

Ein QM-Projekt vorbereiten und durchführen

- "Ja, müssen wir denn unbedingt bei jedem Blödsinn mitmachen?"

Ein QM-Projekt vorbereiten und durchführen.....	1
Zusammenfassung des Kapitels.....	2
Ziele des Kapitels.....	2
Ein QM-Projekt.....	2
Vorbereitung.....	2
Engagement und Wissen der Geschäftsführung.....	3
Eine Qualitäts(management)beauftragte.....	3
Fort- und Weiterbildung.....	3
Zeit für die Qualitätszirkel.....	4
Einrichtung einer Steuerungsgruppe	4
Geltungsbereich.....	4
Auswahl eines QM-Modells.....	4
Spielregel für die Erstellung einer Regelung.....	4
Das QM-Projekt.....	5
Der Projektplan.....	5
Die Eröffnungsveranstaltung.....	5
Das Leitbild oder die Qualitätspolitik.....	5
Die Qualitätsziele für die Bereiche.....	5
Die wichtigsten Prozesse und Strukturen identifizieren.....	5
Qualitätszirkel und Moderatorinnen zusammenstellen.....	6
Regeln erstellen	6
Prüfen und Freigeben der Regelungen.....	6
Regelungen einführen.....	6
Regelungen begutachten oder auditieren.....	7
Verbesserungsmaßnahmen und Bericht an die Leitung.....	7
Die Managementbewertung im Rechenschaftsbericht	7
Die Zertifizierung oder die Preisverleihung.....	7
Fragen zum Kapitel	8
Literaturhinweise.....	8

Zusammenfassung des Kapitels

Ein großes Projekt vor den Verbesserungsprojekten in Organisationen ist die Einführung von Qualitätsmanagement oder besser die Dokumentation eines QM-Systems einer bestehenden Organisation. Vor dem Veröffentlichen des Projekts und der Beteiligung der Mitarbeiterinnen¹ sind eine Reihe von Vorbereitungen und Entscheidungen zu treffen, um die Hauptarbeit des Projekts zu reibungslos wie möglich zu gestalten: Die Erstellung, Einführung und Überprüfung der Einhaltung und Sinnhaftigkeit der Regelungen der Organisation. Am Ende eines QM-Prozesses steht möglicherweise eine Zertifizierung des Systems. Aber in Wirklichkeit gibt es kein Ende der Verbesserung des Systems und seiner Prozesse.

Ziele des Kapitels

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, dann

- wissen Sie, welche Schritte gegangen werden müssen, um mit Hilfe eines QM-Projekt Qualitätsmanagement erfolgreich in eine Organisation einzuführen
- können Sie die Vorbereitungen treffen, um einen erfolgreichen Ablauf und Abschluss zu gewährleisten
- kennen Sie in Grundzügen den Qualitätsmanagement-Prozess
- wissen Sie, wo vor allem die Leitung und wo die Mitarbeiterinnen gefragt sind

Ein QM-Projekt

Ein QM-Projekt beginnt nicht erst mit der Ankündigung bei den Mitarbeiterinnen, dass jetzt ein QM-Projekt startet. Wenn die Mitarbeiterinnen informiert werden, muss die Grundlage bereits vorhanden sein. In der Regel haben Organisationen bei der Einführung lediglich eine Chance mit QM Erfolg zu haben. Scheitert das Projekt, wird die Neigung der Mitarbeiterinnen bei einem zweiten Versuch mitzumachen ziemlich gering sein. Gelingt das Projekt, wird es eine ganze Reihe von Verbesserungen geben, die sich in Effizienz und Effektivität der Organisation niederschlagen: Prozesse werden reibungsloser und ressourcenschonender ablaufen und die Zufriedenheit von Kundinnen und Mitarbeiterinnen wird größer sein.

Jedes Anstottern des Qualitätsprozesses aufgrund von schlechter Vorbereitung wird das Anliegen von Qualitätsmanagement von vorne herein diskreditieren. „Was – das soll Qualität sein?“ wird es hämisch heißen, wenn die ersten Schritte stolpernd gemacht werden. Im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement sind die Beobachterinnen eher weniger bereit zu verzeihen als bei anderen Tätigkeiten. Deshalb muss auch vor dem Veröffentlichen des Qualitätsprojekts geplant werden, wie vorgegangen werden soll, um so reibungs- und problemlos wie möglich offiziell beginnen zu können.

Genauso wenig wie es konfektionierte QM-Systeme gibt, gibt es auch keine konfektionierten QM-Prozesse zur Einführung von Qualitätsmanagement. Deshalb kann die hier geschilderte Vorgehensweise auch nur ein Vorschlag für ein QM-Projekt sein.

Vorbereitung

Damit Projekte ohne Probleme, d.h. rund anlaufen können, müssen in der Vorbereitung einige Voraussetzungen erfüllt sein. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, ähnelt der Start eines

¹ Im Laufe des Textes wird durchgehend die weibliche Form für die Mitarbeiterschaft und Leitungspersonen verwandt. Die überwiegende Mehrheit der Arbeitenden im Sozial- und Gesundheitswesen sind Frauen.

QM-Prozesses dem eines Wagens mit viereckigen Rädern. Startet ein Wagen mit dreieckigen Rädern, kann man sicher sein, dass das Projekt nicht vom Fleck kommt.

Engagement und Wissen der Geschäftsführung

Die leitenden Mitarbeiterinnen sollten wissen, was auf sie zukommt. Strukturen und Abläufe werden transparent gemacht und damit auch zu Nachfragen und Rechtfertigungen freigegeben. Derzeit nicht eindeutige Regelungen erfordern Entscheidungen, um für die Mitarbeiterinnen Handlungssicherheit herzustellen. Die Leitung einer Organisation steht als Verantwortliche für das QM-System auf dem Prüfstand.

Die Geschäftsführung und die leitenden Mitarbeiterinnen sollten die Darlegung des Qualitätsmanagements in ihrer Organisation wirklich wollen und an der Weiterentwicklung ihrer Organisation tatsächlich interessiert sein. Wenn es von Seiten der Leitung Zweifel an der Sinnhaftigkeit gibt, dann ist die Frage, ob ein QM-Projekt wirklich Nutzen bringt. Die gesetzliche Zwangsbeglückung mit QM ohne das überzeugte Engagement der Leitung wird die Organisation viel Zeit und Geld kosten, aber keine oder nur unterdurchschnittliche positive Effekte bringen.

Es gibt Organisationen, in denen alle verantwortlichen Mitarbeiterinnen die Grundzüge und Methoden des QM kennen – außer der Geschäftsführung. Es ist mitunter mühsam, den manchmal sehr sensiblen Führungskräften in heiklen Situationen Wissen zu vermitteln, über das alle anderen verfügen. Empfehlenswert ist daher für die oberste Leitung, eine Weiterbildung zur Qualitätfachkraft zu besuchen. Es dient nicht nur der Qualifizierung der Leitung selbst, sondern hat auch eine Vorbildwirkung auf die übrigen Mitarbeiterinnen.

Eine Qualitäts(management)beauftragte

In der Organisation sollte vor dem Projektbeginn ein Beauftragter vorhanden sein, der die Aktivitäten des QM-Prozesses koordiniert, für die korrekte Dokumentation sorgt und der auf das QM-System ansprechbar ist. Gut ist es, wenn die Beauftragte das Untern ehmen bereits kennt, gezielt seine Ansprechpartnerinnen findet, Termine vereinbaren kann für die Qualitätszirkelsitzungen und der Leitung auch die erstellten Verfahrensanweisungen oder die Schlüsselprozesse vorstellen kann. Vorteilhaft ist, wenn die Beauftragte als Stabsstelle das Vertrauen der Geschäftsführung hat und für die Zeit der Qualitätszirkelarbeit auch ein Teilweisungsrecht für die beteiligten Mitarbeiterinnen hat.

Der zeitliche Beschäftigungsgrad des Beauftragten sollte mindestens eine halbe Stelle betragen bei einer Mitarbeiterschaft, die die Zahl 100 überschreitet. In der Anfangsphase wird eher mehr als weniger Zeit notwendig sein. In kleinen Organisationen wie ambulanten Diensten, die keine zusätzlichen Personalkapazitäten schaffen können, sollte die Leitung selbst die Aufgaben der Beauftragten übernehmen.

Fort- und Weiterbildung

Ebenfalls vor Projektbeginn sollte geklärt sein, wer in welchem Maße für die spezielle Aufgabe vorbereitet sein soll. Mit dem Thema Qualitätsmanagement ist auch eine neue Sprache und ein neuer Ansatz zur Analyse von Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität von Organisationen verbunden. Die Beauftragte für Qualität sollte eine Weiterbildung absolviert haben, um die Grundzüge zu verstehen und sie an die Mitarbeiterinnen auch weitergeben zu können.

Je nach Größe der Organisation wird es sich lohnen, weitere Schlüsselpersonen zu qualifizieren. Im Interesse jeder leitenden Mitarbeiterin sollte es sein, Grundzüge des Qualitätsmanagements zu kennen, um auf Fragen von Mitarbeiterinnen kompetent Auskunft geben zu können. Zeigt eine leitende Mitarbeiterin deutliche Wissenslücken oder gibt zu verstehen, dass das QM-Projekt überflüssig ist, dann ist damit zu rechnen, dass die Mitarbeiterinnen sich nicht ernsthaft am Projekt beteiligen werden.

Zeit für die Qualitätszirkel

Die Verfahrensanweisungen oder Schlüsselprozesse müssen erarbeitet werden. Nicht sinnvoll ist, das die Beauftragte sich in ein stilles Kämmerlein zurückzieht, um dort das bereits vorhandene Handbuch einer anderen Organisation abzuschreiben.

Es sollte Zeit zur Verfügung stehen für Qualitätszirkel, die stellvertretend für die übrige Mitarbeiterschaft der einzelnen Bereiche die wichtigen Verfahren und Standards erarbeiten. Es sollten nicht mehr als 5 bis 6 Mitglieder pro Qualitätszirkel arbeiten. Die Themen für die Qualitätszirkel sollten in der Regel den Zirkeln vorgegeben werden, damit zügig gearbeitet werden kann.

Einrichtung einer Steuerungsgruppe

Noch vor dem QM-Projekt sollte eine Steuerungsgruppe gebildet werden, die die Beauftragte unterstützt. Auch die Arbeitsweise der Steuerungsgruppen bezüglich der Veranlassung, Prüfung und Freigabe von Verfahrensanweisungen sollte geklärt sein. (Siehe auch [Qualitätsfachpersonal](#)) [link](#)

Geltungsbereich

Organisationen haben mehr oder weniger Arbeitsbereiche. Die oberste Leitung sollte daher bereits vor dem Projektbeginn entscheiden, in welchen Bereichen die Regelungen dokumentiert, überwacht und weiterentwickelt werden sollen. Wünschenswert ist mittelfristig die gesamte Organisation in das QM-Projekt einzubeziehen.

Werden lediglich jene Arbeitsbereiche in den Prozess einbezogen, die vom Gesetzgeber zwingend vorgesehen sind, liegt der Verdacht nahe, dass es nicht um QM geht, sondern lediglich um den Nachweis von QM. Für jene Organisation wird ein QM-Projekt eher zu Qualen als zu Verbesserungen führen. Das Vortäuschen von QM kostet immer mehr Energie als das Leben von QM.

Schwierig wird es sicherlich auch, wenn sich Geschäftsführung und Verwaltung aus dem QM-Prozess herausnehmen. Die Geschäftsführer legen ihre strategischen Prozesse und die Verwaltungen ihre Serviceprozesse für die eigen Organisation nicht offen. Innerbetriebliche Verbesserungen an den Nahtstellen zwischen dem operativen und dem Strategie-/Servicebereich sind dadurch nicht möglich. Der operative Bereich wird noch unzufriedener als er ohnehin schon ist und er weiß jetzt auch warum. Der QM-Prozess wird sich zäh ziehen und viel knappe Zeit wird im Hickhack der wechselseitigen mehr oder weniger offen ausgetragenen Beschuldigungen und Rechtfertigungen verplempert.

Auswahl eines QM-Modells

Jede Arbeit braucht Orientierung. Deshalb sollte die Geschäftsführung frühzeitig entscheiden, welches QM-Modell sie vorsieht für die Erstellung ihres QM-Systems. Dieses QM-Modell ist vor allem für die Führung und die Steuerungsgruppe handlungsleitend bei der Beauftragung der Qualitätszirkel. Das handlungsleitende QM-Modell dient auch zur Diskussion mit den Geschäftsführungen anderer Organisationen.

Zu den Qualitätsmanagement-Modellen gehören die ISO 9000, das Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM), das Modell der Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus (KTQ) oder das Diakoniesiegel Pflege, das speziell für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen vorgesehen ist. Alle Modelle verfügen über Fragenkataloge, deren Beantwortung Auskunft über die Situation der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität der Organisation gibt.

Spielregel für die Erstellung einer Regelung

Vor dem Projektbeginn sollten auch die Spielregeln für die Dokumentation des QM-Systems bekannt sein. Dazu gehört eine Verfahrensweisung zur Erstellung oder Änderung einer Regelung. Im Rahmen dieser Regelung wird festgelegt, wie neue oder veränderte Regelungen zu Stande kommen, also wer den Startschuss für die Erstellung oder Änderung einer Regelung gibt, wer die Regelung erstellt, wer sie prüft und freigibt, in welchem Maße z.B. der Betriebs- oder Personalrat oder die Frauenbeauftragte beteiligt ist, wie die Qualitätszirkel zusammengesetzt sind und andere Verfahren, die dazu dienen, diesen Prozess reibungslos voranzubringen.

Das QM-Projekt

Der Projektplan

Das QM-Projekt sollte in einem Projektplan dargestellt sein, der jeder Mitarbeiterin zugänglich ist. Etliche Organisationen haben auf ihren schwarzen Brettern für das QM eine Ecke freigelegt oder gar einen Schaukasten speziell für QM eingerichtet. Dort können sich die Mitarbeiterinnen informieren, wie der Stand des Projekts ist, welche neuen Verfahrensweisungen, Standards, Formulare es gibt und von wem sie erstellt wurden sowie die Termine für die Begutachtung der Prozesse und Strukturen.

Die Eröffnungsveranstaltung

In einer Eröffnungsveranstaltung sollte die oberste Leitung einer Organisation den Mitarbeiterinnen bekannt geben, dass ein QM-Projekt gestartet wird. Es sollte die Projektstruktur vorgestellt werden und vor allem die Erwartungen an die Mitarbeiterinnen sollten transparent gemacht werden. Die Spielregeln und vor allem die Hauptspielregel der Erstellung und Veränderung einer Regel sollte den Mitarbeiterinnen bekannt gemacht werden.

Das Leitbild oder die Qualitätspolitik

Die oberste Leitung sollte ein Leitbild oder eine Qualitätspolitik verabschieden, in der die zentralen Anliegen der Geschäftsführung bezüglich Qualität und der Organisation dargelegt sind. Sollte noch kein Leitbild vorhanden sein, muss eines erstellt werden.

Über das Maß der Beteiligung von Mitarbeiterinnen an der Erstellung des Leitbildes entscheidet die Geschäftsführung. Es empfiehlt sich, an dieser zentralen Frage nur sehr begrenzt Mitarbeiterinnen zu beteiligen. Mit Hilfe einer externen Moderatorin kann ein Leitbild im Laufe eines oder eines halben Tages erstellt werden. Das Leitbild ist in der Regel nichts strukturell Neues, sondern gibt die derzeitigen Orientierungen einer Organisation wieder. Es sollte sehr knapp, z.B. in 5 Sätzen formuliert sein. Es sollte – vor allem von den Führungskräften – erläutert werden können. Es ist peinlich, wenn ein Leitbild mehrere Seiten umfasst und die Führungskräfte sich nicht an einen einzigen Satz davon erinnern können.

Die Qualitätsziele für die Bereiche

Orientiert am Leitbild oder der Qualitätspolitik sollten die einzelnen Arbeitsbereiche, Abteilungen oder Referate ihre Qualitätsziele formulieren. Je differenzierter die Aufgaben einer Organisation sind, desto differenzierter werden auch die Ziele sein. Es ist die Aufgabe der jeweiligen Bereichsleiterin für die Formulierung dieser Ziele zusammen mit den Fachmitarbeiterinnen zu sorgen.

Die wichtigsten Prozesse und Strukturen identifizieren

Die Mitarbeiterinnen sollten den wichtigsten Regelungsbedarf feststellen. Eine gute Methode ist die Kartenabfrage bei allen Mitarbeiterinnen, z.B. im Rahmen von Dienstbesprechungen. „Was denken Sie, sollte bei uns unbedingt geregelt werden?“ könnte die Frage zur Kartenabfrage lauten. Die Beauftragte für Qualität fasst die Meldungen der Mitarbeiterinnen zusammen

zu einem vorläufigen Inhaltsverzeichnis des Qualitätsmanagementhandbuchs der Organisation.

Zu dem Regelungsbedarf, den die Mitarbeiterinnen sehen, kann die Leitung ihren Regelungsbedarf einbringen, der sich an dem Qualitätsmanagement-Modell orientieren wird. Da die Mitarbeiterinnen das QM-Modell in der Regel nicht kennen werden, müssen die Leitungsmitarbeiterinnen und auch die Qualitätsbeauftragte die originären Managementprozesse einbringen.

Qualitätszirkel und Moderatorinnen zusammenstellen

Es ist eine Frage des Status der Mitarbeiterinnen, ob sie in einem Qualitätszirkel mitarbeiten oder nicht. Die Mitarbeiterinnen in Qualitätszirkeln müssen wissen, dass sie an der Formulierung der Gesetze der Organisation beteiligt sind. Zu einem hohen Prozentsatz sind diese Gesetze bereits vorhanden, sei es mündlich oder in Form von Formularen, Standards, Dienst-anweisungen, Stellenbeschreibungen oder Arbeitsverträgen. Dennoch kommt es bei der Formulierung der Regelungen auf Details an. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiterinnen dies wissen und sie erfahren es am besten von den Leitungen, die diese Regeln im Rahmen von Steuerungsgruppen verabschieden..

Regeln erstellen

Die Regeln, die von den Qualitätszirkeln erstellt werden, können sehr unterschiedliche Namen haben: Verfahrensanweisungen, Schlüsselprozesse, Standards, Verfahrensrichtlinien und andere Namen. Als hilfreich hat sich herausgestellt, diese Hauptregelungen in Form von Flussdiagrammen darzustellen. Häufig werden diese Darstellungen, die Prozesse aufzeigen, auch Schlüsselprozesse genannt. Qualitätsmanagement ist nach diesem Verständnis Prozessmanagement, deshalb spielen Prozesse, seien es Schlüsselprozesse oder einfache Prozesse auch eine große Rolle.

In diesen Qualitätszirkeln werden auch die bereits vorhandenen Regelungen in Form von Formularen, Standards und sonstigen Vorgaben gesammelt. Außerdem wird festgestellt, welche großen und kleinen Regelungen denn noch erstellt werden sollten entweder von dem vorhandenen Qualitätszirkel oder von anderen. Die Entscheidung über die Erstellung von weiteren Regelungen würde allerdings die Steuerungsgruppe treffen.

Prüfen und Freigeben der Regelungen

Die Qualitätszirkel erstellen Entwürfe von Regelungen. Die Prüfung und Freigabe übernimmt die Steuerungsgruppe und als Vorsitzender der Steuerungsgruppe entweder die Geschäftsführerin für die Regelungen der gesamten Organisation oder die Abteilungsleiterinnen für die spezifischen Regelungen ihrer Abteilungen. Diese von den Qualitätszirkeln erstellten Regelungen sollten so schnell wie möglich geprüft und gegebenenfalls freigegeben werden. Wenn die Prüfung Korrekturnotwendigkeiten ergeben, kann die Steuerungsgruppe diese Korrekturen selbst vornehmen oder die Regelungen zur Korrektur wieder an den Qualitätszirkel zurückgeben. Die Steuerungsgruppen sollten auf jeden Fall den Qualitätszirkeln signalisieren, dass deren Arbeit für die Organisation wertvoll ist.

Regelungen einführen

Die zügig freigegebenen Regelungen sollten auch zügig eingeführt werden. Die Mitarbeiterinnen vor Ort sollten in Dienstbesprechungen, Übergaben oder sonstigen bereits regelmäßig stattfindenden Besprechungen die Regelungen erläutert bekommen. Viele Regelungen sind sicherlich nichts Neues für die Mitarbeiterinnen, dann handelt es sich lediglich um eine Bestätigung des bereits Vorhandenen, andere auch kleinere Änderungen müssen verdeutlicht werden. In allgemeinen bedeuten die Änderungen Verbesserungen im Ablauf.

Die neuen Regelungen werden im Qualitätsmanagement-Handbuch gesammelt. Der Beauftragte achtet darauf, dass in den Handbüchern, die in der Gesamten Organisation geführt werden, immer nur die aktuellen Regelungen enthalten sind. Die Aktualität der Regelungen muss anhand der Dokumente, auf denen die Regelungen stehen, erkennbar sein. Außerdem muss eine Liste der aktuellen Regelungen vorhanden sein.

Als praktisch haben sich in vielen Organisationen die sogenannten Prozesseigentümer oder Prozessverantwortlichen erwiesen, die sich um die Prozesse und ihre Regelungen kümmern und den Kolleginnen bei Bedarf diese Regelungen erläutern. Vor allem bei neuen Mitarbeiterinnen wird dies notwendig sein. Es ist nicht besonders hilfreich, in Detailfragen den Mitarbeiterinnen einfach die Papiere vorzulegen und sie aufzufordern das Vorgegebene einfach einzuhalten. Ein Erläuterungsbedarf ergibt sich immer wieder. Als Prozessverantwortliche können sich leitende Mitarbeiterinnen zur Verfügung stellen. Es können aber auch nicht-leitende Mitarbeiterinnen sein.

Regelungen begutachten oder auditieren

Etwa zwei bis drei Monate nach der Einführung der Regelungen sollte nachgeschaut und – gehört werden, wie sich diese Regelungen im Alltag bewährt haben. Die Beauftragte und dafür angelernte Mitarbeiterinnen sollten diese Aufgabe übernehmen. Diese Tätigkeit wird begutachten oder auditieren genannt. Es werden wohlgerne nicht vorrangig die Mitarbeiterinnen, sondern die Regelungen auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft. Die Audits und Begutachtungen sind daher auch kein Überfall auf die Mitarbeiterinnen. Die Mitarbeiterinnen müssen auf diese Audits vorbereitet sein. Das Audit selbst ist daher nicht nur Prüfung sondern auch gegenseitige Beratung. Die beauftragte erfährt, ob die Regelungen in der Form durchführbar oder plausibel sind und die Mitarbeiterinnen bekommen im Zweifel die Regelungen nochmals erklärt.

Das frühzeitige Auditieren der Regelungen signalisiert den Mitarbeiterinnen auch, dass die Arbeit der Qualitätszirkel Ernst genommen werden und dass es mit dem Qualitätsmanagement voran geht.

Verbesserungsmaßnahmen und Bericht an die Leitung

Die Audits bringen zum einen Abweichungen von Regelungen und zum anderen Verbesserungsvorschläge, also unter Umständen neue Arbeit für die Qualitätszirkel. Die Abweichungen von der Regelung müssen innerhalb einer bestimmten Zeit abgestellt sein und die Verbesserungsmaßnahmen müssen ebenfalls terminiert werden. Die Leitung bekommt von den Audits kurze Berichte, um über die Effizienz und Effektivität der Arbeit informiert zu sein.

Die Managementbewertung im Rechenschaftsbericht

Mit den Auditberichten über die Wirksamkeit der Prozesse und in ihrer Gesamtheit die Wirksamkeit des QM-Systems und die geplanten Verbesserungsmaßnahmen erhält die Geschäftsführung die ersten Bestandteile für die Bewertung des QM-Systems. Im Rahmen der Erstellung des Rechenschaftsberichts wird die oberste Leitung anhand ihres Leitbild oder der Qualitätspolitik und anhand der Qualitätsziele die Effizienz und Effektivität der Organisation bewerten und sie wird die Maßnahmen für die kommende Geschäftsperiode festlegen.

Anhand des QM-Modells und seiner Fragen wird die Organisation erkennen können, wie weit sie denn bereits auf dem Wege des QM-Prozesses vorangekommen ist. Im Anhang finden sich einige Fragen zum Qualitätsmanagementsystem einer Organisation. Diese Fragen orientieren sich eng am Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement.

Die Zertifizierung oder die Preisverleihung

Der Endpunkt eines QM-Projekts wird die Zertifizierung nach einem bestimmten QM-Modell sein. Beliebte sind in der letzten Zeit auch verschiedene Qualitätspreise, die von unterschiedlichen Organisationen oder Institutionen verliehen werden. Die prominentesten sind der Europäische Qualitätspreis und der Ludwig Erhard Preis, aber es gibt auch Preise, die von Spitzenverbänden oder von Bundesländern vergeben werden.

Eine Art Pokal, ob in Form einer Zertifizierung oder eines Preises, ist für die Mitarbeiterschaft einer Organisation immer eine wichtige Sache. Es wird damit die Arbeit anerkannt und es werden Signale gesetzt für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Organisation. Denn die Nacharbeit eines QM-Projektes bedeutet das QM-System stets zu verbessern und zu pflegen. Das Projekt kommt zwar zu einem Ende, nicht aber die Verbesserungen.

Fragen zum Kapitel

1. Welche Schritte des QM-Prozesses erscheinen Ihnen für Ihre Organisation am wichtigsten?
2. Wo sehen Sie für Ihre Organisation für den QM-Prozess die gravierendsten Probleme?
3. Welche Vorbereitungen würden Sie für Ihre Organisation unbedingt treffen?
4. Zu welchen Schritten würden Sie eine externe Beratung hinzuziehen wollen?
5. Welche Ergebnisse haben Sie bei der ersten Begutachtung Ihrer Organisation mit Hilfe der Fragen im Anhang erzielt?

Literaturhinweise

- | | |
|---|--|
| Füermann, Timo und Dammasch, Carsten | Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Verbesserung aller Prozessoren im Unternehmen. München, Wien 1997 |
| Kamiske, Gerd F. und Brauer, Jörg-Peter | Das ABC des Qualitätsmanagements. München, Wien 1996. |
| Radtke, Philipp und Wilmes, Dirk | Der Europäische Qualitätspreis. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. München, Wien 2000. |
| Theden, Philipp und Colsmann, Hubertus | Qualitätstechniken. Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. München, Wien 1996. |