

# Teil 1

---

Innere Qualität (IQ)



---

## Einführung

Stellen Sie sich zwei weitgehend identische Unternehmen A und B vor: Unternehmen A läuft *rund und mit voller Kraft*. Strukturen und Abläufe sind bestens aufeinander abgestimmt. Alle arbeiten konstruktiv zusammen. Überall dominiert ein inspirierendes WIR-Gefühl. Die Kunden sind begeistert. Unternehmen B hingegen hat *Sand im Getriebe*. Die interne Kommunikation funktioniert nicht. Die Zusammenarbeit ist schlecht. Viele Beschäftigte sind frustriert. Die Kundenorientierung ist auf ein Minimum reduziert.

Das ist, vereinfacht dargestellt, der Unterschied zwischen *guter* und *schlechter Innerer Qualität*: A hat eine gute, B eine schlechte Innere Qualität. Nehmen wir nun an, es handele sich bei den Unternehmen um Krankenhäuser, Rehakliniken oder Soziale Einrichtungen, wie etwa der Alten- oder Behindertenhilfe. Was glauben Sie: In welchem Haus sind die Patientensicherheit/das Gästewohl größer? In welchem sind die Mitarbeitenden zufriedener und motivierter? Welches arbeitet wirtschaftlicher? Welches ist wettbewerbsfähiger? Welches hat bessere Chancen in der Personalgewinnung und -bindung? etc. Der Zusammenhang ist evident: Es ist das Unternehmen A mit guter Innerer Qualität. Das Beispiel soll deutlich machen:

Innere Qualität ist von hoher, kaum zu überschätzender Bedeutung. In der Praxis war suboptimale Innere Qualität lange Zeit ein Problem. Inzwischen wurde Innere Qualität mess-, analysier- und steuerbar gemacht. Jetzt ist Innere Qualität ökonomisch eine neue Chance, ethisch allerdings auch eine Pflicht.

# 1

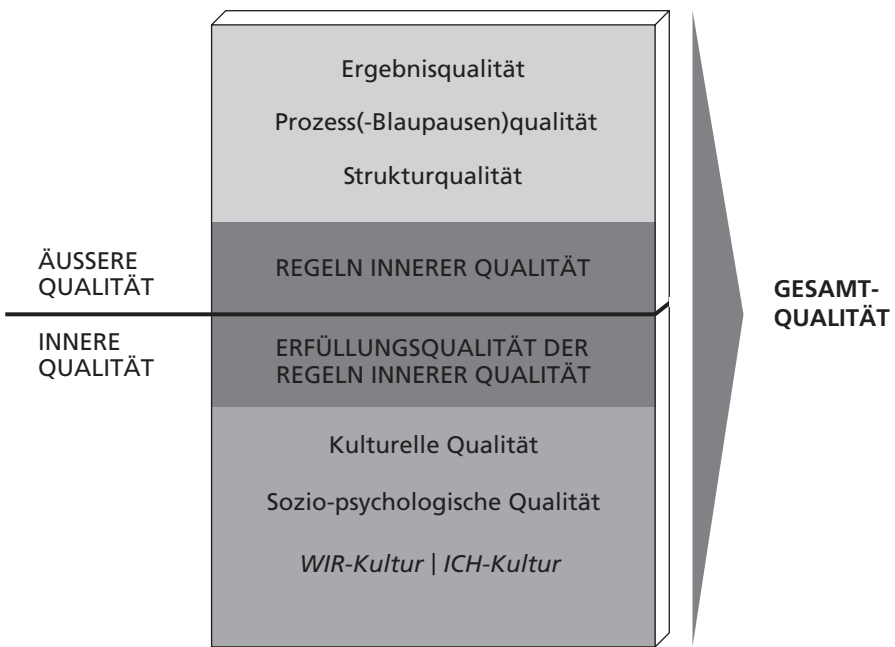
---

## Was ist Innere Qualität?

Die Innere Qualität bestimmt zusammen mit der Äußerer Qualität die Gesamtqualität eines Unternehmensprozesses bzw. Unternehmens. Abbildung 1.1 stellt unser Grundkonzept in Form eines Schichtenmodells vor. Das Modell ist das Ergebnis eines neuen Denkens und Handelns auf dem Gebiet des Managements im Allgemeinen und des Qualitätsmanagements im Besonderen. Es bildet den konzeptionellen Ausgangspunkt unserer Lösungen und wird nachstehend als erstes vorgestellt.

### 1.1 IQ-Prozesse

*Unternehmen sind technische und soziale Systeme, Unternehmensprozesse sind technische Systeme* – das ist das bisherig dominante Bild von Unternehmen und Unternehmensprozessen. Äußere Zeichen sind das übliche Vorgehen der Prozessoptimierung, die Schwerpunktsetzungen im Qualitätsmanagement und der Zertifizierung etc. Nun ist diese Betrachtung zwar für hochautomatisierte Produktionsprozesse passend – die Sichtweise hat hier



**Abb. 1.1:** CGIFOS-Schichtenmodell der Prozess-/Unternehmensqualität

ihren Ausgangspunkt –, nicht jedoch für Prozesse, in denen die involvierten Menschen *Handlungsfreiräume* haben, die sie nach *Können* und *Wollen* ausfüllen und damit die Prozessqualität entscheidend bestimmen können, wie es u. a. in Krankenhäusern, Rehakliniken und Sozialen Einrichtungen der Fall ist. Prozesse dieser Art sind nicht nur technische, sondern auch technische und soziale Systeme. Die herkömmliche Konzentration auf die *Struktur-, Prozess(-Blaupausen)- und Ergebnisqualität* ist hier unzureichend. Erfasst wird lediglich die *Äußere Qualität*. Diese ist wichtig. Entscheidend ist jedoch zudem deren *Innere Qualität*, die aus dem *Können* und *Wollen* der unmittelbar involvierten Menschen resultiert. Das bisherige Bild ist unter diesen Bedingungen also fehlleitend. Das neue Bild lautet: *Unternehmen und Unternehmensprozesse sind technische und soziale Systeme. Der Mensch bestimmt die Qualität.* Letztlich ist es zwar immer der Mensch, der die Qualität der Unternehmensprozesse formt. Dessen ungeachtet können wir mit dieser Ausgangsüberlegung allgemein zwei Arten von Prozessen unterscheiden:

- Prozesse X

Die Qualität der Prozesse X ist vornehmlich durch den Prozess an sich – das *Prozesssystem* – bestimmt. Kennzeichnend für diese Art von Pro-

zessen sind eine hohe Regelungsdichte und geringe Informationsasymmetrien (► **INFO-BOX 1.1**). Die involvierten Menschen haben praktisch keine Handlungsfreiräume. Prozess-/Produktanforderungen und damit auch Prozess-/Produktfehler sind klar definiert, gut mess- und dem Versacher direkt zuordenbar. Beispiele sind hochautomatisierte Prozesse der Großserienfertigung, wie sie in der Automobilindustrie oder der Konsumelektronik gängig sind. Bezogen auf Prozesse X ist der sozialen Dimension naturgemäß außerhalb des unmittelbaren Wertschöpfungsprozesses Rechnung zu tragen. Gängige Instrumente sind Arbeitsbesprechungen, Qualitätszirkel, Schulungen, verschiedene Sozialleistungen etc.

- ♦ Prozesse Y

Die Qualität der Prozesse Y ist wesentlich durch die involvierten *Menschen* bestimmt. Im Normalfall umfassen sie zwei Segmente (► **Abb. 1.2**): In Segment 1 gelten die Merkmale der Prozesse X – also eine hohe Regelungsdichte und geringe Informationsasymmetrie. In Segment 2 sind die Regelungsdichte relativ gering und die Informationsasymmetrie hoch. Im Rahmen dieses Segments haben die in den Prozess involvierten Menschen Handlungsfreiräume. Sie bestimmen die Qualität des Prozesses durch die Art deren Füllung – ihre Aufgabenwahrnehmung. Das relative Gewicht der beiden Segmente variiert situativ mit dem Gegenstand der Prozesse. Die Prozessqualität ist zum einen von diesem Verhältnis abhängig, zum anderen von der Art der Aufgabenwahrnehmung der involvierten Menschen. Möglich ist, dass sie ihre Aufgaben nicht angemessen wahrnehmen *können*, wie etwa aufgrund qualitativer oder quantitativer Überforderung oder sonstig ungünstiger Rahmenbedingungen. Möglich ist, wie im Rahmen moderner Ökonomik inzwischen auch theoretisch aufbereitet, dass sie ihre Aufgaben nicht angemessen wahrnehmen *wollen*, sei es, dass sie – aus welchen Gründen auch immer – unzufrieden und demotiviert sind, sei es, dass sie eigene Interessen verfolgen. Ursächlich für die Entstehung dieser Handlungsfreiräume sind die spezifische Natur der Aufgaben und deren Umfeld. Die Aufgabenwahrnehmung ist weder durchgängig zu kontrollieren, noch unmittelbar an den Ergebnissen zu messen, zumal die Ergebnisqualität selbst meist nur mit Einschränkungen und letztlich unscharf zu bestimmen ist. Der Prozess lässt also unterschiedliche Verhaltensweisen zu. Bislang gängiges Vorgehen ist, die Aufgabenwahrnehmung und damit die Prozess-/Ergebnisqualität analog zum Vorgehen im Rahmen der Prozesse X zu optimieren. Das heißt, auch hier werden Arbeitsbesprechungen, Qualitätszirkel und Schulungen etc. durchgeführt. Ob diese die Aufgabenwahrnehmung in den Handlungsfreiräumen allerdings

in gewünschter Weise beeinflussen, bleibt in der Informationsasymmetrie verdeckt, was eine kritische Schwachstelle ist.

### INFO-BOX 1.1: Informationsasymmetrie

Der Begriff der Informationsasymmetrie ist ein u. a. im Rahmen des sog. Principal-Agent-Dilemmas diskutiertes Phänomen. Analytischer Ausgangspunkt ist die Konstellation eines Prinzipals (z. B. Vorgesetzter) und eines Agenten (z. B. Mitarbeiter). Festgestellt wird:

- Zwischen dem Prinzipal und dem Agenten besteht eine *Informationsasymmetrie* – im Falle des Prinzipals eine asymmetrische Informationsverteilung das Arbeitsgebiet des Agenten betreffend; im Falle des Agenten eine asymmetrische Informationsverteilung die Leistungen und Interessen des Prinzipals betreffend.
- Die Akteure handeln opportunistisch und verfolgen jeweils ihr eigenes Interesse.
- Die kognitive Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der Akteure ist begrenzt. Hinzu kommen kommunikative Restriktionen. Die Akteure können daher immer nur beschränkt rational handeln, zumal in einer unsicheren und komplexen Umwelt.

Damit sind kritische Konflikte inhärent. Der Prinzipal beispielsweise erwartet von dem Agenten die angemessene Auftragserfüllung. Aufgrund der gegebenen Informationsasymmetrie kann er dessen Engagement und Loyalität jedoch nur begrenzt überwachen. Gleichzeitig nutzt der Agent die daraus resultierenden Freiräume zum eigenen Vorteil. Die Konstellation führt zu einer Reihe von sich teils überschneidenden Phänomenen. Beispiele sind:

- Hidden action: Der Agent nutzt die nur unvollständig mögliche Kontrolle durch den Prinzipal zu verdecktem Handeln zum eigenen Vorteil.
- Hidden information: Der Agent hält Information zum eigenen Vorteil zurück oder manipuliert Information zu diesem Zweck.
- Moral hazard: Übergeordnet sinnvolle Vorgaben (z. B. auf Unternehmensebene) werden auf individueller Ebene aufgrund spezifischer Interessen bei mangelnder Kontrolle unterlaufen (Kollektiv- versus Individualrationalität).
- Adverse selection: Die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent führt zu systematischen Suboptimalitäten, wie z. B. die re-

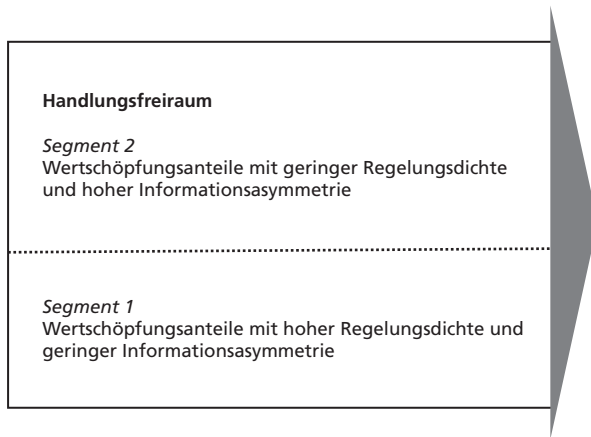


lative Besserbehandlung von Minderleistern gegenüber Leistungsträgern, was von diesen als Ungerechtigkeit empfunden wird, so dass sie defektieren.

- ♦ Shirking: Der Agent nutzt die nur unvollständig mögliche Kontrolle durch den Prinzipal zu vermindertem Arbeitseinsatz.

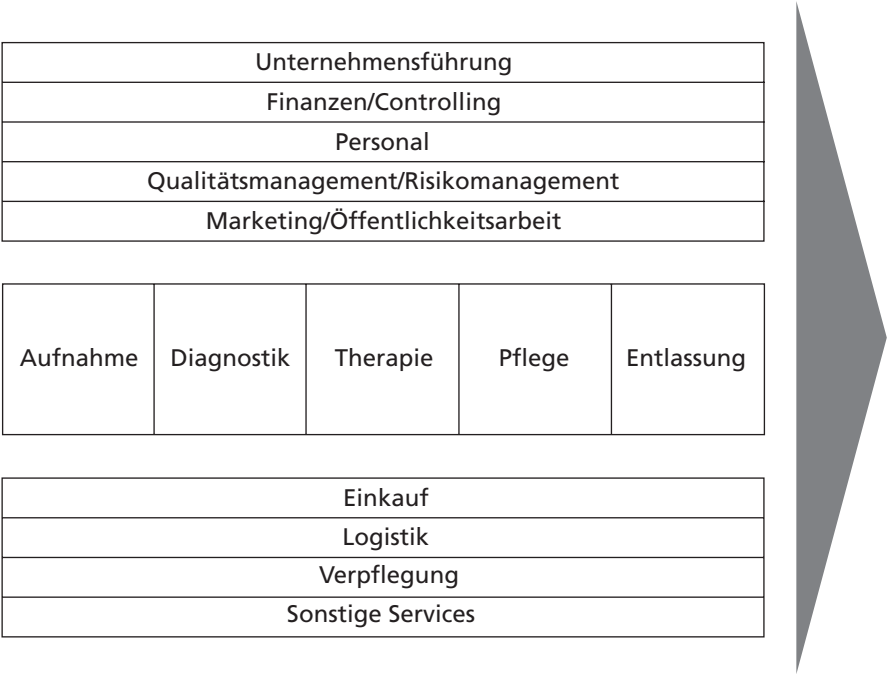
### *Folgerungen für die Praxis*

Die Zusammenarbeit in Organisationen ist derart zu gestalten, dass die aus den Informationsasymmetrien resultierenden Probleme minimiert werden, was auch mit ein Ansatzpunkt der CGIFOS-Lösungen ist.



**Abb. 1.2:** Grundschemata von IQ-Prozessen

Prozesse Y – fortan auch *IQ-Prozesse* genannt – sind in jeder Organisation gegeben. Auch hochautomatisierte Fertigungsprozesse etwa sind zu gestalten und zu lenken, was Handlungsfreiräume umfasst, also Prozessen Y entspricht. Andere Felder sind indirekte Bereiche wie Finanzen, Personal, Risikomanagement oder das Qualitätsmanagement als solches. Der Anteil der IQ-Prozesse an den Prozessen insgesamt, wie auch der Umfang der jeweiligen Handlungsfreiräume, variiert allgemein nach Branche und Unternehmensmodell. In Krankenhäusern, Rehakliniken und Sozialen Einrichtungen sind die IQ-Prozesse generell dominant. Alle Kernprozesse sind hier dieser Art (► **Abb. 1.3**). Zudem sind die Handlungsfreiräume aufgrund der Besonderheit der Aufgaben und Anforderungen allgemein vergleichsweise groß, wobei im Einzelfall nach Art des Prozesses zu unterscheiden ist.



**Abb. 1.3:** IQ-Prozesse – Beispiel Krankenhaus

Die Differenzierung zwischen Prozessen X und Y führt zu einem neuen Verständnis der Prozess- und damit auch der Unternehmensqualität. Zudem zeigt es kritische Lücken im bisherigen Vorgehen auf, deren Schließung durch wirksame Lösungen dringend erforderlich ist. Den Anforderungen der sozialen Dimension ist im Rahmen von IQ-Prozessen nicht nur durch Maßnahmen »um den Prozess herum« gerecht zu werden. Sie brauchen auch Maßnahmen »innerhalb« des Prozesses als dessen unmittelbaren Bestandteil. Erfolgt dies nicht und wird dem Faktor Mensch nicht hinreichend Rechnung getragen, sind Fehlleitungen praktisch vorprogrammiert. Die Beispiele in der Praxis sind Legion. Wir wollen zumindest zwei Fälle nennen:

**Beispiel: Krankenhausneubau**  
Ein Krankenhausneubau wird konzipiert. Die Erwartungen sind hoch. Vieles soll sich verbessern, u. a. auch der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit. Man zieht um. Informationsaustausch und Zusammenarbeit bleiben unverändert. Das eigentliche Problem, nämlich der Mangel an Innerer Qualität, wurde nicht gelöst. IQ war nicht Teil des Konzepts.