



POSTGRADUALE FERNSTUDIENGÄNGE  
MANAGEMENT & LAW



STUDIENBRIEF MGS ▣ MANAGEMENT VON GESUNDHEITS- UND SOZIALEINRICHTUNGEN

# ARBEITS- UND ORGANISATIONSGESTALTUNG IN GESUNDHEITS- UND SOZIALEINRICHTUNGEN

AUTOREN ▣

PROF. DR. HANS-JOACHIM SCHUBERT  
PD DR. MARIA EBERLEIN-GONSKA  
PD DR. JOHANNES SCHLEEP

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER



---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf außerhalb der im Urheberrecht geregelten Erlaubnisse in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Technischen Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Kaiserslautern 2013 (4. Auflage).

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Glossar</b>	<b>V</b>
<b>Kurzinfo zu den Autoren</b>	<b>VIII</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Lernziele</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzungen und Bewertungskriterien	1
1.2 Arbeitsgestaltung	2
1.3 Organisationsgestaltung	2
<b>2 Prinzipien und Methoden der Arbeitsgestaltung</b>	<b>5</b>
2.1 Fallbeispiele für Prinzipien und Methoden der Arbeitsgestaltung	12
2.1.1 Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen in Werkstätten für Behinderte	13
2.1.2 Patientenorientierte interdisziplinäre Arbeitsorganisation in der klinischen Praxis – Erfahrungen aus einer Klinik für neurochirurgische/neurologische Frührehabilitation	17
<b>3 Organisationsgestaltung</b>	<b>27</b>
3.1 Grundlagen	27
3.2 Prinzipien der Organisationsgestaltung	30
3.3 Optionen der Organisationsgestaltung	32
3.3.1 Spezialisierung	32
3.3.2 Delegation	35
3.3.3 Koordination	36
3.4 Neuere Entwicklungen in der Organisationsgestaltung	40
3.4.1 Prozessorganisation	41
3.4.2 Modularisierung	45
3.4.2.1 Aufbauorganisationsänderungen eines Trägers von Jugendhilfe- und Behindertenhilfeeinrichtungen	46
3.4.2.2 Leistungscenteransatz im Krankenhaus	49
3.4.3 Team- oder Gruppenarbeitskonzepte	57

<b>4 Vertiefende Fallbeispiele zu organisatorischen Fragen aus Gesundheits- und Sozialeinrichtungen</b>	<b>63</b>
4.1 Prozessflussanalyse und Ableitung von Reorganisationsmaßnahmen in der Endoskopieabteilung eines pneumologischen Zentrums	63
4.2 Arbeits- und Organisationsgestaltung in OP-Bereichen von Akutkrankenhäusern	80
<b>Musterlösungen zu den Übungsaufgaben</b>	<b>95</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>100</b>

## Kurzinformatio zu den Autoren

### *Priv.-Doz. Dr. Maria Eberlein-Gonska*

Studium der Humanmedizin an den Universitäten Marburg, Mannheim und Heidelberg, 1984 Promotionsarbeit an der Universitätsaugenklinik Heidelberg, 1985-1986 wissenschaftliche Angestellte am Pathologischen Institut der Universität Heidelberg, 1987-1988 Assistenzärztin in der onkologischen Abteilung der Thoraxklinik/LVA Baden, 1988-1994 wissenschaftliche Angestellte am Pathologischen Institut der Universität Heidelberg mit Abschluss der Anerkennung als Fachärztin für Pathologie, 1994-1995 Referentin für stationäre Versorgung und Qualitätssicherung beim Medizinischen Dienst der Krankenversicherung Sachsen, 1996-1999 Referentin für medizinische Sachfragen und Qualitätsmanagement bei der Krankenhausgesellschaft Sachsen e.V., Januar 2000 Leiterin der Stabsstelle Qualitätsmanagement im Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden, 1996-1997 weiterbildender Studiengang „Managing Total Quality“ an der Universität Kaiserslautern und Abschluss zum Master in Total Quality Management, 1998-2000 weiterbildender Studiengang zum European Master's Programm in Total Quality Management (EMPTQM),

Arbeitsschwerpunkte: Prozess- und Veränderungsmanagement im Sinne der Implementierung eines systematischen umfassenden Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen speziell im Krankenhaus. Berufspolitische Aktivitäten: Vorsitzende des Ausschusses für Qualitätssicherung in Diagnostik und Therapie bei der Sächsischen Landesärztekammer sowie Mitglied der wissenschaftlichen Leitung zur Organisation des Kurses zum Qualitätsbeauftragten im Krankenhaus (in Anlehnung an das Curriculum der Bundesärztekammer).

### *Priv.-Doz. Dr. med. J. Schleep*

Geb. 1952, Studium der Humanmedizin an der Nationalen Universität, Athen (1970-1976). 5-jährige allgemeinchirurgische Ausbildung in Iserlohn. Promotion 1981. Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der neurochirurgischen Klinik der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster (1984-91). Facharzt für Neurochirurgie (1989). Erwerb der fakultativen Weiterbildung für die Spezielle Neurochirurgische Intensivmedizin (1997). Abschluss des Habilitationsverfahrens 1991 mit Erteilung der Lehrbefugnis für das Fach Neurochirurgie. Gründung der Abteilung Frührehabilitation in den Kliniken Schmieder, Allensbach, im Juli 1991 und Übertragung der ärztlichen Leitung (1991-1996). 1996 Erlangen der Zusatzbezeichnung „Rehabilitationswesen“. Seit 1.1.1997 Chefarzt der neu gegründeten Klinik für Neurochirurgische / Neurologische Frührehabilitation der Westpfalz-Klinikum GmbH in Kusel.

**Prof. Dr. Hans-Joachim Schubert**

geb. 1958

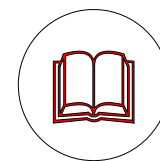
- Studium der Psychologie mit den Schwerpunkten „Klinische Psychologie“ sowie „Organisationspsychologie“ an der Universität Saarbrücken von 1978 - 1984
- Tätigkeiten als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Bonn und Kaiserslautern sowie Begleitstudium in Humanbiologie und Arbeitswissenschaft von 1984 -1989
- Promotion zum Dr. phil. an der Universität Kaiserslautern in 1989
- Stellvertretender Leiter der Forschungsstelle Technologie und Arbeit am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft der Universität Kaiserslautern von 1989 - 1995
- Geschäftsführer des Instituts für Technologie und Arbeit e. V. an der Universität Kaiserslautern von 1995 - 1998
- Habilitation für das Fach Psychologie in 1996; WS 98/99 Lehrstuhlvertretung im Fachgebiet Psychologie der Universität Kaiserslautern
- Mitglied im Vorstand der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung (GQMG) seit 1997; von 4/99 bis 5/2003 als stellvertretender Vorsitzender
- Mitglied der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für Technologie und Arbeit e.V. an der Universität Kaiserslautern von 1998 – 2001
- seit 1999 Wiss. Leiter des Fernstudiengangs „Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“ am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) der TU Kaiserslautern.
- seit 11/2002 Professor für „Führung und Organisation im Gesundheitswesen“ an der Universität Witten/Herdecke
- seit 01/2007 Directeur Général im Centre Hospitalier du Nord, Luxemburg
- **Hauptarbeitsgebiete:** Planung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen, Einführung umfassender Qualitätsmanagementkonzepte in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens, Arbeits- und Organisationsgestaltungskonzepte, Führungskräfteauswahl und -entwicklung
- **Lehraufträge** für Organisationspsychologie, Personalführung, Total Quality Management und Organisationsgestaltung an verschiedenen Universitäten; seit 1999 wissenschaftliche Leitung des Fernstudienganges „Management von

Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“ am Zentrum für Fernstudium und  
Universitäre Weiterbildung der TU Kaiserslautern

- **Langjährige Erfahrungen** im Bereich der Organisations- und Personalberatung, insbesondere in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens und dort vor allem im Krankenhaussektor

# Literaturverzeichnis

## Einführende Literatur



Literaturhinweis

- Arnold, U.; Maelicke, B.: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Nomos, Baden-Baden, 1998.
- Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999.
- Bea, F. X.; Göbel, E.: Organisation, Lucius & Lucius, Stuttgart, 1999.
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, Campus, Frankfurt a. M., 1999.
- Bullinger, H.-J., Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin, Springer, 1996.
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation, Gabler, Wiesbaden, 2005.
- Kieser, A., Walgenbach, P.: Organisation, 6. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2010.
- Landau, K.: Lexikon Arbeitsgestaltung – Best Practice im Arbeitsprozess, Gentner Verlag, 2007.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Berlin, Springer 2011.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. Royer, S.: Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. völlig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2012.
- Schreyögg, G.: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage, 2008.
- Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Verlag Hans Huber, Bern, 4. aktualisierte Auflage 2007.
- Strohm, O.; Ulich, E. (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, vdf, Zürich, 1997.
- Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005.
- Vahs, D.: Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2012.



## Weiterführende Literatur

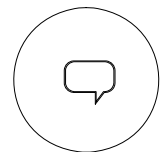
- Arbeit und Zukunft e.V.: Dialoge verändern: Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, Kölner Wissenschaftsverlag, 2006
- Böhmert, F., Dick, A., Leitz, K. u.a.: OP-Reorganisation, in f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus, 13. Jg. (1996), Heft 2, S. 114 -121.
- Emery, F. E., Thorsud, E.: Industrielle Demokratie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 25, Bern: Huber, 1982.
- Emery, F. E., Trist, E. L.: Socio-technical systems, in: Churchman, C. W., Verhulst, M. (Eds.): Management Science, Models and Techniques, Vol. 2, Oxford: Pergamon, 1960.
- Hacker, W.: Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten, in: Hoyos, C., Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, PVU, Weinheim, 1999, S. 385-397.
- Hackman, J. R., Oldham, G.: Motivation through the design of work: test of a theory, in: Organizational Behaviour and Human Performance, 60/1976, S. 250-279.
- Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, 1996.
- Purschke, R.: Optimierung der Ablauforganisation im OP, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus, 12. Jg. (1995), Heft 5, S. 440 - 447.
- Reichwald, R., Möslein, K.: Organisation: Strukturen und Gestaltung, in: Hoyos, C. Graf, Frey, D.: Arbeits- und Organisationspsychologie – ein Lehrbuch, Weinheim: PVU, 1999.
- Semmer, N.: Stress und Kontrollverlust, in: Frei, F., Udris, I. (Hrsg.), Das Bild der Arbeit, Bern: Huber, 1990.
- Strohm, O., Ulich, E. (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten, vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich, 1997.
- Ulich, E. (1993): Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Huber: Bern.
- Ulich, E., Conrad-Betschart, H., Baitsch, C. (1989): Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig, Lang: Bern.
- Ziemeck, H. (2006): Kunden- und mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung industrieller Dienstleistungsunternehmen, DUV.

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzungen und Bewertungskriterien

Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung müssen sich einerseits daran messen lassen, inwieweit sie den Möglichkeiten und den Anforderungen der arbeitenden Menschen gerecht werden und andererseits inwieweit sie eine effektive, aber auch effiziente Erreichung angestrebter Zielsetzungen fördern.

Nach Ulrich (1984)<sup>1</sup> werden Arbeitstätigkeiten als *human* bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstägigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potenziale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.



Merksatz

Einen Überblick darüber, welche Kriterien andere in diesem Feld ausgewiesene Autoren zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten vorschlagen, gibt die nachfolgende Abbildung. Im Unterschied zu Ulrich handelt es sich dabei um hierarchische Bewertungssysteme, die sich in der Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen zunächst auf die Erfüllung von Mindestanforderungen der jeweils untergeordneten Ebene konzentrieren.

Bewertung von Arbeitstätigkeiten

Ebene	Schneider (1970/71)	Rohmert (1972)	Hacker/Richter (1980/86)
1.	Beachtung menschlicher Leistungsgrenzen	Ausführbarkeit	Ausführbarkeit
2.	Vermeidung gesundheits-schädlicher Arbeitsbelastung	Erträglichkeit	Schädigungslosigkeit
3.	Nutzung zumutbarer Beanspruchungen für die Leistungsverbesserung	Zumutbarkeit	Beeinträchtigungsfreiheit
4.	Gewährleistung fähigkeitsgerechter Arbeitsanforderungen	Zufriedenheit	Persönlichkeitsförderung

**Abb.1:** Bewertungsebenen menschengerechter Arbeitsgestaltung

<sup>1</sup> Ulrich, E.: Arbeitspsychologie, Zürich, 1991, S. 122.

Menschengerechte  
Arbeitsgestaltung

Neben der Berücksichtigung dieser Bewertungskriterien zur Sicherstellung einer *menschengerechten Arbeitsgestaltung* müssen konkrete Ausprägungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung in Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens aber auch daraufhin bewertet werden, inwieweit

Effektivität und  
Effizienz

- mit ihnen die gewünschten Leistungsergebnisse tatsächlich erzielt werden (*Effektivität*) und
- die vorhandenen Ressourcen effizient eingesetzt werden (*Effizienz*).

Dies setzt auch für Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialbereich voraus, dass Leistungsziele spezifiziert und gemessen werden sowie die Effizienz der Leistungserbringung durch Vergleiche bestimmt wird.

Insofern werden insbesondere dann, wenn Wettbewerbsbedingungen hinzukommen, insgesamt ähnliche Bewertungsmaßstäbe an eine konkrete Arbeitsorganisation anzulegen sein wie in Unternehmen der freien Wirtschaft:

- Gelingt es, ein „vergleichsweise gutes“ Aufwand – Nutzen – Verhältnis herzustellen?
- Erlaubt die Organisation eine zügige und angemessene Umsetzung externer Einflüsse?
- Stehen humanitäre und ökonomische Zielsetzungen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?

Diese Leitfragen sollen in der Folge als Orientierung für die Behandlung unterschiedlicher Formen und Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung dienen.

## 1.2 Arbeitsgestaltung

Der Begriff der Arbeitsgestaltung bezieht sich auf alle mit einer Arbeitstätigkeit zusammenhängenden Gesichtspunkte. Dabei kann akzentuierend die *ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsmittelgestaltung* von der *Gestaltung der Arbeitsinhalte* sowie *der organisatorischen und sozialen Bedingungen* unterschieden werden. Eine isolierte Betrachtung einzelner Aspekte führt dabei, wie auch aus den Kriterien humaner Arbeit abzuleiten, immer zu suboptimalen Ergebnissen.

## 1.3 Organisationsgestaltung

Aufbauorganisation

Die unter 1.2. angesprochene Gestaltung der organisatorischen und sozialen Bedingungen umschreibt bereits das Feld der Organisationsgestaltung. Dazu zählen Fragen der Aufgliederung komplexer Aufgaben, der Koordination und der späteren Integration von Teilaufgaben, der Arbeitsteilung zwischen Menschen sowie

zwischen Mensch und Technik sowie Formen der Zusammenarbeit. Traditionell wird zwischen der Gestaltung der *Aufbauorganisation*, also einer stabilen Grundstruktur zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen, und der Gestaltung der *Ablauforganisation*, also der Koordination notwendiger zeitlich aufeinanderfolgender Schritte der Aufgabenerfüllung, unterschieden. In neueren Konzepten der Organisationsgestaltung wird die traditionelle Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation unter dem Stichwort „Prozessorganisation“ zunehmend aufgehoben.

Ablauforganisation

**Übungsaufgabe 1**

Woran müssen sich konkrete Ausprägungen von Arbeits- und Organisationsgestaltungen messen lassen?

Übungsaufgaben

**Übungsaufgabe 2**

Worin sehen Sie diesbezüglich die größten Unterschiede zwischen Unternehmen der freien Wirtschaft und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens?

## 2 Prinzipien und Methoden der Arbeitsgestaltung

Prinzipien und Methoden der Arbeitsgestaltung, auf die später eingegangen wird, sollen als Orientierung für konkrete Gestaltungsaufgaben dienen. Die Art ihrer Umsetzung hängt jedoch nicht zuletzt von sehr unterschiedlichen Grundverständnissen der Aufgaben und Zielsetzungen von Arbeitsgestaltung ab, die von Ulrich<sup>2</sup> als „Strategien der Arbeitsgestaltung“ bezeichnet werden. Er unterscheidet korrektive, präventive und prospektive Strategien der Arbeitsgestaltung.

Strategien der Arbeitsgestaltung

Unter *korrektiver Arbeitsgestaltung* wird die in der Praxis häufig zu beobachtende Vorgehensweise verstanden, Arbeitssysteme und -bedingungen erst nach erfolgter Installation an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen. Häufig werden Korrekturen an Arbeitsmitteln oder im Arbeitsumfeld erst dann initiiert, wenn es bereits zu deutlichen Beeinträchtigungen oder sogar Schädigungen der physischen und/oder psychischen Gesundheit gekommen ist. Die nachträgliche Anpassung bzw. Korrektur wie das Anbringen von Filtern an Bildschirmen oder die Beschaffung ergonomisch akzeptabler Arbeitsstühle und -tische ist dann nicht selten mit einem deutlich höheren Ressourcenaufwand verbunden.

Korrektive Arbeitsgestaltung

Dagegen wird unter *präventiver Arbeitsgestaltung* verstanden, dass arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bereits in die Planung von Arbeitssystemen einfließen. Potenzielle Beeinträchtigungen oder Schädigungen durch Arbeitsinhalte und -bedingungen werden gedanklich vorweggenommen und führen zu alternativen Gestaltungskonzepten.

Präventive Arbeitsgestaltung

Noch einen Schritt weiter geht die sogenannte *prospektive Arbeitsgestaltung*, über die versucht wird, Arbeitssysteme so zu entwerfen, dass die Persönlichkeitsentwicklung der darin tätig werdenden Menschen gezielt gefördert wird.

Prospektive Arbeitsgestaltung

Die nachfolgende Abbildung (nach ULLICH, 1991, S. 144) fasst die Zielsetzungen der unterschiedlichen Strategien der Arbeitsgestaltung zusammen.

Strategien	Ziele
Korrektive Arbeitsgestaltung	Korrektur erkannter Mängel
Präventive Arbeitsgestaltung	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und psychosozialer Beeinträchtigungen
Prospektive Arbeitsgestaltung	Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung

**Abb.2:** Strategien der Arbeitsgestaltung und ihre Ziele

<sup>2</sup> Ulrich, E., Arbeitspsychologie, Zürich, 1991, S. 142 ff.

Prinzipien der  
Arbeitsgestaltung

Als handlungsleitend für die Gestaltung von Arbeitssystemen, insbesondere von Arbeitsinhalten aber auch von sozialen und organisatorischen Bedingungen, können die folgenden Prinzipien bzw. Orientierungsrichtlinien bezeichnet werden:

- die Berücksichtigung interindividueller Unterschiede zwischen Menschen durch das Prinzip der *differenziellen Arbeitsgestaltung*.
- die Offenheit gegenüber intraindividuellen Veränderungsprozessen durch das Prinzip der *dynamischen Arbeitsgestaltung*.
- die Fokussierung auf spezifische Aufgabenmerkmale (*Primat der Aufgabe*) zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und der Arbeitsmotivation.

Kein „einzig bester  
Weg“

Ausgangspunkt für die Empfehlungen, die mit den genannten Prinzipien verbunden sind, ist die Erkenntnis, dass es für eine bestimmte zu erfüllende Aufgabe nicht *den besten Weg* der Bearbeitung gibt. In Abhängigkeit von unterschiedlichen Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten scheint der Königsweg der Arbeitsgestaltung eher darin zu bestehen, alternative Arbeitsstrukturen anzubieten zwischen denen Beschäftigte wählen können (*differenzielle Arbeitsgestaltung*) und darüber hinaus Möglichkeiten offenzulassen, die Wahl gegebenenfalls wieder korrigieren zu können (*dynamische Arbeitsgestaltung*).

Damit sind bereits zentrale Merkmale der Aufgabengestaltung wie Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume angesprochen oder – wie Semmer<sup>3</sup> die Begriffsvielfalt zusammenfasst – der Aspekt, *dass die Möglichkeit, Einfluss auf seine Angelegenheiten zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im Allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im Besonderen zu zählen ist.*



Überblick

Zu den wesentlichen Merkmalen von Aufgaben, die in der Lage sind, hohes Interesse und Engagement bei den Beschäftigten auszulösen, gehören darüber hinaus<sup>4</sup>: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeit zur sozialen Interaktion sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. In der nachfolgenden Tabelle sind diese Gestaltungsmerkmale zum besseren Verständnis kurz erläutert.

<sup>3</sup> Semmer, N. (1990): Stress und Kontrollverlust, in: Frei/ F./ Udris, I. (Hrsg.), Das Bild der Arbeit, Bern: Huber, S. 190

<sup>4</sup> Emery, F. E., Thorsud, E. (1982): Industrielle Demokratie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 25, Bern: Huber

Gestaltungsmerkmal	Ziele	Realisierung durch
<b>Ganzheitlichkeit/ Vollständigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Bedeutung eigener Tätigkeit</li> <li>• Rückmeldung über Arbeitsfortschritt</li> </ul>	Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Tätigkeiten
<b>Anforderungsvielfalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten</li> <li>• Vermeidung einseitiger Beanspruchung</li> </ul>	Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen
<b>Möglichkeit der sozialen Interaktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastungsreduktion durch Möglichkeit zur gegenseitigen Unterstützung</li> <li>• Gelegenheit zur gemeinsamen Problemlösung</li> </ul>	Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme</li> <li>• Steigerung des Selbstwertgefühls</li> </ul>	Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
<b>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung bzw. Erhaltung der geistigen Flexibilität</li> <li>• Erhalt bzw. Weiterentwicklung beruflicher Qualifikationen</li> </ul>	Aufgaben, deren Bewältigung die Erweiterung vorhandener oder die Aneignung neuer Qualifikationen erfordern
<b>Zielelastizität bzw. Zeitsouveränität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung unangemessener Arbeitsverdichtung</li> <li>• Einräumen persönlicher Freiräume</li> </ul>	Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten

Abb.3: Merkmale der Aufabengestaltung

Zwischen diesen Aufgabenmerkmalen und den Kernelementen des Arbeitsmotivationsmodells von Hackman und Oldham<sup>5</sup> bestehen, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, ebenfalls große Überschneidungen. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass Hackman und Oldham den Aspekt Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als Persönlichkeits- und nicht als Aufgabenmerkmal einstufen.

<sup>5</sup> Hackman, J. R., Oldham, G. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory, in: Organizational Behaviour and Human Performance, 60, S. 250-279

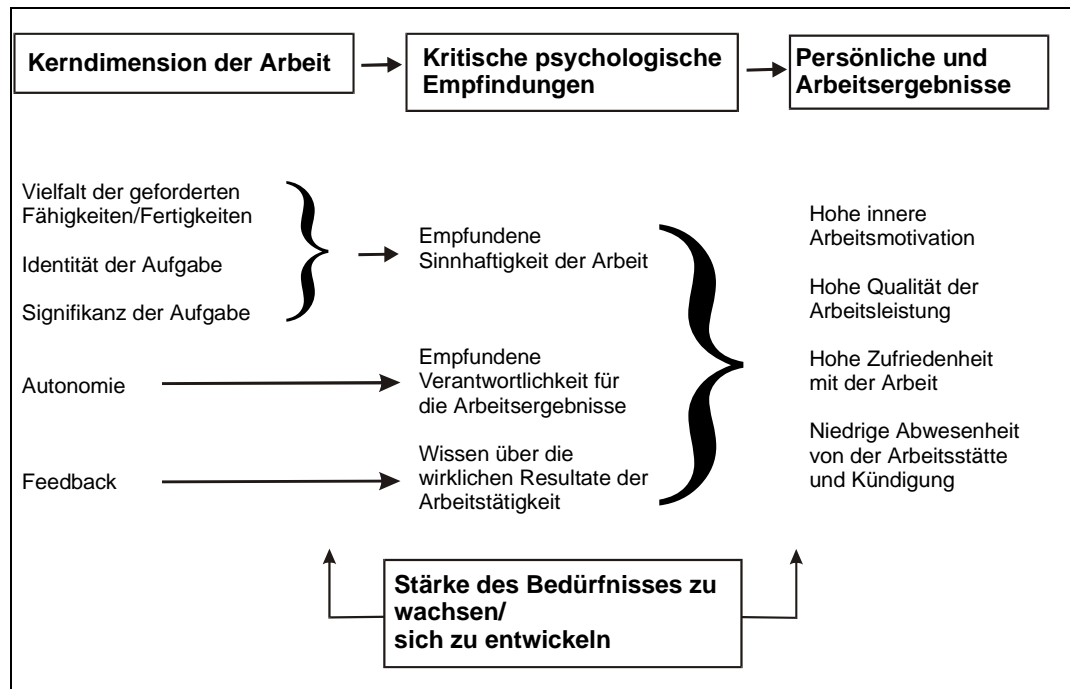


Abb.4: Motivationsmodell der Arbeitscharakteristika<sup>6</sup>

#### Ganzheitlichkeit

Neben dem Grad der Autonomie kommt dem Aspekt der *Ganzheitlichkeit* von Aufgabengestaltung in der Liste der Merkmale eine besondere Bedeutung zu. Ganzheitliche oder vollständige Aufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass sie planende, ausführende und kontrollierende Elemente, wie in Abbildung 5 veranschaulicht, beinhalten. Arbeitssysteme, die in hohem Maße ganzheitliche bzw. vollständige Aufgabenstellungen zulassen, bieten ein großes Potenzial an Qualifizierungs- und Identifikationsmöglichkeiten und zeigen sich *stark arbeitsteiligen Konzepten gegenüber deutlich überlegen*, sowohl was die Produktivität als auch die Qualität der Ergebnisse angeht.

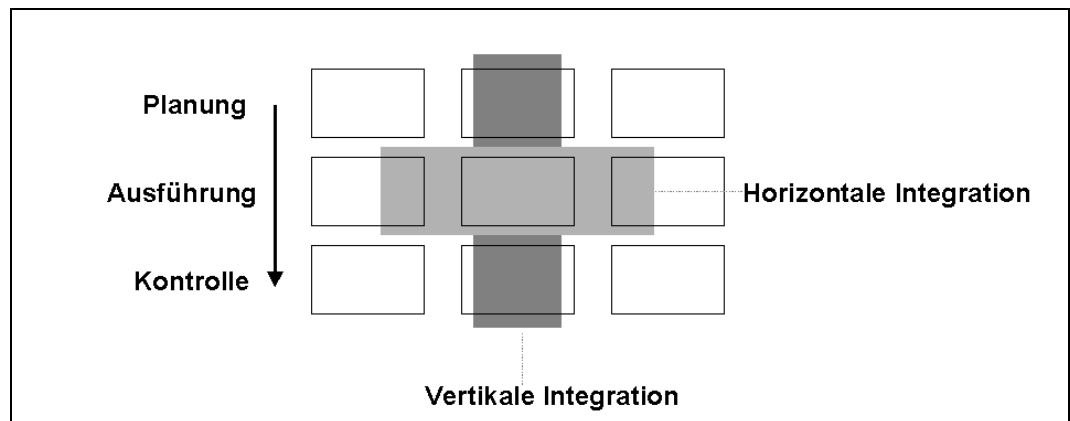


Abb.5: Planen, Ausführen, Kontrollieren

<sup>6</sup> Quelle: Hackman, J. R., Oldham, G. (1976): Motivation through the design of work



Vollständige oder ganzheitliche Tätigkeiten sind dadurch charakterisiert<sup>7</sup>, dass sie

- das selbstständige Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet werden, ermöglichen;
- selbstständige Handlungsvorbereitungen im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen zulassen;
- die Auswahl der Mittel einschließlich der erforderlichen Interaktionen zur adäquaten Zielerreichung dem Ausführenden überlassen;
- während der Ausführung Feedback-Möglichkeiten zur eventuellen erforderlichen Handlungskorrektur vorsehen;
- die Kontrolle mit Resultat-Feedback und der Möglichkeit, Ergebnisse auf Über-einstimmung mit angestrebten Zielen zu überprüfen, als festes Element der Handlungskette verstehen.

Charakteristika  
ganzheitlicher  
Tätigkeiten

Bei der Umsetzung dieser Prinzipien in die konkrete Gestaltung der organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeit, also

- dem Zuschnitt von Arbeitsaufgaben und der Arbeitsteilung zwischen den Menschen,
- der Festlegung von Formen der Zusammenarbeit,
- der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik,
- der Optimierung von Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsprozessen,
- den Regelungen zur Arbeitszeit sowie
- der Form der Entlohnung,

unter Berücksichtigung von Bedürfnissen, Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Menschen, spricht man auch von *Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen*.

Arbeitsstrukturierungs-  
maßnahmen

Bei der *Entwicklung einzelner Methoden der Arbeitsstrukturierung* lassen sich im Wesentlichen drei Linien zurückverfolgen:

1. Das aus den Untersuchungen des Tavistock Instituts in London entstandene Konzept der sogenannten *soziotechnischen Systemgestaltung*. Dahinter steckt die Erfahrung, dass effiziente Arbeitsleistung nur dann möglich ist, wenn sowohl technische als auch soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.

Entwicklungslinien  
einzelner Methoden  
der Arbeitsstruk-  
turierung

---

<sup>7</sup> Ulich, E. (1993): Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern: Huber, S. 194

2. Das aus Forschungsarbeiten in Nordamerika hervorgegangene *Konzept der Aufgabengestaltung* zur Frage, welche Merkmale von Arbeitstätigkeiten für die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter förderlich sind.
3. Bestrebungen in den skandinavischen Ländern, die im Zusammenhang mit dem Ansatz der *industriellen Demokratie* auf eine Förderung der Beteiligung von Mitarbeitern an relevanten Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen in ihrem Arbeitsbereich abzielten.

Negative  
Auswirkungen  
herkömmlicher  
Prinzipien

Mehr oder weniger gemeinsamer Hintergrund der angesprochenen Entwicklungen waren die negativen Erfahrungen mit den herkömmlichen Prinzipien der Arbeitsgestaltung gekennzeichnet durch extreme Arbeitsteilung, ständige Wiederholung gleicher Tätigkeitselemente und minimale Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Die *negativen Auswirkungen* dieses Prinzips der Arbeitsgestaltung spiegelten sich beispielsweise wider in

- einer hohen Fluktuationsrate;
- einem hohen Maß an Fehlzeiten;
- Zunahmen von Frühinvalidität;
- sinkender Qualität der Produkte und Dienstleistungen;
- ungenügender Flexibilität der Gesamtorganisation

Mit ausschlaggebend für die verstärkten Bemühungen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens waren jedoch auch Veränderungen in den technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die „mitdenkende“ und „hoch qualifizierte“ Mitarbeiter in weit stärkerem Maße als früher erforderlich machten.

Unterscheidung von  
Maßnahmen zur  
Arbeitsstrukturierung

Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung können einmal danach unterschieden werden, ob die Möglichkeit zur Ausübung gleichartiger Tätigkeiten erweitert wird oder ob die Arbeitsinhalte dadurch angereichert werden, dass zusätzliche Planungs-, Entscheidungs- oder Kontrollaufgaben ermöglicht werden. Zum anderen können die Maßnahmen danach unterschieden werden, ob sie eine oder mehrere Personen betreffen.

Man unterscheidet dementsprechend folgende Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen, die im Anschluss näher erläutert werden:

- Arbeitserweiterung
- Arbeitsbereicherung
- systematischer Arbeitsplatzwechsel
- teilautonome Arbeitsgruppen.



Überblick

- **Arbeitserweiterung**

Bei der Arbeitserweiterung werden inhaltlich ähnliche Arbeitsaufgaben, die vorher auf mehrere Mitarbeiter verteilt waren, einem Arbeitsplatz zugeordnet. Arbeitserweiterung führt zu einer Vergrößerung des Handlungsspielraums, jedoch nicht zu einer Zunahme planender oder kontrollierender Tätigkeiten. Die wichtigsten Zielsetzungen bestehen darin: Mitarbeiter für zusätzliche Tätigkeiten zu qualifizieren, einen flexibleren Personaleinsatz zu ermöglichen sowie einseitige Belastungen physisch und psychisch zu verringern. Durch dieses Konzept werden letztlich jedoch keine anspruchsvolleren Tätigkeiten geschaffen. Die Arbeitsorganisation bleibt weitgehend unverändert.

Arbeitserweiterung

- **Arbeitsbereicherung**

Arbeitsbereicherung beinhaltet die Zusammenlegung strukturell verschiedenartiger Aufgaben zu einer Gesamtaufgabe. Dadurch wächst der Entscheidungs- und Kontrollspielraum, und der Mitarbeiter erhält in gewissen Grenzen die Möglichkeit, seine Arbeit zu planen und die Ergebnisse zu kontrollieren. Es entstehen neue Handlungsfreiräume für den Einzelnen und die Möglichkeit der Selbstkontrolle in einem überschaubaren Verantwortungsbereich. Die wichtigsten Zielsetzungen bestehen darin: Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zu erhöhen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter besser zu nutzen sowie die Qualität der Arbeitsergebnisse zu verbessern. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass Qualifikation und Bereitschaft zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung bei einzelnen Mitarbeitern nicht ausreichend vorhanden sein können und dass anfänglich erhebliche zusätzliche Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen anfallen können. Insgesamt muss die „Bereicherung“ der Arbeitsaufgabe den steigenden Anforderungen an das Qualifikationsniveau kontinuierlich angepasst werden. Die Einführung dieses Konzepts führt in der Regel zur Umverteilung von Funktionen innerhalb der Organisationsstruktur.

Arbeitsbereicherung

- **Systematischer Arbeitsplatzwechsel**

Nach dem Prinzip des systematischen Arbeitsplatzwechsels übernehmen Mitarbeiter in vorgeschriebener oder selbst gewählter Reihenfolge die Tätigkeiten von Kollegen, was letztlich zu einem Rundumwechsel zwischen allen Arbeitskräften führen kann. Der Arbeitsplatzwechsel dient in erster Linie dazu, extreme und einseitige Formen der Belastung zu verringern. In der Regel bleibt durch diese Maßnahme der Entscheidungs- und Kontrollspielraum des Einzelnen unberührt. Es handelt sich lediglich um eine Erweiterung in „horizontaler“ Richtung, also eine Arbeitserweiterung, die gleichartige Aufgaben mehrerer Personen miteinbezieht. Vorrangige Zielsetzungen bestehen insofern auch in der Erhöhung der Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern und der Vermeidung einseitiger physischer und psychischer Belastungen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Einarbeitung in neue Arbeitsabläufe als belastend empfunden werden kann und letztlich keine Möglichkeiten zur Qualifizierung für an-

Systematischer  
Arbeitsplatzwechsel

spruchsvollere Aufgaben bestehen. Sinkt der Anteil von Routinearbeit zu stark, muss auch mit einem höheren Fehlerrisiko gerechnet werden.

- **Teilautonome Arbeitsgruppen**

Teilautonome  
Arbeitsgruppen

Unter teilautonomen Arbeitsgruppen werden Kleingruppen mit drei bis sieben Personen verstanden, denen ein möglichst abgeschlossener Aufgabenbereich zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übertragen wird. In Abhängigkeit davon, welche Entscheidungsbefugnisse den Gruppen übertragen werden, lassen sich unterschiedliche Grade von Autonomie beobachten.

Kennzeichen der  
(Teil-)Autonomie

Die Autonomie einer solchen Arbeitsgruppe wird in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sie entscheiden kann:

- über die Arbeitsmethode
- über die interne Aufgabenverteilung
- wer ihr Sprecher sein soll
- wer ihre Mitglieder sein sollen

Ein Gruppensprecher übernimmt im Allgemeinen die koordinierende Rolle bei der Aufgabenverteilung und beim Anlernen neuer Gruppenmitglieder. Außerdem tritt er als Sprecher der Gruppe nach außen hin auf.

Ausweitung des  
Gestaltungsspielraum  
es bei teilautonomen  
Arbeitsgruppen

In der teilautonomen Arbeitsgruppe wird die angestrebte *Ausweitung des Gestaltungsspielraumes* der Mitarbeiter auf dem Weg der Erweiterung ihrer Verantwortung durch Übertragung lenkender Aufgaben, durch einen umfassenden Tätigkeitsbereich infolge der Zusammenfassung stark arbeitsteiliger Tätigkeiten und durch systematischen Arbeitsplatzwechsel verwirklicht. Somit umfasst die teilautonome Arbeitsgruppe die vorher schon erläuterten Ansätze zur Arbeitsstrukturierung.

## 2.1 Fallbeispiele für Prinzipien und Methoden der Arbeitsgestaltung



Überblick

Die Anwendung von Methoden der Arbeitsstrukturierung sowie von grundlegenden Prinzipien der Arbeitsgestaltung soll im Folgenden anhand zweier Fallbeispiele erläutert werden. Es handelt sich dabei einerseits um die Evaluation von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen in einer Werkstatt für Behinderte und andererseits um den Aufbau einer patientenorientierten interdisziplinären Arbeitsorganisation in einer Klinik für neurochirurgische/neurologische Frührehabilitation.

Hinweise auf Verbindungen zu den theoretisch dargestellten Prinzipien der Arbeitsgestaltung sowie zu Methoden der Arbeitsstrukturierung sind durch Kursivdruck hervorgehoben.



**Abb.33:** Matrixorganisation

Optionen, die sich daraus für aufbau- und ablauforganisatorische Fragen rund um den OP-Betrieb ergeben, werden in Kapitel 4 nach Darstellung der wesentlichen Ergebnisse einer bundesweiten Studie aufgegriffen.

### 3.4.3 Team- oder Gruppenarbeitskonzepte

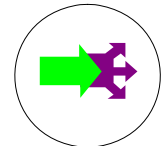
Unterschiedliche Formen der Team- oder Gruppenarbeit haben im Zuge der Diskussion um neuere Managementkonzepte wie Lean Management, Business Reengineering oder Total Quality Management eine wahre Renaissance erlebt. Das gemeinsame Kennzeichen von Teamarbeit besteht in der Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf mehrere Personen, die in direkter Interaktion zusammenarbeiten. Unabhängig von der jeweiligen Ausprägungsform, also ob es sich etwa um teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel oder Projektgruppen handelt, werden Teamarbeitskonzepte als Instrument zur Erhöhung der Flexibilität und Effizienz eingesetzt. Sie können dabei sowohl dauerhafter integraler Bestandteil der Organisation sein als auch eher zeitlich befristet und parallel zur formalen Aufbauorganisation für spezifische Aufgaben eingeführt werden.

Das Konzept der *teilautonomen Arbeitsgruppen*, dessen wesentliche Merkmale bereits in den 50er Jahren entwickelt wurden, sieht vor, einer Gruppe von Mitarbeitern dauerhaft eine gemeinsame Aufgabe eigenverantwortlich zu übertragen. Die Gruppe ist auch für die erforderlichen unterstützenden Aufgaben zuständig und entscheidet weitgehend selbst, wie die Rollen-, Funktions- und Ressourcenverteilung vorgenommen wird. Jedes Mitglied in der Gruppe ist in der Lage, mehrere strukturell verschiedenartige Tätigkeiten auszuführen.

Bei *Qualitätszirkeln* handelt es sich um eine Gruppe von fünf bis neun Mitarbeitern, die im gleichen Bereich arbeiten und sich freiwillig, regelmäßig und während der Arbeitszeit (z. B. einmal wöchentlich 90 Minuten) zusammensetzen, um Verbesserungen für den eigenen Arbeitsbereich umzusetzen. Der Qualitätszirkel wählt die Themen, mit denen er sich beschäftigen will, selbst aus.

*Projektgruppen* arbeiten dagegen mit einer zeitlichen Befristung, bis ein konkreter Auftrag erfüllt ist. Die Zusammensetzung der Projektgruppen erfolgt nach fachlichen Gesichtspunkten. Projektgruppen sind aufgrund ihrer zeitlichen Befristung ein klassisches Beispiel dafür, wie neben der bestehenden Organisation (Primärorganisation) für spezifische Zielsetzungen eine Sekundärorganisation aufgebaut werden kann.

Eine Verknüpfung beider Anwendungsformen von Gruppenarbeitskonzepten, also integraler Bestandteil der Organisation und mit zeitlicher Befristung angelegte



Querverweis

Siehe auch  
Studienbrief  
MGS0310 Integrierte  
Managementkonzepte

Teilautonome  
Arbeitsgruppen

Qualitätszirkel

Projektgruppen

Sekundärorganisation, zeigt das folgende Beispiel der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements im Rahmen des Demonstrationsprojekts des Bundesgesundheitsministeriums bei einem Träger von Akutkrankenhäusern, Heimen und Rehabilitationseinrichtungen.

Beispiel:

Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements

---

---

### BEISPIEL

Die Projektorganisation zur Einführung von TQM in den Krankenhäusern dieses Trägers (Barmherzige Brüder Trier e. V.) sieht folgende Elemente vor:

- den Steuerkreis
- die TQM-Projektleitung
- die „erweiterten Hausleitungen“
- die TQM-Koordinatoren
- die TQM-Beauftragten
- Projektgruppen
- Qualitätszirkel
- das „Assessoren“-team.

Mit dieser zusätzlichen Organisationsstruktur sollen vor allem die Phasen der Einführung und Ausweitung von TQM unterstützt werden. Der Übergang zur Stabilisierung eines umfassenden Qualitätsverständnisses in einer Organisation setzt voraus, dass sogenannte Sonderaufgaben in die Linienverantwortung integriert werden. Insofern hat diese zusätzliche Organisationsstruktur zeitlich begrenzten Charakter und ist nach circa drei Jahren darauf zu bewerten, welche Elemente längerfristigen Bestand haben sollen.

Nach Ablauf des Förderungszeitraums sollen in allen beteiligten Häusern die Einführungs- und Ausweitungphasen abgeschlossen und wesentliche Strukturen für die Integration von Qualitätsmanagement in die „regulären“ Arbeitsabläufe geschaffen sein. Konkret bedeutet dies, dass:

- Maßnahmen und Ergebnisse kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen integraler Bestandteil von erweiterten Jahresberichten der einzelnen Häuser sind;
- das persönliche Engagement im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen Gegenstand jährlicher Zielvereinbarungsgespräche mit allen Mitarbeitern ist;
- das Thema Qualitätsmanagement sich in bestehenden Ausbildungsplänen sowie in den halbjährlich aufgelegten trägerweiten Fortbildungsprogrammen als fester Bestandteil etabliert hat;

- der Aufbau eines hausübergreifenden Zwischenfallmeldesystems soweit fortgeschritten ist, dass es dem Krankenhausverbund möglich ist, präventiv orientiert und in Eigenregie die Anzahl von Zwischen- und Schadensfällen zu reduzieren;
- in den Aufbauorganisationen der beteiligten Häuser Umstrukturierungen in Richtung einer stärkeren Orientierung an den Kernprozessen eines Krankenhauses sichtbar werden.

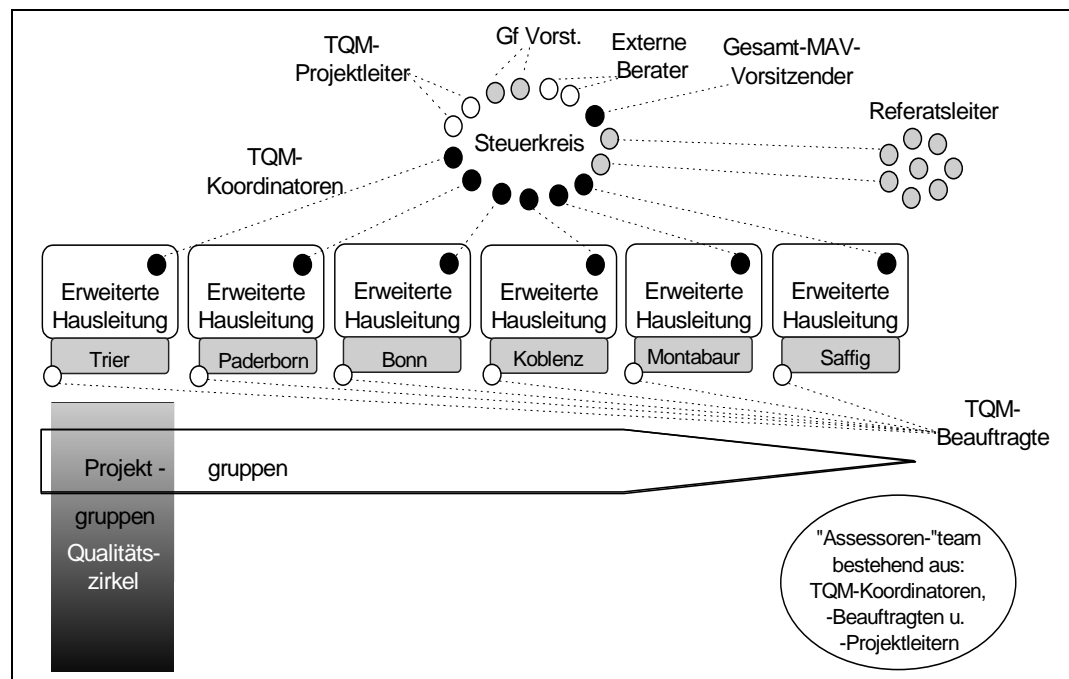
Zusammensetzung und Aufgaben der einzelnen Elemente der Projektorganisation, die auf der nächsten Seite abgebildet ist, werden kurz beschrieben.

Der Steuerkreis setzt sich zusammen aus dem geschäftsführenden Vorstand, zwei externen Beratern, dem Vorsitzenden der Gesamtmitarbeitervertretung aller Einrichtungen, ausgewählten Referatsleitern (Referat Fort- und Weiterbildung und Öffentlichkeitsarbeit, Referat Einkauf und Materialwirtschaft sowie Referat Kranken-, Altenpflege und Hygiene zugleich einer der beiden TQM-Projektleiter), jeweils einem Direktoriumsmitglied der beteiligten Einrichtungen (zwei ärztlichen Direktoren, zwei Pflegedirektoren und zwei Verwaltungsdirektoren) und den beiden TQM-Projektleitern (dem Verwaltungsdirektor des größten Hauses sowie dem Referatsleiter Kranken-, Altenpflege und Hygiene).

Steuerkreis

Der Steuerkreis hat die Aufgabe, grundsätzliche Weichenstellungen für die TQM-Einführung vorzunehmen und den Fortschritt der in Auftrag gegebenen Maßnahmen zu überwachen. Im Wesentlichen wird sich die Arbeit dieses Gremiums auf die Beurteilung der Ergebnisse der jährlichen Selbstbewertung, die sich methodisch und inhaltlich am europäischen Qualitätsmodell der EFQM orientiert, sowie die daraus abzuleitenden Entscheidungen über die Durchführung von vorwiegend hausübergreifenden Querschnittsprojekten konzentrieren. Dieses oberste Entscheidungsgremium wird drei- bis viermal pro Jahr tagen.





**Abb.34:** Projektorganisation zur Einführung von TQM

#### TQM-Projektleitung

Die TQM-Projektleitung soll vor allem dadurch die Arbeit des Steuerkreises unterstützen, dadurch dass Entscheidungen vorbereitet, Informationen über laufende Aktivitäten, insbesondere den Fortschritt der Querschnittsprojekte, zusammengestellt und Beschlüsse dokumentiert werden. Darüber hinaus ist sie zuständig für die Organisation des Erfahrungsaustausches zwischen den TQM-Koordinatoren und -Beauftragten und fungiert als Ansprechpartner für die externen Berater. Entsprechend obliegt der TQM-Projektleitung die Moderation der Steuerkreissitzungen.

#### TQM-Koordinatoren

Die TQM-Koordinatoren stellen die Verbindung zwischen dem Steuerkreis und den beteiligten Häusern her. Es handelt sich jeweils um ein Direktoriumsmitglied der einzelnen Häuser, wobei insgesamt vorgesehen ist, die unterschiedlichen Berufsgruppen gleichmäßig einzubinden. Die TQM-Koordinatoren übernehmen hausbezogen ähnliche Aufgaben wie die TQM-Projektleiter. Der Fokus ihrer Aktivitäten richtet sich jedoch stärker auf hausspezifische Maßnahmen des Qualitätsmanagements. Sie moderieren die Sitzungen der erweiterten Hausleitungen.

#### Erweiterte Hausleitungen

Die erweiterten Hausleitungen setzen sich aus dem Direktorium, dem Vorsitzenden der örtlichen Mitarbeitervertretung, dem Leiter der Krankenpflegeschule sowie einem weiteren Vertreter aus dem ärztlichen Bereich zusammen. Die Aufgabe dieses Gremiums, das sich etwa einmal monatlich zusammensetzen sollte, besteht darin, spezifische Qualitätsmanagementmaßnahmen innerhalb der einzelnen Häuser zu initiieren, zu steuern und zu koordinieren. Arbeitsgrundlage dieses Gremiums sind die hausspezifischen Ergebnisse der jährlichen Selbstbewertungen, Ergebnisse von Patienten-, Mitarbeiter- und Einweiserbefragungen sowie Standortbestimmungen, die beispielsweise aus der Beteiligung an Maßnahmen der exter-

nen Qualitätssicherung oder sonstigen Vergleichen mit anderen Häusern abgeleitet werden.

Der TQM-Beauftragte in den einzelnen Häusern ist stärker in die operativen Aufgaben bei der Umsetzung von Qualitätsmanagementmaßnahmen eingebunden. Er unterstützt z. B. die Arbeit der Qualitätszirkel innerhalb einzelner Organisationseinheiten oder moderiert bei Bedarf abteilungsübergreifende Projektgruppen und arbeitet dem jeweiligen TQM-Koordinator zu.

TQM-Beauftragte

Projektgruppen werden zeitlich befristet mit der Umsetzung vorgegebener Aufgabenstellungen beauftragt. Die Zusammenstellung der Projektgruppen richtet sich nach der erforderlichen Fachkompetenz. Die Entscheidung über Gründung, Zielsetzung, Zusammensetzung und Ressourcen von Projektgruppen trifft im Fall hausspezifischer Fragestellungen die erweiterte Hausleitung und im Fall hausübergreifender Themen der Steuerkreis.

Projektgruppen

Qualitätszirkel stellen im Unterschied zu Projektgruppen zeitlich unbefristete Kleingruppenaktivitäten von Mitarbeitern einer Organisationseinheit dar. Die Themenwahl ist, sofern die Zuordnung zu einem erweiterten Qualitätsverständnis ersichtlich wird, frei und wird lediglich dadurch eingeschränkt, dass sich die potenziellen Verbesserungsmaßnahmen innerhalb des Entscheidungsspielraums der Organisationseinheit bewegen müssen.

Qualitätszirkel

Das „Assessoren“-Team hat die Aufgabe, nach erfolgter Ausbildung und entsprechender anfänglicher externer Unterstützung jährlich eine Selbstbewertung nach den Richtlinien der European Foundation for Quality Management (EFQM) durchzuführen. Der Ergebnisbericht dieses Vorgehens bildet eine wesentliche Grundlage für die Steuerung der gesamten Qualitätsmanagementmaßnahmen innerhalb des Verbundes. Das „Assessoren“-Team setzt sich zusammen aus den TQM-Projektleitern, -Koordinatoren und -Beauftragten sowie einem externen Berater, der als Senior-Assessor fungiert.

„Assessoren“-Team

---

---