

Personalwechsel in der Geschäftsstelle

Verena Zahnd, Verantwortliche für die Verbandsadministration, verlässt unsere Organisation nach drei Jahren. Für ihren Einsatz danken wir herzlich und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.



Esther Kohler

Als Nachfolgerin tritt Esther Kohler per 1. Juni 2007 ihre neue Stelle an. Esther Kohler hat eine langjährige Erfahrung in der Kundenberatung und wird somit unsere Mitglieder weiterhin engagiert und gewissenhaft betreuen. Durch ihren mehrjährigen Aufenthalt in der Westschweiz werden auch unsere französisch sprechenden Kunden jederzeit eine kompetente Ansprechpartnerin haben.

Wir freuen uns, Esther Kohler in unserem Team begrüßen zu können, und wünschen ihr einen guten Start.

Das SAQ-Team

Qualitäts-Diät

«Diät» ist in vieler Leute Mund. Das Problem der Übergewichtigkeit hat vor der Schweizer Grenze nicht Halt gemacht. Seit einiger Zeit schon haben die Gesundheitsbehörden Alarm geschlagen. Es wird für gesunde, ausgeglichene Ernährung geworben. Seit Beginn des 16. Jahrhunderts ist dafür der Begriff «Diät» in Westeuropa heimisch geworden, wahrscheinlich über die klösterliche Krankenpflege.

«Diät» kann ganz unterschiedliche Assoziationen auslösen. Lange Zeit glaubte ich, keine «Diät» zu benötigen, weil mir das Wort einen Zustand des Krankseins suggerierte, an dem ich nicht leide. Inzwischen habe ich mir aber bewusst gemacht, dass «Diät» nach dem griechischen Ursprung des Worts einfach «gesunde Lebensführung» und damit verbunden auch eine gesunde, ausgewogene Ernährung bezeichnet. Damit kann ich mich problemlos anfreunden, damit kann ich sogar meine Lebensqualität noch verbessern.

Und nun stosse ich in der neusten Nummer des amerikanischen «Schwesterorgans» unserer Zeitschrift M&Q, in Quality Progress (herausgegeben von der American Society for Quality, ASQ) auf den Artikel «Quality Diet: Building A Healthy Business». Der Autor, Dr. Timothy J. Folkerts, hat im Sportunterricht an Mittelschulen und auch als ausgebildeter Qualitätsfachmann beobachtet, wie viele Parallelen es zwischen den Aufgaben einer Diät-Expertin und jenen eines Quality Managers gibt, dessen Einsatz ja zu einem «gesunden Unternehmen» beitragen möchte. Einige der Überlegungen sind meines Erachtens

zugleich geeignet, eine Brücke zu manchen Herausforderungen der Gesundheitsinstitutionen zu schlagen, also zu den Krankenhäusern. Sie geraten bekanntlich immer wieder in die Schlagzeilen. Gerade Anfang Mai 2007 beklagten Medienberichte, wie viele Fehler sich in Spitälern noch immer ereignen, auch in der Schweiz. Manches mahnt an die Aussage des ehemaligen FMH-Präsidenten Hans Heinrich Brunner in einem Interview mit Facts (2000, Nr. 48): «Es braucht eine ganze Ärztesgeneration, um die systematische Qualitätsevaluierung in die Köpfe der Ärzte reinzukriegen.»

Wie könnte die Sichtweise auf Qualität als «Diät» unsere Perspektiven bereichern? Nun, eine erfolgreiche Diät setzt den richtigen Approach voraus, also den für den konkreten Fall angemessenen «Weg»: Wem genau steht die Diät-Expertin helfend zur Seite? Bedarf die ausgeglichene Ernährung in diesem Fall gewisser Optimierungen im Bereich der Fette, der Eiweisse, von Zucker oder allgemein der Kohlehydrate? Wie soll der Diätplan also gestaltet werden?

Ähnlich muss der Quality Manager für sein Unternehmen oder seine Institution fragen. Was dient uns am besten: ein ISO-9001-System, die technischen Normen der Autoindustrie, eine Medizinalnorm oder ein Business-Excellence-Ansatz zum Beispiel nach dem europäischen Modell der EFQM? Die Wahl des richtigen «Diätplans»

Potenzielle Gefahren für den Erfolg

1. Taktloses Vorgehen.
2. Zu wenig Verständnis des Systems.
3. Fokussierung auf kurzfristige Erfolge.
4. Sparen am falschen Ort.



ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung.

Im Weiteren geht es um die Umsetzung des Plans. Die Umsetzung führt zu jenen Details, in denen bekanntlich «der Teufel steckt». Hier gilt es, die Fallen zu erkennen, die den Weg zum Erfolg gefährden, und sie zu vermeiden. Was Dr. Folkerts beobachtet hat, gilt offenbar für alle Orte, wo Menschen auf Verbesserungen hinarbeiten. Einige Faktoren, welche den Erfolg bedrohen, sind Taktlosigkeiten im Vorgehen, mangelndes Verständnis für das System, zu starke Ausrichtung auf kurzfristige Ergebnisse (hier droht – um an den Vergleich mit der «Diät» zu denken – die Gefahr des «Jo-Jo-Effekts»), und schliesslich Sparen am falschen Ort.

Betrachten wir diese Faktoren etwas näher. Taktlosigkeiten erfolgen meist im Bereich der Kommunikation. Wie reagieren wir, wenn die Diät-Beraterin uns ihre Empfehlungen abgibt und uns dabei unverblümt «zu dick» findet oder gar als «Fettwanst» bezeichnet? Ganz gleich, auf



Viel Gemüse – für ein gesundes Leben oder nur zum Abnehmen?

welcher Stufe wir Menschen für die Qualitätsanliegen gewinnen wollen oder sollen – wir müssen die Personen dort abholen, wo sie sind. Wir müssen ihre gegenwärtige Lage und Leistung würdigen. Das bedeutet, dass wir trotz vorhandener Mängel oder Schwächen eine positive, gewinnende Kommunikationsweise pflegen. Wir sehen des öftern, wie gut gestartete Projekte dann scheitern, wenn gravierende Mängel, oft eben «Taktlosigkeiten» mancher Art, die Kommunikation belasten oder gar verunmöglichen.

Zum guten Verständnis des Systems gehört die Wahrnehmung und Betonung des eigentlichen Ziels. Eine Diät, sagt Dr. Folkerts, sollte nicht dem Hauptzweck der Gewichtsabnahme dienen. Der eigentliche Zweck ist die Verbesserung des gesamten Gesundheitszustands. Eine Gewichtsabnahme ist eher ein positiver Zusatznutzen. Genau so dienen Qualitätsanstrengungen nicht einer «Abmagerung» oder strikten, das Personal ver-

achtenden Rationalisierung, sondern sie möchten die Gesundheit eines Unternehmens stärken oder wieder herstellen. «Gewichtsabnahmen» durch Abbau von Doppelspurigkeiten, Verringerung von Fehlerkosten, schlankere Gestaltung der Prozesse und so weiter sind dann Formen des «Zusatznutzens», aber das Hauptziel ist stets ein gesundes, überlebensfähiges Unternehmen.



Auch ein Unternehmen kann von der richtigen «Diät» profitieren.

Der moderne Trend, Dinge «subito» haben zu wollen, verleitet dazu, sich von kurzfristigen Ergebnissen zu stark verführen zu lassen, und zwar in beiden Richtungen. Kurzfristige Rückschläge oder auf die Schnelle noch nicht sichtbare Erfolge werden überbewertet und wirken unangemessen stark demotivierend. Andererseits werden mittel- und langfristige Vorteile gar nicht seriös gewichtet. Nur was «subito» erreicht wird, zählt. Aber wir alle kennen den Jo-Jo-Effekt bei Diäten: bald ist alles wieder beim Alten, und für einen weiteren Versuch sind wir immer schwerer zu motivieren. Daher soll der längerfristigen Analyse und Wertschöpfung durch die Qualitätsbemühungen das gebührende Gewicht zuerkannt werden. Mit anderen Worten: wir freuen uns, wenn unangenehme Symptome verschwinden, aber wir wollen uns nicht mit kurzfristiger Symptombekämpfung zufriedengeben, sondern langfristigen Nutzen stiften.

Sparen am falschen Ort kann eine Diät scheitern lassen. Wenn wir das Mittagessen beziehungsweise den Lunch überspringen, dafür am Abend mit Heißhunger das Dreifache essen, wird uns das mittägliche «Fasten» unserem eigentlichen Ziel nicht näher bringen. Kommen nicht uns allen

Beispiele in den Sinn, wie in Unternehmen scheinbar gespart wird, in Wirklichkeit aber durch Fehleinschätzungen und Inkonsistenzen Verluste entstehen?

Eine Diät führt nur dann zu bleibenden Verbesserungen, wenn sie aus der sorgfältigen Analyse der Ist-Situation die gute Vorgehensweise ableitet, diese darauf taktvoll umgesetzt wird und Jo-Jo-Effekte vermeidet. Hierzu gibt es Analogien für alle um Qualität bemühten Personen und Institutionen. Es gilt also, die Qualitätsbemühungen gewissenhaft zu planen, gut zu kommunizieren, keine «Pseudo-Sparübungen» durchzuführen und nie wegen der vom Zeitgeist geforderten Fokussierung auf Kurzfristiges die langfristigen und dauerhaften Verbesserungen der ganzen Unternehmenskultur aus den Augen zu verlieren.

Wo diese Fallen erkannt und vermieden werden, erbringt die «Qualitäts-Diät» den gewünschten Erfolg: gesunde, leistungsfähige Unternehmen!

Max Wörnhard ist langjähriger Uni-Dozent, Gymnasiallehrer und Mitarbeiter im Bildungszentrum der SAQ-QUALICON. Er ist Senior Member der ASQ (American Society for Quality) und lizenziertes EFQM-Kursleiter für Business Excellence.