

sprechende Maßnahmen abzuleiten. Es geht darum, sicherzustellen, dass die Veränderung hin zum gewünschten Zielbild tatsächlich passiert, dass also die Organisation in ein anderes, besseres Tun kommt.

Veränderungen stellen eine große Herausforderung für das Management und die Mitarbeiter dar. Entsprechend muss nicht nur die faktische Ebene geplant werden – z.B. „Ein systematisches Fehlermanagement wird eingeführt“ –, sondern auch die emotionale Ebene im Sinne der Führung und Kultur. Diese Kultur, also im gegebenen Beispiel: „Wir möchten einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und eine offene Fehlerkultur“, hat dabei eine höhere Bedeutung für den Projekterfolg als die konkrete, eingesetzte Methode des Fehlermanagements. Deshalb müssen diese Themen in Bezug auf Werte und Kultur mindestens gleichwertig in der Projektplanung betrachtet werden. Diese emotionale positive Einstellung für das Vorhaben ist für jede Phase zu planen und sicherzustellen.

## WAS BRINGT ES?

Veränderungsprojekte scheitern in den meisten Fällen nicht an mangelnden Methoden, sondern an dem fehlenden Glauben an den Nutzen oder an den Erfolg.

Bei Veränderungen neigen Menschen eher zu Ablehnung und Widerstand, wenn sie keine Vorteile für die eigene Tätigkeit sehen bzw. vom Erfolg einer Sache nicht überzeugt sind. Gerade die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems trifft die gesamte Organisation. Deshalb ist es wichtig, Veränderungsverantwortliche und -bereite Personen als Unterstützer zu gewinnen.

## WIE GEHE ICH VOR?

Ein einfaches Modell, das die wichtigsten Faktoren beinhaltet, kann hier als Checkliste dienen (vgl. Koubek/Pölz 2014):

- ▶ Bestehen gemeinsame Zielbilder (vgl. Schritt 1) als Basis für die Planung?
- ▶ Sind ausreichend Fähigkeiten für die Umsetzung vorhanden? Sind ausreichend Expertinnen und Experten für die anstehenden Themen in der Organisation? Werden Ausbildungen für die zukünftigen Qualitätsmanagement-Fachleute, wird Training oder beratende Unterstützung benötigt?
- ▶ Sind ausreichend Anreize vorhanden, dieses Projekt anzugehen? Was treibt uns als Organisation an, damit das Vorhaben nicht versandet oder von Abteilungen verschleppt wird?
- ▶ Sind die erforderlichen Ressourcen vorhanden? Werden den Beteiligten ausreichende Zeitressourcen zur Verfügung gestellt?
- ▶ Gibt es einen schlüssigen Maßnahmenplan? Dieser Maßnahmenplan wird sich durch die Schritte 3 und 4 weiter detaillieren, wenn eine Detailanalyse durchgeführt wurde.

## Schritt 3: Ist-Stand analysieren

### WORUM GEHT ES?

Bei der Analyse des Ist-Standes sind drei Aspekte zu vergleichen (vgl. Bild 3):

- ▶ die in Schritt 1 und 2 erarbeiteten konkreten Ziele in Verbindung mit der Veränderung,
- ▶ die Normanforderungen im Detail und
- ▶ die derzeit gelebte Praxis.

Am Ende sollte ein detailliertes Bild über den Veränderungsbedarf vorliegen.

### **WAS BRINGT ES?**

Die Ist-Analyse bringt ein klares Bild über den Veränderungsbedarf. Die großen Veränderungen sind üblicherweise schon in Schritt 1 und 2 identifiziert worden. Hier geht es nun darum, ein detailliertes Bild über alle Bereiche zu erhalten, die anzupassen sind, damit Normkonformität hergestellt wird. Die eigenen Zielsetzungen sind als Richtschnur notwendig, damit die Veränderung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens abgeglichen wird und nicht ein eigenständiges, abgekoppeltes Qualitätsmanagementsystem entsteht.

### **WIE GEHE ICH VOR?**

Für die Vorgehensweise bieten sich verschiedenste Werkzeuge an, zwei davon werden hier kurz vorgestellt, die in Kombination die beste Wirkkraft erzielen.

Bei einer *Delta-Analyse* (Bild 3) werden die Anforderungen und der Status quo verglichen. Dazu werden bestehende Systemelemente erfasst und bewertet. Der Erfüllungsgrad wird prozentual bewertet, daraus ist die Größe der Abweichung ersichtlich. Die Ansatzpunkte für die Maßnahmenplanung werden erfasst.

**Anforderungen Kapitel 7: Unterstützung**

- Ressourcen
- Kompetenz
- Bewusstsein
- Kommunikation
- Dokumentierte Information

Anforderungen	Nachweis/Information	%	Hinweise
7.1.1 In Bezug auf Ressourcen berücksichtigen: ■ die Fähigkeiten und Beschränkungen von bestehenden internen Ressourcen, ■ was notwendigerweise von externen Anbietern zu beziehen ist.			
7.1.2 Personen bestimmen und bereitstellen, die für die wirksame Umsetzung ihres QMS und für das Betreiben und Steuern seiner Prozesse notwendig sind.			
7.1.4 Umgebung bestimmen, bereitstellen und aufrechterhalten, die für die Durchführung ihrer Prozesse notwendig ist (sozial, psychologisch, physisch).			
7.1.5.1 Ressourcen bestimmen und bereitstellen, die für die Sicherstellung gültiger und zuverlässiger Überwachungs- und Messergebnisse benötigt werden, um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen mit festgelegten Anforderungen nachzuweisen.			
...			

**Bild 3:** *Delta-Analyse der Anforderungen der Norm (Ausschnitt Arbeitsdokument Quality Austria)*

Bei der prozessorientierten *Gap-Analyse* (vgl. Bild 4) werden die Anforderungen auf die Prozesse der Organisation abgebildet. Dabei wird ersichtlich, welche Prozesse von erforderlichen Änderungen betroffen sind, und welche Prozesseigner bei der Änderung beizogen werden sollten. Eine derartige Übersicht erleichtert auch in weiterer Folge die Kommunikation mit Auditoren.