



Instrumente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der betrieblichen Praxis

Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion



Impressum

Herausgeber:
k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Autor/-in:
Sophie Keindorf, Frank Schröder

Auftraggeber:
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des
Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung
Oranienstraße 106, 10969 Berlin

Das Projekt „Koordinierungsstelle Qualität“ wird im Rahmen
des Programms BerlinArbeit der Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen durchgeführt und aus Mitteln der Europä-
ischen Union (Europäischer Sozialfonds) gefördert.

Das Projekt Koordinierungsstelle Qualität hat im Rahmen der Beauftragung durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Konzepte und Modelle als Unterstützungspraxis für die Berliner Weiterbildungsanbieter entwickelt, die mit der Heftenreihe „weiter gelernt“ verbreitet werden. Bei einer Nutzung und Verwertung der Heftenreihe „weiter gelernt“ ist die urheberrechtliche Stelle zu nennen:

k.o.s GmbH, Projekt Koordinierungsstelle Qualität, beauftragt durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung.

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber/innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Was heißt eigentlich Qualität?	4
Instrumente und Werkzeuge im Kurzprofil	7
Methodenkompass	20
Literatur.....	28

Einleitung

Zu den grundlegenden Arbeitsmitteln des Qualitätsmanagements gehören die sogenannten Qualitäts- und Managementwerkzeuge. Diese Werkzeuge dienen der Strukturierung von Sachverhalten und unterstützen insbesondere bei der systematischen Fehleranalyse und Problemlösung. Für die betriebliche Praxis sind darüber hinaus Instrumente und Werkzeuge der Planung- und Strategieentwicklung sowie zur Lenkung und Sicherung der Qualitätsarbeit im Unternehmen relevant.

Die Anzahl und Einsatzmöglichkeit der Methoden, Instrumente und Werkzeuge scheint oft unübersichtlich und diffus. In unseren Workshops und Beratungsangeboten wurden wir immer wieder mit der Frage konfrontiert, wie man zu einer Auswahl an passenden Werkzeugen für die eigenen Unternehmensbedarfe kommt.

Mit dem vorliegenden Heft möchten wir dem formulierten Unterstützungsbedarf entsprechen und eine Orientierungshilfe geben: Nach einer einführenden Begriffsbestimmung, haben wir, unter der Prämisse der Anwendbarkeit im Dienstleistungsbereich (hier: Bildungsdienstleister), einzelne Methoden, Instrumente und Werkzeuge ausgewählt und sechs Qualitätsgruppen zugeordnet. Für jede Gruppe stellen wir exemplarisch ein Instrument bzw. Werkzeug **im Kurzprofil** vor.

Dieser Logik folgend haben wir ab Seite 20 die Instrumente und Werkzeuge in einem **Methodenkompass** zusammengefasst, der – ausgehend von der individuellen Problemstellung – die Auswahlentscheidung erleichtern soll.

Wir möchten damit, einen praxisnahen Beitrag und eine Arbeitserleichterung für die Umsetzung der Qualitätsarbeit in kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen geben.

Was heißt eigentlich Qualität?

Allgemein bezeichnet „Qualität“ (lat.: qualitas) die Beschaffenheit von etwas, z. B. von Objekten oder Prozessen. Der Begriff umfasst darüber hinaus die Güte von etwas und schließt daher Wertungen bezüglich des Zustands von Objekten oder Prozessen mit ein. Qualität indiziert hierbei nicht notwendig etwas Gutes, sondern stellt einen wertneutralen Begriff dar; Objekte können von hoher oder niedriger Qualität sein. Was jedoch jeweils als hohe oder niedrige Qualität gelten darf, wohnt grundsätzlich nicht einer Sache selbst inne.

Was ist „gute“ Qualität?

Es gibt keinen objektiv feststehenden Maßstab für gute Qualität. Vielmehr steht Qualität in zahlreichen Bezügen, die darüber entscheiden, ob ein Objekt, Produkt oder Prozess von hoher Qualität ist. Das genaue Maß an Qualität entscheidet sich an vorab festgelegten Anforderungen oder Kriterien, die an Objekte oder Prozesse gemäß bestimmter Erwartungen herangetragen werden. An der (Nicht-)Erfüllung dieser Anforderungen bestimmt sich die Qualität eines Objektes oder Prozesses.“ (Schröder/Schlögl S.105ff. 2014).

Ausgangspunkt ist deshalb ein dynamisches Qualitätsverständnis, welches berücksichtigt, dass es keine ein für alle Mal verbindlich festgelegte und gültige Qualität gibt – die Qualität wird stattdessen spezifisch bestimmt, bewertet und kontextbezogen definiert.

Ziele des Qualitätsmanagements

Ziel von Qualitätsmanagement ist es (oder sollte es sein), Transparenz, Verbindlichkeit und Übersichtlichkeit in Bezug auf die Prozesse und Aufgaben der handelnden Personen einer Organisation zu bieten. Die Auf-

gabe besteht in der Qualitätssicherung und -entwicklung des Systems, der Prozesse und der Produkte unter Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden/-innen einerseits und dem eigenem Organisationsanspruch (Selbstverständnis und Ziele) andererseits. Anders ausgedrückt: Qualitätsmanagement umfasst das Leiten und Lenken von Prozessen zur Realisierung von Qualität. (vgl. Schröder 2014). Hierzu werden für und in einer Organisation die Aufbau- und Ablaufstruktur systematisch analysiert und geordnet.

- Das Ziel von Qualitätsmanagement ist die Ausrichtung der Organisationsprozesse an die Anforderungen der Kunden/-innen und deren Erfüllung (**Kundenorientierung**).
- Durch eine kontinuierliche systematische Reflexion der Umfeldfaktoren wird ein Entwicklungs- und Verbesserungsprozess initiiert und gelebt (**Qualitätsentwicklung**).
- Qualitätsmanagement ist dabei nicht gleichzusetzen mit Standardisierung – denn es ist vor allem eine Frage der persönlichen Haltung, der Einstellung zur Arbeit und des verantwortlichen Handelns (**Qualitätskultur**).

Prozessschritte im Qualitätsmanagement

Das Prinzip des Qualitätsmanagements ist ein systematisches und stetiges Planen, Durchführen, Prüfen und Handeln der Abläufe und Tätigkeiten (vgl. PDCA-Zyklus in DIN EN ISO 9001:2008). Der Begriff „systematisch“ beinhaltet drei Aspekte:

- Das Handeln in der Organisation erfolgt geplant und nicht zufällig. Um dies zu gewährleisten, werden die Arbeitsabläufe analysiert und festgelegt. Es soll vorgegeben werden, was in welcher Form durch wen gemacht wird.
- Das Handeln in der Organisation erfolgt begründet und zielgerichtet. Hierfür legt die Organisation mit Bezug auf ihre Ziele und ihr Selbstverständnis eigene Qualitätsstandards (Vorgaben, Vorgehen, Methoden...) für die Dienstleistung fest.



Abbildung: Prozessschritte im Qualitätsmanagement

- Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Organisationsabläufe und -strukturen bilden den letzten Aspekt der systematischen Gestaltung von Abläufen und Strukturen. Die Organisation bewertet ihr eigenes Handeln, um ihre Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Gesamtheit aller Regelungen und Mechanismen des Qualitätsmanagements wird als Qualitätsmanagementsystem bezeichnet.

„Die Qualität der Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen zu sichern, weil dadurch die Qualität des Ergebnisses gesichert wird, das ist die überschaubare Grundidee, sozusagen der ‚Kern‘ von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement und der einzelnen Modelle, die hierfür Umsetzungshilfen anbieten“ (vgl. Knoll 2002, S. 75).

Instrumente und Werkzeuge im Kurzprofil

Auf den folgenden Seiten stellen wir ausgewählte Instrumente und Werkzeuge der Qualitätsarbeit im Kurzprofil vor. Neben den eher bekannten Qualitäts- und Managementwerkzeugen (Q7 und M7) haben wir unsere Auswahl um vier weitere Qualitätsgruppen erweitert:

- Planungswerkzeuge
- Strategiewerkzeuge
- Lenkungswerkzeuge
- Kreativitätswerkzeuge

Ohne den Anspruch auf vollständige Beschreibung werden in den Kurzprofilen zunächst der Typ der jeweiligen Qualitätsgruppe erläutert, die zugehörigen Instrumente benannt und anschließend ein Instrument exemplarisch anhand seiner Zielstellung, Einsatzgebietes und Vorgehen beschrieben. Jedes Kurzprofil schließt mit einer Gesamtbewertung des Instrumentes.

Qualitätswerkzeuge

Die Qualitätswerkzeuge gehen auf den Japaner Kooru Ishikawa zurück und wurden ursprünglich für die Verwendung in Qualitätszirkeln zusammengestellt. In der Literatur werden meist sieben Instrumente benannt, daher auch der Name Q7 – seven tools (Benes 2012, S. 229). Die Qualitätswerkzeuge sind einfache Werkzeuge, die insbesondere zur Fehlerfassung und -analyse genutzt werden. Sie finden dann Anwendung, wenn alle Daten des zu lösenden Problems bekannt sind und analysiert werden sollen.

Für den Methodenkompass wurden die Instrumente *Fehlersammel-liste*, *Balken- und Säulendiagramm*, *Pareto-Diagramm*, *Ursache-Wirkungs-Diagramm* und *Brainstorming* ausgewählt.

Beispiel: Ursache-Wirkungs-Diagramm

Das Ursache-Wirkungsdiagramm wird oft auch nach seinem Erfinder Ishikawa-Diagramm oder nach seiner Form Fischgräten-Diagramm benannt. Als Strukturierungsmethode hilft es, zu einer bestimmten Problem- oder Fragestellung alle möglichen und vorhandenen Einflüsse zu sammeln. Die Analyse der Einflüsse erfolgt nach zuvor festgelegten Kategorien, deren vollständige Bearbeitung somit eine übersichtliche Gesamtbetrachtung aller Einflussfaktoren ermöglicht.

Das Ursache-Wirkungsdiagramm kann für zwei unterschiedliche Zielrichtungen eingesetzt werden:

- **Erfolgsorientierung:** Aufzeigen der Voraussetzungen für einen erwünschten Zielzustand
- **Fehlerorientierung:** Aufzeigen möglicher Ursachen für ein Problem

Erstellen eines Ursache-Wirkungs-Diagramms:

1. Die Problemdefinition bzw. der Zielzustand wird in den „Kopf des Fisches“ geschrieben.
2. Kategorien werden nach den sog. 6 M's (Mensch, Material, Maschine, Management, Methode, Milieu/Mitwelt) oder anhand selbst gewählter Einflussgrößen gebildet und in den „Gräten-Enden“ eintragen.
3. Mit Hilfe eines Brainstormings werden alle denkbaren Voraussetzungen für das gewünschte Ziel bzw. alle Ursachen für das Problem nach den Kategorien gesammelt.
4. Die gesammelten Einflüsse können anschließend mittels weiterer Analysemethoden (z. B. ABC-Analyse) gewichtet und in der Rangfolge ihrer Bedeutung weiterbearbeitet werden.

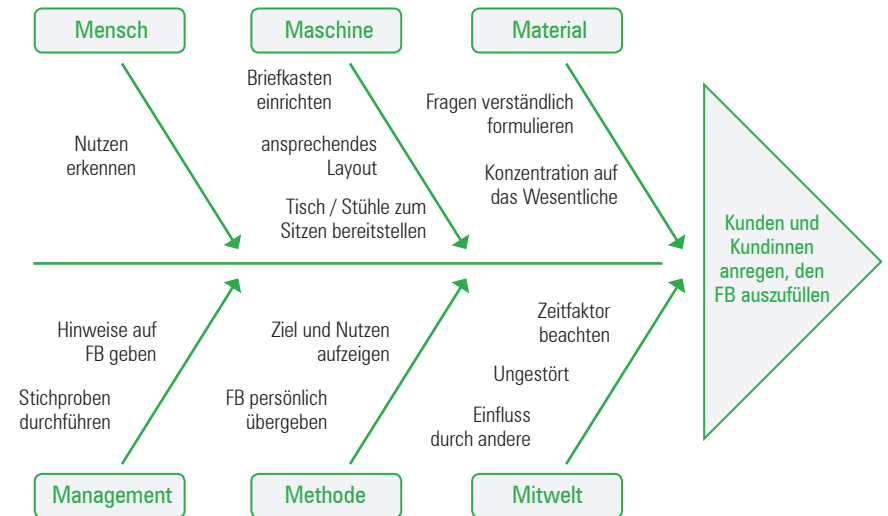


Abbildung: Beispiel ausgefülltes Ursache-Wirkungs-Diagramm „Wie können wir unsere Kunden bzw. Kundinnen anregen, den Fragebogen auszufüllen?“

Anwendung – Wofür?:

Zur Analyse möglicher Einflussgrößen nach definierten Bereichen. Hilft einen Überblick zu gewinnen und Ursachen zu erforschen. Zeigt Ansatzpunkt für mögliche Lösungen auf.

Eigenschaften:

Erarbeitung in Teamarbeit. Das Ergebnis (Output) kann als Ausgangspunkt für verschiedene Bereiche weiterverwendet werden.

Praxistipp:

Für die Erarbeitung sollte das Team möglichst heterogen und bereichsübergreifend aufgestellt sein. Das kann die Perspektive erweitern und die Unternehmenskultur fördern. Dieses Vorgehen setzt eine geübte Moderation voraus.

Managementwerkzeuge

Die sieben Managementwerkzeuge (seven-M-tools) wurden erstmals 1978 in Japan unter der Bezeichnung „new seven tools for quality control“ veröffentlicht (Kamiske 2008, S. 141). Darunter werden einfache Methoden zur Problemerkennung und Bewertung von Lösungen gefasst, insbesondere während der Planungs- und Entwicklungsphase, in denen noch kein ausreichendes Zahlenmaterial vorliegt (Benes 2012, S. 260). Sie eignen sich besonders für eine kombinierte Anwendung.

Für den Methodenkompass wurden das *Affinitätsdiagramm*, *Relationsdiagramm*, die *Portfolioanalyse*, das *Matrixdiagramm* sowie das *Baumdiagramm* ausgewählt.

Beispiel: Affinitätsdiagramm (clustern)

Das Affinitätsdiagramm findet Anwendung bei der Analyse von Sachverhalten, bei denen eine Vielzahl von schwer überschaubaren und ungeordneten Informationen vorliegt. Das Ziel ist es, diese zu strukturieren und übersichtlich anzuordnen. So können beispielsweise die Brainstorming-Ergebnisse mit Hilfe des Affinitätsdiagramms nach art- und sinnverwandten Gruppen geclustert werden.

Erstellen eines Affinitätsdiagramms:

1. Zusammentragen der Informationen (Ideen, Gedanken, Fakten etc.) – diese können bereits vorliegen oder z. B. mit Hilfe eines Brainstormings erzeugt werden. Die Informationen sollten jeweils auf eine Karte geschrieben werden, damit diese anschließend leichter (um-)sortiert werden können.
2. Die zusammengetragenen Informationen werden einzeln vorgetragen und anschließend zu art- und sinnverwandten Gruppen zusammengeführt.

3. Für die Clustergruppen werden nun Überschriften gebildet, die die Inhalte aller Karten beschreiben. Die Überschriften werden auch auf Karten geschrieben und über die Cluster geheftet.
4. Abschließend werden die einzelnen Gruppen durch die Teilnehmenden priorisiert und eine Reihenfolge für eine mögliche weitere Bearbeitung wird abgestimmt.

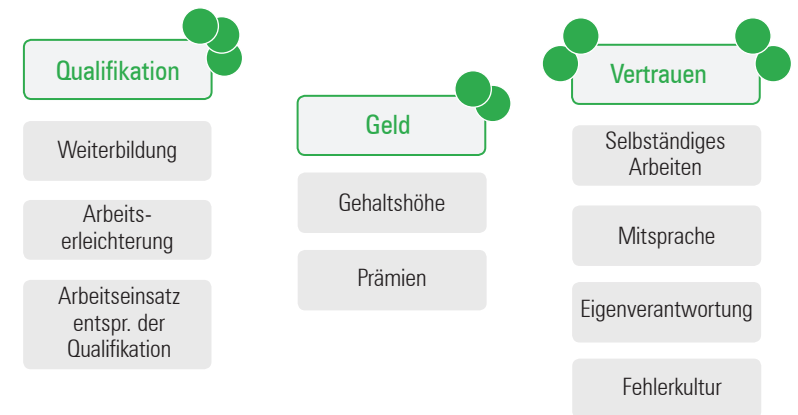


Abbildung: Affinitätsdiagramm:

Welche Faktoren beeinflussen die Motivation am Arbeitsplatz wesentlich?

Anwendung – Wofür?:

Hilft Merkmale eines Betrachtungsgegenstandes abzubilden und zu strukturieren. Wird meist im Anschluss an ein Brainstorming verwendet.

Eigenschaften:

Erarbeitung im Team. Die Erstellung fördert den Kommunikationsprozess und kann helfen, das Arbeitsklima zu verbessern.

Praxistipp:

Für das Finden der passenden Überschrift genügend Zeit einplanen. Aus der Diskussion dazu können neue Ideen entstehen.

Planungswerkzeuge

Im Rahmen der Qualitätsplanung werden die konkreten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität ermittelt sowie die notwendigen Konzepte zur Verwirklichung der Anforderungen entwickelt und geplant (Bruhn 2011, S. 306). Als Planungswerkzeuge haben wir Instrumente zusammengetragen, die helfen Prioritäten zu erkennen sowie geplante Maßnahmen zu dokumentieren und darzustellen.

Für den Methodenkompass haben wir das *Flussdiagramm*, den *Meilenstein-*, *Maßnahmen-* und *Projektplan* sowie die *FRAP-Analyse* ausgewählt.

Beispiel: Flussdiagramm

Durch Flussdiagramme lassen sich Abläufe aller Art in grafischer Form darstellen. Sie sind besonders geeignet zur Veranschaulichung der Prozesse im Unternehmen.

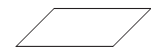
Verwendete Symbole:



Anfang, Ende
Erster bzw. letzter Schritt im Ablauf



Prozessschritt, allgemein
Das am häufigsten zu verwendende Symbol für die allgemeine Verrichtung von Tätigkeiten



Daten, allgemein
z. B. Datenbanken oder allgemeiner Erfahrungsschatz der Mitarbeiter



Schriftstück
Dokument, das von extern angeliefert, intern erzeugt oder verwendet wird



Entscheidung
Öffnet zwei alternative Wege im Ablauf aufgrund einer Frage oder Entscheidung. Die beiden Pfeile, die vom Symbol weg zeigen, müssen mit „ja“ und „nein“ beschriftet werden.



„ODER“ - Verzweigung
Öffnet zwei oder mehr alternative Wege im Ablauf



„UND“ - Verknüpfung
Sammelt mehrere Prozessschritte, die gemeinsam Voraussetzung für den nächsten Schritt sind.

Flussdiagramme werden überwiegend im Hochformat angelegt und verlaufen immer von oben nach unten. Die einzelnen Symbole werden durch Pfeile verbunden und werden in zeitlicher Abfolge dargestellt. Die Verbindung komplexer Prozesse, die sich über mehrere Seiten erstrecken erfolgt, durch ‚Sprungmarken‘.

Neben der Darstellung der Prozessschritte ist die Zuordnung der Verantwortlichkeit wichtig. diese wird neben dem jeweiligen Prozessschritt dokumentiert.

Anwendung – Wofür?:

Dient der bildlichen Darstellung von Prozessen im Unternehmen inkl. der Angabe zu Verantwortlichkeiten.

Eigenschaften:

Kann in Einzelarbeit relativ zügig erstellt werden. Lassen sich durch die grafische Darstellung gut verstehen.

Praxistipp:

Gute Möglichkeit eindimensionale Prozesse darzustellen, an denen nicht zu viele verschiedene Personen beteiligt sind. Bei komplexeren Prozessen besteht die Gefahr der Unübersichtlichkeit.

Strategiewerkzeuge

Basierend auf den Qualitätszielen eines Unternehmens werden Qualitätsstrategien entwickelt, die der Erreichung und Umsetzung der benannten Ziele dienen sollen. Als Strategiewerkzeuge bezeichnen wir Instrumente und Methoden, die insbesondere für die Analyse und strategische Lösungsfindung im Unternehmen eingesetzt werden können (Bruhn 2011, S. 231 ff.).

Für den Methodenkompass haben wir ausgewählt: *SWOT-Analyse, Balanced Scorecard, Benchmarking, Kraftfeldanalyse* und *FMEA*.

Beispiel: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen eines Unternehmens (interne Faktoren) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Faktoren) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der eigenen Ziele abzuleiten. Dafür kann das Unternehmen als Ganzes, aber auch einzelne Produkte, Prozesse oder Teams betrachtet werden. Die Abkürzung SWOT steht für

Interne Faktoren	Externe Faktoren
S-Strengths Stärken	O-Opportunities Chancen
W-Weaknesses Schwächen	T-Threats Risiken

Vorgehen:

Für jede Betrachtungsdimension sollte eine eigenständige Metaplanwand vorbereitet werden. Die teilnehmenden Personen schreiben ihre Gedanken zu den einzelnen Dimensionen auf Moderationskarten. Diese werden im Anschluss eingesammelt und den Dimensionen zugeordnet.

Die Auswertung der SWOT-Analyse erfolgt durch eine Diskussion in der Gruppe. Erst über das kombinierte Wissen von unternehmensinternen und unternehmensexterne Einflussfaktoren können Strategien und Lösungswege entwickelt werden, die:

- die Stärken des Unternehmens nutzen und weiter ausbauen,
- die Schwächen beseitigen
- und die Zukunftschancen aufzeigen.

Anwendung – Wofür?:

Bietet ein Analyseraster zur Entwicklung strategischer Möglichkeiten bezogen auf das Unternehmen, Produkte, Prozesse oder das Team.

Eigenschaften:

Erarbeitung im Team mittels Workshop, ist universell einsetzbar.

Praxistipp:

Sollte v. a. in Kombination mit anderen Instrumenten genutzt werden, z. B. Portfolioanalyse für die Bestimmung der internen Faktoren. Umfeld-, Benchmark-, Zielgruppenanalyse etc. für den Input zu den externen Faktoren.

Lenkungswerkzeuge

Unter dem Begriff Lenkungswerkzeuge haben wir Instrumente zusammengetragen, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Unternehmen vorantreiben und zwar bezogen auf die eigenen Produkte (Dienstleistung), Prozesse und Mitarbeitenden. Sie unterstützen die Qualitätsarbeit durch eine stetige Generierung (kleiner) Verbesserungsvorschläge sowie deren Dokumentation.

Für den Methodenkompass haben wir *Qualitätszirkel*, *interne Audits*, *Aufgaben- und Stellenprofile*, *Kompetenzprofile* sowie den *Management-Review* diesen Werkzeugen zugeordnet.

Beispiel: Qualitätszirkel

Für einen Qualitätszirkel kommt eine innerbetriebliche Arbeitsgruppe – in der Regel 5 bis 10 Mitarbeiter/-innen – regelmäßig zusammen, die sich zielorientiert und selbstständig mit einer speziellen Fragestellung beschäftigt. In Q-Zirkeln werden für arbeitsbezogene Probleme gemeinsame Lösungen entwickelt. Die Mitarbeit in einem Qualitätszirkel beruht auf Freiwilligkeit (Benes 2012, S. 179 ff.)

Vorgehen der Arbeit in Qualitätszirkeln:

1. **Problemidentifikation und -auswahl:** Sammeln und Erarbeiten von Vorschlägen und Ideen. Die Themen werden nicht vorgegeben. Bearbeitet werden Themen aus dem konkreten Arbeitsumfeld, z. B. bezogen auf die Produktqualität, Arbeitsorganisation etc. Für die Auswahl und Priorisierung empfiehlt sich die Nutzung von Qualitätswerkzeugen, z. B. ABC-Analyse etc.
2. **Problembearbeitung:** Nachdem ein Thema festgelegt wurde, mit dem sich der Q-Zirkel beschäftigen möchte, wird eine konkrete Zielstellung formuliert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Hier ist Kreativität gefragt und die Mitarbeitenden als Fachexperten ihres Arbeitsbereiches. Dafür bieten sich

verschiedene Kreativitätstechniken an. Anschließend werden Maßnahmen zur Umsetzung geplant.

3. **Präsentation der Ergebnisse:** Die Verbesserungsvorschläge werden präsentiert; je nach organisationaler Einbindung des Q-Zirkels einer Steuerungsgruppe oder der Leitungsebene. Die Verbesserungsvorschläge sollten in einen konkreten Maßnahmenplan gefasst sein.
4. **Lösungsumsetzung:** Werden die vorgeschlagenen Maßnahmen durch die Steuerungsrunde angenommen, erfolgt im vierten Schritt die Umsetzung.
5. **Erfolgskontrolle:** Der Prozess endet mit einer Selbstevaluation. Damit wird die Wirksamkeit der Maßnahme transparent und nachvollziehbar.

Anwendung – Wofür?:

Verbesserung der Produkt- oder Prozessqualität durch Beteiligung der Mitarbeiter/-innen.

Eigenschaften:

Erarbeitung im Team. Steigert die Motivation und Zufriedenheit.

Praxistipp:

- Gruppen sollten von Personen mit Moderationserfahrung geleitet werden.
- Vor Beginn der Q-Zirkel Arbeit: klare Regeln für die Zusammenarbeit vereinbaren
- Q-Zirkel brauchen die Unterstützung der Unternehmensleitung, d. h. die Arbeit muss ‚gewollt‘ sein.

Kreativitätswerkzeuge

Kreativitätstechniken sind Denkhilfen und werden zur Ideenfindung angewendet. Allen Werkzeugen ist gemein, dass sie eine Unterstützung zu neuen Denkwegen liefern und möglichst viele neue Ideen mit ihrer Hilfe generiert werden können. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag, um neue Lösungen zu entwickeln. Einen guten Überblick verschiedener Kreativitätstechniken, inkl. Anleitungen zur Umsetzung finden Sie unter: www.ideenfindung.de.

Für den Methodenkompass haben wir ausgewählt: *Mind-Map*, *Kopfstandtechnik*, *6-Hüte-Methode*, *6-3-5 Methode* sowie *Reizbildtechnik*.

Beispiel: Kopfstandtechnik

Untersuchungen zeigen: Wir wissen sehr genau, was und warum etwas nicht funktioniert und es fällt uns leichter Stolpersteine und Probleme klarer zu benennen als Lösungen. Diesen Effekt nutzt die Kopfstandtechnik. Bei der Kopfstandtechnik wird die Frage- oder Problemstellung einfach auf den Kopf gestellt, d. h. in ihr Gegenteil verkehrt. Das hilft, Denkblockaden aufzulösen und ganz neue Lösungen zu erarbeiten.

Vorgehen:

1. Problem- bzw. Fragestellung festlegen und präzisieren
 - **Beispielfrage:** Wie kann erreicht werden, dass die Dozenten und Dozentinnen die Lehr-Lern-Situation mit vielseitigen Methoden gestalten?
2. Verdrehen der Frage- oder Problemstellung in das Gegenteil – wie kann es schlimmer gemacht werden?
 - **Umkehrfrage:** Wie kann verhindert werden, dass die Dozenten und Dozentinnen vielseitige Methoden anwenden?

3. Sammeln von Ideen und Gedanken zur Beantwortung der umgedrehten Frage mittels „Brainwriting“ auf Karten:
 - „Stuhlreihen (Tische und Stühle) festschrauben“
 - „Informationen über Möglichkeiten der methodisch-didaktischen Gestaltung vorenthalten“
 - „Nutzlosigkeit pädagogischer Methoden darlegen“ usw.
4. Ideen sortieren: beschriebene Karten auf den Boden oder Tisch legen. Das Team liest und ordnet die Karten gemeinsam.
5. An der Pinnwand werden die Ideen geordnet.
6. Zu jeder genannten Idee wird eine Gegenlösung gesucht, die bezogen auf die ursprüngliche Fragestellung zur Lösung führen soll. Gegenlösungen, z. B.
 - „Räume variabel und funktional gestalten (leichte und stapelbare Tische/ Stühle)“
 - „Workshops zu methodisch-didaktischen Gestaltungsmöglichkeiten durchführen“
 - „Erfahrungsaustausche zur Anwendung der Methoden durchführen, Erfolge transparent und sichtbar machen.“

Anwendung – Wofür?:

Gewinnung neuer Ideen und Lösungsansätze.

Eigenschaften:

Erarbeitung im Team. Eignet sich gut auch als Teambildende Maßnahme.

Praxistipp:

Die Ideen können durchaus absurd und skurril sein.

Methodenkompass – wie finde ich das passende Instrument für mich?

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie den Methodenkompass, der eine Übersicht, relevanter Instrumente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, zur Verfügung stellt. Er soll die praxisrelevante Auswahlentscheidung erleichtern. Dafür haben wir einzelne Instrumente und Werkzeuge **sechs Qualitätsgruppen** zugeordnet:

- Qualitäts- und Managementwerkzeuge (S. 24 und 25)
- Strategiewerkzeuge (S. 26)
- Planungswerkzeuge (S. 27)
- Lenkungswerkzeuge (S. 28)
- Kreativitätswerkzeuge (S. 29)

Die **Auswahl**, welches Instrument/Werkzeug für Sie das passende ist, erfolgt anhand der konkreten Problemsituation.

Beantworten Sie in einem ersten Schritt zunächst für sich die Frage: **Was will ich mit dem Instrument oder Werkzeug umsetzen?**

Dafür sind im *oberen Abschnitt* der Darstellung konkrete Anforderungen der Qualitätsarbeit benannt:

- Maßnahmen planen
- Überblick gewinnen
- Ursachen erforschen
- Priorisieren und Entscheiden
- Lösungen entwickeln
- Dokumentieren und Darstellen

Ein kleiner Pfeil zeigt Ihnen an, welches Instrument/Werkzeug zur Bearbeitung in Frage kommt.

Wie aufwendig ist die Anwendung? Hinweise dazu finden Sie im unteren Abschnitt der Darstellung.

Der untere Abschnitt gibt Ihnen einen Überblick, ob das gewählte Instrument eher in *Team-* oder *Einzelarbeit* angewendet werden kann.

Ebenfalls erhalten Sie eine Beurteilung des direkten Arbeitsergebnisses (Output). Die Kategorie unterscheidet zwischen ‚eindimensionaler Output‘, d. h. das Ergebnis ist stark fokussiert auf eine zentrale Fragestellung. Der ‚mehrdimensionale Output‘ bezeichnet hingegen ein vielschichtiges und umfassenderes Resultat. Das bedeutet, dass sie mit einer solchen Methode eine Vielzahl an Perspektiven und Aspekte filtern können, die auf Ihre Problemstellung Einfluss nehmen.

Jedes Instrument bedarf eines unterschiedlich hohen Personal-, Zeit- und Finanzaufwandes. Diesen Aufwand haben wir abschließend summiert, als Indiz dafür ob für die jeweilige Methode tendenziell mehr oder weniger Aufwand erfordert.

Legende für summierten Aufwand:

Geringer Aufwand 

Mittlerer Aufwand 

Erhöhter Aufwand 

Hoher Aufwand 

Die Intension des Methodenkompass ist, die Auswahlentscheidung zu unterstützen. Umfassende Beschreibungen für die einzelnen Instrumente und Werkzeuge stehen zahlreich im Internet zur Verfügung. Dort finden Sie auch weitere Beispiele für Einsatzmöglichkeiten und konkrete Ablaufbeschreibungen.

Qualitätswerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen					
	Überblick gewinnen	▼	▼	▼	▼	▼
	Ursachen erforschen			▼	▼	▼
	Priorisieren und entscheiden			▼		
	Lösungen entwickeln				▼	
	Dokumentieren und Darstellen		▼			
QUALITÄTS-WERKZEUGE		Fehler-sammelliste	Balken-, Säulen-, Kreisdiagramm	Pareto-Diagramm	Ursache-Wirkungs-Diagramm	Brain-storming
Eigenschaften	Einzelarbeit	▲	▲	▲	▲	
	Teamarbeit				▲	▲
	eindimensionaler Output	▲	▲	▲		
	mehrdimensionaler Output				▲	▲
Inhalt	systematische Datensamm-lung	grafische Darstellung der erhobenen Daten	grafische Darstellung von Variablen in der Reihenfolge ihrer Gewich-tung	analysieren von möglichen Einflussgrößen nach def. Bereichen	sammeln von Meinungen, Ideen, Vorschlägen	
Summe Aufwand	⊕	⊕	⊕	⊖	●	

Managementwerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen				▼	
	Überblick gewinnen			▼	▼	▼
	Ursachen erforschen	▼	▼			▼
	Priorisieren und entscheiden	▼				
	Lösungen entwickeln			▼	▼	▼
	Dokumentieren und Darstellen			▼	▼	
MANAGEMENT-WERKZEUGE		Affninitäts-diagramm	Relations-diagramm	Portfolio-analyse	Matrix-diagramm	Baum-diagramm
Eigenschaften	Einzelarbeit	▲	▲	▲		
	Teamarbeit					
	eindimensionaler Output	▲	▲	▲	▲	▲
	mehrdimensionaler Output					
Inhalt	Ordnen und Priorisieren von Ideen	Wechsel-wirkung verschiedener Einflussfaktoren betrachten	grafische Darstellung Ist- und Soll-Vergleich	Darstellen und Bewerten von mind. zwei Variablen	ermitteln von mehreren Alternativen zur Problemlösung	
Summe Aufwand	⊕	⊕	⊕	⊖	⊖	







Planungswerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen	▼		▼	▼	▼
	Überblick gewinnen	▼	▼			
	Ursachen erforschen					
	Priorisieren und entscheiden		▼		▼	
	Lösungen entwickeln			▼		
	Dokumentieren und Darstellen	▼		▼	▼	▼
PLANUNGS-WERKZEUGE		Meilensteinplan	Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP)	Maßnahmenplan	Projektplan	Flussdiagramm
Eigenschaften	Einzelarbeit	▲	▲	▲	▲	▲
	Teamarbeit	▲				
	eindimensionaler Output		▲	▲		▲
	mehrdimensionaler Output	▲			▲	▲
Inhalt	Zeitliche Planung und Ordnung bedeutender Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse	Sortierung auftretender Problemklassen nach Häufigkeit und Wichtigkeit	Planung von (Teil-) Aufgaben: Was? Wer? Wie lange? Womit?	Gesamtheit aller im Projekt vorhandenen Pläne und Funktionen	Visualisierung von Prozessverläufen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen	
Summe Aufwand	🟡	🟢	🟡	🟢	🟡	







Strategiewerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen		▼		▼	
	Überblick gewinnen	▼	▼	▼	▼	▼
	Ursachen erforschen					▼
	Priorisieren und entscheiden		▼	▼	▼	
	Lösungen entwickeln	▼	▼		▼	▼
	Dokumentieren und Darstellen		▼			▼
STRATEGIE-WERKZEUGE		SWOT-Analyse	Balanced Scorecard	Benchmarking	Kraftfeldanalyse	FMEA
Eigenschaften	Einzelarbeit			▲		
	Teamarbeit	▲	▲	▲	▲	▲
	eindimensionaler Output					
	mehrdimensionaler Output	▲	▲	▲	▲	▲
Inhalt	Analyse der Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiko	Messung, Steuerung und Dokumentation von Aktivitäten im Hinblick auf UN-Strategie	Vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen	bestimmen von fördernden und hemmenden Faktoren	analysieren von potenziellen Fehlern für die Fehlerprävention	
Summe Aufwand	🟡	🟢	🟢	🟡	🟡	

Kreativitätswerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen					▼
	Überblick gewinnen	▼	▼	▼	▼	
	Ursachen erforschen					▼
	Priorisieren und entscheiden				▼	▼
	Lösungen entwickeln	▼	▼	▼		
	Dokumentieren und Darstellen	▼				
KREATIVITÄTS-WERKZEUGE		Mind-Map	Reizbildtechnik	Kopfstand-technik	6-Hüte Methode	6-3-5 Methode
Eigenschaften	Einzelarbeit					
	Teamarbeit	▲	▲	▲	▲	▲
	eindimensionaler Output				▲	▲
	mehrdimensionaler Output	▲	▲	▲		▲
Inhalt	strukturierte Sammlung von Gedanken und Ideen	Ideenfindung durch Bildassoziation zur Bewältigung neuer Herausforderungen	Ideengenerierung durch die Beantwortung der umgekehrten Frage	Rollenspiel zum Perspektivwechsel, pro Hut eine charakteristische Argumentation auf einen Gegenstand	Ideenfindung, 6 Personen entwickeln 3 Ideen jeweils 5 mal im Wechsel, dadurch fokussierter	
Summe Aufwand						

Lenkungswerkzeuge

Verwenden wofür?	Maßnahmen u. Prozesse planen	▼	▼		▼	
	Überblick gewinnen		▼	▼		▼
	Ursachen erforschen			▼		
	Priorisieren und entscheiden				▼	
	Lösungen entwickeln	▼				
	Dokumentieren und Darstellen		▼	▼	▼	▼
LENKUNGS-WERKZEUGE		Qualitäts-zirkel	Aufgaben- / Stellenprofile	Kompetenz-profile	Management-Review	Internes Audit
Eigenschaften	Einzelarbeit		▲		▲	▲
	Teamarbeit	▲	▲	▲		▲
	eindimensionaler Output	▲	▲	▲		
	mehrdimensionaler Output	▲			▲	▲
Inhalt	Regelmäßige Arbeitsgruppe zu QM Themen, Problemen	Ziele, Aufgaben und erforderliche Anforderung pro Stelle und Mitarbeiter/in	Dokumentation der Qualifikationen und erworbene Kompetenzen pro Mitarbeiter/in	Darlegen und nachbereiten von Ereignissen, Entscheidungen und Ergebnissen	Systematische Überprüfung der Anforderungen zur Zielerreichung	
Summe Aufwand						

Literatur

Benes, G./ Groh, P. (2012): Grundlagen des Qualitätsmanagements. Carl Hanser Verlag, München

Bruhn, M. (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. 8. Auflage, Springer Verlag, Hamburg

Kamiske, G./ Brauer, J.-P. (2008): Qualitätsmanagement von A-Z., Carl Hanser Verlag, München

Knoll, J. (2002): „Wie hältst du’s mit der Qualität?“ – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, 72-90.

Schröder, F./Schlögl, P. (2014): Weiterbildungsberatung. Qualität definieren, gestalten, reflektieren. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hg.): Perspektive Praxis. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

Schröder, F. (2014): Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusammenspiel von externer und interner Qualitätssicherung. In: BMBF (Hrsg.): Professionalität in der Bildungsberatung. Anforderungen und Entwicklungsfelder. Materialien zur Erwachsenenbildung, 1/2014. Wien. S. 79-87

In der Reihe „weiter gelernt“ sind bisher erschienen:

Heft 1 – Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung

Heft 2 – Lehr-/ Lernarrangements

Heft 3 – Netzwerke in der Weiterbildung

Heft 4 – Outcome-Orientierung in der Weiterbildung

Heft 5 – Selbstevaluation in der Weiterbildung

Heft 6 – Seminargestaltung mit Methode!

Die Hefte können kostenfrei über die k.o.s GmbH bezogen werden und stehen als Download auf der Website www.kos-qualitaet.de zur Verfügung. Dort finden Sie auch unsere weiteren Publikationen, Umsetzungshilfen sowie Tagungsdokumentationen.

Qualität ist die \sum aus [(Struktur/Kultur)*Prozesse*Ästhetik*Akzeptanz].

Für die praktische Umsetzung dieser ‚Qualitätsformel‘ im Unternehmen gibt es zahlreiche Methoden, Instrumente und Werkzeuge. Wie lassen diese sich unterscheiden? Welches Instrument passt zu unseren spezifischen Bedarfen?

Das vorliegende Heft „Instrumente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements“ unserer Heftenreihe „weiter gelernt“ bietet eine Orientierungshilfe der wichtigsten Instrumente für die Qualitätsarbeit in Dienstleistungsunternehmen und gibt – ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – einen praxisorientierten Überblick. Anliegen ist, die Auswahlentscheidung anhand konkreter Problemstellungen zu erleichtern. Dafür wurde ein Methodenkompass entwickelt, der in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden kann.

ISBN: 978-3-9816785-0-5
