

QM PRAXIS



Qualitätszirkel, Teil 2

Vom Ist- zum Wunsch-Zustand

Bei der Durchführung von Qualitätszirkeln sollten Sie einen strukturierten Problemlösungsprozess einhalten, der sich idealerweise in drei Phasen gliedert.

Tornesch // Ein systematisches Vorgehen bei Qualitätszirkeln (QZ) hat den Vorteil, dass die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen in einer festgelegten logischen Reihenfolge geschieht. Diese ist an den PDCA-Zyklus von Deming angelehnt.

Phase 1 – Die Situationsbeschreibung und Ursachenklärung

Bei der Situationsbeschreibung geht es darum, sich einen möglichst genauen Überblick über Art und Ausmaß der Ausgangssituation zu verschaffen. Dies ist erforderlich, um die Dimension des zu lösenden Problems überschauen zu können. Werden alle Aspekte einer Problemsituation erfasst, so fällt es leichter, die weiteren Schritte zu planen. Manchmal ergeben sich erste Hinweise auf mögliche Ursachen oder es wird im Hinblick

auf die Lösungsversuche deutlich, wonach genau gesucht wird.

Eine genaue Ursachenklärung kann oft schon zu einer einfachen Lösung führen. Dies gilt vor allem dann, wenn es zur Lösung des Problems wichtig ist, die Ursachen zu kennen. Deshalb sollte am Anfang die Frage danach stehen: „Ist es für die Lösung des Problems erforderlich, die Ursachen zu kennen?“ Lautet die Antwort „Nein.“, dann kann in die Phase 2 „Lösungssuche“ übergegangen werden.

Zur Ursachenklärung eignet sich das Ishikawa-Fischgrät-Diagramm. Dieses wird in zwei Schritten ausgefüllt. Zuerst werden alle Ursachen für das bestehende Problem benannt und den jeweiligen Kriterien zugeordnet. Im zweiten Schritt werden die Ursachen auf ihre mögliche Ver-

änderbarkeit hin bewertet, um nicht zu viel Energie in unabänderliche Gegebenheiten zu stecken. Hierbei sollten Sie sich auf die Bereiche konzentrieren, die durch das Unternehmen beeinflussbar sind.

Phase 2 – Die Lösungssuche

Die zentrale Frage im Bereich der Lösungssuche gestaltet sich wie folgt: „Wie können wir vom „Ist-Zustand“ zum „Wunsch-Zustand“ gelangen?“ Die Lösungssuche ist eine Frage des Ideenreichtums. Dabei können verschiedene Kreativitätstechniken zum Einsatz kommen. Die einfachste Methode hierfür ist das Brainstorming. Am Ende der Lösungssuche sollten zwei oder besser mehrere Lösungsalternativen stehen, die dann in Abhängigkeit von der jeweiligen Entscheidung, welche Lösung ge-

wählt wurde, der Phase 3 (Lösungsdurchführung) zugeführt werden.

Phase 3 – Die Lösungsdurchführung und anschließende Beurteilung des Ergebnisses in einem weiteren QZ

Der gewählte Lösungsweg muss dann nur noch umgesetzt werden. Hierbei sollten Sie sehr gut planen. Die Planung muss detailliert vorgenommen werden. Jede Aktion muss folgerichtig auf der vorherigen aufbauen, da sie die logische Grundlage für die folgende Aktion darstellt. Nicht vergessen sollte Sie diese nächste Aktion: Zu einem vereinbarten Zeitpunkt trifft sich die Gruppe zur (abschließenden) Bewertung der durchgeführten Maßnahmen wieder (eventuell sind weitere Betroffene mit einzuladen).

Der Aktionsplan

Die Leitfragen im Rahmen des Aktionsplanes sollten wie folgt lauten:

- Was? – Mit welcher Maßnahme wird begonnen bzw. fortgeführt? Achten Sie hier auf eine sinnvolle Reihenfolge.
- Wie soll das Ergebnis aussehen? – Das Ergebnis des Schrittes wird festgelegt und damit gleichzeitig ein Kriterium für den Abschluss der Maßnahme beschreiben. Das Ergebnis wird möglichst konkret gefasst, 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 Teilschrittes beteiligt sind.
- Ab/bis wann? – Der Start und/oder der Endzeitpunkt und die Dauer der Fertigstellung der Maßnahme sind festzulegen.

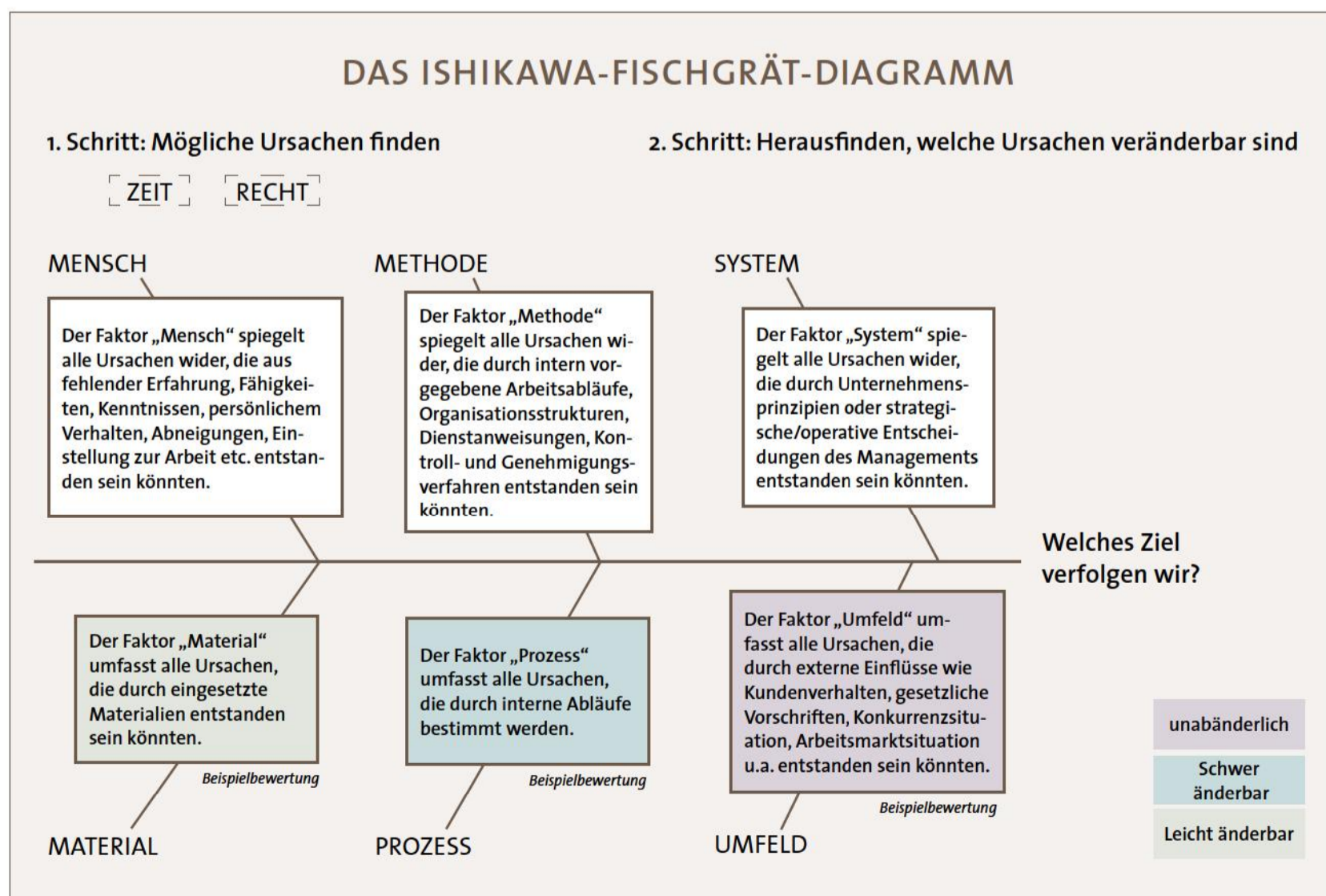
Das nächste QZ-Treffen

Nach Abschluss der Lösungsdurchführung, d.h. wenn alle Aktionen ausgeführt sind, muss in einem folgenden QZ-Treffen die Frage danach gestellt werden: „Ist das Problem mit der Lösungsdurchführung zufriedenstellend gelöst worden?“ Die Antwort auf diese Frage überprüft, ob der gewünschte Zustand befriedigend erreicht wurde. Häufig werden Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen angestoßen, ohne diese konsequent bis zum Ende weiterzuverfolgen.

Dieser Schritt wird durch folgende Fragen unterstützt:

- „Wie sieht der Ist-Zustand nach Durchführung der Problemlösung aus?“
- „Ist die Lösung des Problems zufriedenstellend?“. Wenn ja, gilt das Problem als gelöst, wenn nein, wird zur Ursachenfindung oder zur Lösungssuche zurückgekehrt.

□ Die Serie wird betreut von Frank von Pablocki, SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching, www.sp-kommunikation.de, pablocki@sp-kommunikation.de



Für die Pflege.
GeoCon.

GeoCon Dienstpläne
Konkrete Anzahl an
Pflegerstunden anhand
aktueller Bewohnerzahlen.

www.geocon.de