

# Einführung in das Qualitätsmanagement

---

## Lernheft 14

### Der/Die Qualitätsbeauftragte

#### Inhaltsverzeichnis:

14.1	Einleitung .....	2
14.2	Was ist ein Qualitätsbeauftragter? .....	2
14.3	Schlüsselkompetenzen eines Qualitätsbeauftragten .....	4
14.3.1	Die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten im Überblick .....	4
14.3.2	Fachwissen .....	5
14.3.3	Kenntnisse im Qualitätsmanagement .....	5
14.3.4	Rechtskenntnisse .....	6
14.3.5	Betriebswirtschaftliches Basiswissen .....	6
14.3.6	Konfliktfähigkeit .....	7
14.3.7	Kommunikationsfähigkeit .....	9
14.3.7.1	Die Kunst der Gesprächsführung und Rhetorik .....	9
14.3.7.2	Moderationstechniken .....	10
14.3.8	Menschenführung .....	12
14.3.9	Psychische Belastbarkeit .....	13
14.3.9.1	Stress .....	13
14.3.9.2	Frustrationstoleranz .....	14
14.3.10	EDV-Kenntnisse .....	14
14.4	Selbstlernaufgaben .....	15
14.5	Zusammenfassung .....	15
14.6	Hausaufgabe .....	16
14.7	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben .....	16
14.8	Anhang .....	16

## 14.1 Einleitung

Dieses Lernheft beschäftigt sich mit einer Position, die wahrscheinlich viele von Ihnen mit diesem Lehrgang erreichen möchten: mit dem oder der Qualitätsbeauftragten. Im Folgenden soll von ihm oder ihr der Einfachheit halber nur in der männlichen Form geschrieben werden. Es bleibt allerdings festzuhalten, dass diese Position Männern und Frauen offen steht. Es gibt sogar Bereiche, in denen es aufgrund der Mitarbeiterzusammensetzung mehr weibliche als männliche Qualitätsbeauftragte gibt (z. B. Pflege).

### Lernziele:

Sie können nach Durcharbeitung dieses Lernhefts

- erklären, was man unter einem Qualitätsbeauftragten versteht.
- die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten erfassen.
- die verschiedenen Kenntnisse und Anforderungen unterscheiden, die einen Qualitätsbeauftragten haben muss.
- überblicken, was man unter Konfliktmanagement, Umgang mit Stress und Moderationstechniken versteht.

## 14.2 Was ist ein Qualitätsbeauftragter?

Wie bereits im Lernheft 2 beschrieben ist ein Qualitätsbeauftragter die Person, die für die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in einem Unternehmen verantwortlich ist. Je nach hierarchischer Struktur der Qualitätsmanagementpraxis im Unternehmen wird aus der Mitte des Qualitätszirkels ein Qualitätsbeauftragter bestimmt (Bottom-up) oder die Unternehmensführung setzt für diese Position eine Person ein (Top-Down), (vgl. Lernheft 6 „Der Qualitätszirkel“). Zu den wichtigsten Aufgaben eines Qualitätsbeauftragten gehören:

- Sicherstellung des QM-Systems
- Übermittlung von Qualitätsberichten an die oberste Führungsebene
- Weitergabe von Qualitätsmanagement-Information an alle Mitarbeiter
- Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der verschiedenen Abteilungen des Unternehmens
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit allen externen Kunden (z. B. Lieferanten, Kunden im engeren Sinne)
- Pflege, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement-Dokumenten
- Teilnahme und häufig auch Durchführung bei internen Kontrollen (z. B. interne Audits, Qualitätsüberprüfungen)
- Teilnahme bei externen Kontrollen (z. B. externe Audits, Prüfungen durch Behörden o. Ä.)
- Bildung von Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln

Tabelle 1 zeigt anhand konkreter Maßnahmen, wie diese Aufgaben umgesetzt und kontrolliert werden können.

Aufgabe	Beispiele für Umsetzung	Kontrolle
Planung der internen Audits	Auditplan	Auditprotokoll
Datensammlung und Analyse	Personalausfallzeiten	Statistische Auswertung
Beschwerdemanagement	Erstellung eines Beschwerdemanagementkonzepts	Statistische Auswertung der Beschwerden
Innerbetriebliches Vorschlagswesen	Mitteilung an Mitarbeiter/-innen, dass Vorschläge erwünscht sind (Prämiensystem)	Anzahl der umgesetzten Mitarbeitervorschläge
Kundenbefragung	Erstellung eines Kundenfragebogen	Statistische Auswertung
Zusammenfassung der qualitätsrelevanten Daten	Erstellung einer Zusammenfassung	Qualitätsbericht
Transparenz des QM-System für die Mitarbeiter	Schulung	Schulungserfolg

**Tab. 1:** *Beispiele für die konkrete Arbeit eines Qualitätsbeauftragten*

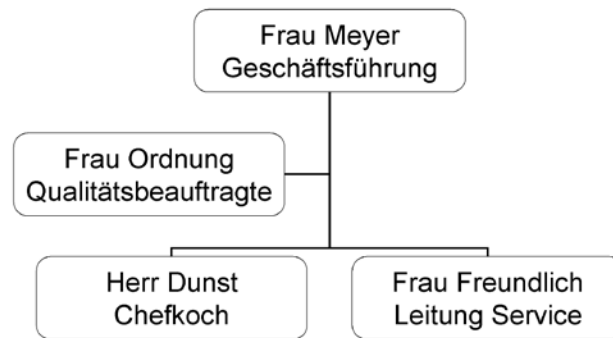
Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Burr 2000, Kapitel 11/2.2, S. 2

Die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten kann nur gut funktionieren, wenn die Stelle des Qualitätsbeauftragten als Stabstelle eingerichtet wird (vgl. Abbildung 1). Unter einer Stabstelle versteht man eine spezialisierte „Leitungshilfsstelle, die fachspezifische Aufgaben ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen wahrnimmt“ ([www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net)).

Der Qualitätsbeauftragte soll also beim Qualitätsmanagement die Geschäftsführung entlasten und unterstützen. Bei dieser Arbeit ist der Qualitätsbeauftragte nur gegenüber der Unternehmensführung verantwortlich und weisungsgebunden.

Diese herausragende Stabsposition ist allerdings nur der Fall, wenn der Qualitätsbeauftragte ausschließlich im Qualitätsmanagement arbeitet. In vielen Unternehmen, vor allem wenn aufgrund deren Größe die Qualitätsmanagementarbeit eher gering ist, müssen die Qualitätsbeauftragten weitere Aufgaben übernehmen, häufig sogar die üblichen Tätigkeiten eines einfachen Mitarbeiters.

Dann kann es zu Kompetenzschwierigkeiten kommen. Ein Qualitätsbeauftragter, der bei der normalen Arbeit seinem Abteilungsleiter unterstellt ist, hat dann Probleme, seine Weisungsbefugnisse in Sachen Qualitätsmanagement gegenüber seinem Vorgesetzten durchzusetzen.



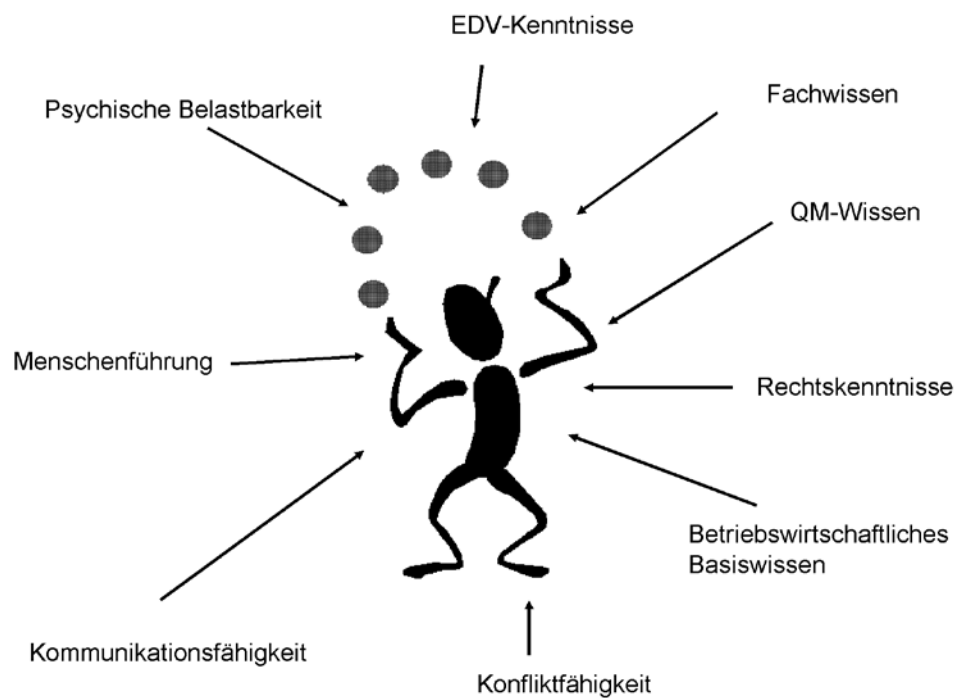
**Abb. 1:** Auszug aus dem Organigramm der „rostigen Gans“: die Positionierung des Qualitätsbeauftragten als Stabstelle im Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

## 14.3 Schlüsselkompetenzen eines Qualitätsbeauftragten

### 14.3.1 Die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten im Überblick

Die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten erfordert eine Reihe von Kenntnissen und Fähigkeiten. Die wichtigsten sind in Abbildung 2 aufgeführt.



**Abb. 2:** Die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten eines Qualitätsbeauftragten

Quelle: eigene Darstellung

Einen Teil dieser Schlüsselkompetenzen sollte ein Qualitätsbeauftragter aufgrund seiner Persönlichkeit bereits mitbringen. Der größte Teil ist allerdings erlernbar. Daher sollte ein Qualitätsbeauftragter eine Reihe von Fortbildungen besuchen (z. B. diesen Fernlehrgang zum Thema Qualitätsmanagement).

In den folgenden Kapiteln soll auf diese Fähigkeiten kurz eingegangen werden.

### **14.3.2 Fachwissen**

Eine wichtige Voraussetzung für die Qualitätsmanagementarbeit ist, dass man über genügend Fachwissen in dem Bereich verfügt, in dem man arbeitet und der durch das Qualitätsmanagement verbessert werden soll.

In den Gastronomiebeispielen dieses Lehrgangs wird allerdings nicht ein solches Fachwissen vermittelt, wie dies für einen Qualitätsbeauftragten in diesem Bereich erforderlich wäre. Es soll hier ja auch nicht um die Vermittlung von branchenspezifischen Gastronomiekenntnissen gehen, sondern um branchenübergreifendes Qualitätsmanagementwissen.

### **14.3.3 Kenntnisse im Qualitätsmanagement**

Der Qualitätsbeauftragte braucht natürlich Kenntnisse im Qualitätsmanagement. Eine diesbezügliche Grundlage soll mit diesem Lehrgang gelegt werden. Allerdings müssen Sie eventuell als angehende Qualitätsbeauftragte in zwei Bereichen Ihr Qualitätsmanagementwissen vertiefen.

Zum einen müssen Sie, wie im vorigen Abschnitt bereits kurz darauf hingewiesen, branchenspezifische Kenntnisse haben, auch hinsichtlich der spezifischen Qualitätsanforderungen. So müssen beispielsweise die im Lebensmittelbereich tätigen Qualitätsbeauftragten sich auch in den Hygienevorschriften des HACCP auskennen. Für die Qualitätsmanagementarbeit in der Altenpflege sind z. B. auch die Anforderungen der Heimaufsicht oder des medizinischen Dienstes der Krankenkassen von Bedeutung. Auf diese spezifischen Kenntnisse kann in diesem branchenübergreifenden Lehrgang natürlich nicht eingegangen werden.

Zum anderen müssen Sie Ihr Wissen eventuell bezüglich des in Ihrem Unternehmen vorhandenen Qualitätsmanagementsystems vertiefen. Wenn Sie sich an die Lernhefteübersicht im Lernheft 1 erinnern, wissen Sie, dass nur die DIN ISO EN 9000 ff. und die Idee des Total Quality Managements detaillierter in jeweils einem Lernheft dargestellt werden. Möchte Sie tiefer greifende Kenntnisse auch in weiteren Qualitätsmanagementsystemen besitzen, reichen diese Lernhefte natürlich nicht aus.

### 14.3.4 Rechtskenntnisse

Auf die besondere Bedeutung der Qualitätsinstanz Recht wurde bereits im ersten Lernheft hingewiesen. So ist es natürlich wichtig, dass man allgemeine und branchenspezifische Rechtskenntnisse besitzt. Nur so kann man beispielsweise Fragen wie diese klären:

- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen schreiben die Qualität in unseren Unternehmen vor (z. B. für unser Restaurantbeispiel das Gaststättengesetz oder die Lebensmittelhygiene-Verordnung)?
- Welche strafrechtlichen (z. B. wegen Körperverletzung) oder zivilrechtlichen Folgen (z. B. Schadensersatz) haben eventuelle Rechtsverstöße?
- Welche arbeitsrechtlichen Möglichkeiten gibt es, Qualitätsanforderungen im Unternehmen durchzusetzen (z. B. Dienstanweisung, Abmahnung)?

### 14.3.5 Betriebswirtschaftliches Basiswissen

Schon in den ersten Lernheften ist Ihnen wahrscheinlich deutlich geworden, dass Qualitätsmanagement sehr viel mit Management zu tun hat. Daher ist ein gewisses betriebswirtschaftliches Basiswissen unverzichtbar. Hier sind neben dem Qualitätsmanagement vor allem folgende betriebswirtschaftlichen Bereiche zu nennen:

- *Finanzmanagement:* Zwar muss ein Qualitätsbeauftragter kein Fachmann für die Unternehmensfinanzen sein. Diese Leute werden häufig neudeutsch als Controller bezeichnet. Grundkenntnisse im Finanzmanagement (z. B. betriebswirtschaftliche Kennzahlen) fördern jedoch die Erkenntnis für den finanziellen Nutzen des Qualitätsmanagements.
- *Marketing:* Es wurde bereits im ersten Lernheft auf die Qualitätsinstanz Kunden und die daraus resultierende Bedeutung des Qualitätsmanagements für das Marketing hingewiesen. Daher ist es für einen Qualitätsbeauftragten wichtig, grundlegende Kenntnisse über die Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kunden bzw. den Markt (= Marketing) zu besitzen.
- *Personalmanagement:* Als Qualitätsbeauftragter hat man es mit vielen Mitarbeitern zu tun, mit denen man zusammenarbeiten und die man anleiten und motivieren muss. Für diese Tätigkeiten sind Grundkenntnisse im Personalmanagement erforderlich.
- *Projektmanagement:* Qualitätsmanagement ist Projektarbeit. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in ein Unternehmen geschieht nicht von heute auf morgen, sondern ist ein längerer Prozess, der durch effektives Projektmanagement geplant, gesteuert und kontrolliert werden muss. So müssen z. B. benötigte Ressourcen (Geld, Zeit, Mitarbeiter) abgeschätzt und geplant oder Ergebnisse präsentiert werden.

Zu jedem dieser Bereiche könnte man eigene Lehrgänge absolvieren. Schätzen Sie bitte selbst ein, welche Kenntnisse Sie in den einzelnen betriebswirtschaftlichen Gebieten besitzen. Außerdem wird Ihnen Ihre Praxis im Qualitätsmanagement zeigen, welche Kenntnisse Sie benötigen. Sollten sich dabei starke Differenzen zwischen den Anforderungen und Ihren Kenntnissen zeigen, sollte Sie ernsthaft in Erwägung ziehen, entsprechende Fortbildungen, z. B. durch einen weiteren Fernlehrgang, zu absolvieren.

## 14.3.6 Konfliktfähigkeit

Die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten verläuft nicht ohne Konflikte. Neben den psychischen Konflikte, die innerhalb einer Person ablaufen, gibt es eine Reihe von sozialen Konflikten, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens entstehen können.

Konflikte sind grundsätzlich nicht negativ, denn Konflikte sind normal, treten überall auf und sind häufig produktiv nutzbar. Wichtig ist es allerdings, mit Konflikten konstruktiv umgehen zu können. Man muss also *konfliktfähig* sein.

### Folgende psychischen Konflikte lassen sich unterscheiden:

- *Annäherungs-Annäherungs-Konflikt*: Er entsteht dadurch, dass die Annäherung von zwei wünschenswerten Zuständen nicht erreichbar ist. Beispielsweise wollen Sie sowohl einen interessanten, arbeitsintensiven Job, aber auch viel Freizeit.
- *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt*: Hier entsteht der Konflikt durch die Gegensätzlichkeit der Annäherung des einen und der Vermeidung des anderen Zustandes. Zum Beispiel ist mit einer Beförderung ein Arbeitsplatzwechsel verbunden, der allerdings mit einem sehr schlechten Arbeitsklima und unberechenbaren Vorgesetzten verbunden ist.
- *Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt*: Dieser letzte Konflikt ist gekennzeichnet durch die Unmöglichkeit der Vermeidung von zwei Zielen. Beispielsweise wollen Sie keine Überstunden machen, aber auch keinen Ärger mit dem Chef bekommen.

Die grundsätzliche Lösungsmöglichkeit lässt sich mit einem Satz beschreiben: Sie müssen sich entscheiden! Weitere Ausführung über den Umgang mit psychischen Spannungszuständen entnehmen Sie bitte dem Kapitel über das Thema Stress in diesem Lernheft.

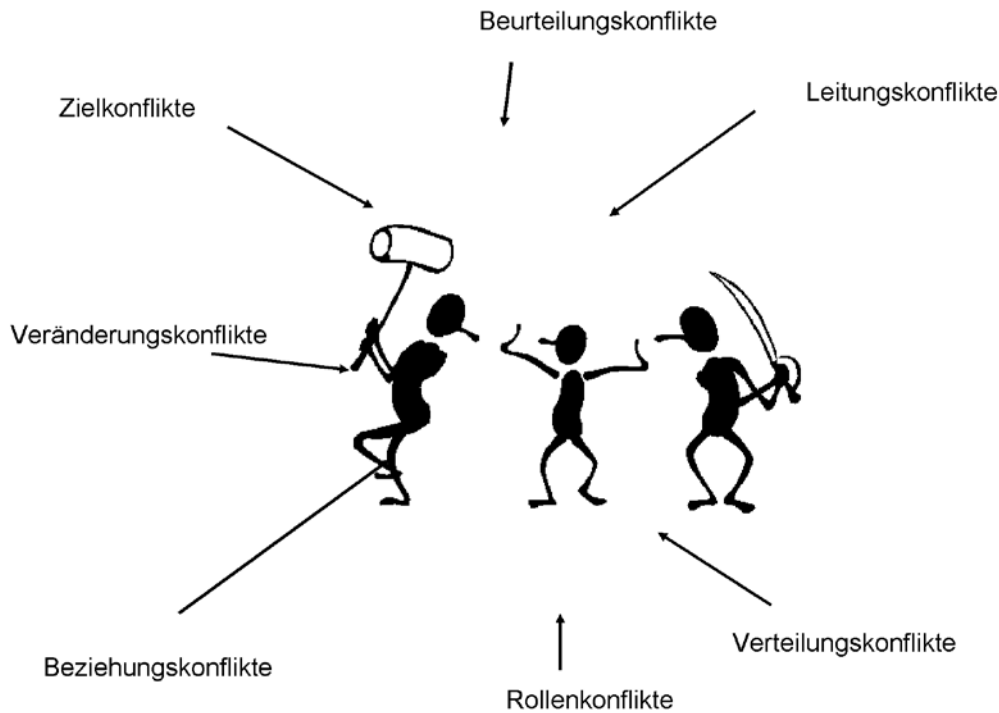
Im Folgenden soll es in diesem Abschnitt um die sozialen Konflikte gehen, die bei der Arbeit mit Menschen, z. B. als Qualitätsbeauftragter, entstehen können (vgl. Abbildung 3). Dabei lassen sich vor allem folgende Konfliktarten unterscheiden:

- *Zielkonflikte*: Diese Konflikte entstehen dadurch, dass die Mitglieder eines Unternehmens unterschiedliche Ziele verfolgen. Beispielsweise könnte es Unstimmigkeiten in der „rostigen Gans“ geben, wie die Neuorientierung des Restaurants aussehen soll. Die Lösung besteht in der Festlegung einheitlicher Ziele, die am besten von allen Mitarbeitern getragen werden. Zu diesem Zweck bietet das Qualitätsmanagement in Form von z. B. Qualitätszirkel oder Personalbefragung die adäquaten Instrumente.
- *Beurteilungskonflikte*: Aber auch wenn es einheitliche Ziele gibt, kann es bei der konkreten Arbeit Probleme bei der Umsetzung geben, weil Situationen unterschiedlich beurteilt werden. Als Beispiel könnte das Qualitätsziel „Hygiene“ in unserem Restaurantbeispiel dienen, auf das sich sicherlich alle Mitarbeiter leicht einigen können. Was das aber z. B. in der Küche bedeutet, kann vom Küchenpersonal sehr unterschiedlich beurteilt werden. Hier könnten (Hygiene-) Standards sehr hilfreich sein. Ferner müssen Fortbildungen dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter den gleichen Beurteilungsmaßstab haben.
- *Leitungskonflikte*: Viele soziale Konflikte entstehen dadurch, dass Führungskräfte falsch führen. Der falsche Führungsstil muss vermieden, der richtige muss

möglichst eingehalten werden, um Leitungskonflikte zu vermeiden. Näheres zu diesem Thema etwas später in diesem Heft beim Kapitel „Menschenführung“.

- *Veränderungskonflikte*: Qualitätsmanagement bedeutet häufig die Veränderung der gängigen Praxis. Dies führt häufig zu Unsicherheit bei den Mitarbeitern und damit verbunden zu Veränderungskonflikten. So könnte z. B. die Einführung neuer Hygienestandards zu diesen Konflikten führen („Wir haben das immer schon so gemacht, warum sollen wir das ändern?“). Hier muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, um diese Konflikte abzubauen. Eine gute Möglichkeit, das Konfliktpotenzial von Anfang an möglichst gering zu halten, besteht in der intensiven Beteiligung aller Betroffenen an den Veränderungen und deren Planung. So könnte die Erarbeitung der Hygienestandards beispielsweise das Küchenpersonal selbst übernehmen.
- *Verteilungskonflikte*: Es liegt in der menschlichen Natur, dass sich schnell jemand benachteiligt fühlt. Zum Beispiel beklagt sich das Küchenpersonal, warum das Servicepersonal immer neue Kleidung bekommt, oder eine Angestellte meint, dass eine Kollegin immer von der Chefin bevorzugt wird. Sollte es sich dabei wirklich um willkürliche Benachteiligungen handeln, sollten diese schnell abgestellt werden. Häufig sind die Beeinträchtigungen allerdings sachlich begründet (z. B. Servicepersonal hat mehr Kundenkontakt) oder gar nicht vorhanden. Dann ist es wichtig, durch eine offene Kommunikation diese Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.
- *Rollenkonflikte*: Sobald man eine Position (z. B. Qualitätsbeauftragter) einnimmt, ist man mit vielen unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Der Chef erwartet, dass man die bestmögliche Qualität sicherstellt. Einige Kollegen möchten, dass man ihnen erklärt, um was es bei dem Qualitätsmanagement überhaupt geht. Andere erwarten, dass man sie mit diesem Thema erst gar nicht belästigt. Dieses jeweilige Bündel von Erwartungen wird in der Soziologie als soziale Rolle bezeichnet. Die wenigen Beispiele zeigen bereits, dass diese Erwartungen kaum miteinander vereinbar sind. Es entstehen Rollenkonflikte. Hier ist es wichtig „die Erwartungen anderer aufzugreifen, zu reflektieren und mit eigenen Vorstellungen zu interpretieren“ (Stracke-Mertes 2003, S. 201). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Rollendistanz*. Auf Grundlage dieser Rollendistanz ist man dann in der Lage beispielsweise Kompromisse zu finden, mit denen nicht nur der Chef, sondern man auch selbst zufrieden ist. Grundvoraussetzung für das Lösen von Rollenkonflikten eines Qualitätsbeauftragten ist es also, dass man weiß, welche Erwartungen an Sie als Qualitätsbeauftragter herangetragen werden und welche Erwartungen Sie selbst an diese Rolle haben.
- *Beziehungskonflikte*: Nicht selten kommt es vor, dass sich zwei Mitarbeiter nicht mögen. Dieser Beziehungskonflikte könnte darin begründet sein, dass man sich einfach „nicht riechen“ kann. In diesem Fall sollte man, wenn möglich, sich aus dem Wege gehen. Häufig entstehen Beziehungskonflikte allerdings durch andere Konflikte. Erst beurteilt man z. B. die Hygiene unterschiedlich und schließlich ist es der „doofe Kollege“. Der Schlüssel bei der Klärung von Beziehungskonflikte besteht also vielfach in dem Aufspüren und Lösen von dahinterliegenden Konflikten.





**Abb. 3:** Soziale Konflikte eines Qualitätsbeauftragten

Quelle: eigene Darstellung

## 14.3.7 Kommunikationsfähigkeit

### 14.3.7.1 Die Kunst der Gesprächsführung und Rhetorik

Als Qualitätsbeauftragter müssen Sie ständig kommunizieren. Beispielsweise müssen Sie Menschen überzeugen, verschiedene Meinungen zusammenführen oder Vorträge halten.

Dies setzt ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit voraus und ist zu einem gewissen Teil eine Sache der Persönlichkeit. Wenn Sie also eher kommunikations-träger sind, sollten Sie sich überlegen, ob die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten das Richtige für Sie ist.

Zum großen Teil ist Kommunikationsfähigkeit erlernbar. So sind Grundkenntnisse in der Gesprächsführung für eine effektive Kommunikation unabdingbar. Es sei hier nur auf die Technik der partnerzentrierten Gesprächsführung bzw. des aktiven Zuhörens hingewiesen, wie sie in Lernheft 10 beschrieben wurde.

Da in die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten auch Vorträge oder Ähnliches gehört, sollte man sich auch gewisse rhetorische Fähigkeiten aneignen. Ein schlechter Vortrag über die Vorteile des geplanten Qualitätsmanagementsystems wird die Mitarbeiter sicher nicht überzeugen.

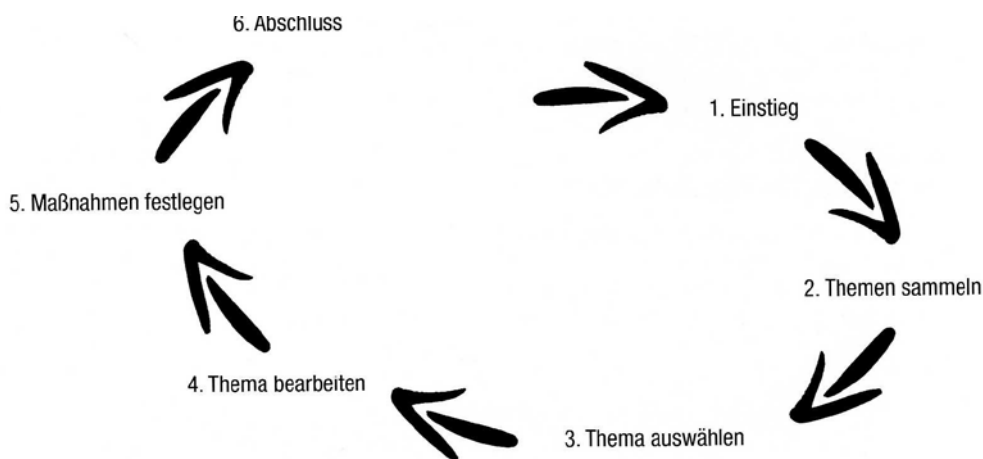
### 14.3.7.2 Moderationstechniken

Eine Kommunikationstechnik, die ein Qualitätsbeauftragter sich auf jeden Fall aneignen sollte, ist die Fähigkeit zur Moderation. Unter Moderation versteht man „eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten“ (de.wikipedia.org).

Als Qualitätsbeauftragter hat man es häufig mit Gruppen zu tun, die verschiedene Inhalte erarbeiten und erlernen müssen (z. B. Qualitätszirkel, Projektgruppen). Dabei muss man als Moderator darauf achten, dass sich alle Gruppenmitglieder mit Wortbeiträgen beteiligen können und dass bei unterschiedlichen Meinungen eine Diskussion stattfinden kann, wobei man sich aber auf das Wesentliche beschränkt und nicht zu häufig abschweift.

Die Moderationsmethode lässt sich anhand folgender sechs Schritte bei der Moderation eines Qualitätszirkels verdeutlichen (vgl. Abbildung 4):

1. *Einstieg*: Als erstes skizziert der Moderator an einer Pinnwand, Tafel o. Ä. das Thema oder Problem in Form einer Frage. Diese Frage könnte z. B. lauten: „Wie können wir die Qualität in unserem Restaurant verbessern?“ Bevor die Arbeit nun beginnt, muss noch ein Zeitrahmen mit Pausen bestimmt werden.
2. *Themen sammeln*: Die Mitglieder der Gruppe sollen nun zu der Frage auf Moderationskarten stichwortartig Antworten aufschreiben. Jeder heftet seine Karten an die Pinnwand, die Tafel o. Ä. und erklärt seine Antworten. Daraufhin werden die Karten gemeinsam nach Schwerpunkten sortiert und mit einem Oberbegriff bezeichnet. In unserem Beispiel könnte die Oberbegriffe beispielsweise lauten: Qualität der Speisen verbessern (Antwortkarten: bessere Geschmack der Speisen, Bioprodukte, warme Speisen), Umgang mit den Kunden verbessern (Antwortkarten: Freundlichkeit, schnelle Bedienung, Beratung), Ambiente des Lokals verbessern (Antwortkarten: neue Stühle, bessere Beleuchtung, Wände streichen)
3. *Themen auswählen*: Nun muss die Reihenfolge in der Gruppe bestimmt werden, nach der die Themen bearbeitet werden sollen. Dies könnte z. B mit Handzeichen oder Klebepunkten, die jeder Teilnehmer auf sein bevorzugtes Thema klebt, bestimmt werden.
4. *Thema bearbeiten*: In unserem Beispiel hat sich das Thema „Qualität der Speisen verbessern“ als erstes Arbeitsgebiet ergeben. Dieses Problem kann mithilfe eines Problemanalyse-Schemas bearbeitet werden (vgl. Abbildung 5), das an der Tafel, Pinwand o. Ä. für alle ersichtlich ausgefüllt wird.
5. *Maßnahmen festlegen*: Nun werden konkrete Maßnahmen festgelegt. Zu diesem Zweck eignet sich ein Maßnahmenplan. Dieser könnte wie in Abbildung 6 aussehen. Auch er muss für alle einsehbar sein.



**Abb. 4:** Die Moderationsmethode im Überblick

Quelle: Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33

Qualität der Speisen verbessern		
Ziel	Wie	Hindernisse

**Abb. 5:** Beispiel für ein Problemanalyse-Schema

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Kirks/Scherer/Streit 2000, S. 32

Qualität der Speisen verbessern		
Maßnahmen		
Was	Bis wann	Wer

**Abb. 6:** Beispiel für einen Maßnahmenplan

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Kirks/Scherer/Streit 2000, S. 32

Abschließen möchte ich dieses Thema mit vielen förderlichen Tipps für eine gute Moderation:

- *Gute Vorbereitung:* „Die Moderation ist so erfolgreich wie ihre Vorbereitung“ (Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33). Hilfreich ist dabei eine Checkliste, die Folgendes beinhalten sollte: Ziel der Gruppenarbeit, Gestaltung des Einstiegs, benötigte Medien und Materialien.

- *Ständige Achtsamkeit auf das Ziel:* „Wichtig ist, dass das Ziel gemeinsam formuliert wird und für alle sichtbar festgehalten wird. Gegebenenfalls muss der Moderator die Teilnehmer auf das Ziel hinweisen“ (Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33).
- *Deutlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte:* „Der Ablauf sollte jedem Teilnehmer klar sein. Nur wenn jeder Teilnehmer weiß, in welcher Phase sich die Moderation befindet, kann ein effektives Erarbeiten sichergestellt werden“ (Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33).
- *Angenehme Atmosphäre:* Die Motivation der Gruppenmitglieder ist abhängig von einer positiven Arbeitsatmosphäre. Vergessen Sie dabei die Pausen nicht!
- *Neutralität:* „Moderieren heißt auf keinen Fall ‚Dominieren‘“ (Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33). Konzentrieren Sie sich auf Ihre wesentlichen Aufgaben als Moderator: methodische Führung und Visualisierung. „Anders als die Leiterin oder der Leiter einer Besprechung ist die Moderatorin oder der Moderator bei einer Arbeitssitzung inhaltlich nicht beteiligt und unparteiisch“ (Kirks, Scherer, Streit 2000, S. 33). Die Verantwortung für den Inhalt liegt also bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe.

### 14.3.8 Menschenführung

Als Qualitätsbeauftragter müssen Sie Menschen führen können, auch wenn Sie in Ihrer Arbeit außerhalb des Qualitätsmanagements keine Führungskraft in Ihrem Unternehmen sind. So müssen Sie beispielsweise die Mitglieder von Projektgruppen oder Qualitätszirkeln leiten.

Nun kann man mit seinem Führungsstil sehr viel richtig, aber auch sehr viel falsch machen. Daher ist es wichtig, dass man sich intensive Gedanken über seinen individuellen Führungsstil macht. Über das Thema Personalführung ließe sich auch ein eigener Lehrgang gestalten. In diesem Rahmen soll nur Folgendes dazu erwähnt werden:

Versuchen Sie mit Ihrem Führungsverhalten in Richtung „partnerschaftlicher Führungsstil“, auch als demokratisch oder kollegialer Stil bezeichnet, zu gehen. Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine Mitbestimmung aller Untergebenen. Ziel ist es, dass alle an der Unternehmensentscheidung teilhaben (= partizipieren). Daher nennt man diesen Stil auch partizipativer Führungsstil. Die Auswirkungen sind neben einem guten Betriebsklima ein Arbeitsverhalten in der Gruppe, das durch starke Eigeninitiative geprägt ist. Diese Einbeziehung aller kommt zudem dem Qualitätsmanagementsystem nahe, das Sie bereits als Total Quality Management kennengelernt haben.

Vermeiden Sie ein zu starkes autoritäres Führungsverhalten. Bestimmen Sie nicht alles selbst. Neben der Tatsache, dass dies zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas führt, wird die Eigeninitiative im Betrieb vermindert, sodass viel Wissen und Kreativität im Unternehmen nicht genutzt werden kann. Dies ist ein Zustand, der den Gedanken eines effektiven Qualitätsmanagements widerspricht.

Verwechseln Sie den partnerschaftlichen Führungsstil aber nicht mit einem Verhalten, das gar nicht als Führung bezeichnet werden kann, weil der Leiter nicht leitet, sondern jeder machen kann, was er will (= „Laissez-faire-Führungsstil“).

## 14.3.9 Psychische Belastbarkeit

### 14.3.9.1 Stress

Aufgrund der vielfältigen Anforderungen und den teilweise widersprüchlichen Erwartungen, die gestellt werden, ist die Arbeit des Qualitätsbeauftragten häufig auch durch psychische Belastungen geprägt. Die Belastungen werden häufig als *Stress* bezeichnet. Aber was ist Stress überhaupt?

Unter Stress lässt sich „ein zeitlich begrenzter, gefühlsmäßig belastender Zustand“ definieren, „der durch eine Situation bzw. eine Anforderung ausgelöst wird, von der die Person glaubt, dass sie sie nur schlecht oder gar nicht bewältigen kann“ (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern 2010, S. 19). Wir nehmen diesen Zustand in Form von Herzrasen, Schweißausbrüche usw. wahr. Der Körper reagiert mit maximaler Aktivierung aller Körperfunktionen. Dies ist auch gut so. Denn würden wir in einer Gefahrensituation nicht mit Stress reagieren, hätten wir wenig Erfolg, wenn wir vor einem Löwen weglaufen oder sogar mit ihm kämpfen.

Stress ist also eine natürliche Körperreaktion, um bei Gefahren oder anderen anstrengenden Situationen mit maximalem Einsatz reagieren zu können. Daher ist Stress grundsätzlich nicht negativ. Gelegentliche Anstrengungen (z. B. Sport, lange Nächte „durchfeiern“) werden von vielen auch als positiv empfunden und daher als *Eu-Stress* bezeichnet (griechisch eu = gut). Zu beachten ist allerdings, dass nach jeder Anspannung auch eine Entspannungsphase kommen muss.

Aus dem bisher Erwähnten ergibt sich, dass es sehr problematisch ist, wenn man niemals zur Ruhe kommt, also Dauerstress hat, oder die Anforderungen häufig als negativ im Sinne von Überforderung empfunden werden (= *Dys-Stress* [von griechisch dys = schlecht], auch *Disstress* oder auf englisch *Distress* genannt). Gegen diese Belastungen muss man etwas unternehmen, denn die möglichen Folgen von Dauerstress bzw. *Dys-Stress* sind fatal:

- Psychosomatische Erkrankungen wie z. B. Herz-Kreislauf-Beschwerden, Magengeschwüre, Rücken- oder Kopfschmerzen
- Psychische Erkrankungen wie z. B. Depression
- Suchtverhalten
- Reizbarkeit, aggressives Verhalten
- Abnahme der Motivation
- Verringerte Leistungsfähigkeit (z. B. durch Unkonzentriertheit)
- Soziale Folgen: z. B. Isolation, Spannungen und Konflikte in der Familie oder im Freundeskreis
- Berufliche Folgen: Versetzung, Kündigung
- Burnout: Darunter wird „ein Zustand der körperlichen, geistigen und seelischen Erschöpfung verstanden; ein Zustand der Hilf- und Hoffnungslosigkeit und der negativen Einstellungen zum Selbst, zu den Klienten und/oder zum Beruf“ (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern 2010, S. 20). Man ist also völlig „ausgebrannt“, weiß keinen Ausweg mehr aus seiner Situation und bewertet sich nicht nur selbst als negativ, sondern auch seinen Beruf an sich und die Menschen, mit denen man es im Beruf zu tun hat. Qualitätsbeauftragte, die unter Burnout leiden, dürften wahrscheinlich ungefähr so denken: „Ich ackere seit drei Jahren für ein effektives Qualitätsmanagement in

unserem Unternehmen. Ich kann nicht mehr. Und wofür mache ich das überhaupt? Der Chef hält nichts davon. Die Kollegen sind zu dumm, um das Ganze überhaupt zu verstehen. Und den Kunden, den interessiert doch nur, ob die Ware billig ist, und nicht die Qualität. Wer hat mich nur auf die Schnapsidee gebracht, in diesem Unternehmen Qualitätsbeauftragter zu werden?“

**Es ist also wichtig, Dauerstress, Di-Stress und Burnout zu vermeiden. Hier meine wichtigsten Vorschläge:**

- Entspannungstechniken: z. B. progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Yoga
- Realistische Erwartungen an sich und andere
- Zeitmanagement
- Sport, aber „stressfrei“ und mit Spaß betreiben
- Weitere Freizeittätigkeiten als Ausgleich, wie z. B. Hobbys, Ausgehen, Urlaub
- Keine beruflichen Probleme mit nach Hause nehmen
- Sich seinen soziale Kontakten widmen (Freunde, Familie), auch um sich einmal auszutauschen
- Fortbildungen: Wissen ist Macht; Unwissen macht ohnmächtig
- Eine positive Grundeinstellung: Denken Sie nicht immer gleich an das Schlimmste; 90 Prozent der Negativ-Szenarios, die Sie sich vorstellen, treffen nie ein; halten Sie es mit Dale Carnegie: „Sorge dich nicht – lebe“
- Professionelle Hilfe durch Supervision: Mittels eines erfahrenen Supervisors werden im Einzel- oder Gruppengespräch berufliche Probleme besprochen

Abschließen möchte ich dieses Kapitel mit zwei Regeln meines Bekannten Helmut Lautner, die dazu führen sollen, dass man so gut wie kein Stress mehr habe: „Regel Nr. 1: Rege dich nie über Kleinigkeiten auf! Regel Nr. 2: Alles, was dich nicht das Leben kostet, sind Kleinigkeiten!“ (Lautner 1998, S. 9)

### **14.3.9.2 Frustrationstoleranz**

Die Arbeit eines Qualitätsbeauftragten stößt häufig an ihre Grenzen. Veränderungsprozesse geraten ins Stocken, weil z. B. die finanziellen Ressourcen fehlen oder sich Mitarbeiter oder Geschäftsführung querstellen. Das erfordert vom Qualitätsbeauftragten ein hohes Maß an Frustrationstoleranz. Das heißt, frustrierenden Situationen müssen über längere Zeit ausgehalten werden können, ohne die Handlungsfähigkeit und die objektive Beurteilungsfähigkeit zu verlieren.

### **14.3.10 EDV-Kenntnisse**

Wie viele andere Tätigkeiten in der heutigen Zeit auch erfordert die Tätigkeit als Qualitätsbeauftragter ein gewisses Maß an EDV-Kenntnissen. Die Erstellung und schnelle Veränderung von Qualitätsdokumenten setzen die Beherrschung eines Textverarbeitungsprogramms voraus. Zur Erstellung von Ablaufdiagrammen in Verfahrensanweisungen benötigt man Kenntnisse in einem Grafikprogramm. Die

Berechnung von qualitätsrelevanten Daten (z. B. Kennzahlen, Ergebnisse einer Kundenbefragung) kann nur mit entsprechender Software erfolgen.

Gute EDV-Kenntnisse führen zur Eindämmung der Papierflut. So können beispielweise das Qualitätshandbuch und die dazugehörigen Qualitätsdokumente papierlos und immer aktuell im firmeneigenen Intranet zur Verfügung gestellt werden.



## 14.4 Selbstlernaufgaben

1. Erklären Sie, was man unter einem Qualitätsbeauftragten versteht.
2. Nennen Sie die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten eines Qualitätsbeauftragten.
3. Erklären Sie, was man unter einer Stabstelle versteht.

## 14.5 Zusammenfassung



In diesem Lernheft ging es um den Qualitätsbeauftragten. Dabei handelt es um die Person, die für das Qualitätsmanagement und alle dazugehörigen Aufgaben in einem Unternehmen verantwortlich ist. Zu diesem Zweck ist zum einen eine fundierte Fortbildung im Qualitätsmanagement erforderlich, die Sie durch diesen Lehrgang erwerben. Neben diesem Wissen sind für einen guten Qualitätsbeauftragten weitere Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich. Diese Kompetenzen besitzt man zum Teil bereits aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner bisherigen Ausbildung. Teilweise müssen aber individuelle Wissenslücken durch Fortbildungen, Selbststudium o. Ä. geschlossen werden.

Ferner ist durch dieses Lernheft deutlich geworden, dass sich bestimmte erforderliche Kenntnisse, die auf den ersten Blick nichts mit Qualitätsmanagement zu tun haben (z. B. Konfliktmanagement), in engem Zusammenhang mit den Qualitätssicherungstechniken stehen können (z. B. Veränderungskonflikte oder Zielkonflikte mit Qualitätszirkelarbeit verhindern).



## 14.6 Hausaufgabe

Überprüfen Sie anhand der beschriebenen wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten eines Qualitätsbeauftragten, welche Kompetenzen Sie bereits besitzen und in welchen Gebieten ein Fortbildungsbedarf bei Ihnen besteht.



## 14.7 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben

1. Ein Qualitätsbeauftragter ist eine Person, die für das Qualitätsmanagement in einem Unternehmen verantwortlich ist.
2. Qualitätsmanagementwissen, Fachwissen, Rechtskenntnisse, betriebswirtschaftliches Basiswissen, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Menschenführung, psychische Belastbarkeit, EDV-Kenntnisse.
3. Bei einer Stabstelle ist der Stelleninhaber nur gegenüber der Unternehmensführung verantwortlich und weisungsgebunden. Stabstellen sollen die Geschäftsführung in bestimmten Gebieten (z. B. Qualitätsmanagement) entlasten und unterstützen.



## 14.8 Anhang

### Literaturverzeichnis:

Burr, Doris:

Qualitätsmanagement in der Altenpflege erfolgreich umsetzen,  
Kapitel 11/2.2: Qualitätsbeauftragte, Kissing 2000

Carnegie, Dale:

Sorge dich nicht – lebe, München 2001

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern –

Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung: Psychologische Grundlagen des  
Verwaltungshandelns II, Materialien zur Lehrveranstaltung, Hof 2010

Kirks, Monika; Scherer, Manfred; Streit, Gabriele:

Deutsch/Kommunikation in der Altenpflege, Troisdorf 2000

Lautner, Helmut:

Nimm Dir einfach mehr vom Leben, Stuttgart 1998

Mauelshagen, Anne: Qualitätsmanagement in der Pflege, Troisdorf 2004

Stracke-Mertes, Ansgar:

Soziologie, Hannover 2003

### Internetquellen:

de.wikipedia.org (29.9.2010)

www.wirtschaftslexikon24.net (08.09.2010)