

QM PRAXIS

Methoden im Qualitätsmanagement, Teil 2

Der Lösung auf der Spur

Was ist zu tun, wenn durch eine detaillierte Beschreibung der IST-Situation und die sich dann anschließende Ursachenanalyse die Lösungsrichtung vorgezeichnet ist?

Von Frank von Pablocki

Tornesch // Das Qualitätsmanagement muss nun entscheiden, welcher konkrete Weg eingeschlagen werden soll.

Schritt 3 – Die Lösungssuche

Die zentrale Frage im Bereich der Lösungssuche lautet: „Wie können wir vom „Ist-Zustand“ zum „Wunsch-Zustand“ gelangen?“ Am Ende der Lösungssuche sollen zwei oder besser mehrere mögliche Lösungsalternativen stehen, die dann der Entscheidungsbildung (Schritt 4) zugeführt werden. Die eigentliche Lösungssuche ist eine Frage des Ideenreichtums. Die einfachste und bekannteste Methode hierfür ist das Brainstorming, das weit mehr ist, als die mechanische Aufzählung einiger Ideen.



Foto: privat

// Es wird die Lösungsalternative weiterverfolgt, die die höchste Punktzahl erreicht hat und zwingend alle Muss-Kriterien erfüllt. //

Frank von Pablocki

Das Brainstormings

Das Brainstorming führt meist nur dann zum Ziel, wenn einige wichtige Bedingungen und Regeln streng eingehalten werden. Am Anfang steht die Formulierung einer möglichst klaren und von allen akzeptierten Problemdefinition in Form einer „W-Frage“ (etwa: „Wie können wir erreichen, dass ...?“). Folgende Regeln und Vorgehensweisen sind zu beachten:

- Jede Idee ist erlaubt. Alle Teilnehmer sollen ihre Gedanken frei und ungehemmt äußern. Auch sinnlos erscheinende Beiträge sind willkommen, weil andere da durch angeregt werden.
- Kritik ist verboten. Die Bewertung der Ideen ist während der Ideenfindungsphase zu unterlassen. Das gilt insbesondere für Killer-

phrasen wie „Geht nicht!“, „War schon da!“ oder „Zu teuer!“.

- Ideen anderer sind aufzugreifen und „weiterzuspinnen“.
- Es sollen so viele Ideen wie irgend möglich entwickelt werden. Mit diesen Regeln kann nun in der Ideenfindungsphase begonnen werden. Das Ziel ist eine möglichst große Anzahl von Ideen.

- Die Ideen werden von einem Moderator am Flipchart mitgeschrieben oder jeder einzelne schreibt seine Ideen auf Moderationskärtchen und heftet sie sofort an die Wand.

An die Ideenfindungsphase schließt sich eine Auswahlphase an. Beide sind streng voneinander zu trennen. Besonders interessante Vorschläge können herausgegriffen werden und der Ideengeber sollte seine Vorstellungen dazu erläutern. Nach dieser kurzen Orientierung wird eine Lösungsauswahl durchgeführt. Es ist denkbar, dass mehrere Lösungsideen gleich gewichtet werden.

Im Anschluss daran müssen die Lösungsalternativen nun grob skizziert werden, so dass jeder sich konkret vorstellen kann, wie der jeweilige Lösungsweg aussehen könnte. Hierbei dürften sich die folgenden Fragen als hilfreich erweisen:

- Was soll geschehen?
- Wo soll es geschehen?
- Wann soll es geschehen?
- Wie viel soll eingesetzt, getan, erreicht werden?

Schritt 4 – Die Entscheidungsbildung

Ziel dieses Schrittes ist, eine Entscheidung für den bestmöglichen Lösungsweg herbeizuführen. Nach der Lösungssuche (Schritt 3) müssen die gefundenen, konkretisierten Lösungsalternativen daraufhin überprüft und bewertet werden, ob sie bestimmten Zielen genügen. Dazu müssen zunächst die Kriterien oder Ziele formuliert werden, anhand derer die Alternativen im Anschluss zu messen sind.

Die Kriterienformulierung

Im Rahmen der Kriterienformulierung sollte sich die folgende Leitfrage gestellt werden: „Welche Kriterien müssen/sollen die Alternativen erfüllen?“ Hierbei kommt es darauf an, dass die Kriterien zunächst einmal formuliert werden.

Hierbei gibt es die wichtige Unterscheidung zwischen den Muss-Kriterien und den Soll-Kriterien. Ein Muss-Kriterium bedeutet, dass eine Alternative dieses Kriterium auf jeden Fall erfüllen muss, sonst scheidet sie aus. Jedes Muss-Kriterium birgt die Gefahr, die beste Alternative auszuschließen.

Ein Soll-Kriterium bedeutet, dass eine Alternative dieses Kriterium besser oder schlechter erfüllen kann. Die Soll-Kriterien werden je nach ihrer Bedeutung gewichtet.

Im Rahmen dieses Prozesses wird sich entlang von drei Schritten orientiert:

1. Sammlung aller Kriterien.
2. Unterscheidung von Muss- und Soll-Kriterien. Es sollte hierbei eine Rückversicherung erfolgen,

ob ein Muss-Kriterium nicht doch ein Soll-Kriterium ist.

3. Gewichtung der Soll-Kriterien: Je nach Bedeutung erhalten die Soll-Kriterien Werte zwischen 1 und 5, wobei „5“ bedeutet, dass diesem Kriterium eine hohe Bedeutung zukommt und „1“ eine geringe.

Die Kriterien werden zunächst auf Karten geschrieben und auf eine Moderationswand gepinnt, die Gewichtungen daneben geschrieben. Ziel ist es, eine Tabelle zu erstellen, die die Lösungsalternativen und die Kriterien mit den zugeordneten Gewichtungen beinhaltet. Tabelle 1 zeigt ein Beispiel für das beschriebene Vorgehen.

Die Lösungsentscheidung

Die Leitfrage, die sich im Rahmen der Lösungsentscheidung gestellt werden sollte, lautet wie folgt: „Wie weit werden die einzelnen Kriterien durch die Alternativen erfüllt?“. Es gilt, sich für den bestmöglichen Lösungsweg zu entscheiden. Aus Vergleichsgründen ist es erforderlich, die sogenannte „Null-Alternative“ zum Vergleich heranzuziehen. Dieses Null-Alternative hat zum Inhalt, dass nichts unternommen wird. Hierbei sollte entlang von drei Schritten vorgegangen werden:



Die zentrale Frage im Bereich der Lösungssuche lautet: „Wie gelangen wir vom „Ist-Zustand“ zum „Wunsch-Zustand“?“
Foto: Adobe Stock/ IQconcept

Schritt 1: Die Alternativen werden zunächst darauf hin bewertet, ob sie die Muss-Kriterien erfüllen. Sind diese Ausschlusskriterien nicht erfüllt, dann scheidet eine Alternative konsequent aus und wird nicht weiter beachtet! (Ergeben sich Schwierigkeiten, ist zur Methode der Kriterienformulierung zurückzugehen und ein Muss-Kriterium in ein Soll-Kriterium zu wandeln).

Schritt 2: Im zweiten Schritt wird jede verbliebene Alternative geprüft, wie sie den einzelnen Soll-Kriterien gerecht wird. Soll-Kriterien können unterschiedlich gut erfüllt werden, daher bietet sich an, Werte zwischen 5 (hoher Erfüllungsgrad) und 1 (geringer Erfüllungsgrad) zu vergeben.

Schritt 3: Die Werte für den Erfüllungsgrad werden dann für jede Alternative addiert. In der Summe er-

gibt sich nun ein Gesamtwert, der die bestmögliche Alternative darstellt.

Es wird die Lösungsalternative weiterverfolgt, die die höchste Punktzahl erreicht hat und zwingend alle Muss-Kriterien erfüllt. Nach dieser Entscheidung kann mit der weiteren Arbeit fortgefahren werden.

Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, sp-kommunikation.de

Frank von Pablocki referiert zum Thema Qualitätsmanagement an der Vincentz Akademie. Dort lernen Sie, wie Sie Ihren Pflegedienst mit effektiven QM-Instrumenten steuern, Infos unter www.vincenz-akademie.de

Der Tischkalender 2018

Bilder, Rätsel, Sprichworte und mehr

Altenpflege
Vorsprung durch Wissen

Schenken Sie Ihren Bewohnern zu Weihnachten ihren eigenen Tischkalender!

Für nur **6,90 €** pro Exemplar – beim Kauf von 50 Stück.

Anregende und schöne Momente zaubert die Beschäftigung mit dem Tischkalender 2018 hervor. Beim Betrachten liebevoll ausgesuchter Bilder. Beim Klönen, Räten und Schmunzeln, bei der Beschäftigung mit Sprichwörtern, Rätseln und Scherzfragen.

Der Tischkalender 2018 ist garantierter Blickfang:

- 52 stabile Wochenblätter zum Umschlagen
- schön gestaltete Bilder samt Wochenplan
- Rätsel, Sprichwörter und Scherzfragen auf der Rückseite

Petra Fiedler/Andrea Friese/Bettina M. Jasper/ Ute und Kadie Schmidt-Hackenberg
Der Tischkalender 2018
 Bilder, Rätsel, Sprichworte und mehr
 Einzelpreis 17,90 €, Best.-Nr. 873
 ab 10 Expl. je 14,90 €
 ab 20 Expl. je 9,90 €
 ab 50 Expl. je 6,90 €

Januar 2018 In den 60ern

➔ www.altenpflege-online.net/shop

Vincentz Network · T +49 511 9910-033 · F +49 511 9910-029 · buecherdienst@vincenz.net

DIE THEMEN DER REIHE

1. Ziele- und Ursachenfindung
2. Lösungs- und Entscheidungsfindung
3. Risikoabwägung und Ergebnissicherung