

# Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde

---

Dipl.-Psych. Claudia Peus  
Ludwig-Maximilians-Universität München

# Ablauf

---

1. Vorstellung
2. Was ist ein Center of Excellence?
3. Center of Excellence Kulturen: Überblick
4. Was bedeuten die Center of Excellence Kulturen im Einzelnen?

# Was ist ein Center of Excellence?

---

- Abteilung oder ganze Organisation, die höchsten Standards verpflichtet und in diesen führend ist (Frey et al., 2001)
- Spitzenstellung kann sich auf unterschiedliche Kriterien beziehen: Kundenzufriedenheit, Anpassung an Veränderungen, Kostenersparnis, etc.

# Soziale Organisationen als Centers of Excellence

---

- Wertewandel zu einem mündigen Mitarbeiter der nach Selbstverwirklichung strebt
- Verknappung von Ressourcen
- Umstrukturierungen

⇒ Optimierung der Servicequalität,  
Effizienzsteigerung & Kostensenkung

# Kulturen für ein Center of Excellence I

---

1. Kundenorientierungskultur
2. Konkurrenzorientierungs-/  
Benchmarkkultur
3. Mitarbeiterorientierungskultur
4. Unternehmer- & Verantwortungskultur
5. Leistungsethos- &  
Ergebnisorientierungskultur

# Kulturen für ein Center of Excellence II

---

6. Kulturen des kritischen Rationalismus
  - a) Problemlösekultur
  - b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse
  - c) Konstruktive Fehler- & Lernkultur
  - d) Konstruktive Streit- & Konfliktkultur
  - e) Frage- & Neugierkultur
  - f) Phantasie- & Kreativitätskultur

# Kulturen für ein Center of Excellence III

---

7. Disziplin- & Professionalitätskultur
8. Teamkultur
9. Zivilcouragekultur

# Kundenorientierungskultur

---

- Bewertung durch den externen Kunden
- Bewertung durch den internen Kunden (z.B. durch Befragung der Mitarbeiter anderer Abteilungen)



## Liebe Nachbarabteilung,

wir sind bestrebt, gut zu sein und wollen aber noch besser werden. Dabei wollen wir nicht nur unsere Selbsteinschätzung berücksichtigen, sondern wir wollen durch Fremdeinschätzung erfahren, wie uns die anderen sehen. Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn sie unsere Abteilung auf den folgenden Dimensionen einschätzen würden.

Freundlichkeit: 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

nicht gut

sehr gut

Zuverlässigkeit

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

nicht gut

sehr gut

Kompetenz

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

nicht gut

sehr gut

Schnelligkeit

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

nicht gut

sehr gut

# Konkurrenzorientierungs-/ Benchmarkkultur

---

- Vergleich mit den Besten außerhalb
- Vergleich mit den Besten innerhalb der eigenen Organisation
- Was können wir von den Besten innerhalb lernen?
- Was können andere von uns lernen?

# Mitarbeiterorientierungskultur

---

- Bewertung durch die Mitarbeiter (z.B. Mitarbeiterbefragung)
- Sind Fehlzeiten und Fluktuationsrate in bestimmten Abteilungen besonders hoch?
- Wo könnten Mitarbeiter noch stärker gefördert werden? Wo bestehen Defizite?
- Kommunikation auf gleicher Augenhöhe
- Zum kritischen Hinterfragen ermutigen

# Geeignete Führung?

# Unternehmer- & Verantwortungskultur

---

- Ich bin Akteur, nicht Beobachter
- Wäre die eigene Abteilung als selbständiges Unternehmen lebensfähig?
- Ganzheitliches Denken
- Aufwands-Ertragsdenken
- Mut zu 80%-Lösungen

# Leistungsethos- & Ergebnisorientierungskultur

---

- Zielsetzung nach dem SVEM-Prinzip
  - Spezifisch
  - Vereinbart
  - Erreichbar
  - Messbar

# Problemlösekultur

---

- Mensch als Problemlöser
- Love it, change it, or leave it
- Unterscheidung: veränderbare/nicht veränderbare Welten
- Bei veränderbaren Welten: Probleme immer mit 2-3 Lösungen verbinden (Mitarbeiter dazu auffordern)

# Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse

---

- Selbstreflexion: Was läuft gut/weniger gut?
- Teamreflexion: Was läuft gut/kann noch verbessert werden?
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen
- Visualisierung von Prozessen



# Konstruktive Fehler- & Lernkultur

---

- Ursachenanalyse statt Suche nach dem Sündenbock: Kette von mind. 5 Warum-Fragen
- Mängellisten
- Ziel: jeder Fehler sollte in einen Verbesserungsvorschlag münden

# Konstruktive Streit- & Konfliktkultur

---

- Tough on the issue, soft on the person
- Kampf gegen falsche Harmonie
- Vor Entscheidungen: Streit- & Konfliktkultur
- Nach Entscheidungen: Solidarität und Loyalität

# Phantasie- & Kreativitätskultur

---

- Träumen: Wie sieht Ihre Idealabteilung/Idealfirma aus?
- Wie würden Sie mit 40% weniger Ressourcen und Manpower denselben Output leisten?
- Problemlösung: (z.B. Brainstorming) immer zuerst einzeln Lösungen überlegen, dann im Team zusammen tragen

# Disziplin- & Professionalitätskultur

---

- Abgleich: Soll-/Istzustand
- Konkrete Projektpläne
- Checklisten
- Professionelle Vor- & Nachbereitung von Sitzungen
- Systematische Reflexion während/nach Projekten

# Teamkultur

---

- Spielregeln für Teamorientierung anstelle von Einzelegoismus
- Fähigkeit zur Teamreflexion auf der Sach- und Beziehungsebene
- Homogenität der Werte, Heterogenität der Talente

Unterschiedliche Talente führen zum, Erfolg:

Macher	Kreativling
Perfektionist	Partner

# Zivilcouragekultur

---

- Regeln hinterfragen
- Kritik offen und ehrlich aussprechen
- Rückgrat beweisen
- Wo sehe ich Verstöße gegen die Prinzipien eines menschlichen Umgangs miteinander (mit Kollegen, Patienten, Angehörigen)?

# Umsetzung der Center of Excellence Kulturen

---

- In 10 % Schritten denken
- 20/80-Regel beachten
- Über Fortschritte reflektieren
- Gegenseitig bestärken, Erfolgsergebnisse austauschen





# Geeignete Führung !