

# Führung, Wertschöpfung und Unterstützung

**QM-Splitter:** QM als Führungsaufgabe und -methode – Annäherung und Verständnis (5)

Qualitätsmanagement wird als Führungsaufgabe und Führungsmethode einer Organisation verstanden. Auf dem Hintergrund von Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnis werden alle Tätigkeiten in einer Organisation abgestimmt, gelenkt und geleitet, um auf allen Ebenen und in allen Bereichen einer Organisation Qualität zu erzeugen. Eine Geschäftsleitung oder Organisationsleitung bildet in der Entscheidungshierarchie von Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnis die oberste Ebene und bestimmt alle weiteren Stufen von Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnis, die somit die gesamte Organisation durchdringen.

Qualitätsmanagement zielt auf einen bewussten Konsens in dieser Fragestellung ab, um eine Identifikation aller Personen einer Organisation mit ihren Tätigkeiten in und für die Organisation, auf den jeweils für sie zuständigen Funktionsebenen und Arbeitsbereichen zu ermöglichen und zu erreichen. Hier setzt der Gedanke der Kultur einer Organisation an.

Verständnis und Überzeugung des Sinns und Zwecks abgestimmter Tätigkeiten fördern ein hohes Maß an Qualität und Organisationskultur. Diese Grundhaltung hat Auswirkungen auf alle Tätigkeiten wie zum Beispiel die Behandlung von Patienten und die hierfür erforderlichen führenden oder unterstützenden Tätigkeiten, die diese Behandlungen ermöglichen.

Im Qualitätsmanagement haben sich drei übergeordnete Tätigkeitsfelder (Führung, Wertschöpfung und Unterstützung) mit ihren vielschichtigen Beziehungen untereinander herausgebildet, die systematisch betrachtet werden. Vor dem Hintergrund des QM-Grundsatzes der Prozessorientierung werden diese Tätigkeiten als Führungsprozesse, Wertschöpfungsprozesse (auch Kernprozesse) und Unterstützungsprozesse beschrieben. Führungs-, Wertschöpfungs-

und Unterstützungsprozesse werden auch als Hauptprozesse bezeichnet.

**Führungsprozesse:** Der Führung einer Organisation obliegt die Definition der Aufgabenstellung einer Organisation als existenzsichernde Maßnahme. Hierzu zählen die Planung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren Struktur- und Prozessqualitäten. Zur Planung von Führungsprozessen kann man sich an den Grundsätzen/Grundelementen des Qualitätsmanagements wie Patientenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung orientieren, um gegebenenfalls Leitgedanken herauszukristallisieren, die auf allen Ebenen und Bereichen der Organisation Geltung finden sollen.

In einem weiteren Schritt kann die gewünschte Aufgabenstellung mit Gesetzen, Vorschriften und zur Verfügung stehenden Ressourcen (Finanzen, Personal, Infrastruktur) abgeglichen werden, um hieraus Konkretisierungen wie lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zu entwickeln. Im nächsten Schritt erfolgen die zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Festlegungen der Strategie und ihre Umsetzung.

Führungsprozesse bestimmen somit die wesentlichen Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationsprozesse einer Organisation und werden auch als „wertschöpfende Prozesse“ verstanden.

**Wertschöpfungsprozesse:** „Wertschöpfung“ ist in der Gesundheitsversorgung ein eher ungewöhnlicher Begriff und dem betriebswirtschaftlichen Kontext entlehnt, um deutlich zu machen, dass dieser Prozess wesentlich zu den finanziellen Einnahmen einer Organisation beiträgt.

In der Gesundheitsversorgung sind mit „Wertschöpfungsprozessen“ (Wert schöpfende Prozesse) Behandlungsprozesse gemeint, deren Vergütung über Honorare erfolgt. Diese Behandlungstätigkeiten werden häufig auch als Kern-

Leistungs- oder Geschäftsprozesse bezeichnet.

In den Prozessen der Wertschöpfung/der Behandlung steht am Prozessanfang (als Prozesseingabe) das Gesundheitsproblem des Patienten und am Ende des Prozesses die möglichst erfolgreiche Lösung des Gesundheitsproblems. Auf dem Hintergrund von Struktur- und Prozessqualität trägt der Behandlungsprozess wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation bei.

Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse dienen dazu, die Wertschöpfungsprozesse sicher und erfolgreich zu gestalten, um zur Lösung eines Gesundheitsproblems beizutragen und die Patientenwünsche zur Zufriedenheit des Patienten zu erfüllen. Der Wertschöpfungsprozess soll einen direkten Patientennutzen erzeugen.

**Unterstützungsprozesse:** Unterstützungsprozesse stellen alle Funktionen bereit, die einem erfolgreichen Ablauf der Behandlungsprozesse dienen. Hierzu zählen die gesamte Arbeitsumgebung, die Bereitstellung von Ausstattung und Ausrüstung, Prozesse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Arbeitssicherheit und Hygienesicherheit sowie die Bereitstellung der dazu erforderlichen Qualifikationen und Handlungskompetenzen durch die jeweils verantwortlichen, zuständigen und befugten Personen, inklusive der Dokumentationen.

Die Unterstützungsprozesse tragen insofern mittelbar (als wertunterstützende Prozesse) zur Wertschöpfung bei. Obwohl sie von Patienten kaum wahrgenommen werden, sind sie jedoch unerlässlich, um sichere, hochwertige und zufriedenstellende Behandlungsergebnisse zu erzeugen.

**Wechselbeziehungen zwischen Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen:** Die genannten Prozesse hängen in un-

terschiedlicher Stärke voneinander ab, dies zeigt untenstehende **Grafik**; die schematische Zuordnung der Prozessarten zueinander wird auch als Prozessmodell einer Organisation bezeichnet.

Das Prozessmodell kann grafisch weiter differenziert und aufgeteilt werden, indem auch die Teilprozesse der Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse in die Darstellung aufgenommen werden und als sogenannte Prozesslandkarte dienen.

Unabhängig von der differenzierten Ausgestaltung eines derartigen Modells ist immer zu beachten, dass der Patient mit seinen Anforderungen, Wünschen und Gesundheitsproblemen in dieses Modell eintritt, den Wertschöpfungsprozess (Behandlungsprozess) durchläuft und mit dem Ergebnis (Lösung seines Gesundheitsproblems) aus dem Prozess wieder hinaustritt.

## Schlussfolgerungen

- Die Zuordnung von Abläufen, Tätigkeiten in Form von Prozessen zu Organisationsbereichen (Funktionsebenen) fördert das Verständnis und die Transparenz ihrer Zusammenhänge und Abhängigkeiten untereinander.

- Sie unterstützt die Rollenverteilung von Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnis.
- Sie erleichtert die Erstellung einer Dokumentationssystematik sowie das Auffinden und den Zugriff auf die Dokumentation.
- Durch ihre Visualisierung in einem Prozessmodell oder einer Prozesslandschaft wird das individuelle Qualitätsmanagementsystem einer Einrichtung/Praxis als ganzheitlicher, systemorientierter Managementansatz deutlich.

**Resümee:** Zur Planung der Einführung und Etablierung eines individuellen Qualitätsmanagements kann die Zuordnung von Abläufen, Tätigkeiten in Form von Prozessen zu Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen in der Phase der Ist-Analyse/Bestandsaufnahme als hilfreicher Leitfaden dienen.

Von Beginn an kann über diese Ordnungssystematik die Beachtung der Grundelemente der Führung, der Patienten- und Mitarbeiterorientierung/-sicherheit, der Prozessorientierung, der Kommunikation/Kooperation und des Datenschutzes sowie die verpflichtende Anwendung von Methoden und Instrumenten verfolgt werden.

Dr. Dr. Reinhard Hoischen,  
Bad Sassendorf

## Serie

Die vorliegende Serie QM-Splitter vermittelt Grundsätzliches zum Qualitätsmanagement für Zahnärzte und bricht auf ein alltagstaugliches Maß herunter, worauf es beim QM in der Zahnarztpraxis ankommt. Im fünften Beitrag werden die drei Kerntätigkeiten des QM, Führung, Wertschöpfung und Unterstützung und ihre wechselseitige Beziehung zueinander, erklärt und veranschaulicht.

