



ARBEITSSCHUTZ UND HYGIENE IM GESUNDHEITSWESEN

RECHTSSICHERHEIT SCHAFFEN • FACHWISSEN ERHALTEN • ARBEITSALLTAG ERLEICHTERN

CHANGE MANAGEMENT BEI NEUEN QUALITÄTSSTANDARDS



QM GEZIelt ZUR ENTWICKLUNG NUTZEN

So machen Sie Ihr QM-System zum Motor für Wandel und Entwicklung in Ihrer Einrichtung.

S. 3

INNOVATION BRAUCHT EIN STARKES WIR

Wie Sie ein QM-Team aufbauen, das Veränderung trägt und Vertrauen schafft.

S. 6

VERÄNDERUNG GELINGT MIT MENSCHEN

Warum Change Agents und Multiplikatoren entscheidend für den Wandel sind.

S. 9



SAFETYxperts

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit

DAS EXPERTENTEAM



Ricarda Waldon

Ihre Expertin für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen: Ricarda Waldon leitete über 15 Jahre das Qualitätsmanagement eines Gesundheitsdienstleisters mit 90 Standorten und 1.200 Mitarbeitern. Dabei war sie auch als Expertin für die Themengebiete Arbeitssicherheit, Hygiene, Medizinprodukte, Datenschutz und Informationssicherheit verantwortlich. In diesen Themen absolvierte sie auch diverse Weiterbildungen. Derzeit ist sie als Expertin für Datenschutz in der IT tätig.

Veränderung wagen – Widerstand verstehen

Liebe Leserin, lieber Leser,

Widerstand bei einem Veränderungsprozess wie bei der Einführung eines QM-Systems ist etwas Natürliches und prinzipiell nicht schlecht. Widerstand schützt Ihre Organisation vor negativen Veränderungen, denn nicht jede Veränderung ist automatisch sinnvoll oder nützlich.

Viele Menschen haben auch Angst vor Veränderungen, denn in der Komfortzone des Bestehenden kann sich jeder sicher fühlen. Nichtsdestotrotz sind Veränderungen unausweichlich und gerade die Einführung eines QM-Systems kann eine signifikant positive Änderung der Werte, der Kultur und der Strategie Ihrer Gesundheitseinrichtung darstellen.

Lesen Sie in dieser Ausgabe, wie Sie die Veränderungen durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems begleiten und so Bedenken ausräumen und potenzielle Widerstände reduzieren können.

Ricarda Waldon

ALLES INKLUSIVE



Onlinebereich

Nutzen Sie über 500 Checklisten, Muster und Vorlagen unter: www.safetyxperts.de/login



Videothek

Zahlreiche Lehrvideos für Mitarbeiter zur Erklärung Ihrer Maßnahmen.



Fragen an die Xperten

Stellen Sie Ihre individuellen Fragen zum Thema Arbeitsschutz gerne über das Kontaktformular auf safetyxperts.de/login



Rabatte für Seminare und Veranstaltungen

Als „SafetyXperts“-Kunde erhalten Sie 10 % Rabatt auf unsere Veranstaltungen.



Nutzen Sie Ihr QM-System als Motor für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation

Qualitätsmanagement kann verschiedene Zwecke in Ihrer Gesundheitseinrichtung erfüllen – von der Erfüllung normativer und gesetzlicher Anforderungen bis hin zur internen Kontrolle. Es kann jedoch auch ein wirksames Instrument zur Organisationsentwicklung sein. Wenn Sie diesen Aspekt in den Fokus rücken, wird die Akzeptanz für Ihr Qualitätsmanagementsystem steigen. Lesen Sie in diesem Artikel, welche Vorteile Sie als Qualitätsmanager haben, wenn Sie Ihr QM für die Organisationsentwicklung nutzen.

Organisationsentwicklung ist ein geplanter, langfristiger Prozess, der die Effektivität, Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit einer Organisation verbessert. Im Fokus stehen neben der Unternehmensstruktur auch die Kultur, Kommunikation, Zusammenarbeit und das Verhalten der Mitarbeitenden.

Für eine Organisationsentwicklung sind insbesondere zwei Faktoren wichtig: Die Analysefähigkeit

- zur Feststellung des Ist-Zustandes sowie
- zur Festlegung von neuen Strukturen.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Beides sind Kernkompetenzen des Qualitätsmanagements. Als Qualitätsmanager haben Sie bereits einen systemischen Blick auf Prozesse, der auch in der Organisationsentwicklung entscheidend ist.

QM und Organisationsentwicklung: Überzeugen Sie Ihre Führungskraft

Machen Sie sich zuerst folgende Gedanken zu Ihrer Führungskraft:

- **Welche Ziele verfolgt Ihre Führungskraft?:** Welche Herausforderungen gibt es derzeit? Was ist die langfristige Strategie Ihrer Einrichtung und wie soll diese erreicht werden? Gibt es überhaupt eine?
- **Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihrer Führungskraft?:** Wie sieht Ihre Führungskraft Sie persönlich? Gibt es schon jemanden in Ihrer Organisation, der Organisationsentwicklung betreibt?

Mit diesen Überlegungen gehen Sie nun das Gespräch mit Ihrer Führungskraft an. Die folgenden Argumentationslinien unterstützen Sie dabei:

1. Den Zusammenhang zwischen Qualität und Organisation verdeutlichen

Stellen Sie dar, dass nachhaltige Qualität nicht allein über Prozesse gesteuert werden kann. Es geht auch um:

- gelebte Zusammenarbeit
- Führung und Kultur
- transparente Strukturen
- Kommunikation auf Augenhöhe

Argumentationsvorschlag: „Aus meiner Erfahrung heraus entstehen viele Qualitätsprobleme nicht allein durch Prozessfehler, sondern durch unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Abstimmung oder mangelnde Lernkultur. Genau hier setzt die Organisationsentwicklung an.“

2. Organisationsentwicklung als strategischen Hebel positionieren

Zeigen Sie auf, wie Organisationsentwicklung die Qualitätsziele des Unternehmens unterstützt:

- Bessere Kommunikation führt zu weniger Missverständnissen und damit zu einer höheren Prozessqualität.
- Klare Strukturen führen zu effizienteren Abläufen.
- Beteiligung führt zu mehr Akzeptanz und größerer Umsetzungssicherheit bei Veränderungen.

Argumentationsvorschlag: „Mit gezielten Methoden zur Organisationsentwicklung, z. B. Feedbackprozessen oder Schnittstellenworkshops, stärken wir nicht nur das Miteinander, sondern auch die Ergebnisse im Tagesgeschäft.“

3. Bieten Sie konkrete, lösungsorientierte Vorschläge

Schlagen Sie keine abstrakte Veränderung vor, sondern bringen Sie konkrete Projekte ins Spiel:

- einen Workshop zur Rollenklärung in einem Team
- Moderation von Lessons Learned nach Projekten
- die Begleitung eines Veränderungsprozesses als interner Sparringspartner

Argumentationsvorschlag: „Ich sehe im Projekt XY die Möglichkeit, mit einem gezielten Workshop zur Rollenklärung die Abstimmung zu verbessern – das hätte direkte Wirkung auf Qualität und Effizienz.“

4. Klein starten: Pilotprojekt statt Grundsatzdiskussion

Schlagen Sie vor, die Maßnahme als Pilotprojekt umzusetzen. Das verringert die Einstiegshürde und verdeutlicht den Nutzen auf praktische Weise. Beispiel: „Lassen Sie uns einen kurzen Workshop als Testlauf machen – danach können wir gemeinsam bewerten, ob dieser Ansatz auch für andere Bereiche einen Mehrwert bringt.“

5. Bringen Sie Ihre Kompetenzen ins Spiel

Falls Sie Erfahrung oder Weiterbildungen im Bereich Organisationsentwicklung, Coaching oder Moderation haben, benennen Sie diese selbstbewusst.

Argumentationsvorschlag: „Ich habe mich im Bereich systemische Organisationsentwicklung weitergebildet und würde dieses Know-how gerne für die Weiterentwicklung unserer Organisation einbringen – mit Blick auf Qualität, Zusammenarbeit und Zukunftsfähigkeit.“



Fazit

Qualitätsmanagement kann mehr: Nutzen Sie Ihre Kompetenzen gezielt für die Organisationsentwicklung – das steigert die Akzeptanz, verbessert Prozesse, fördert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und macht Sie zum Gestalter der Zukunft.



Stakeholdermanagement beim QM-System: So gewinnen Sie Unterstützer

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist mehr als ein technischer Schritt – sie ist ein Veränderungsprozess, der viele Mitarbeitende einbezieht. Um erfolgreich zu sein, sollten Sie frühzeitig die richtigen Personen einbinden, Widerstände erkennen und Unterstützer gewinnen. Die folgende Anleitung bietet einen klaren Fahrplan, wie Sie Ihre Stakeholder identifizieren, analysieren und gezielt einbeziehen – für mehr Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

Prüfen Sie vorab, wer Ihre Stakeholder bei der QM-Einführung sind (z. B. Patienten, ggf. Eigentümer oder Gesellschafter der Gesundheitseinrichtung, Lieferanten und andere Partner, Betriebsrat, Führungskräfte der einzelnen Ebenen und Mitarbeiter). Vergessen Sie nicht einzelne starke Meinungsbildner in Ihrem Unternehmen. Finden Sie nun durch Gespräche und Workshops heraus, welche Erwartungen, Sorgen und Vorbehalte die Interessengruppen haben. Entwickeln Sie eine Strategie, wie und wann Sie diese Gruppen einbeziehen, z. B. indem Sie Ihren Projektplan vorstellen, um deren Meinung bitten und ihnen Arbeitsaufträge übergeben. Geben Sie den Interessengruppen die Möglichkeit, selbst mitzugestalten, und ziehen Sie so die Meinungsbildner in Ihrer Einrichtung auf Ihre Seite. Ganz konkret gehen Sie wie folgt vor:

1. Stakeholder identifizieren

Erstellen Sie eine Liste aller Personen, Gruppen oder Organisationen, die von der Einführung des QM-Systems betroffen sind oder Einfluss darauf haben könnten, z. B.:

- **Interne Stakeholder** umfassen die Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende, den Betriebsrat und die QM-Beauftragten.
- **Externe Stakeholder** umfassen Kunden, Lieferanten, Behörden, Zertifizierungsstellen und ggf. Investoren.

2. Stakeholder analysieren

Bewerten Sie die Stakeholder hinsichtlich:

- **Einfluss (Power):** Wie stark können sie das Projekt beeinflussen?
- **Interesse (Interest):** Wie stark sind sie am Projektverlauf bzw. -ergebnis interessiert?
- **Haltung (Support oder Widerstand):** Unterstützen sie das Projekt oder stehen sie ihm kritisch gegenüber?

Nutzen Sie ggf. eine Stakeholder-Matrix, um die verschiedenen Interessen und Einflüsse zu visualisieren.

Ein Beispiel sieht so aus:

Stakeholder	Einfluss (Power)	Interesse (Interest)	Einschätzung	Strategie
Geschäftsführung	Hoch	Hoch	Schlüsselakteur	Eng einbinden, regelmäßig informieren
Qualitätsmanagement	Hoch	Hoch	Treiber	Zentral einbinden, aktiv einbeziehen
Bereichs-/Abteilungsleiter	Hoch	Mittel	Unterstützer (potenziell kritisch)	Früh einbinden, Beteiligung fördern
Mitarbeitende	Mittel	Hoch	Betroffene	Informieren, Ängste ernst nehmen
Betriebsrat	Mittel	Hoch	Kritischer Beobachter	Transparent informieren, einbeziehen
Kunden	Mittel	Mittel	Indirekt Betroffene	Über Ziele/Verbesserungen informieren
Lieferanten	Niedrig	Niedrig	Randakteure	Bei Bedarf informieren
Zertifizierungsstelle	Hoch	Gering	Externer Prüfer	Fachlich einbinden, Anforderungen klären

3. Kommunikationsstrategie entwickeln

Verschiedene Stakeholder brauchen angepasste Infos und Formate. Wichtig dabei:

- Was möchten/müssen sie wissen und wie oft sollen sie informiert werden?
- Über welche Kanäle wird kommuniziert?

Eine transparente Kommunikation hilft, Akzeptanz zu schaffen und Ängste abzubauen.

4. Beteiligen Sie Ihre Stakeholder durch:

- Workshops, z. B. zur Prozessaufnahme
- Feedbackrunden oder Umfragen
- Pilotprojekte mit einzelnen Abteilungen
- Schulungen und Schulungskonzepte frühzeitig planen

5. Widerstände erkennen und managen

Widerstand ist normal – wichtig ist, ihn früh zu erkennen und aktiv anzugehen, indem Sie:

- Offene Dialoge führen
- Sorgen ernst nehmen
- Nutzen und Mehrwert des QM betonen
- Change-Management-Methoden einsetzen

6. Erfolgsmessung und Feedback

- Stakeholder-Zufriedenheit regelmäßig prüfen
- Feedback einholen und ggf. Maßnahmen anpassen
- Teilen Sie Erfolgsgeschichten und Quick Wins – das motiviert!



Fazit

Die Einführung eines QM-Systems erfordert eine aktive Stakeholder-Beteiligung. Frühzeitige Einbindung, Kommunikation und Struktur schaffen Akzeptanz, erkennen Widerstände und verankern das System nachhaltig. Im nächsten Artikel erfahren Sie, wie Sie Kritiker gewinnen.



Gemeinsam statt gegeneinander – wie kritische Stimmen Ihr QM stärken

Wenn Sie Qualitätsmanagement in Ihrer Organisation einführen oder weiterentwickeln, werden Sie auf kritische Stimmen treffen. Vielleicht sogar auf deutlichen Widerstand. Das ist nicht nur normal – es ist sogar eine Chance. Denn gerade die Personen, die anfangs besonders skeptisch sind, können später zu den engagiertesten Unterstützern werden. Entscheidend ist, wie Sie mit dieser Kritik umgehen.

Kritik ist kein Angriff, sondern oft ein Zeichen von Interesse

Kritik bedeutet nicht automatisch Ablehnung. Im Gegenteil: Menschen, die sich kritisch äußern, haben sich meist bereits mit dem Thema beschäftigt. Sie zeigen damit, dass es ihnen nicht egal ist, was passiert. Wer sich äußert – auch negativ –, will in den meisten Fällen verstanden werden. Nutzen Sie das zu Ihrem Vorteil.

Verstehen Sie die Gründe hinter der Kritik

Bevor Sie reagieren, hören Sie genau hin: Welche Sorgen und Erfahrungen stecken hinter der ablehnenden Haltung? Typische Gründe für Kritik am QM sind:

- die Sorge vor mehr Bürokratie
- die Angst, die Kontrolle zu verlieren
- schlechte Erfahrungen mit früheren QM-Projekten
- Unklarheit über Sinn und Nutzen des Systems
- Mehrarbeit und komplizierte Prozesse

Wenn Sie diese Motive erkennen und ernst nehmen, können Sie gezielt darauf eingehen und Missverständnisse auflösen, bevor sie sich festsetzen.

Auch Reaktanz spielt hier oft eine Rolle: Menschen empfinden Veränderungen als aufgezwungen und reagieren mit innerem Widerstand. Geben Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen daher die Möglichkeit zur Beteiligung und Entscheidung. Das reduziert das Gefühl von Zwang und erhöht die Bereitschaft zur Mitwirkung.

Hören Sie hin und zeigen Sie aufrichtiges Interesse

Gerade bei starken Kritikern lohnt sich ein persönliches Gespräch. Fragen Sie aktiv nach ihrer Einschätzung: Was sollte aus ihrer Sicht beachtet werden? Welche Punkte sehen sie kritisch und warum? Allein durch dieses ehrliche Zuhören entsteht oft ein völlig neuer Zugang. Sie signalisieren: „Ihre Meinung zählt. Und ich möchte Sie verstehen.“

Achten Sie in diesen Gesprächen auf eine wertschätzende Sprache. Vermeiden Sie Etiketten wie „schwierig“ oder „verweigernd“. Besser: „kritisch denkend“, „aufmerksam“ oder „mit Erfahrung ausgestattet“. Diese Feinheiten können den Gesprächsverlauf maßgeblich beeinflussen.

Beziehen Sie Kritiker aktiv ein

Wagen Sie jetzt den nächsten Schritt, indem Sie genau diese Personen mit ins Boot holen. Laden Sie sie ein, im Projektteam mitzuarbeiten oder Feedback zu geben. Machen Sie sie zu aktiven Mitgestaltern. Das stärkt ihr Verantwortungsgefühl – und häufig auch ihre Motivation. Wer mitgestaltet, denkt lösungsorientierter und konstruktiver.

Oft sind es genau diese Menschen, die nach ihrer anfänglichen Skepsis zu echten Botschaftern für das QM-System werden. Diese Wandlung ist nicht selten. Sie entsteht, wenn Beteiligung mit echter Wertschätzung kombiniert wird.



Kritische Personen hinterfragen, analysieren und fördern so positive Veränderungen.

Sie können kritische Kolleginnen und Kollegen gezielt in der Rolle des „Realitätschecks“ einsetzen: Geben Sie ihnen bewusst den Auftrag, auf mögliche Schwächen, Risiken oder Lücken hinzuweisen. So nutzen Sie ihre Perspektive nicht als Hindernis, sondern als Ressource zur Stärkung des Projekts.

Machen Sie Erfolge sichtbar – und zeigen Sie Wirkung

Wenn die Kritik eines Kollegen zu einer konkreten Verbesserung geführt hat: Sprechen Sie darüber. Zeigen Sie auf, dass genau dieser Beitrag das Projekt vorangebracht hat. Solche Erfolgserlebnisse fördern den Stolz und stärken das Vertrauen ins QM. Auch kleine Erfolge können große Wirkung entfalten – gerade dann, wenn sie transparent kommuniziert und den richtigen Personen zugeschrieben werden. Vergessen Sie nicht: Anerkennung ist ein mächtiger Verstärker von Engagement.

Wandlung durch Wertschätzung

Gehen Sie mit Kritik immer wertschätzend um. Auch wenn es emotional wird: Bleiben Sie ruhig, offen und auf Augenhöhe. Zeigen Sie, dass Sie die Person und nicht nur die Meinung ernst nehmen. Diese Haltung macht den Unterschied. Widerstand verliert seinen destruktiven Charakter, wenn er gehört und respektiert wird. **Wichtig ist auch:** Der Umgang mit kritischen Stimmen ist keine einmalige Maßnahme, sondern ein kontinuierlicher Beziehungsprozess. Bleiben Sie langfristig im Austausch – so entsteht Vertrauen, das über das Projekt hinaus trägt.



Fazit

Kritiker zu Befürwortern zu machen erfordert Geduld, echtes Interesse und einfühlsame Kommunikation. Doch es stärkt Ihr QM und fördert die Dialogkultur sowie die Zukunftsfähigkeit Ihrer Einrichtung.



Ein starkes Projektteam – Ihr Fundament für eine erfolgreiche QM-Einführung

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist mehr als nur ein Projekt – sie ist ein kultureller Veränderungsprozess. Und genau deshalb braucht es mehr als ein gutes Konzept oder eine normgerechte Umsetzung: Sie brauchen ein starkes Projektteam. Ein Team, das das QM-Vorhaben nicht nur technisch umsetzt, sondern in die Organisation hineinragt, Beteiligung schafft und Vertrauen fördert. In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie ein solches Team gezielt aufbauen, absichern und mit Wirkung ausstatten – und welche Haltung den Unterschied macht.

1. Vielfalt statt Einseitigkeit – auf die Zusammensetzung kommt es an

Achten Sie bei der Auswahl der Teammitglieder bewusst auf Diversität – nicht nur im fachlichen Sinne, sondern auch hinsichtlich Hierarchieebenen, Abteilungen, Berufsgruppen und Persönlichkeiten. Das QM betrifft alle Bereiche der Einrichtung, also sollte auch das Projektteam diese Breite widerspiegeln.



Mein Tipp

Binden Sie auch informelle Führungspersonen ein – Kollegen, die viel Einfluss im Alltag haben, unabhängig von ihrer offiziellen Position. Diese Personen fungieren oft als Multiplikatorinnen oder Vertrauenspersonen und helfen dabei, die Ideen aus dem Projektteam in den Arbeitsalltag zu tragen.



QM lebt von unterschiedlichen Perspektiven aus allen Bereichen der Einrichtung.

So entsteht ein Team, das sowohl die Perspektiven des Managements als auch der Basis kennt und beide Welten miteinander verbinden kann.

2. Rollen und Verantwortlichkeiten klären – von Anfang an

Damit ein Team wirklich arbeitsfähig wird, müssen alle Beteiligten wissen, welche Rolle sie spielen. Klären Sie:

- Wer trifft Entscheidungen im Projekt?
- Wer moderiert und dokumentiert die Sitzungen?
- Wer ist Ansprechpartner für Rückfragen aus den Abteilungen?

Halten Sie diese Rollen schriftlich fest, z. B. in einer Teamvereinbarung oder einem Projektsteckbrief. Das schafft Klarheit, beugt Missverständnissen vor und stärkt die Verbindlichkeit. Besonders in stressigen Projektphasen zeigt sich, wie wertvoll diese Transparenz ist. So können alle Beteiligten schnell auf ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten zurückgreifen. Vermeiden Sie dabei

starre Hierarchien – setzen Sie stattdessen auf ein Zusammenspiel aus Fachverantwortung und Teamorientierung.

3. Ressourcen sichern – Projektarbeit braucht Raum

Eine häufige Hürde: Die Projektarbeit wird „nebenbei“ gemacht. Das führt zu Frustration, Verzögerungen und halbherzigen Ergebnissen. Sorgen Sie deshalb frühzeitig für:

- eine schriftliche Freigabe der Mitarbeit durch die jeweiligen Vorgesetzten
- ausreichend Zeitkontingente für alle Beteiligten
- passende Räume oder digitale Tools für die Zusammenarbeit



Mein Tipp

Vereinbaren Sie einen festen Besprechungsrhythmus, z. B. alle zwei Wochen, und sorgen Sie für professionelle Moderation. Das steigert die Qualität der Zusammenarbeit und fördert das Dranbleiben.

Denken Sie auch an kleine, praktische Aspekte: Gibt es die technische Ausstattung für hybride Meetings? Wie gelingt der Informationsfluss zwischen den Treffen?

4. Ihre Führung muss sichtbar hinter dem Projekt stehen

Für Ihre gesamte Einrichtung muss klar sein: Die QM-Einführung ist nicht „ein Projekt von ein paar Engagierten“, sondern ein strategisch gewollter Schritt der Einrichtungsleitung.

Klärende Fragen im Vorfeld:

- Wer ist offizieller Auftraggeber des Projekts?
- Welche Befugnisse hat das Projektteam?
- Wer kommuniziert das „Warum“ an die Organisation?

Ein starkes Projektteam braucht Rückendeckung – intern und öffentlich sichtbar. Bitten Sie die Leitung, diesen Rückhalt aktiv zu zeigen: etwa durch eine Auftaktrede, regelmäßige Updates oder Präsenz bei wichtigen Meilensteinen.

Denn Führung wirkt durch Haltung, aber auch durch Präsenz.

5. Transparenz nach innen: Kommunikation als Erfolgsfaktor

Ein gutes Projektteam denkt nicht nur an die Umsetzung, sondern auch an die Begleitung der Organisation. Das heißt:

- regelmäßige Infos an die Mitarbeitenden (z. B. per E-Mail, Aushang oder Intranet)
- Austauschformate schaffen (z. B. Feedbackrunden, Infoveranstaltungen)
- Ansprechpartner benennen, um Fragen oder Sorgen aufzunehmen





Sie können kaum zu viel kommunizieren. Eine starke Kommunikation ist Ihr Erfolgsfaktor für die Einführung Ihres QM.

Scheuen Sie sich nicht, auch über Herausforderungen offen zu sprechen. Das schafft Vertrauen und Authentizität. Sie zeigen damit: Hier wird nicht nur verwaltet – hier wird gestaltet. Ein transparentes Projektteam wirkt nicht abgeschottet, sondern als zentrale Schnittstelle zur Organisation.

6. Kick-off: Setzen Sie ein starkes Startsignal

Ein professioneller Projektstart ist mehr als ein formaler Auftakt – er ist ein Signal an die gesamte Einrichtung.

Nutzen Sie den Kick-off, um:

- das Projektteam sichtbar vorzustellen
- das Ziel und den Nutzen des Projekts zu verdeutlichen
- den Rückhalt der Führung zu demonstrieren
- Beteiligungsmöglichkeiten zu präsentieren



Geben Sie Ihrem Qualitätsmanagement einen Raketenstart mit einem starken und gut geplanten Kick-off.



Mein Tipp

Laden Sie alle Abteilungen ein – persönlich oder digital – und machen Sie das QM greifbar. Zeigen Sie, worum es geht, was sich ändern wird und warum sich Mitmachen lohnt. Ergänzen Sie den Start um ein kleines gemeinsames Erlebnis, z. B. einen Impulsvortrag, ein World Café oder eine symbolische „QM-Schatzkiste“ mit Werten und Zielen.

7. Vertrauen aufbauen – mit Haltung, nicht nur Struktur

Letztlich steht und fällt der Erfolg des Teams mit der Haltung, mit der Sie arbeiten. Ein starkes Projektteam zeichnet sich nicht nur durch Klarheit und Struktur aus, sondern durch:

- Offenheit
- Dialogbereitschaft
- gegenseitigen Respekt
- echtes Interesse an der Organisation

Gehen Sie achtsam mit Perspektiven um, auch wenn sie kritisch sind. Fördern Sie Vielfalt in Meinungen – nicht als Störung, sondern als Mehrwert. Feiern Sie kleine Erfolge und würdigen Sie das Engagement der Beteiligten. Vertrauen entsteht nicht durch PowerPoint-Präsentationen, sondern durch Zuhören, Verlässlichkeit und gemeinsame Erfahrungen.

8. Denken Sie über das Projekt hinaus – Nachhaltigkeit sichern

Schon während des Projekts sollten Sie überlegen: Wie kann das QM-Team nach Projektende weiterwirken? Wer übernimmt die Verantwortung für die Verstetigung der Ergebnisse?

Denken Sie über Folgendes nach:

- Welche Rollen oder Gremien können institutionalisiert werden?
- Wie wird Wissen gesichert und weitergegeben?
- Welche Feedbackkanäle bleiben bestehen?

So wird aus einem zeitlich begrenzten Projekt ein dauerhaft wirksamer Impuls für die Weiterentwicklung Ihrer Einrichtung.

Projektsteckbrief: Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QM)

So könnte der Projektsteckbrief für die Einführung Ihres QM-Projektes aussehen:

1. Projekttitlel:

„Qualität gemeinsam gestalten – Einführung eines QM-Systems in der Einrichtung [Name]“

2. Projektziel:

Einführung eines praxisnahen, wirksamen Qualitätsmanagementsystems zur Förderung von Transparenz, Verlässlichkeit und kontinuierlicher Verbesserung in allen Bereichen der Organisation.

3. Hintergrund und Anlass

- Wunsch nach strukturierter Weiterentwicklung
- Gesetzliche Anforderungen aus der QM-Richtlinie des gemeinsamen Bundesausschusses
- Stärkung der internen Kommunikation und der Abläufe
- Steigende Anforderungen an Qualitätssicherung und Nachweispflichten

4. Projektstart und Zeitrahmen

- Start: 01.09.2025
- Geplante Dauer: 12 Monate
- Ziel: Erste externe Bewertung durch Zertifizierungs-Audit im Herbst 2026

5. Projektleitung

- Name: [Max Mustermann]
- Funktion: Qualitätsbeauftragter / Projektverantwortlicher
- Kontakt: max.mustermann@einrichtung.de etc.

Unter www.safetyexperts.de/login können Sie sich den kompletten Projektsteckbrief herunterladen.



Projektstatusbericht

Der Projektstatusbericht dient dazu, den aktuellen Stand Ihres QM-Projekts übersichtlich darzustellen. Er informiert regelmäßig über Fortschritte, Risiken und nächste Schritte – für Ihr Projektteam, die Leitung und alle Beteiligten. So bleibt das Projekt transparent und steuerbar.

Projektstatusbericht – Einführung Qualitätsmanagementsystem

Berichtszeitraum: [z. B. März 2025]

Erstellt von: [Name, Funktion]

Datum: [TT.MM.JJJJ]

1. Zusammenfassung

Im Berichtszeitraum wurden erste Schulungstermine festgelegt und die Prozesslandkarte finalisiert. Die Mitarbeitenden zeigen hohes Interesse, jedoch bestehen noch Unsicherheiten bei der Dokumentation. Die geplanten Meilensteine wurden größtenteils erreicht.

2. Projektfortschritt

Bereich	Status	Kommentar
Prozessanalyse abgeschlossen	✓	Ist-Stand analysiert und dokumentiert
Schulungskonzept entwickelt	🔄	Entwurf erstellt, Feedback steht aus
Mitarbeitendenkommunikation gestartet	✓	Newsletter Nr. 1 und Aushänge verteilt
Pilotprozess dokumentiert	✗	Noch offen, Start auf April verschoben
Internes Audit vorbereitet	🔄	Planung in Arbeit

3. Meilensteine

Meilenstein	Geplant	Erreicht	Abweichung / Bemerkung
Kick-off-Veranstaltung	15.09.2025	✓ 15.09.2025	Erfolgreich umgesetzt
Ist-Analyse	31.10.2025	✓ 29.10.2025	-
Schulungsbeginn	15.01.2026	🔄	Neuer Start: 01.02.2026
Auditvorbereitung	01.06.2026	✗	noch nicht gestartet

4. Herausforderungen / Risiken

- Kapazitätsengpässe im Projektteam (insb. Pflegebereich)
- Schulungstermine schwer koordinierbar
- Technische Hürden bei digitaler Dokumentation

5. Unterstützungsbedarf

- Rückmeldung zur finalen Freigabe des Schulungskonzepts durch Leitung
- Entlastung einer Projektperson für 1 Tag / Woche für Dokumentation
- Abstimmung mit IT zur Datenablage

6. Nächste Schritte (Ausblick auf den kommenden Zeitraum)

- Freigabe Schulungskonzept und Start Kommunikation (KW 14)
- Durchführung erster QM-Schulungseinheiten (ab KW 15)
- Pilotprozess dokumentieren und Feedback einholen
- Vorbereitungen für internes Audit starten

7. Kommentar der Projektleitung / des QM-Beauftragten (optional)

[Hier kann eine persönliche Einschätzung, eine Motivation für das Team oder ein Dankeschön eingefügt werden.]

Unterschrift Projektleitung: _____

Freigabe durch: _____



Fazit

Ein starkes Projektteam ist das Herzstück jeder erfolgreichen QM-Einführung. Es verbindet Fachlichkeit mit Kommunikation, Struktur mit Haltung, Planung mit Veränderungskompetenz. Wenn Sie auf Vielfalt, klare Rollen, gesicherte Ressourcen und sichtbare Rückendeckung setzen, schaffen Sie die besten Voraussetzungen dafür, dass QM nicht als

Pflichtaufgabe, sondern als echte Chance für Ihre gesamte Einrichtung wahrgenommen wird.

Und nicht zuletzt: Ein gutes Projektteam entwickelt sich weiter – fachlich, persönlich und gemeinsam.

Geben Sie diesem Prozess Raum, fördern Sie Vertrauen, offene Kommunikation und feiern Sie Fortschritte. Dann wird Ihr Qualitätsmanagement nicht nur eingeführt, sondern wirklich gelebt.



Change Agents & Multiplikatoren: Schlüsselrollen im Veränderungsprozess

Die Einführung eines neuen Managementsystems, wie etwa eines Qualitätsmanagementsystems, ist weit mehr als ein technisches oder organisatorisches Projekt. Sie stellt einen umfassenden Veränderungsprozess dar, der Ihre gesamte Organisation betrifft – auf struktureller, kultureller und menschlicher Ebene. Damit dieser Wandel gelingt, braucht es nicht nur durchdachte Projektpläne und klare Ziele, sondern vor allem Menschen, die Veränderung mittragen und vorantreiben. In diesem Zusammenhang sind Change Agents und Multiplikatoren zentrale Erfolgsfaktoren. Sie helfen Ihnen dabei, den Wandel intern zu verankern, Akzeptanz zu schaffen und Widerstände frühzeitig zu erkennen.

Was sind Change Agents und Multiplikatoren?

Change Agents sind Mitarbeitende, die bewusst ausgewählt und befähigt werden, Veränderungsprozesse innerhalb Ihres Unternehmens aktiv zu begleiten. Sie fungieren als Verbindungsglied zwischen der Projektleitung und den betroffenen Teams. Ihre Aufgabe ist es, Veränderungen verständlich zu kommunizieren, als Ansprechpartner bei Unsicherheiten zu fungieren und Kolleginnen und Kollegen durch den Wandel zu begleiten.

Multiplikatoren hingegen sind häufig informelle Meinungsführer. Sie verfügen über ein hohes Maß an Vertrauen und Anerkennung im Kollegenkreis – unabhängig von ihrer formalen Position. Ihre Haltung zur Veränderung hat oftmals großen Einfluss darauf, wie diese im Unternehmen wahrgenommen und angenommen wird. Beide Rollen sind besonders wirksam, wenn sie gemeinsam agieren: Change Agents als strategisch eingebundene Veränderungsbegleiter und Multiplikatoren als authentische Fürsprecher innerhalb der Belegschaft.

Aufgaben und Nutzen von Change Agents

Ein wirksam eingesetzter Change Agent übernimmt eine Vielzahl bedeutender Aufgaben:

- **Kommunikator:** Er vermittelt die Ziele und Vorteile des Veränderungsvorhabens auf eine nachvollziehbare und adressatengerechte Weise. Dabei übersetzt er Managementsprache in den Arbeitsalltag.
- **Vermittler:** Bei Widerständen oder Unsicherheiten steht der Change Agent als erste Anlaufstelle zur Verfügung. Er hört zu, nimmt Bedenken ernst und vermittelt zwischen Projektteam und Belegschaft.
- **Motivator:** Durch seine positive Haltung und aktives Vorleben der Veränderung wirkt der Change Agent motivierend auf andere.
- **Feedbackgeber:** Er gibt regelmäßig Rückmeldungen aus dem Arbeitsumfeld an die Projektverantwortlichen, etwa zu Stimmungen, Akzeptanz oder Umsetzungshindernissen.

Change Agents helfen Ihnen dabei, die Veränderungen greifbar zu machen und kontinuierlich zu begleiten. Sie sorgen für Transparenz, Vertrauen und ein realistisches Bild der Veränderungen, auch dann, wenn es schwierig wird.

Die Rolle von Multiplikatoren im Wandel

Multiplikatoren sind oft nicht formell in das Projekt eingebunden, doch ihr Einfluss ist nicht zu unterschätzen. Durch ihre Stellung im sozialen Gefüge des Unternehmens können sie entscheidend dazu beitragen, Meinungen zu formen und Stimmungen zu len-

ken. Sie sollten gezielt identifiziert und einbezogen werden – nicht nur, weil sie selbst überzeugt werden müssen, sondern weil sie andere überzeugen können.



Eine strukturierte Einbeziehung Ihrer Mitarbeiter als Change Agents und Multiplikatoren bringt Ihre Einrichtung in neue Höhen.

Erkennen Sie Multiplikatoren anhand folgender Merkmale:

- Sie genießen hohes Ansehen bei Kolleginnen und Kollegen.
- Ihre Meinung wird gehört und respektiert – oft unabhängig von Hierarchien.
- Sie bringen sich aktiv ein, äußern sich offen zu Veränderungen und nehmen Einfluss auf Diskussionen im Team.

Vermeiden Sie diese Risiken und Stolperfallen

- Überforderung der Change Agents ohne klaren Rahmen
- Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte
- Missverständnisse über die Rolle („nur Informationsübermittler“ vs. echter Gestalter)
- Gefahr von Vertrauensverlust, wenn Change Agents keine Rückendeckung haben



Fazit

Wenn es Ihnen gelingt, diese Personen für Ihre Veränderung zu gewinnen, erhöht sich die Chance auf eine breite Akzeptanz deutlich.

Wie Sie Kolleginnen und Kollegen überzeugen, sich als Change Agent oder Multiplikator zu engagieren

Um Mitarbeitende für die Rolle als Change Agent oder Multiplikator zu gewinnen, ist es entscheidend, ihnen den Sinn und den Nutzen ihres Engagements klar zu vermitteln. Zeigen Sie auf, dass sie eine Schlüsselrolle im Veränderungsprozess übernehmen – nicht nur als Unterstützer der Projektleitung, sondern auch als aktive Mitgestalter des Wandels.

Heben Sie hervor, dass ihre Meinung, ihr Netzwerk und ihr Einfluss im Team wertvoll sind, um Akzeptanz zu schaffen und Veränderung greifbar zu machen. Oft fühlen sich Mitarbeitende besonders angesprochen, wenn sie erleben, dass ihre Erfahrung und ihre Perspektive wirklich gefragt sind. Betonen Sie außerdem die persönliche Entwicklung, die mit dieser Rolle einhergeht: Change Agents bauen kommunikative, strategische und moderierende Kompetenzen auf, die auch über das Projekt hinaus beruflich stärken.



Mein Tipp

Wichtig ist, dass Sie von Anfang an deutlich machen, dass Change Agents nicht allein gelassen werden, sondern gezielt begleitet, geschult und unterstützt werden – durch Workshops, Austauschformate und Rückhalt durch die Führungsebene. Ein offenes Gespräch auf Augenhöhe ist dabei der erste Schritt zur erfolgreichen Gewinnung.

So binden Sie Change Agents und Multiplikatoren gezielt ein

Um die Potenziale dieser Schlüsselpersonen bestmöglich zu nutzen, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen:

1. **Identifikation:** Ermitteln Sie frühzeitig geeignete Personen auf Basis von Beobachtungen, Empfehlungen und ggf. Mitarbeiterbefragungen.
2. **Vorbereitung:** Schulen Sie Ihre Change Agents gezielt, etwa in Kommunikation, Konfliktmanagement oder Grundlagen des Change Managements.
3. **Integration:** Binden Sie sie aktiv in Workshops, Feedbackrunden und Kommunikationsprozesse ein.
4. **Wertschätzung:** Zeigen Sie Anerkennung für das Engagement, z. B. durch regelmäßigen Austausch mit der Projektleitung, Lob, Erwähnung in internen Medien oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
5. **Vernetzung:** Schaffen Sie ein Forum, in dem sich Change Agents austauschen, voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen können.

Erfolgsmessung und Reflexion

Die regelmäßige Reflexion mit Ihren Change Agents ist ein zentraler Bestandteil des Change Managements. Sie hilft Ihnen dabei, Stimmungen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen, den Fortschritt realistisch einzuschätzen und Ihre Maßnahmen gezielt weiterzuentwickeln. So stellen Sie sicher, dass Ihre Veränderungs-

strategie nicht nur auf dem Papier funktioniert, sondern auch in der Praxis akzeptiert und gelebt wird.

Training Ihrer Change Agents

Beim Training Ihrer Change Agents sollten Sie auf praxisnahe, interaktive Formate setzen. Vermitteln Sie nicht nur theoretisches Wissen über Veränderungsprozesse, sondern trainieren Sie auch gezielt Kompetenzen wie Kommunikation, Konfliktlösung und den Umgang mit Widerstand. Fördern Sie die Selbstreflexion und das Rollenverständnis. Nutzen Sie reale Fallbeispiele und schaffen Sie Raum für Austausch. So stärken Sie das Vertrauen, die Motivation und die Wirksamkeit Ihrer Change Agents im Veränderungsprozess.



Mein Tipp

Nutzen Sie monatliche Reflexionsrunden oder kurze Feedbackgespräche mit Ihren Change Agents, um eine kontinuierliche Lernschleife im Projekt zu etablieren.

Beispielfragen zur Reflexion:

- Was lief gut in der Kommunikation mit den Teams?
- Wo haben wir Widerstände gespürt?
- Welche Fragen oder Sorgen kamen häufig auf?
- Welche Formate (z. B. Meetings, Schulungen, informelle Gespräche) haben funktioniert – welche nicht?
- Welche Rückmeldungen sollten wir gezielt ins Projektteam oder zur Führung zurückspeigeln?
- Gibt es Quick Wins oder Erfolgsgeschichten, die wir kommunizieren können?

Diese Rückmeldungen sind wichtig für die Feinjustierung Ihrer Kommunikation und stärken die Rolle der Change Agents, indem sie zeigen, dass ihre Perspektive zählt.



Fazit

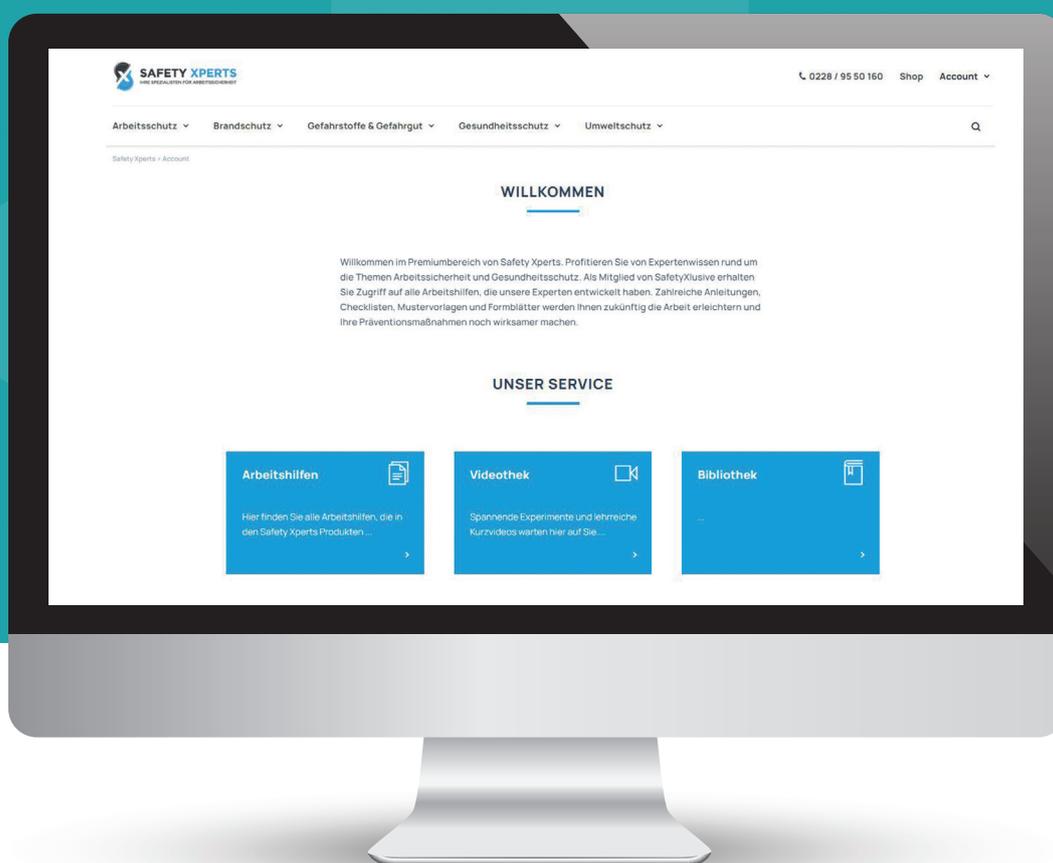
Change Agents und Multiplikatoren sind zentrale Pfeiler erfolgreicher Veränderungsprozesse. Sie helfen Ihnen, Informationen wirksam zu verbreiten, Mitarbeitende zu motivieren und Widerstände konstruktiv zu bearbeiten. Sie tragen dazu bei, dass Veränderungsvorhaben nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Investieren Sie in diese Rollen durch Auswahl, Qualifizierung und Anerkennung – so legen Sie den Grundstein für echten Wandel. Veränderung braucht nicht nur Strategie, sondern auch engagierte Menschen.



UNSER PREMIUMBEREICH

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Premiumbereichs

1. Über 500 Arbeitshilfen, die Ihnen die Dokumentation erleichtern.
2. Zahlreiche Lehrvideos, die Ihre Unterweisungen lebhafter machen.
3. Nutzen Sie die Bibliothek mit E-Books und Rechtstexten zum Nachschlagen.



Impressum

SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG • Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • Telefon: 02 28 / 95 50 120 • Fax: 02 28 / 36 96 486 • Internet: www.safetyxperts.de • E-Mail: kundendienst@safetyxperts.de • E-Mail für Leserfragen: gesundheitswesen@safetyxperts.de • Vorstand: Richard Rentrop • ISSN: 2365-7723 • Erscheinungsweise: 26-mal pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o. • Redaktion: Ricarda Waldon, Bayreuth (RW) • Produktmanagement: Wiam Hanane, Bonn • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier • Alle Angaben in „Arbeitsschutz und Hygiene im Gesundheitswesen“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie

Dieser Fach-Newsletter richtet sich gleichermaßen an weibliche und männliche Leser. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) gewählt. Diese schließt stets alle Geschlechterformen mit ein.

basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Im Interesse der Lesbarkeit verzichten wir in unseren Beiträgen auf geschlechtsbezogene Formulierungen. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird. ©2025 by SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau.

Bildnachweise: Titelbild: AdobeStock Looker_Studio; Seite 5: AdobeStock fizkes; Seite 6 u. 7: AdobeStock Good Studio; Seite 8: AdobeStock Stock Source Studio.

Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.





Zahl des Monats

Was denken Sie: Wie viel Prozent der Veränderungen (Change-Projekte) in deutschen Unternehmen waren 2020 erfolgreich?

- 73 %
- 44 %
- 16 %

Der tatsächliche Wert lag bei nur 16 % – dem niedrigsten Ergebnis, das bis dahin in der Change-Fitness-Studie gemessen wurde. Dies zeigt, wie wichtig ein strukturiertes Change Management ist, um Veränderungsprojekte zum Erfolg zu führen.

📄 Quelle: <https://www.bdu.de/fachthemenportal/veraenderungsmangement/der-return-on-investment-von-change-management-ist-reell/>



SAFETY X PERTS

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit