitfrage lautet: „Was lernen wir aus unseren Misserfolgen?“
- Die Erfolge müssen den „Verursachern“ zugerechnet werden,

damit eine Selbstwertsteigerung auf der Individualebene möglich ist. Auch kleine Erfolge sollten besonders in der Veränderungsphase belohnt werden. Es geht in diesem Zusammenhang nicht um das große Ganze, sondern um den Eigenanteil eines jeden Einzelnen. Die Leitfrage lautet: „Wer ist wirklich für den Erfolg verantwortlich?“

Am Ende steht eine Binsenweisheit im Raum: Nur, wenn die Mitarbeiter in die Qualitätsarbeit einbezogen werden, sind sie auch dazu bereit, sich an die eigenen Vorgaben

zu halten. Sie sehen einen Nutzen in der Handlung, glauben an die Richtigkeit ihres Handelns und sind sich sicher, dass sie die definierten Ziele erreichen werden. Die Motivation erschließt sich also aus dem Erleben von Erfolgen.

■ Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, Tornesch, www.sp-kommunikation.de

DIE THEMEN DER REIHE

1. Motivation schaffen
2. Hindernisse beseitigen
3. Führung und QM

diese mitgestalten zu dürfen. Damit bleibt das QM für den Einzelnen ein theoretisches Konstrukt, da den Beteiligten das Hintergrundwissen zur Entstehung der einzelnen Abläufe fehlt. Die Valenz kann dadurch gesteigert werden, indem die Mitarbeiter in die Veränderungsphase mit eingebunden werden. Hier spielen Qualitätszirkel, Problemlösegruppen oder Kompetenzteams eine wichtige Rolle.

Die Instrumentalität eines Weges ist die Wahrscheinlichkeit, mit der dieser zum Ziel führt. Die „Instrumentalität“ bestimmt die Einschätzung des Mitarbeiters inwieweit das gewünschte Ziel oder Ergebnis mit einer bestimmten Handlung zu erreichen ist. Die Leitfrage lautet: „Komme ich mit meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Ziel?“ Der QMB hat die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erfüllung seiner Aufgabe, der Entwicklung und Aufrechterhaltung des QMs erworben.

Die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters sind in diesem Zusammenhang die Grundlage für seine mögliche Zielerreichung. Dabei kann sich ein Mitarbeiter bei der Ausübung einer Routinetätigkeit



Weniger Krankenhaus – mehr Lebensqualität



Wie lassen sich Krankenhauseinweisungen Ihrer Bewohner reduzieren? Antwort auf diese Frage gibt das bewohnerbezogene Interventionsmodell „Akute Ereignisse im Blick“. Das Arbeitshandbuch stellt das Modell vor.

Sie finden hier im Handbuch praktische Hilfen, um Konzepte speziell für Ihre Einrichtung zu erstellen, die Versorgungsqualität der Bewohner weiter auszubauen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.



Christel Bienstein, Sabine Bohnet-Joschko (Hrsg.)
Weniger Krankenhaus – mehr Lebensqualität
 Wege zur Reduktion von Krankenhauseinweisungen
 2016, 80 Seiten, kart.,
 29,80 €, Best.-Nr. 852
 Auch als eBook (ePub) erhältlich

www.altenpflege-online.net/shop

Vincenz Network · T +49 511 9910-033 · F +49 511 9910-029 · buecherdienst@vincenz.net

