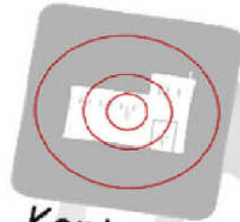


# QM-Navigator



Kontext



Führung



Planung



Unterstützung



Betrieb



Bewertung



Verbesserung

Elisabeth Trubel | Andrea Bastian

# Qualitätsmanagement

visuell verstehen, vermitteln und verankern

2. Auflage



Deutscher  
Caritasverband



Deutscher Verein  
für öffentliche  
und private Fürsorge e.V.

Diakonie 

LAMBERTUS

**Elisabeth Trubel | Andrea  
Bastian**

# **Qualitätsmanagement**

visuell verstehen, vermitteln und verankern

**L**AMBERTUS

# Haftungsausschluss

Dieses Buch enthält Informationen zum Verständnis und zur (Weiter-)Entwicklung eines QM-Systems auf Basis der DIN ISO 9001:2015. Es soll der Information und als Grundlage für die persönliche und fachliche sowie institutionelle Weiterentwicklung dienen.

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch sind mit größtmöglicher Sorgfalt nach bestem Wissen aufbereitet. Der Verlag und die Autoren können jedoch keine Haftung für Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen, für mögliche Druckfehler sowie für Schäden materieller oder immaterieller Art übernehmen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der in diesem Buch dargebotenen Informationen oder vorgeschlagenen Verfahrensweisen oder durch fehlerhafte oder unvollständige Informationen verursacht werden.

Die Bilder und Texte sind nur als generelle Leitfäden zu verstehen und sollten nicht als alleinige Informationsquelle zur DIN ISO 9001:2015 genutzt werden. Für einen erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozess sowie die Vorbereitung auf eine Zertifizierung empfiehlt sich zusätzlich das Studium des originalen Normentextes.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte den Verlag oder die Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2. Auflage 2020

**Alle Rechte vorbehalten**

© 2020 Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

[www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)

**Umschlagabbildung und Zeichnungen im Innenteil:** Elisabeth Trubel

**Druck:** Medienhaus Plump, Rheinbreitbach

ISBN 978-3-7841-3245-7

ISBN EPDF 978-3-7841-3246-4

ISBN EPUB 978-3-7841-3303-4

# Inhalt

## VORWORT

## EINFÜHRUNG

### 1 VERSTEHEN

#### 1.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements

- 1.1.1 Der PDCA-Zyklus und beherrschte Bedingungen
- 1.1.2 Grundsätze des QM nach ISO 9001:2015

#### 1.2 Zur Arbeit mit der DIN EN ISO 9001

- 1.2.1 Die Familie der 9000er Normen
- 1.2.2 Zum Nutzen der Norm
- 1.2.3 Zur Anwendung der Norm

#### 1.3 Die ISO 9001:2015

- 1.3.1 Übersicht über die wesentlichen Änderungen und Neuerungen
- 1.3.2 Übersicht über die Anforderungskapitel der Norm
- 1.3.3 Der PDCA-Zyklus und die Anforderungen der Norm
- 1.3.4 Hinweise zur Handhabung der vorliegenden Interpretation

#### 1.4 Kontext der Organisation

- 1.4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
- 1.4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Gruppen
- 1.4.3 Festlegung des Anwendungsbereiches des QMS
- 1.4.4 QM-System und dessen Prozesse

#### 1.5 Führung

- 1.5.1 Führung und Verpflichtung, Kundenorientierung
- 1.5.2 Qualitätspolitik
- 1.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse

#### 1.6 Planung des Qualitätsmanagementsystems

- 1.6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken
- 1.6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung
- 1.6.3 Planung von Änderungen

#### 1.7 Unterstützung

- 1.7.1 Bereitstellung von Ressourcen
- 1.7.2 Kompetenz
- 1.7.3 Bewusstsein

1.7.4 Kommunikation

1.7.5 Dokumentierte Informationen

## **1.8 Betrieb/Leistungserbringung**

1.8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

1.8.2 Bestimmen von Anforderungen an die Leistung

1.8.3 Entwicklung von neuen Dienstleistungen

1.8.4 Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Leistungen

1.8.5 Leistungserbringung

1.8.6 Freigabe von Leistungen

1.8.7 Steuerung nicht konformer Leistungen/Ergebnisse

## **1.9 Bewertung der Leistung**

1.9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

1.9.3 Managementbewertung

## **1.10 Verbesserung**

1.10.1 Allgemeines

1.10.2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen

1.10.3 Fortlaufende Verbesserung

# **2 VERMITTELN**

**2.1 Grundverständnis und Anforderungen**

**2.2 Methodisch-didaktische Aspekte**

**2.3 Visuell vermitteln**

2.3.1 Warum?

2.3.2 Werkzeuge!

2.3.3 Methoden!

# **3 VERANKERN**

**3.1 Grundauffassungen und Gestaltungsprinzipien**

**3.2 Qualitätsmanagement braucht aktive und achtsame Führung**

**3.3 Qualität managen durch Haltung und mentale Modelle**

**3.4 Qualität managen durch Kommunikation und Qualifizierung**

**3.5 Veränderungen managen heißt: Lernen ermöglichen**

**3.6 Veränderungsprozesse verlaufen nicht emotionslos**

**3.7 Veränderungen bringen Konflikte mit sich**

**3.8 Veränderungen basieren auf Partizipation**

**3.9 Qualitätsmanagement ist Organisationsentwicklung**

# **ANHANG**

**Glossar**

**Abkürzungen**

**Weiterführende Literatur**

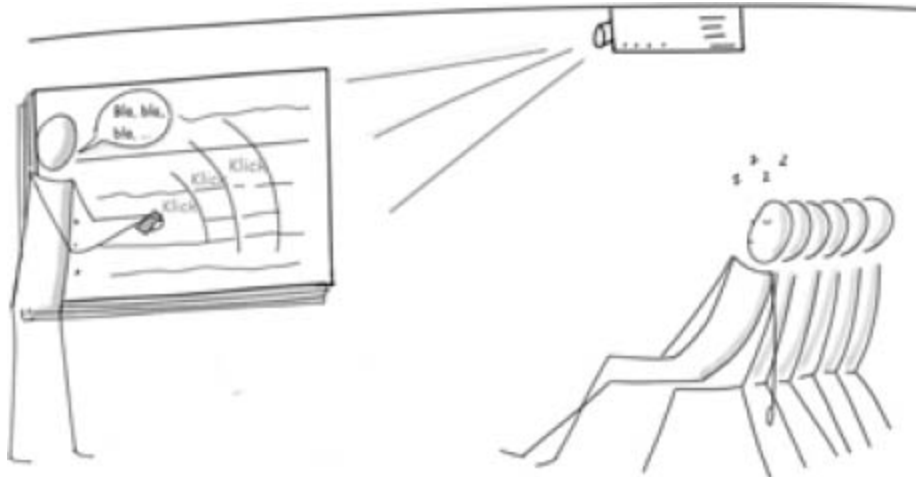
**Autorenprofile**

**Danksagungen**  
**Schlussgedanke**

# Vorwort

## Endlich „im Bild“: unsere Motivation zu diesem Buch

Haben Sie schon einmal eine QM-Besprechung verlassen und waren verwirrter als vorher? Kennen Sie Organisationen, in denen sich einige wenige verzweifelt und aufopferungsvoll für QM engagieren, denen es aber nicht gelingt, die vermeintlich müde und träge Masse an Mitarbeitern mitzunehmen? Waren Sie selbst schon einmal in der Situation, QM-Anforderungen erläutern zu müssen und sind über die abstrakte praxisferne Sprache der DIN ISO 9001 gestolpert?



Die DIN ISO 9001 wird auf den folgenden Seiten in Bildern begreifbar. Denn um die Ideen dieser Norm verständlich und nachvollziehbar zu erläutern, sind Übersetzungsleistungen erforderlich: In diesem Buch werden deshalb die Grundlagen visueller Gestaltung auf das Themenfeld des

Qualitätsmanagements angewendet. Der Visualisierungsautor Dan Roam sagt in seinem Buch *Bla Bla Bla - Spannende Geschichten mit Illustrationen erzählen*: „Wir glauben, dass das Denken Worte auf sinnvolle Weise zusammenfügt. Wir glauben, dass Reden die beste Methode ist, um eine Idee mitzuteilen. Wir glauben, gut sprechen zu können, ist die Grundlage von Intelligenz. Wir haben nur zur Hälfte Recht.“ Worte sind wichtig, so führt Roam weiter aus, um aber gute Ideen *begreifen* zu können, müssen wir sie sehen. „Nichts lässt eine vage Idee deutlicher erkennen als der Versuch, sie zu zeichnen“ (Roam 2012, S. 66).



## **Die Kraft der Bilder**

Dieser Grundgedanke hat in den vergangenen Jahren viele Anhänger bekommen. Die Anzahl der Fachbücher, die sich mit Visualisierungstechniken beschäftigen, hat deutlich zugenommen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie auf



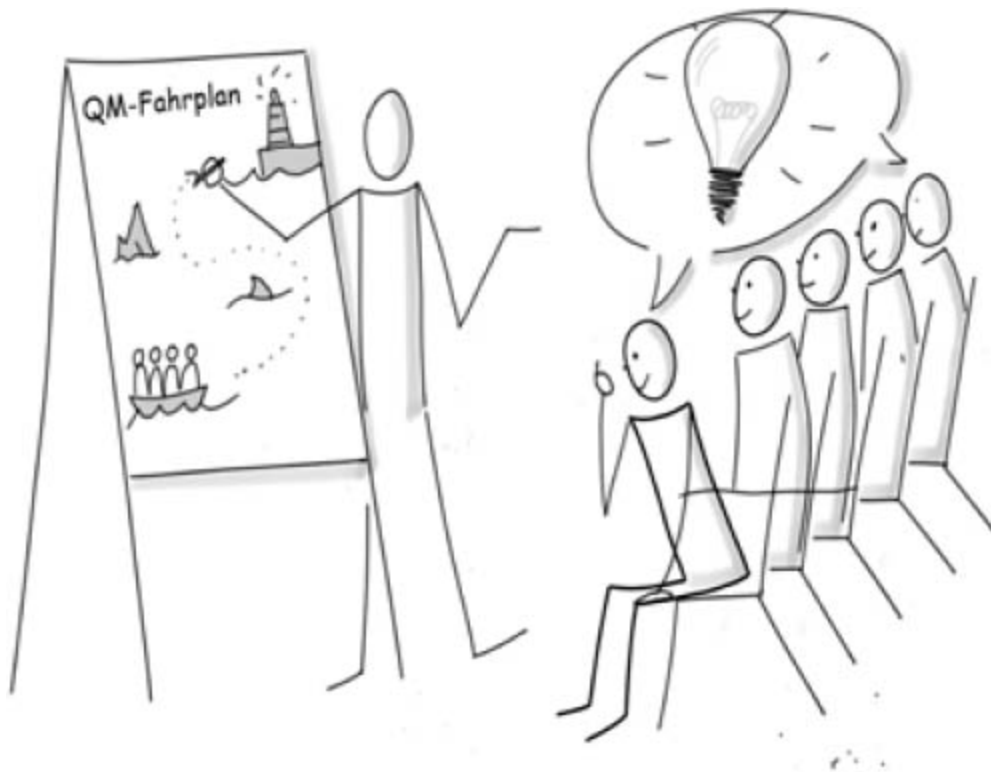
uraltem Wissen aufbauen, denn als Werkzeug existieren Bilder schon sehr viel länger als die Schrift. Die Schrift gilt vermeintlich als höher entwickelte Kulturtechnik, was dazu geführt hat, dass die visuelle Darstellungskraft vernachlässigt und mehr oder weniger nur noch Kindern als Ausdrucks- und Lernmittel zugestanden wird. Aber wir alle haben zuerst viele Jahre gemalt, bevor wir das Schreiben gelernt haben. Worte und Schrift sind unersetzlich. Durch die Kombination mit Bildern erhalten sie zusätzlich die notwendige Klarheit und Eindeutigkeit. Bilder geben den Wörtern Sinn. Sie ermöglichen ein tieferes Verstehen und ihre Betrachtung macht neugierig und bringt Freude! In diesem Sinne verstandene Visualisierung ist keine Kunst und erfordert kein künstlerisches Talent. Über grundlegende Fähigkeiten zur visuellen Darstellungskraft verfügen wir alle von Kindesbeinen an. Natürlich können diese Fähigkeiten durch Übung weiter ausgebildet und verfeinert werden. Vorhanden sind sie aber in jedem Fall.

Zum Thema Qualitätsmanagement gibt es unzählige gute Veröffentlichungen.

Nur: Fast alle bedienen sich zur Erläuterung vornehmlich der Wortsprache, gelegentlich angereichert durch das ein oder andere Diagramm.

Wir haben in jahrelanger Beratungs- und Seminarpraxis erfahren dürfen, wie hilfreich Bilder und Bildmetaphern in der QM-Arbeit sind. So viele Vorteile uns Präsentationsprogramme wie PowerPoint und Co auch gebracht haben – wenn Inhalte auf Plakaten gezeichnet und erläutert werden, sind sie intensiver mit unseren Sinnen erfahrbar. Inhalte werden gewissermaßen aus einem virtuellen Raum zurückgeholt, sie werden sichtbar und

bleiben somit vor Augen, während eine PowerPoint-Folie nach der anderen wieder im Gedächtnis verschwindet.



Wir werden Ihnen somit zum einen die Norm an Hand von Bildern erklären und Ihnen zum anderen die Vorbereitungszeit für eigene Präsentationen deutlich verkürzen: Sie müssen keine eigenen Bilder mehr entwickeln, sondern können unseren Fundus nutzen. Wir hoffen, Ihnen durch dieses Buch viele Anregungen zu liefern. Wenn Sie Freude am Visualisieren gewonnen haben, möchten wir Sie vor allem auf die Publikationen von Dan Roam und Martin Hausmann aufmerksam machen (s. Literaturverzeichnis). Martin Hausmann hat in Zusammenarbeit mit den Kommunikationslotsen ([www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)) ein hervorragendes Bildvokabular (bikablo®) geschaffen, von dem wir uns auch immer wieder haben inspirieren lassen. Wenn Sie lieber

Fotos als Handzeichnungen einsetzen, ist besonders das Buch von Garr Reynolds „Zen oder die Kunst der Präsentation - mit einfachen Ideen gestalten und präsentieren“ zu empfehlen.

Wir wollen Sie neugierig machen auf ein „trockenes“ Thema und wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg damit.

*Elisabeth Trubel, Andrea Bastian*

# Einführung

## Unser Leit-Bild: QM ist Organisationsentwicklung

Wir verstehen Qualitätsmanagement als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Der Status quo wird reflektiert, angepasst und im Sinne interner und externer Anforderungen bis zur nächsten Überprüfung festgeschrieben und wieder weiterentwickelt. Beim Thema Qualitätsmanagement geht es immer um Veränderungsprozesse. QM hat den Ansatz, die Welt bzw. das konkrete Arbeitsfeld ein klein wenig zu verbessern.



Veränderungsprozesse führen aber meistens zu einer Art Verunsicherung und verursachen Stress. Menschen begegnen diesen skeptisch. Sie wissen nicht, was diese persönlich für sie bedeuten werden. Die Motivation der Menschen zur Mitarbeit hängt davon ab, wie man ihnen diese Veränderungsvorhaben vermittelt. Sind die

Anforderungen einfach und eindeutig, also verstehbar, und ist die Zielsetzung klar und sinnvoll, steigt die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung und zur Übernahme von Verantwortung.

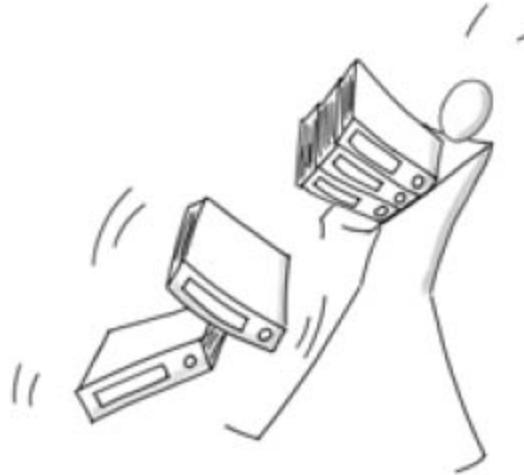


### **Bilder schaffen Leichtigkeit**

Das Zeichnen von Bildern fordert uns auf, die grundlegenden Ideen intensiv zu durchdenken und für die Darstellung auf das Wesentliche zu reduzieren. „Wenn eine Botschaft für uns schnell klar ist, handelt es sich fast immer um ein einfaches Beispiel für eine gut durchdachte Idee. Wenn eine Erklärung Sie dagegen langweilt, liegt das fast immer daran, dass der Präsentierende Sie vor lauter Kompliziertheit abgehängt hat – ein Hinweis darauf, dass der Sprecher sich entweder nicht die Zeit zur Vereinfachung genommen hat oder dass er die Idee selbst nicht begreift“ (Roam 2012, S. 60). Natürlich können gute Ideen auch durch Worte vermittelt werden. Durch das Hinzufügen eines einfachen und eindeutigen Bildes wird die Botschaft jedoch klarer, überzeugender und einprägsamer. Wir haben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass sich Seminarteilnehmer bei der Reflexion von Inhalten vorausgegangener Module häufig nicht mehr an die differenzierten Inhalte erinnern. Sie erinnern sich aber an die eingesetzten Bilder und können

mit Hilfe dieser auch die Inhalte Stück für Stück rekonstruieren.

Einfache Bilder, die im günstigsten Fall direkt vor den Augen der Zuhörer an Flipchart und Pinnwand entstehen, halten die Aufmerksamkeit und die Aufnahmebereitschaft hoch. Da kommt es nicht auf perfekte Zeichnungen an. Gerade das Nicht-Perfekte hat seinen Charme, es ist weniger einschüchternd und fordert etwa zum Schmunzeln auf. Es entsteht eine Verbindung zwischen Publikum und Sprecher. Der „schlichte“ Einsatz von Papier und Stift und die unmittelbare Teilnahme am Entstehen der Bilder schaffen eine äußerst positive Grundstimmung, die maßgeblichen Einfluss auf den Lernerfolg hat, wie sie durch Frontalbeschallung und ein Durchklicken durch Folienpräsentationen nie erreicht werden kann. Menschen lernen nicht durch Zuhören, sondern durch aktive Auseinandersetzung und Reflexion. Handgezeichnete Bilder sind schnell gemacht und leicht zu verändern. Nichts macht ein Bild nachvollziehbarer als das Beobachten der schrittweisen Entstehung. Darüber hinaus können Inhalte der Zuhörer aufgenommen und in die Zeichnung integriert werden, sodass diese sichtbar aktiv mitgestalten können und sich vor allem ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen. Handzeichnungen ermöglichen Spontaneität und ein an den Zuhörern orientiertes Abweichen vom geplanten Ablauf: eine wichtige Voraussetzung, um die Aufmerksamkeit der Zuhörer kontinuierlich hoch zu halten.



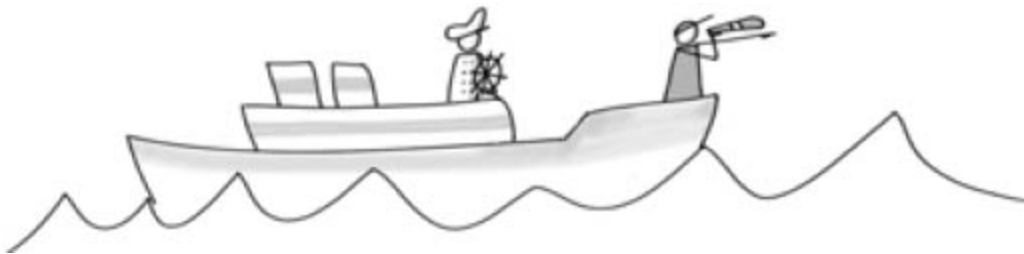
## **Bilder ermöglichen Sinnlichkeit**

Bilder, visualisierte Sprachbilder und Metaphern sind eine Einladung zur Kreativität. Was Bilder so interessant und einprägsam macht, ist ihre Sinnlichkeit. Das Gehirn hat für jeden unserer fünf Sinne – Sehen, Hören, Riechen, Fühlen und Schmecken – ein eigenes Zentrum. Kommt folgende Botschaft im Gehirn an, fühlt sich vermutlich keines dieser Sinnesressorts für die Entschlüsselung der Nachricht zuständig:

*Die oberste Leitung muss ein Mitglied der Leitung der Organisation benennen, das die Verantwortung und Befugnis hat, sicherzustellen, dass die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden (DIN ISO 9001:2008).*



Ändert man die Botschaft wie folgt, entsteht vor dem inneren Auge ein anschauliches, greifbares Bild.



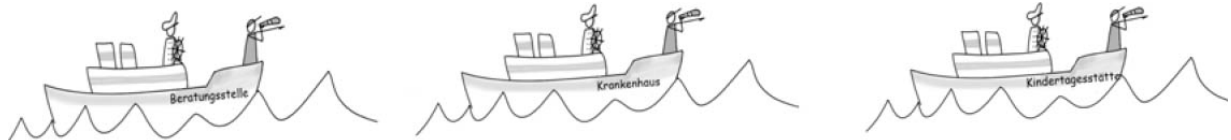
*Der Kapitän braucht einen Lotsen, der ihm hilft, sein Schiff auch bei stürmischem Seegang an gefährlichen Riffen und Untiefen vorbei in die richtige Richtung und den angestrebten nächsten Zielhafen zu steuern.*

Wird dieses Bild auch im Raum sichtbar, kann es mit den Ideen anderer Zuhörer abgeglichen, diskutiert und weiterentwickelt werden. Menschen sind emotionale Wesen. Sie benötigen eine anschauliche Vorstellung und einen emotionalen Zugang zum Lernstoff bzw. zum Veränderungsvorhaben.

Nun handelt es sich bei einem QM-System auf Basis der DIN ISO 9001 nicht um persönliche oder individuelle Ideen und



Verbesserungsvorhaben, von denen Sie andere überzeugen wollen. Es sind Normenvorgaben mit branchenübergreifender Gültigkeit. Daher lassen sich auch mehr oder weniger universelle Bilder finden, mit Hilfe derer die Ideen und Anforderungen der Norm erklärt werden können.



Durch die visuelle Darstellung werden die QM-Anforderungen vereinfacht und die zentralen Grundgedanken deutlich und lebendig.

## **Bilder machen Spaß**

Erklären durch Bilder, also Zeichnen, macht Spaß, das Anschauen von Bildern auch. Und jemandem zuzuhören, der Spaß hat ... besser geht es wohl kaum, insbesondere dann, wenn es um trockene, zumindest vermeintlich theorielastige Themen wie Qualitätsmanagement geht. Bilder fordern heraus, komplexe Themen auf das Wesentliche zu reduzieren. Dadurch werden sie besser verständlich und erhalten eine gewisse Leichtigkeit.

Ideen zur Visualisierung liegen oft ganz nah. Unsere Sprache ist so reich an bildhaften Ausdrücken. Auch für das Thema Qualitätsmanagement lassen sich viele Sprachbilder/Metaphern finden, mit deren Hilfe komplexe Sachverhalten sichtbar und verständlich gemacht werden können: z.B. durch interne Audits „über den Tellerrand schauen“. Was ist besser in der Auditbewertung: Erbsen zählen oder „Fünfe gerade sein lassen“?

Natürlich benötigt eine solche Präsentation mehr Zeit. Auch hier möchten wir uns noch einmal eines Zitates von Dan Roam bedienen: „Je mehr Mühe der Schöpfer der Idee im Vorfeld verwendet, desto weniger Mühe benötigt der Empfänger - umso wahrscheinlicher ist es, dass der Empfänger motiviert und erfreut ist, sie zu verstehen. Mit anderen Worten: Wenn eine Idee überhaupt die Zeit der Zuhörer wert ist, dann ist sie auch alle Zeit wert, die der Präsentierende im Vorfeld darin investieren kann“ (Roam 2012, S. 59).

### **Bilder regen an**

Wir möchten Sie auch ausdrücklich dazu motivieren, einen Stift in die Hand zu nehmen und die vorgelegten Bilder mit ihren Ideen weiterzuentwickeln. Versuchen Sie, die eine oder andere Zeichnung auf ein Flipchart zu übertragen. Das ist oft leichter als Sie denken. Dabei mag es Bilder geben, die sofort zu einem Aha-Effekt führen und andere, bei denen Sie merken, dass angesichts Ihres spezifischen Kontextes Anpassungen erforderlich sind. Viele Bilder sind aus einfachen geometrischen Figuren zusammengesetzt. Für ihre Reproduktion ist kein Zeichentalent erforderlich. Es kommt nicht auf perfekte Zeichnungen an. Es geht darum, Inhalte sichtbar zu machen, und fast immer weckt eine Handzeichnung mehr Interesse als eine vollgepfropfte schematische Power-Point-Folie. Überprüfen Sie gut, ob unsere Bilder auch Ihre sind. Verändern Sie sie entsprechend Ihren Anforderungen.



# Ein Bildbeispiel

## Warum ein normengerechtes QM?

Wird eine Idee, ein Gedanke durch ein Bild sichtbar, wird Abstraktes begreifbar und es ergeben sich neue Diskussionsansätze. Das Bild und damit auch die dahinterliegenden Ideen werden bewegt und weiterentwickelt. Probieren Sie es selbst aus. Was hat ein QM-System auf Basis der DIN ISO mit einem Regal zu tun? Wir meinen, viel!

### Ausgangsfrage:

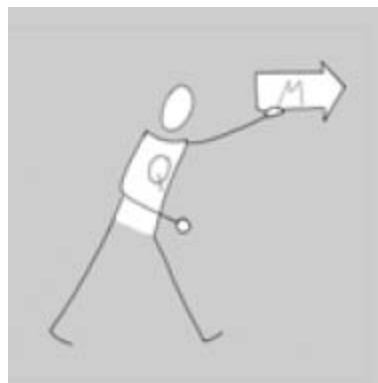
## Warum ein QM-System auf Basis der DIN ISO 9001?

Als Metapher für Qualitätsmanagement nutzen wir in diesem Beispiel ein *Regal*.

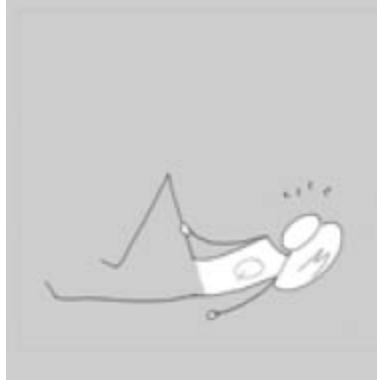
Wir kennen keine berufstätigen Menschen und keine Organisation, die kein Regalsystem benutzen. Mit Hilfe von Regalen bringen wir nicht nur Ordnung in unsere Büros, sondern auch in die Gegenstände unseres täglichen Lebens. Sicherlich wissen Sie aber auch, dass Ordnung in Regalen, also deren Nutzung, sehr unterschiedlich sein kann.



So wie alle über Regalsysteme verfügen, managen auch alle irgendwie die Qualität ihres Tuns – und auch das in sehr unterschiedlicher Form.



So verstanden ist Qualitätsmanagement zunächst nichts Neues und Befremdliches. Unterschiedlich und für den einen oder anderen befremdlich ist vielleicht der Grad der Zielorientiertheit.



Ich kann ein Regal nutzen, in dem totales Chaos herrscht. In diesem Fall nutze ich das Regal nicht wirksam bzw. zweckorientiert. Ich kann beruflich reaktiv meinen Anforderungen hinterherlaufen oder ich kann meine Karriere gewissermaßen planen und gestalten. Beide Vorgehensweisen sind legitim, haben ihre Vor- und Nachteile. Qualitätsmanagement auf Basis der DIN ISO 9001 steht in jedem Fall für ein hohes Ausmaß an Zielorientiertheit. Aber schauen wir uns das zu bauende Regal näher an:

**Die freie, kreative und individuelle Gestaltung**



Sie wollen einen Bauplan entwerfen und die notwendigen Bauteile und

**Die standardisiert-normierte Vorgehensweise**

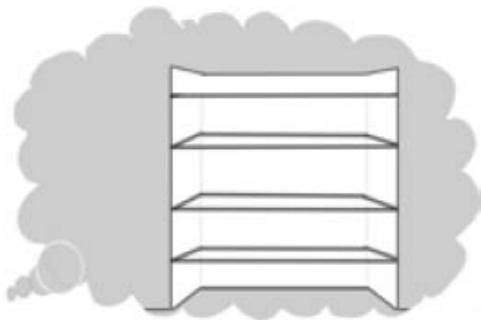


Sie wollen ein industriell gefertigtes standardisiertes Regalsystem erwerben, das Ihnen

Werkzeuge selbst durch Steckverbindungen eine hohe Flexibilität gewährleistet.

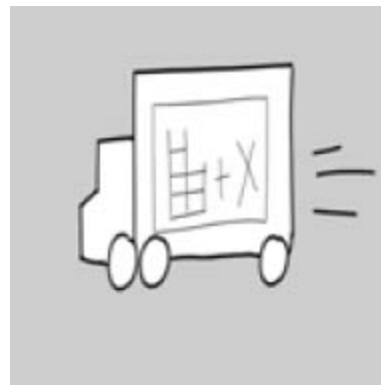
**Vorteile:**

- Sie können den für das Regal vorgesehenen Platz optimal ausnutzen.
- Sie können das Regal frei nach Ihren Vorstellungen gestalten.
- Ggf. können Sie vorhandenes Material nutzen.



**Vorteile:**

- Sie nutzen ein bewährtes und technisch geprüftes System.
- Es wird schnell geliefert.
- Es gibt eine Aufbauanleitung.
- Sie können das Regal immer wieder umbauen, z.B. die Höhe der Regalfächer verändern.



**Nachteile:**

- Sie brauchen Zeit.
- Ggf. fehlt Ihnen die erforderliche Erfahrung im Bau.

**Nachteile:**

- Sie können sich nicht individuell kreativ entfalten.
- Ggf. kann durch die Standardmaße des Systems der Platz nicht optimal genutzt werden.

- Ggf. sind nicht alle Bauteile und Werkzeuge so beschaffbar wie gewünscht.
- Ggf. wird es dem Regal an Stabilität mangeln.
- Ggf. ist die Anleitung nicht verständlich.



Die DIN ISO 9001 gleicht einem standardisierten Regalsystem mit Steckverbindungen.

Klar, durch die normierten Vorgaben büßen Sie ein Stück Kreativität ein. Bedenken Sie aber, dass es Vorgaben sind, die tausendfach erprobt sind und sich bewährt haben: Vorgaben, die die Stabilität und den flexiblen sicheren Gebrauch unterstützen. Vorgaben, die weiterentwickelt werden und für den Aufbau von Systemen in unterschiedlichsten Bereichen geeignet sind. Ein Regalsystem, das ausdrücklich einlädt und auffordert, es entsprechend dem jeweiligen Gebrauch zusammenzusetzen.





Aber die DIN ISO 9001 steht nicht nur für ein leeres Regalsystem. Sie macht auch Vorgaben zur Nutzung des Regals. Dabei schreibt sie nicht vor, was wo hingehört. Das ist jedem Nutzer überlassen. Aber sie fragt nach den Anforderungen. Was soll in dem Regal gelagert werden (Lebensmittel, Farben, Kleidung, Aktenordner ...)? Die DIN ISO 9001 fordert, dass das Regal für den Gebrauch geeignet ist, und dass die Wirksamkeit der Ordnung im Regal überprüft, hinterfragt und weiterentwickelt wird.

Ist das Bild des Regelbaus für Sie stimmig und nachvollziehbar? Ist es ansprechend und eindeutig? Könnte es hilfreich sein bei der Entscheidungsfindung wie bzw. auf welcher Grundlage ein QM-System aufgebaut wird? Vor Ihrem inneren Auge steht jetzt vermutlich ein *Regal*. Sie bewegen es hin und her und prüfen, ob es passt. Wahrscheinlich werden Ihnen so einige weitere Vor- ggf. auch Nachteile eines normierten QM-Systems deutlich. Vielleicht merken Sie, was Ihnen persönlich bei einem *Regalbau* wichtig ist und wo Sie selbst Prioritäten setzen würden.



Im Downloadbereich<sup>1</sup> sind einige Bildvokabeln als Grafikdateien zugänglich. Diese können für den eigenen und organisationsbezogenen Gebrauch frei verwendet und weiterentwickelt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

**1** [www.lambertus.de/qualitaetsmanagement](http://www.lambertus.de/qualitaetsmanagement)

# 1 Verstehen

## 1.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements

### 1.1.1 Der PDCA-Zyklus und beherrschte Bedingungen

Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) oder auch der nach seinem „Erfinder“ William Edwards Deming benannte Deming-Zyklus ist das Herzstück aller QM-Systeme. Dies hat sich auch nach der Revision der ISO 9001 nicht geändert.

Komplexe Vorhaben bedürfen einer sorgfältigen Planung (P = Plan), die Umsetzung (D = Do) muss auf Basis dieser Planung erfolgen - sonst ist die Planung überflüssig. Nach der Umsetzung lohnt sich ein Blick auf die Planung und ein Abgleich mit den Ergebnissen, um zu prüfen (C = Check), ob alle Ziele erreicht werden konnten, um aus den Abweichungen für die Zukunft zu lernen und das weitere Vorgehen anzupassen (A = Act).

In vielen sozialen Arbeitsfeldern, in denen pädagogisch, beratend, pflegerisch etc. gearbeitet wird, ist dieser Reflexionszyklus längst - unabhängig

von QM-Initiativen - in Form von Betreuungsplänen, Förder- oder Pflegeplänen etabliert. Dies widerlegt die häufig geäußerte Kritik, dass Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens das aus der Industrie kommende Qualitätsmanagement einfach übergestülpt wurde.

Wenn dieser grundlegende Regelkreis hakt, nicht „rund läuft“ bzw. Aspekte übersprungen werden, bleiben inhaltliche QM-Anforderungen wirkungslos. Was nützt eine sehr gut ausgearbeitete Regelung zum Fehlermanagement, wenn diese im Alltag kaum Beachtung findet und die Gründe für die Nicht-Beachtung nicht hinterfragt werden? Was nützen Stellenbeschreibungen, die ohne einen sorgfältigen Abgleich der Anforderungen und ohne Einbeziehung der ausführenden Mitarbeiter erstellt werden und im Ergebnis deshalb nicht realisierbar sind? Welchen Wert hat die Aussage „Qualitätsmanagement haben wir auch schon gemacht. Das hat alles nichts gebracht!“, wenn man nicht genau hinterfragt, was aus welchem Grund alles nichts gebracht hat und welche Versuche der Anpassung unternommen wurden.



Was den in der Theorie so einfachen PDCA-Zyklus im Alltag anspruchsvoll macht, ist vor allem die von ihm geforderte **Konsequenz**. Konsequenz in der Planung, Konsequenz in der Umsetzung, Konsequenz in der Überprüfung und Konsequenz im Lernen. Diese Konsequenz ist im organisationsinternen Kontext nur umsetzbar, wenn Führungskräfte die Verantwortung für den Antrieb und die Steuerung dieses Zyklus übernehmen. Was nicht heißt, dass Qualitätsmanagement ein autoritäres und direktives Handeln ohne individuelle Gestaltungsspielräume fordert. Im Gegenteil: Partizipation und Innovation sind ausdrücklich erwünscht, allerdings im Rahmen von durch die Leitung beherrschbaren bzw. steuerbaren Bedingungen.