

QM PRAXIS

Methoden im Qualitätsmanagement, Teil 3

Den Risiken begegnen

Nachdem die für das Problem beste Lösungsalternative durch die Methode der Entscheidungsfindung herausgearbeitet worden ist, muss nun analysiert werden, welche Fehler bei der Umsetzung der gewählten Lösung auftreten können.

Von Frank von Pablocki

Tornesch // Erst mit den gewonnenen Erkenntnissen kann eine strukturierte Umsetzung im Sinne des PLAN innerhalb des PDCA-Zyklus erfolgen.

Schritt 5 – Die Risikoabwägung: Ziel dieses Schrittes ist es, mögliche Risiken bei der Umsetzung des Lösungsplans zu bedenken und Maßnahmen zu planen und diese Risiken in Bezug auf ihre Auftretenswahrscheinlichkeit und Tragweite zu minimieren, um zukünftige Probleme zu vermeiden. Die zentrale Frage dieses Schrittes lautet wie folgt: „Wie können wir Risiken vermeiden, die bei der Durchführung des Lösungsweges auftreten können?“.

Um Risiken begegnen zu können, muss zuvor Klarheit über die Schritte des Lösungsplans herrschen. Anschließend gilt es, mögliche Risiken bzw. Fehler zu sammeln, die dann bewertet werden. Dieses Vorgehen entspricht der Methode der Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse (FMEA), die besonders in Produktionsbetrieben

riger Zustand und verbesserter Zustand). Dabei wird auch das Verhältnis zwischen erzielbarer Verbesserung und einzusetzendem Aufwand berücksichtigt.

Schritt 6 – Die Lösungsdurchführung:

Die ersten fünf Schritte bilden den Problemlösungsprozess im engeren Sinne. Sie sind aber Theorie, denn bis hierhin ist das Problem noch nicht gelöst, wenngleich der Weg eingeschlagen wurde. Der gewählte Lösungsweg muss noch umgesetzt werden und das will sehr gut geplant sein.

Die Planung muss detailliert vorgenommen werden, jede Aktion muss folgerichtig auf der vorherigen aufbauen und sie muss die logische Grundlage für die folgende sein. Hierbei gilt es insbesondere die richtige und logische zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte zu bedenken.

Es werden alle Maßnahmen durchgeführt, einschließlich der vorbeugenden Maßnahmen zur Risikovermeidung. In diesem Zusammenhang sollte es selbstverständlich sein, dass in diesem Prozessschritt jeder seine übernommenen Aufgaben entsprechend der Absprachen fristgerecht und zuverlässig übernimmt. Die Methode hierfür stellt der Aktionsplan dar.

Nicht vergessen sollte man vor allem die folgende Aktion:

- Zu einem vereinbarten Zeitpunkt trifft sich die Gruppe zur (abschließenden) Bewertung der durchgeführten Maßnahmen wieder.

Der Aktionsplan: Die Leitfrage im Rahmen des Aktionsplanes sollte wie folgt lauten: „Was muss von wem (bis) wann durchgeführt werden und wie soll das Ergebnis aussehen?“. Es gilt, diese Frage(n) präzise zu beantworten und damit verbindlich festzuschreiben, wer welche Aufgabe übernimmt. Der bislang eher grob skizzierte Lösungsplan wird hierfür logisch zergliedert und verfeinert. Die Fragen lauten hierbei:

- Was? – Mit welcher Maßnahme wird begonnen bzw. nun fortgefahren? Hierbei ist auf eine sinnvolle Reihenfolge zu achten?
- Wie soll das Ergebnis aussehen? – Das Ergebnis des Schrittes wird festgelegt, und damit gleichzeitig ein Kriterium für den Abschluss der Maßnahme beschrieben. Das Ergebnis wird möglichst konkret dargestellt, damit dessen Erreichung messbar wird. Nicht beschrieben wird, wie jemand dieses Ergebnis zu erreichen hat: „Viele Wege führen nach Rom!“
- Wer (mit wem)? – Ein Verantwortlicher muss namentlich benannt werden. Es sollte sich möglichst um eine Person aus der „Runde der Problemlöser“ handeln. Ist das nicht so, muss wenigstens festgehalten werden, wer aus der Runde diese Person anspricht.
- „Mit wem?“ benennt weitere Personen, die an der Durchführung des Teil-Schrittes beteiligt sind.



Ziel der Risikoabwägung ist es, mögliche Risiken bei der Umsetzung des Lösungsplans zu bedenken, Maßnahmen zu planen und diese Risiken in Bezug auf ihre Auftretenswahrscheinlichkeit und Tragweite zu minimieren. Foto: Adobe Stock/Juanjo

- Ab/bis wann? – Start und/oder Endzeitpunkt und Dauer der Fertigstellung der Maßnahme sind festzulegen.

ACHTUNG: Die meisten Veränderungsprozesse scheitern an einem oberflächlichen und unrealistischen Aktionsplan!

Schritt 7 – Die Lösungsbewertung:

Nach Abschluss der Lösungsdurchführung, wenn alle Aktionen ausgeführt worden sind, muss die Frage danach gestellt werden: „Ist das Problem mit der Lösungsdurchführung zufriedenstellend gelöst worden?“. Die Antwort auf diese Frage lässt er-

kennen, ob der gewünschte Zustand befriedigend erreicht wurde.

Die Reihenfolge dieses Schrittes wird durch folgende Fragenkomplexe umrissen:

- „Wie sieht der Ist-Zustand nach Durchführung der Problemlösung aus?“. Eine neue Situationsbeschreibung wird vorgenommen, die sich auf die wesentlichen Aspekte der Situation bezieht.
- „Gibt es noch Unterschiede zwischen einem Zustand, der zufriedenstellt und dem gegenwärtigen Zustand?“. Eine neue Problemliste ergibt sich aus dem Vergleich der Aspekte des Ist- und des

zufriedenstellenden Wunsch-Zustandes.

- „Ist die Lösung des Problems zufriedenstellend?“. Wenn „ja“, gilt das Problem als gelöst, wenn „nein“, wird zur Ursachenfindung (Schritt 2) oder zur Lösungssuche (Schritt 3) zurückgekehrt.

Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, sp-kommunikation.de und Dozent an der Vincenz Akademie: www.vincenz-akademie.de

DIE THEMEN DER REIHE

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

eingesetzt wird. Sie ist jedoch auch bei der Analyse eines menschlichen Fehlverhaltens anwendbar.

Zur methodischen Durchführung empfiehlt sich die Benutzung eines Formblattes. Dadurch werden die Ergebnisse in schriftlicher Form festgehalten sowie Ordnung und Übersichtlichkeit dargestellt. Ein solches Arbeits- und Denkschema lässt sich grundsätzlich in vier Blöcke einteilen:

- Fehleruntersuchung: Sammlung möglicher Fehler sowie möglicher Folgen und möglicher Ursachen.
- Risikobewertung: Punktbewertung jeder möglichen Fehlerursache nach der Wahrscheinlichkeit des Auftretens, der Bedeutung der Folgen eines Fehlers für den Betroffenen sowie der Wahrscheinlichkeit für die Entdeckung des Fehlers. Aus der Multiplikation dieser drei Bewertungen wird die sogenannte Risikoprioritätszahl (RPZ) berechnet. Die Fehlerursachen mit der höchsten RPZ sind vorrangig zu beseitigen.
- Vorschläge von Maßnahmen zur Verbesserung: Lösungsvorschläge sollten auf Fehlervermeidung anstelle von Fehlerentdeckung abzielen. Von den möglichen Lösungsvorschlägen werden die erfolgversprechendsten ausgewählt und durchgeführt.
- Ergebnisbeurteilung und Dokumentation: Vergleich der beiden Risikoprioritätszahlen (vorher-

Kalender Orientierungshilfe 2018

**Für Ihre Bewohner:
Der Jahresbegleiter im Großformat**



Altenpflege
Vorsprung durch Wissen



Kalender Orientierungshilfe 2018
Block + Aufhängevorrichtung mit Plexiglasabdeckung 83,80 €, Best.-Nr. 20427
Block + Aufhängevorrichtung, weiß, 59,80 €, Best.-Nr. 857
Kalenderblock ohne Aufhängevorrichtung, 54,80 €, Best.-Nr. 856

Als Orientierungshilfe für alte Menschen gehört der Kalender seit Jahren in den Einrichtungen zur Standardausstattung. Freuen Sie sich auf den neuen Jahrgang mit seinen Vorzügen:

- **Zeitliche Orientierung im Jahresverlauf**
Für jeden Tag ein Kalenderblatt zum Abreißen oder Herausnehmen
- **Tag für Tag anregende Kalendersprüche**
Täglich ein neuer, liebevoll ausgesuchter Spruch – von der Bauernregel bis zum Dichterwort
- **Auf jedem Blatt deutliche, kontrastreiche und gut lesbare Angaben wie Datum und Wochentag.**
Zusätzlich sind Mondphase, Sonnenaufgang und Sonnenuntergang verzeichnet
- **Gesprächsimpulse und Tagesrituale für die soziale Begleitung**
Kein Wochentag wie der andere: Von Montag bis Sonntag und am Feiertag eine eigene Farbe und ein eigenes Symbol

www.altenpflege-online.net/shop

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

