



ANCOREAGE

Management Partners

BERLIN . MUNICH . VIENNA

Ergebnisbericht Healthcare & Life-Sciences Studie

Interne Regelungen & Guidelines, Bürde oder Hilfsmittel?

**AUSTRO
MED**

Interessensvertretung der
Medizinprodukte-Unternehmen



BVMed

Gesundheit gestalten



compliancechannel
ethics & compliance watch



**PRIVATE
MEDIZIN
& PFLEGE**

Wohlfühlen ist die beste Medizin!

VLKÖ

VERBAND DER LEITENDEN
KRANKENHAUSÄRZTE
ÖSTERREICHS

Wichtigste Erkenntnisse

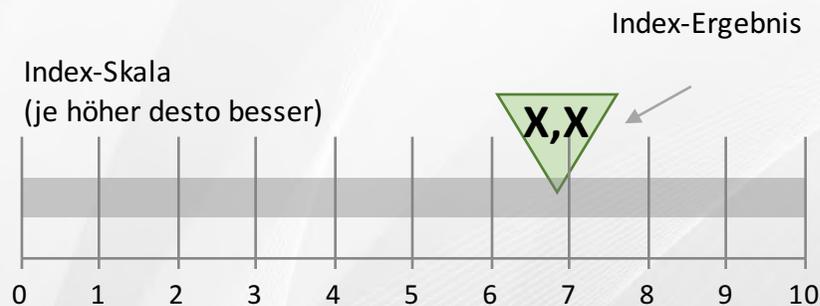
- 1** Interne Regelungen werden von Mitarbeitern **deutlich mehr genutzt** als meist vermutet.
- 2** Die Anzahl an internen Regelungen wird in den kommenden Jahren um **ein Vielfaches ansteigen**.
- 3** Der **Mehrwert von internen Regelungen** wird von Mitarbeitern i.d.R. nicht wahrgenommen.
- 4** Konsequenzen für Abweichungen von internen Regelungen werden **nicht transparent und konsequent** gehandhabt.
- 5** Oft besteht eine „**Abstimmungskluft**“ zwischen zentralen und lokalen Einheiten.
- 6** Die Befragten sind unzufrieden mit der **inhaltlichen und strukturellen Aufbereitung** von internen Regelungen.
- 7** Ein **bereinigtes Regelungswesen** würde den Teilnehmern beträchtlich dabei helfen, **Zeit zu sparen** und ihre **Arbeit effizienter** zu verrichten.

Methodik

Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit, wurde die prozentuelle Verteilung der Antworten – wo möglich – in einer **einzelnen Indexzahl** abgebildet. Dieser Index ist normiert auf eine **Skala von 0-10, wobei höhere Werte immer bessere Ergebnisse** repräsentieren. Verstärkte Antworten („stimme stark zu“, „stimme gar nicht zu“) fließen mit einer höheren **Gewichtung** (x 1,5) und neutrale Antworten („weiß nicht“) mit einer kontextabhängigen Gewichtung ein. Die Gewichtung ist bei der jeweiligen Frage angegeben.

Die **Einstufung der Ergebnisse wird in Form eines Farbcodes illustriert**, welcher sich neben dem absoluten Wert ergibt.

Ergebnis-Index



Farbcode

	<u>Absoluter Wert</u>
	gut (über ca. 6,5)
	
	noch Potenzial (um ca. 5,0)
	
	Verbesserungsbedarf (unter ca. 5,0)

Überblick der Ergebnisse (Skala 0-10)

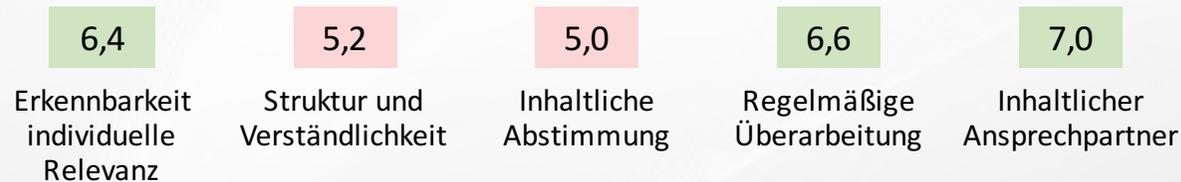
Anzahl & Nutzung



Zugänglichkeit & Kommunikation



Inhalte & Verständlichkeit



Wirkung & Haftung



Hinweis: Hohe Ergebnisse sind häufig interpretationsbedürftig, da sie aus der jeweils subjektiven Sicht der Befragten entstehen. Bitte beachten Sie darum die jeweiligen „Interpretation & Schlussfolgerungen“-Seiten.

	Absoluter Wert	Relativ zu Benchmark
	gut (über ca. 6,5)	gleich oder besser
		schlechter
	noch Potenzial (um ca. 5,0)	gleich oder besser
		schlechter
	Verbesserungsbedarf (unter ca. 5,0)	schlechter

Allgemeine Informationen

Frage 1

Unsere Branche

Medizintechnik:	63,6%
Krankenhäuser:	15,2%
Pharma:	12,1%
Pflegeeinrichtungen:	3,0%
Bio-Tech:	0,0%
Krankenkassen:	0,0%
Versicherungen	0,0%
Andere:	6,1%

Frage 2

Unsere Mitarbeiteranzahl

< 100:	12,1%
100 - 500:	15,2%
500 - 2.500:	15,1%
2.500 - 10.000:	15,2%
10.000 - 100.000:	33,3%
> 100.000:	9,1%

Frage 3

Mein Tätigkeitsbereich

Marketing Vertrieb Service:	36,4%
Geschäftsführung Vorstand Ärztliche Leitung:	15,2%
Personalmanagement:	12,1%
Quality Management:	9,1%
Interne Revision:	3,1%
Compliance Legal:	3,0%
Controlling Finanzen Rechnungswesen:	3,0%
IT:	3,0%
Organisation Administration:	3,0%
Anderer:	12,1%

Frage 4

Meine Rolle im Unternehmen

Geschäftsführung Vorstand:	9,1%
Führungskraft mit Budget- und Mitarbeiterverantwortung:	36,4%
Führungskraft ohne Mitarbeiterverantwortung:	15,2%
Fachexperte/in:	15,2%
Projektleiter/in:	9,0%
Angestellte/r:	12,1%
Andere:	3,0%

Frage 5

Meine Position ist Teil der Konzernzentrale

Ja:	45,5%
Nein:	54,5%

Frage 6

Land

Deutschland:	21,2%
Österreich:	78,8%

Frage 7

Ich habe häufig mit der Erstellung (Planen, Verfassen, Erstellen) von internen Regelungen zu tun

Ja:	57,6%
Nein:	42,4%

Frage 8

Ich verwende bei meiner Arbeit interne Regelungen

Täglich:	72,7%
Jede Woche:	21,2%
Jeden Monat:	6,1%
Seltener als monatlich:	0,0%
Gar nicht:	0,0%

Frage 9

In den letzten 5 Jahren ist die Anzahl an internen Regelungen für mich gefühlt

Gesunken:	3,0%
Gestiegen:	45,5%
Stark gestiegen:	48,5%
Gleich geblieben:	0,0%
Weiß nicht:	3,0%

Interpretationen & Schlussfolgerungen

- Die Nutzung der Regelungen mit Schwerpunkt auf „täglich“ und „wöchentlich“ unterstreicht die **Relevanz von Vorgabedokumenten für die Arbeitspraxis**. Die Frage zielt primär auf die Verwendung von Regelungs-Dokumenten ab, kann jedoch auch als „Einhaltung“ der Regel interpretiert werden.
- Wie erwartet nimmt die große Mehrheit der Teilnehmer (94%) den **Anstieg** an internen Regelungen in den letzten 5 Jahren deutlich wahr. Dieser ist verbunden mit den **stetig ansteigenden** externen (auf Kundenseite & durch den Gesetzgeber / Regulator) als auch internen **Anforderungen**.

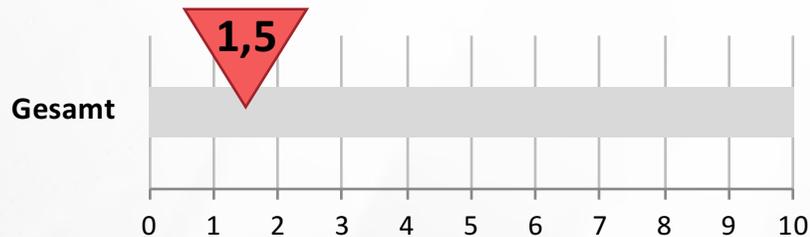
Anzahl & Nutzung

Frage 10.1

Ich rechne damit, dass es in den nächsten 5 Jahren einen Anstieg der Anzahl an internen Regelungen geben wird:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)

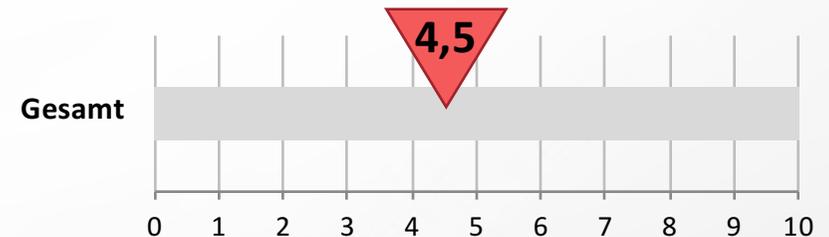


Frage 10.2

In meiner Organisation werden interne Regelungen als lästige Bürde gesehen:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: -1.5, „Stimme zu“: -1.0, „Stimme nicht zu“: +1.0, „Stimme gar nicht zu“: +1.5, „Weiß nicht“: +0.5)



Frage 10.3

Interne Regelungen der Konzernzentrale gehen auf Bedürfnisse lokaler Einheiten ein:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: -0.5)



Frage 10.4

Lokale Einheiten setzen interne Regelungen der Konzernzentrale wirklich um:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: -0.5)



Frage 11

Welche internen Unternehmensregelungen spielen in Ihrer Branche aus Ihrer Sicht eine zentrale Rolle (z.B. Hygienevorschrift)?

Auswahl an Antworten:

- Code of Conduct
- Information Security
- Compliance Richtlinien
- Risikomanagement
- Produktion- und Qualitätsstandards
- SOPs
- Projektmanagement Richtlinien
- Operationsmanagement
- Hygiene Richtlinien
- Prozess Richtlinien
- Arbeitssicherheit
-

Interpretationen & Schlussfolgerungen

- Die Befragten geben mehrheitlich an, dass sie mit einem **weiteren Anstieg der Regelungsdichte** rechnen sowie dass interne Regelungen **negativ assoziiert werden**. Unserer Erfahrung nach kann diese negative Empfindung sowohl auf die mit den **Regelungsinhalten verbundene Bürokratie** (z.B. aufwändige Freigabeprozesse) als auch auf die **Handhabung und Aufbereitung** der Regelungen selbst zurückzuführen sein.
- Der Abstimmungsprozess zwischen **herausgebender (zentraler) Einheit** und den **lokalen (operativen) Geschäftseinheiten** wird kritisch eingestuft. Hierfür könnte es mehrere Gründe geben: z.B. eine größere "gefühlte Entfernung" der lokalen Einheiten von der herausgebenden Einheit, ein hoher Standardisierungsgrad des Regelungsansatzes mit geringen / keinen Anpassungsmöglichkeiten oder unklare Abstimmungsarenen.

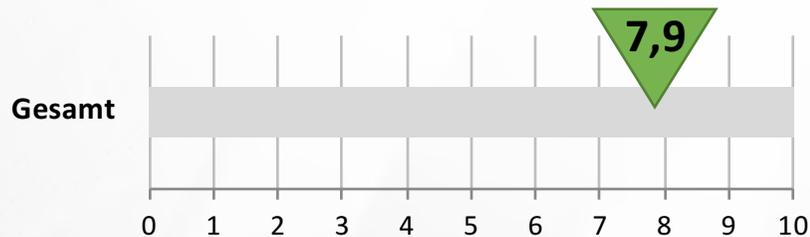
Zugänglichkeit & Kommunikation

Frage 12.1

Interne Regelungen sind für mich leicht zugänglich und auffindbar:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)

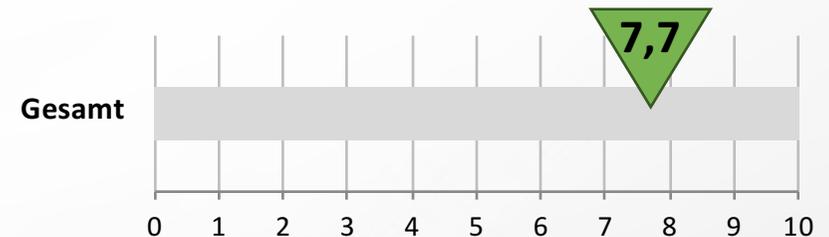


Frage 12.2

Interne Regelungen sind Teil der Kommunikation des Top-Managements:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: -0,5)



Frage 13

In meiner Organisation existiert ein zentrales IT-System, in dem alle internen Regelungen an einem Punkt bereitgestellt werden:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Ja“: +1, „Nein“: -1, „Weiß nicht“: -1)



Frage 14

Wenn ich eine interne Regelung suche, weiß ich an wen ich mich wenden kann:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Ja“: +1, „Nein“: -1, „Weiß nicht“: -1)



Interpretationen & Schlussfolgerungen

- Mehr als 3/4 der Befragten geben an, dass interne Regelungen **gut zugänglich sind**. Jedoch zeigt unsere Erfahrung, dass in den meisten Organisationen eine **hohe Anzahl an Insel-Lösungen** besteht. Die Antwort weist darauf hin, dass viele Mitarbeiter bereits einem „**Blackout**“ unterliegen, bei dem **nur Regelungen wahrgenommen werden, die auf der „eigenen Insel“ verfügbar sind**.
- Zu IT-Systemen befragt antworteten rund 65% der Teilnehmer, dass **ein einziges zentrales IT-System in ihrer Organisation** existiert. Aus den vielfachen individuellen Interviews mit verantwortlichen Experten innerhalb von Unternehmen ergibt sich, dass auch bei dieser Frage, **Wahrnehmung und Wirklichkeit** regelmäßig auseinanderklaffen: So gut wie **nie existiert ein zentrales System** für das **gesamte Vorgabewesen** einer Organisation, sondern nur die oben genannten spezifischen „Inseln“.
- Der Großteil der Befragten setzt voraus, dass interne Regelungen **Teil der Kommunikation seitens des Top-Management** sind. In der Praxis treffen wir jedoch auf viele Unternehmen, in denen das Top-Management dies **gar nicht oder nicht ausreichend** als Verantwortung wahrnimmt – eine **gefährliche Lücke** für die persönliche Haftung.

Frage 15

Um zu einer neuen/aktualisierten, internen Regelung Zugang zu erlangen, benötige ich:

< 5 Minuten:	42,4%
5 - 10 Minuten:	27,3%
10 - 30 Minuten:	24,3%
30 - 60 Minuten:	3,0%
> 1 Stunde:	3,0%

Frage 17*

Meldungen zu geänderten oder neuen Regelungen:

sind genau richtig:	54,5%
erhalte ich keine:	9,1%
sind nicht relevant:	12,1%
sind zu viele:	30,3%
sind nicht verständlich:	15,2%

Frage 16*

Informationen über Änderungen von internen Regelungen erhalte ich:

in Schulungen:	54,5%
via E-Mail Newsletter:	72,7%
via Intranet IT-System:	51,5%
vom Vorgesetzten:	36,4%
andere Kanäle:	9,1%
gar nicht:	9,1%

*Mehrfachauswahl möglich

Interpretationen & Schlussfolgerungen

- Die **Suchzeit** nach einer internen Regelung liegt bei mehr als 50% der Befragten bei **akzeptablen 10 Minuten oder darunter**. Doch rund **30% der Befragten** benötigen **länger** als 10 Minuten. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeiter – bei nur einer Suche pro Tag – **rund 36 Stunden (!)** pro Jahr allein mit dem **Suchen bzw. Auffinden** von internen Regelungen beschäftigt ist. Darüber hinaus muss der **Inhalt** der einzelnen Regelungen **verstanden** und in Folge auch **richtig angewendet** werden (**Stolperstein** „Expertensprache“).
- Mehr als die **Hälfte der Befragten** fühlt sich über Regeländerungen **adäquat informiert**, aber ein Drittel der Teilnehmer erhält gefühlt **zu viele Meldungen**. Dieser Aspekt ist bedeutend, da in diesem Fall die Gefahr besteht, dass Mitarbeiter **kritische & relevante** Neuerungen **nicht mehr wahrnehmen** und somit nicht in ihren Arbeitsalltag integrieren.
- **Informationen** zu Regelungen werden **primär über E-Mail / Newsletter** kommuniziert. Zusätzlich nehmen die Befragten ein **großes Spektrum** weiterer Kommunikationskanäle wahr. Auffällig ist, dass Schulungen und Intranet vielfach als Informationsquelle genannt werden – das ist ein positives Zeichen, da in diesem Fall die **persönliche Anwendbarkeit** besser erlernt werden kann, jedoch ist dies mit einem relativ hohen Zeitaufwand verbunden und sollte darum dosiert eingesetzt werden.

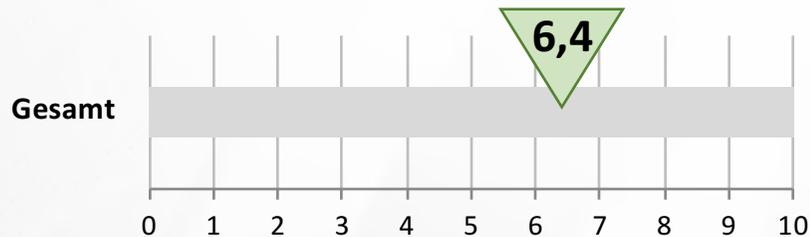
Inhalte & Verständlichkeit

Frage 18.1

Ich kann leicht erkennen, welche internen Regelungen für mich relevant sind und welche nicht:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)

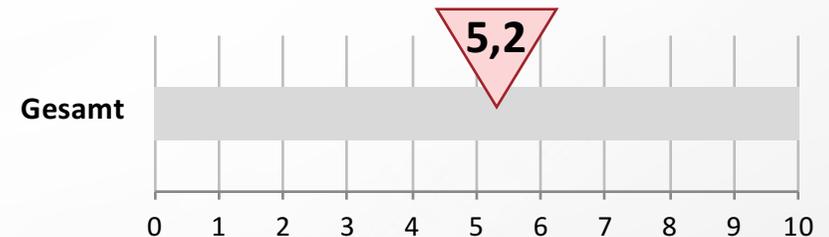


Frage 18.2

Regelungs-Inhalte sind gut strukturiert und leicht verständlich:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)



Frage 18.3

Die Inhalte von Regelungen sind untereinander abgestimmt und konsistent (z.B. zwischen Fachbereichen, Hierarchie-Ebenen, Ländern, Business Units, Standorten):

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)



Frage 18.4

Interne Regelungen werden in regelmäßigen Abständen an neue Bedingungen und Bedürfnisse angepasst:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)

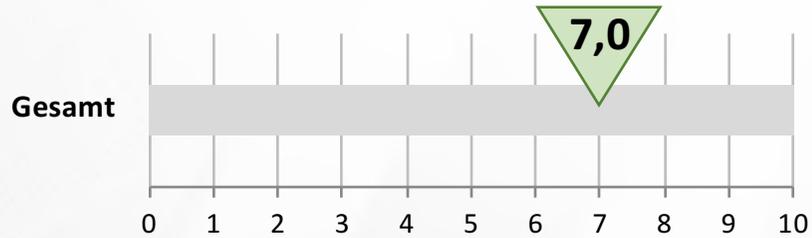


Frage 18.5

Für jede interne Regelung ist ein inhaltlich verantwortlicher Ansprechpartner klar festgelegt und ansprechbar:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)



Interpretationen & Schlussfolgerungen

- Knapp über **40% der Befragten** können **nicht erkennen**, welche internen Regelungen sie für ihre **tägliche Arbeit** benötigen. Infolgedessen halten sie die Regelungen **nicht ein bzw. wenden diese nicht an**.
- Die **Verständlichkeit** der internen Vorgabedokumente wird von ca. **2/3 der Befragten kritisiert**. Dieses Ergebnis unterstreicht die **Problematik** komplexer Regelungsinhalte und auch -struktur (z.B. Fachjargon, unklarer Aufbau). Dies ist in nahezu allen Großunternehmen ein Problem. Des Weiteren gibt eine **deutliche Mehrheit** an, dass es **keine Konsistenz** gibt und interne Regelungen zwischen unterschiedlichen **Bereichen** und **Hierarchie-Ebenen** nicht abgestimmt sind.
- Interessanterweise bestätigen ca. 2 von 3 Befragten, dass **Regelungen regelmäßig überprüft und angepasst** werden. Aus unserer Erfahrung ist dies jedoch häufig ein reiner Formalprozess, der allein einer inhaltlichen Überprüfung dient, ohne dabei eine einfachere Verständlichkeit und Anwendbarkeit anzustreben – eine verpasste Chance.

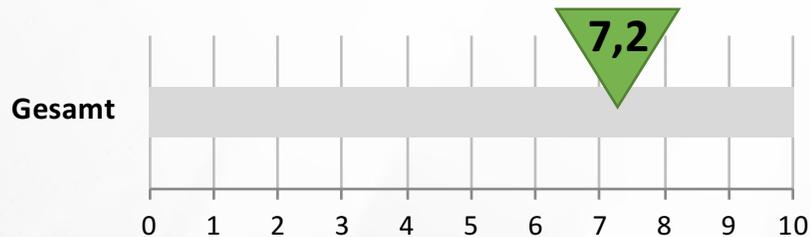
Wirkung & Haftung

Frage 19.1

Ich bin mir bewusst, welche Konsequenzen für Regelverstöße gelten:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: -0,5)



Frage 19.3

Verstöße gegen interne Regelungen können mein Unternehmen / meine Organisation gefährden:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)

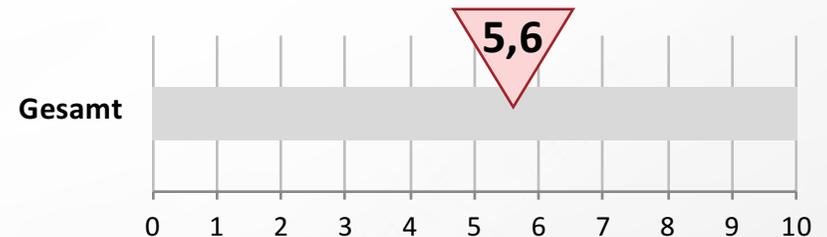


Frage 19.2

Wenn interne Regelungen nicht eingehalten werden, wird dies in meiner Organisation konsequent und transparent gehandhabt:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)



Frage 19.4

Ich habe den Eindruck, dass interne Regelungen mein Unternehmen / meine Organisation effektiv vor Schäden schützen:

Ergebnis

(Index von 0-10, 10 = bestes Ergebnis; Gewichtung der Antworten: „Stimme stark zu“: +1.5, „Stimme zu“: +1.0, „Stimme nicht zu“: -1.0, „Stimme gar nicht zu“: -1.5, „Weiß nicht“: 0)



Frage 20

Ein einfaches und bereinigtes Regelungswesen würde mich entlasten und mir helfen Zeit zu sparen:

0%:	9,1%
ca. 1-2%:	24,2%
ca. 3-4%:	30,3%
> 5%:	36,4%

Interpretationen & Schlussfolgerungen

- **Mehr als 90%** gaben an, dass ein **bereinigtes** und **einfaches Regelungswesen** helfen würde Zeit zu sparen und auch sie auch bei ihrer täglichen Arbeit erheblich **entlasten würde**. Dies unterstreicht deutlich, dass hier für Unternehmen ein **beträchtliches Potenzial** vorhanden ist um Ressourcen einzusparen bzw. effektiver einzusetzen.
- Erwartungsgemäß ist sich die große Mehrheit (ca. 80%) der Befragten des großen **Gefährdungspotenzials von Regelverstößen** für ihre Organisation bewusst. Mehr als 3/4 der Befragten geben an, sich ebenso der **Konsequenzen für Regelverstöße** bewusst zu sein. Dies, obwohl Konsequenzen für Abweichungen von Regelungen bei knapp der Hälfte der Befragten **nicht transparent und konsequent** gehandhabt werden.
- Interessant ist das **sehr gute Ergebnis**, wie die Befragten den **Schutz ihres Unternehmens** durch die jeweiligen internen Regelungen wahrnehmen. Vor allem mit Blick auf die zuvor gegebenen Antworten (insb. zur Verständlichkeit, die für den Schutz von außerordentlicher Bedeutung ist) und unsere Praxiserfahrung mit Qualität als auch Anwendung von Regelungen scheint diese Aussage geradezu **naiv und übermäßig optimistisch**.

Ihre Ansprechpartner



Alex Dubas

Leiter der Studie

T +43 1 997 2840 12

E adu@ancoreage.com



Michael Siegmund

Geschäftsführer Ancoreage

T +43 1 997 2840 11

E msi@ancoreage.com

Ancoreage Management Partners GmbH

Untere Weißgerberstraße 43/6

1030 Wien

www.ancoreage.com