Die Rolle der/des QMB

QB-Workshop 31.01.-01.02.2017
Kassel

Dipl.-Psych. Marita Enge – freiberufliche Organisationsberaterin, Auditorin, Dozentin

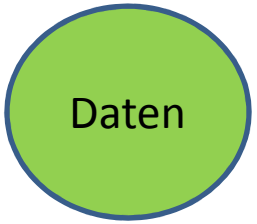
Themenschwerpunkte

1. **QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Pflicht?**
   - Organisatorische Einordnung
   - Ressourcen und Kompetenzen
2. **Rollenverständnis**
   - Definition „Rollenbegriff“
   - Abbild Bestellschreiben
   - Welche und wie viele Rollen hat ein QMB?
3. **Rollenänderung - Rollenkonflikte**
   - Erwartungen – Ressourcen – QMB-Kompetenzen
4. **Empfehlung: für QMB / für Leitung**

AKTUELL aus dem Team: Datenerhebung

- Zu Aspekten der QMB-Rolle (Ressourcen, Einbindung ins Organigramm, Stellenbeschreibung, Qualifikation…) wurden die Antworten der Teilnehmer während des Workshops erhoben – die tabellarische Übersicht ist am Ende der Präsentation als FlipChart-Foto beigefügt

- Berücksichtigte Fragen der Präsentation sind wie folgt gekennzeichnet:



- Tlw. wurde stellvertretend für den nicht anwesenden QMB geantwortet

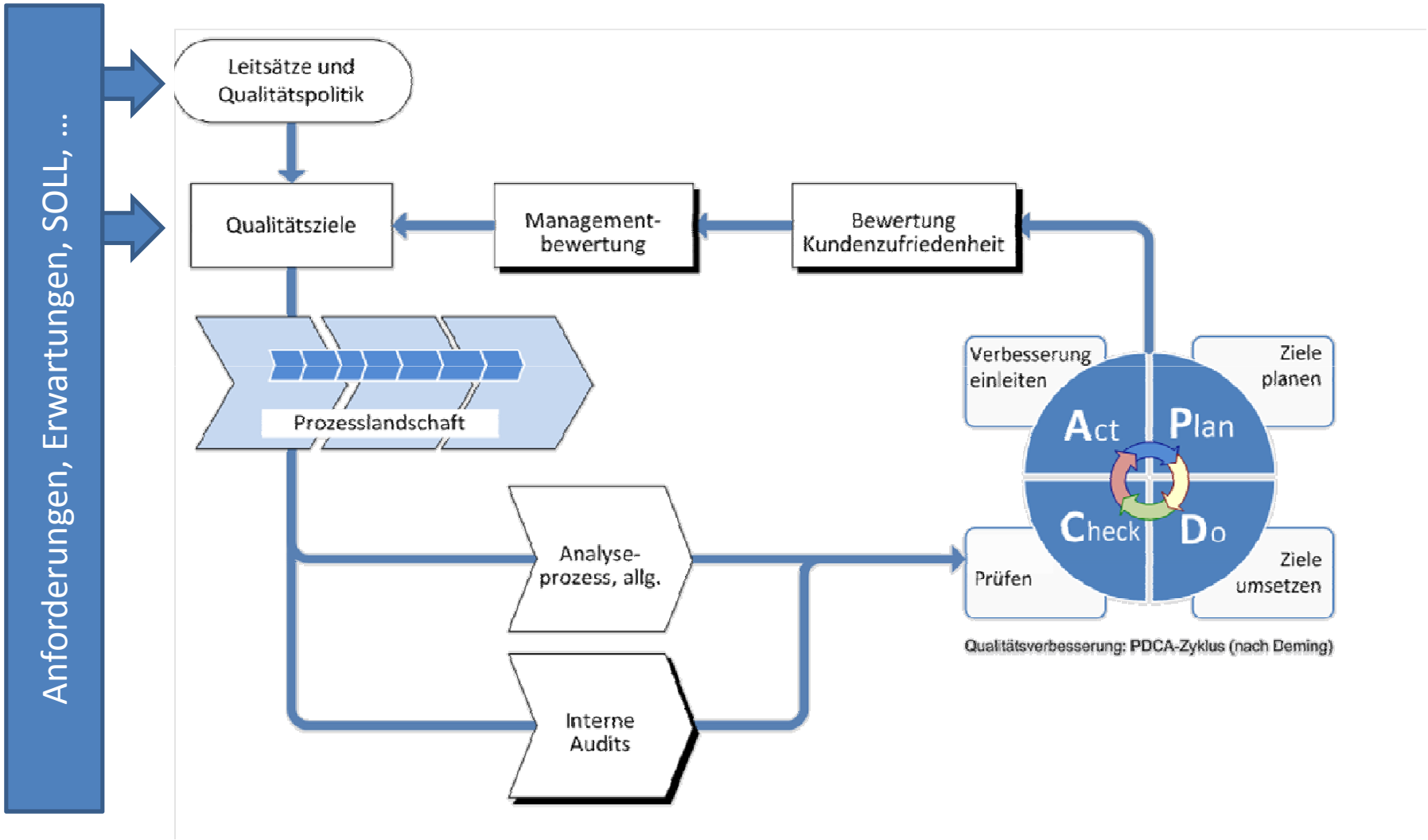
1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Pflicht?

- Qualitäts(management)beauftragte (r)– **QB/QMB**: (Anm. ME: meist) organisationsinterner **Dienstleister und Berater** für das Qualitäts-management (QM) ohne direkt leitende Position, sondern eine **der Leitung zugeordnete Stelle**. (Wikipedia,)

- **QM** betrifft 3 Dimensionen: **Strukturen, Prozesse, Ergebnisse** – Fokus für QMB: **Prozess-/Ergebnisqualität** mittels **QM-System** „managen“ (**Plan – Do – Check – Act – siehe folgende Grafik**)

- **QB/QMB = eine(r) von vielen Beauftragten** im Unternehmen
  - Arbeitssicherheit, Brandschutz, Datenschutz, Hygiene, …, QM, …

1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Pflicht?



1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Pflicht?

- lt. **Norm DIN EN ISO 9001-2015 Begriff BOL/QB nicht mehr gefordert (kann bleiben)** – Fokus: Verantwortung der Führung
- lt. **BAR als Mindestkriterien** des zertifizierungspflichtigen QMS
  - QMB gefordert (siehe nächste Folie)
  - mit Hinweis auf Anforderung der QMB-Qualifikation
- **Interne(r) oder externe(r) QB/QMB:** Beides ist möglich!

Pro intern	Contra intern	Pro extern	Contra extern
Know How wächst + bleibt (im Idealfall)	Geeigneten Kandidaten finden / motivieren	Expertise - Erfahrung	Bedingter Know How-Transfer
Nähe /(insider-) Wissen zur Organisation	Qualifikation (Zeit/ Kosten) nötig; neue Aufgabenstrukturen	interne Re-Strukturierung nicht nötig	Kein Insider-Wissen
Präsenz	Befangenheit	unbefangen	nicht ad hoc da

1. QMB in der stat. Reha-Einrichtung: Pflicht? BAR-Mindestkriterien zum internen QM

4 Verantwortung für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung

4.1 Verantwortlichkeit für das interne QM auf der Leitungsebene

- Beschriebene Organisationsstruktur des Qualitätsmanagements einschließlich Verpflichtung der obersten Leitungsebene
- Angaben zur Verantwortlichkeit bei der Entwicklung von Qualitätszielen, der Qualitätsplanung, Überwachung und Bewertung
- Bereitstellung angemessener personeller und sachlicher Ressourcen für das Qualitätsmanagement

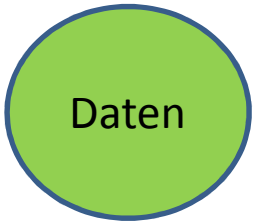
4.2 Qualitätsmanagement-Beauftragter (QM-Beauftragter)

- Bestellung eines qualifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten mit den erforderlichen Ressourcen
- Sicherstellung der erforderlichen Qualifikation und Erfahrung
- Bestimmung und Bereitstellung der erforderlichen zeitlichen Ressourcen
- Schriftliche Benennung mit Aufgabenbeschreibung und Befugnissen
- Transparenz der Aufgaben und Befugnisse

Wer ein BAR-relevantes Zertifikat nach einem BAR-anerkannten Regelwerk benötigt (Manual, Anforderungskatalog, QM-System,…), kann auf eine(n) QMB NICHT verzichten.

1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: organisatorische Einordnung

Mögliche Varianten



- Einzelne Stabstelle direkt erkennbar der obersten Leitung zugeordnet
- Einzelne Position auf oder unterhalb der Leitungsebene(n)
  - Separat dargestellt
  - Neben zusätzlicher Funktion dargestellt, z.B. Assistenz GF/QMB, PDL/QMB, MA IT/QMB
- Teil des QM-Teams – Organisationseinheit/Abteilung
  - Ohne weitere Spezifikation
  - Mit Darstellung der Aufgabenbereiche der Team-Mitglieder, z. B.: MA1: Organisationentwicklung/Risikomanagement; MA2: QM-Dokumentation, Schulung, Audits; MA3: Reporting, QS-Statistiken, Analysen, Reklamationsmanagement

MA = Mitarbeiter

1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: organisatorische Einordnung

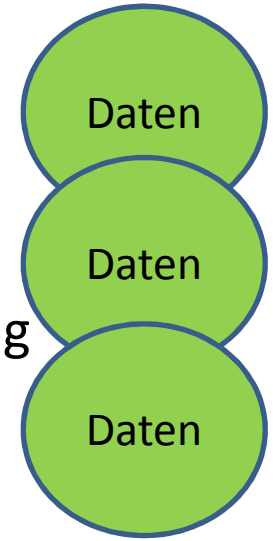
Mögliche Varianten als Verbundstrukturen:

- regionale QM-Teams mit dezentralen QMB (ggf. ein hauptverantwortlicher QMB : Team-Leiter; zentral + regional vernetzt)
- dezentrale QMB (zentral systematisch vernetzt)
- dezentrale QM-Multiplikatoren (zentral systematisch vernetzt)
- Zusätzlich:
  - Zentraler QMB, ggf. mit temporären dezentralen Präsenzen
  - Zentrales Q(M)-Team, ggf. mit festgelegten Zuständigkeiten/ Zuordnungen und temporären dezentralen Präsenzen

1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Ressourcen und Kompetenzen

Varianten:

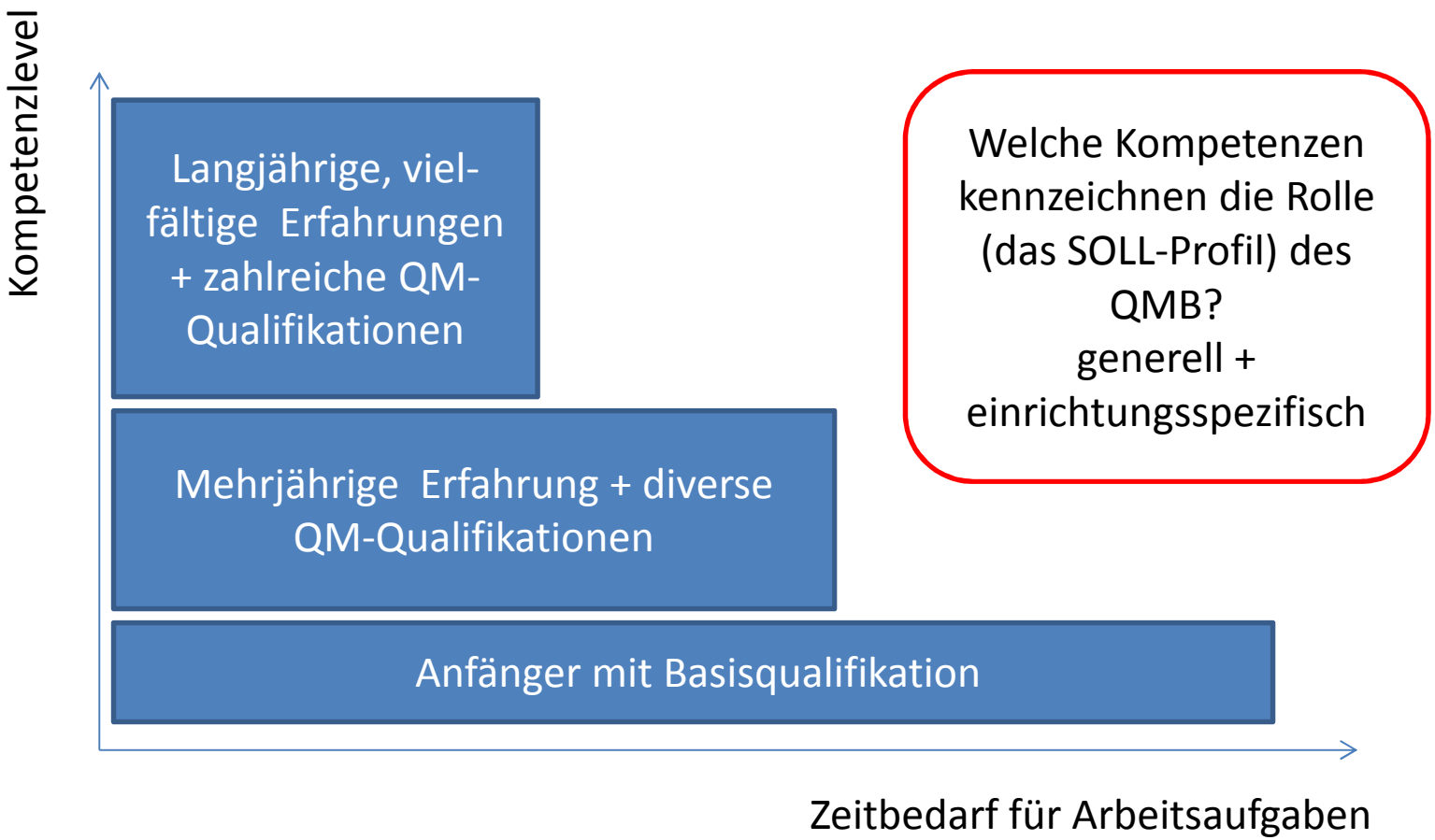
- Vollzeit/**Teilzeit – das überwiegend praktizierte Modell**
- ausschließlich QM versus „nebenberuflich“
- Unterschiedliche Jahre der Berufs-Erfahrung/QM-Erfahrung
- Unterschiedliche Level der QM-Qualifikation



Aussagen/Zusammenhang der QMB-Rolle

- Organisationsinterne Akzeptanz steigt mit QM-Expertise und mit „Bodenhaftung“ (Kenntnis der Abläufe/Probleme an der Basis)
- Vorteil für „ältere, berufs-/QM-erfahrene + qualifizierte MA
- Leitungsposition nicht per se von Vorteil (fehlende Nähe zur Basis)

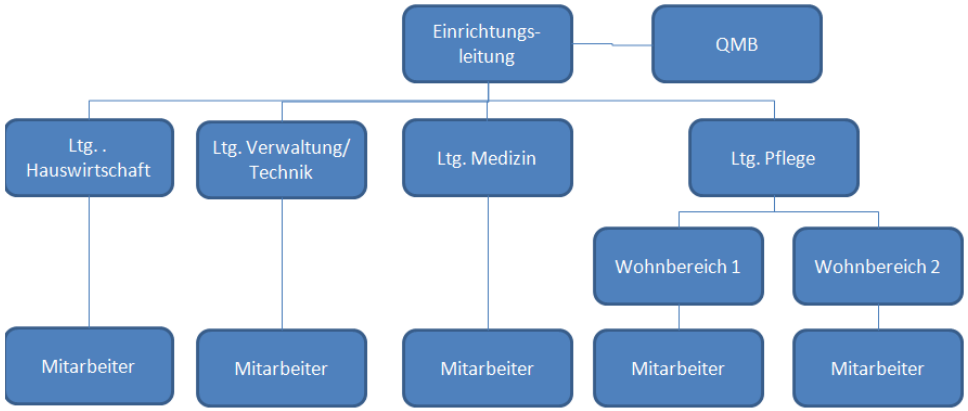
1. QMB in der (stat. Reha-)Einrichtung: Ressourcen und Kompetenzen



Welche Kompetenzen kennzeichnen die Rolle (das SOLL-Profil) des QMB?
generell + einrichtungsspezifisch

2. Rollenverständnis: Definition „Rollenbegriff“

- **Rolle (sozial)** entspricht den abhängigen **Erwartungen, Werten, Handlungsmustern** und **Verhaltensweisen = Anforderungen an Akteur entsprechend seiner Position**
- unabhängig von sozialer Rolle ist **im Berufsleben die zugewiesene Rolle aufgrund von Qualifikationen + Arbeitsteilung** zu unterscheiden
- Abbildungen von Rollenstrukturen: **Organigramm**, **Stellenbeschreibung**

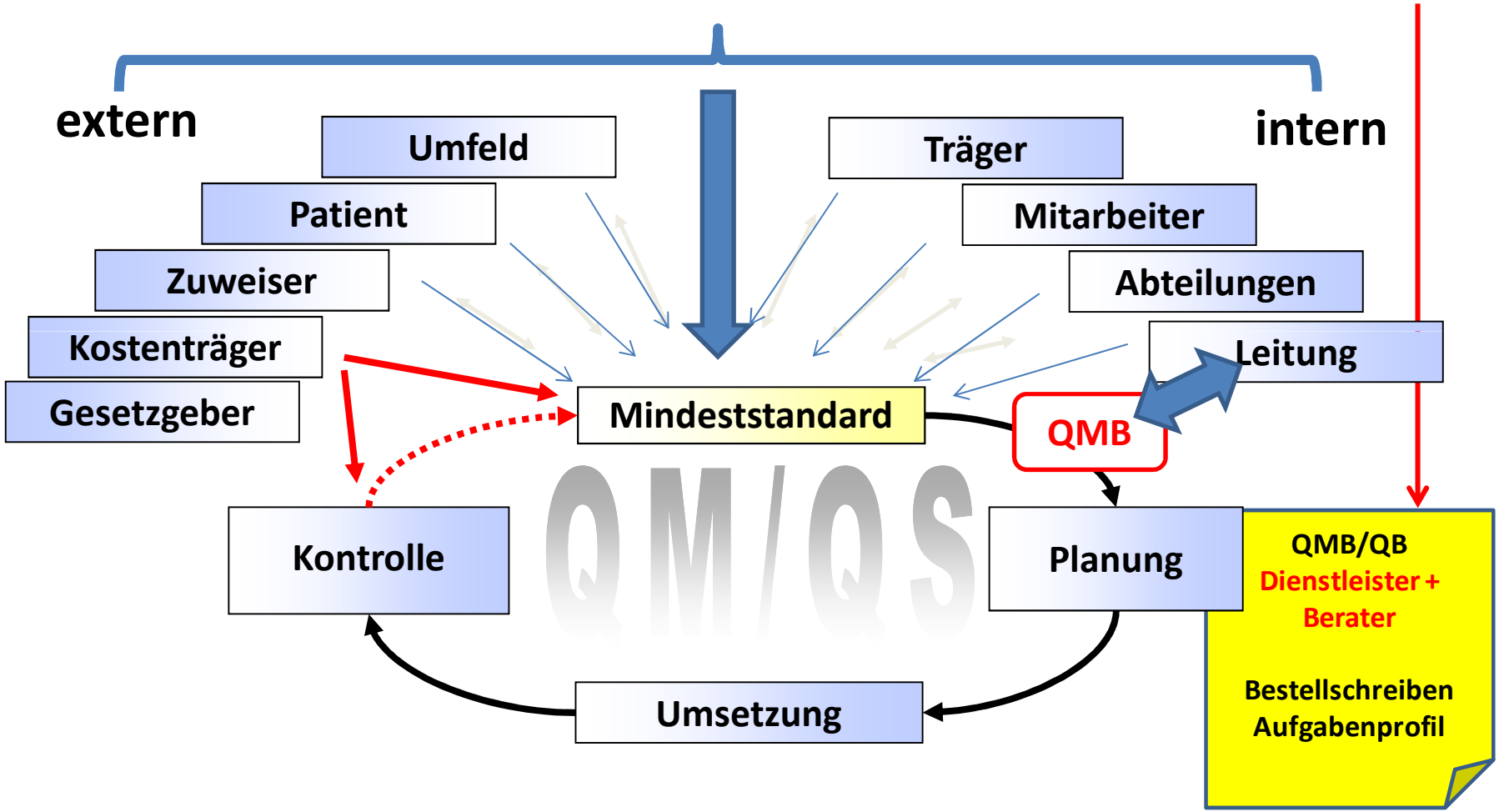


QMB/QB
Dienstleister + Berater

Bestellschreiben
Aufgabenprofil

2. Rollenverständnis: Abbild Bestellschreiben

Erwartungen, Werte, Handlungsmuster, Verhaltensweisen = Anforderungen



2. Rollenverständnis: Abbild Bestellschreiben Fragen zur Reflexion

- Wie ist der Analyseprozess in Ihrer Einrichtung organisiert, um **Anforderungen / Erwartungen / Werte … der unterschiedlichen Interessengruppen zu erfassen/zu überwachen**?
- **Welche Anforderungen / Erwartungen / Werte** … der unterschiedlichen Interessengruppen **tangieren die „Dienstleistungs-/Beratungsaufgaben“ der/des QB/QMB**?

Kundengruppen Struktur der unterschiedlichen Kundengruppen	**Anforderungen** Anforderungen der Kunden an unsere Klinik und umgekehrt	**Betroffenene Berufsgruppen** Kontakt der Berufsgruppen mit der Kundengruppe	**Maßnahmen** Maßnahmen zur Sicherstellung der Kundenorientierung	**Zufriedenheit** Erhebung der Zufriedenheit der jeweiligen Kundengruppe
DRV-Bund , weitere RV	- Teilhabe an QM- Siche-Rungsprogramm - Erfüllung der BAR - Rehabilitationskonzept der Klink - Individueller Therapieplan - Beschwerdefreiheit / Rein tegration in den Alltag - Transparenz - zeitnahe Entlassungsbriefe - zeitnahe Übernahme des Patienten - ggf. Übernahme kritischer Reha-Pat.	- Geschäftsführer - Chefarzt	- Wissensvermittlung Zuweisungskriterien - Klinikprofil - passende Strukturen - geeignetes QM-System - Assessments - Ergebnismessung - Audits - Rehazielvereinbarung - Schulung - Einhaltung der Standards - zeitnahe Entlassungsbriefe	- Belegungsstatistik - QS-Berichte: guter Benchmark-Wert - Anzahl Beschwerden - Pat.-Zufriedenheitswerte - Visitationsprotokoll o.B. - Telefonische Abfrage 1x Jährlich/Besuchskontakt - Vergütung pro Pflegesatz/ Fallpauschale

Hier kann Spalte Chancen/Risiken ergänzt werden mit Bewertung (+++/---)

2. Rollenverständnis: Abbild Bestellschreiben? deQus: QM-Konzept Integration Anforderungen

- (4) Das suchtspezifische QM-System ist langfristig auf Qualitätsentwicklung im Sinne eines **‚Total Quality Management' (TQM)** und der ‚**Business Excellence**' in allen beteiligten Einrichtungen angelegt. Diesem Ziel dient die Erarbeitung eines Qualitätshandbuches (**Musterhandbuch** unter **Berücksichtigung suchtspezifischer Leitlinien, Standards und Anforderungsprofile**) ebenso wie die praxisnahe Schulung und Beratung sowie die Einleitung eines Zertifizierungsprozesses. Die **Anforderungen und Erkenntnisse des Qualitätssicherungsprogrammes der Leistungsträger sowie** der **Dokumentationssysteme der Verbände** werden in das QM-System **integriert** (A Ziff. 3 und 4).

2. Rollenverständnis: Abbild Bestellschreiben? deQus: QM-Konzept Integration Anforderungen

- (7) Zentrale Bedeutung bei der Einrichtung eines suchtspezifischen Qualitätsmanagement-Systems haben die eigens benannten Qualitätsbeauftragten der teilnehmenden Häuser. Sie nehmen teil an einem **Kurssystem**, dessen **Curriculum** im Gesundheitswesen Deutschlands anerkannt ist (B Ziff. 4, 5, 6 und 7).

Operationalisierung der Anforderungen, Erwartungen, Werte, Verhaltensvorgaben (Vorgehensweisen)

Operationalisierung von TQM; Business Excellence (Kennzahlen, Indikatoren) zur Zieldefinition, Verlaufssteuerung, Messung und Bewertung

2. Rollenverständnis: Abbild Bestellschreiben?

(QMB-Stellenbeschreibungen) – **Bestellschreiben/-urkunde**

Schwerpunkte definieren – dann spezifizieren

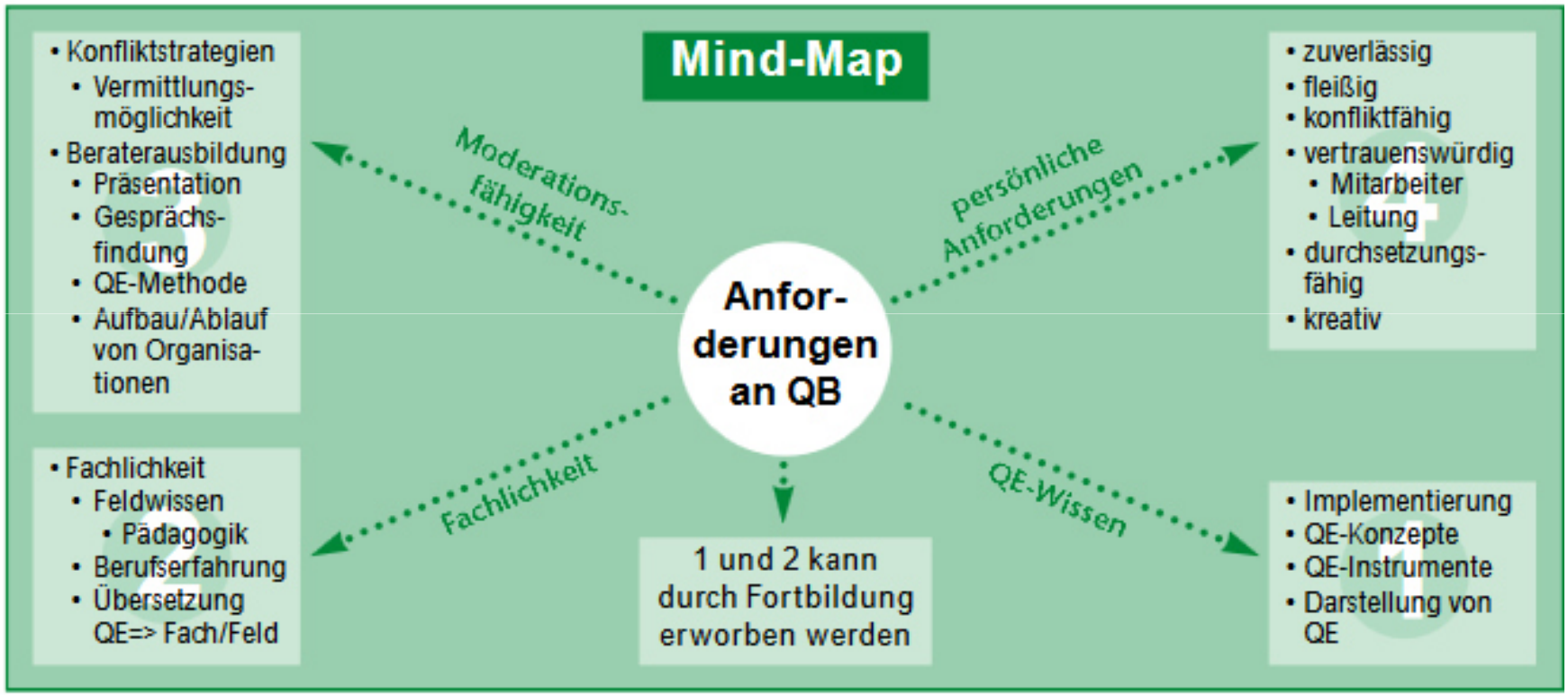
QMB/QB
Dienstleister + Berater

Bestellschreiben
Aufgabenprofil

- **Verantwortungsbereich /Vorgesetzter**
- Anforderungsorientierte organisations-/ mitarbeiterbezogene Aufgaben
- Aufgabenorientierte formale Qualifikationen + persönliche Fähigkeiten , Fertigkeiten, Kompetenzen fachlich, methodisch, sozial
- Aufgabenorientierte benötigte Ressourcen
- Hinweis auf Weisungsbefugnis (im Rahmen von QM)

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele?

Anforderungen/Erwartungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen



QS 28, Leitfaden für Qualitätsbeauftragte, S. 70; BMFSFJ, 2000

2. QMB-Rollenverständnis: Welche, wie viele? Zuordnung der Anforderung – Aufgaben - Rolle

Anforderungen/Erwartungen/Aufgaben

- Einführung, Planung, Überwachung, Korrektur und Weiterentwicklung des QMS
- Dokumentenmanagement: überwachende und koordinierende Pflege des Qualitätsmanagement-Handbuchs sowie der Dokumente und Aufzeichnungen
- Planung, Initiierung, Koordination und Evaluation von QM-Projekten und/oder Arbeitsgruppen bzw. Qualitätszirkel
- Sammeln und Auswerten von Informationen und Daten im Rahmen des Qualitäts-Controllings
- Planung und Durchführung von internen Audits
- regelmäßige Berichterstattung an die Leitung über Entwicklungsstand und Wirksamkeit des QMS , Übermittlung qualitätsrelevanter Daten
- Vor- /Nachbereitung sowie Begleitung externer Audits
- Beratung der Unternehmensleitung bei der Entwicklung der Qualitätsziele und –politik
- Planung und Durchführung von QM-Schulungsmaßnahmen
- MA-Motivation und Beratung in Fragen QM
- Bearbeitung von Kundenreklamation (ggf. in Zusammenarbeit mit weiteren Prozessverantwortlichen)

Aus WIKIPEDIA, 2017

Rollen (eine Auswahl)

- Planer, Implementierer, Controller, Problemlöser, Entwickler, Prozessmanager, Impulsgeber, Optimierer
- Stratege, Risiko-/Changemanager,

- Dokumentar/Dok-Manager, Kümmerer, Archivar

- Projektmanager, Analyst, Team-Leiter, Koordinator, Navigator, Zeit-/Ressourcenmanager
- Datenmanager, Statistiker, PC-Spezialist
- Organisator, Auditor, Prüfer,

- Reporter, Verwalter, Experte, Stratege, Dienstleister
- Repräsentant, Öffentlichkeitsarbeiter, Beobachter
- Informationsmanager,
- Berater, Moderator

- Mutmacher, Motivator, Referent, Mentor, Vorbild
- Trainer, Coach, Zuhörer, Imagevertreter/-pfleger, Diplomat,
- Reklamationsmanager, Optimist, Konfliktlöser, Kundenbetreuer

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele? Bsp. Aufgaben-/Funktionsprofil des QMB

- **Freie Gestaltungsmöglichkeiten für Leitung:**
  - sehr detailliert versus allgemein/wenig aussagekräftig
  - einseitig versus > 5 Seiten
- **Zahlreiche Mustervorlagen im Internet**

- **Definition der Inhalte: Führungsaufgabe = SOLL**
  - ggf. für eigene Handlungsorientierung / Abgrenzung
  - für Auswahl des geeigneten freiwilligen MA,
  - als Handlungsorientierung für das Ausfüllen der QMB-Rolle
  - für Ausschreibung/Vertragsinhalt mit externen Dienstleister

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele? Bsp. Aufgaben-/Funktionsprofil des QMB

Team-Arbeit

SOLL-Profil der Kernkompetenzen „QMB 2010“

Fachlich: allg. QM-Expertise; spezielle Expertise mit deQus, sehr gute Kenntnisse im EDV-Bereich

Methodisch: ziel-/ergebnisorientierte Arbeit, kann Prioritäten setzen, Pragmatismus/Mut zur Lücke, Prozess-steuerung/PDCA-Logik, Moderation, Dokumen-tation, Strukturierungsfähigkeit (nicht verzetteln), Benutzungsfreundlichkeit beachten, hohe Methodenkompetenz (QM-Instrumente, Projekt-management, Maßnahmenplan führen, …)

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele? Bsp. Aufgaben-/Funktionsprofil des QMB

Team-Arbeit

SOLL-Profil der Kernkompetenzen „QMB 2010“

Sozial: Akzeptanz bei MA, …Leitg., … als Person; gute Kenntnis des Betriebes: was passiert wo?, ist selbst motiviert, hat Motivierungsfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Ausdauer, Kontinuität, ist überzeugend bzgl. QM (bei der Leitung), kann selbständig arbeiten, hat hohes Engagement, Veränderungs-/Lernbereitschaft, hohe Frustrationstoleranz

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele? Bsp. Aufgaben-/Funktionsprofil des QMB

SOLL-Profil der Kernkompetenzen „QMB 2020“

Team-Arbeit

- Trend zum zentralen Projektmanager/ Organisationsentwickler => Differenzierung und Erarbeitung weiterer Merkmale im Team nicht mehr geschafft

2. Rollenverständnis: Welche, wie viele? Fragen zum QB-/QMB-Bestellschreiben

- Sind Bestellschreiben in regelmäßige Prüfung/Revision eingebunden?
- Wann zuletzt geprüft und wie von wem: Wie gut/passend/ aktuell sind die Inhalte definiert?

Daten

- Erhalten QMB regelhaft Feedback zur Erfüllung der Anforderungen? (Beauftragten-Gespräch mit Nachweis?)

Daten

- Werden QMB systematisch gemäß aktuell evaluiertem Entwicklungspotenzial geschult?

Daten

3. Rollenänderung – Rollenkonflikte

Welche Anforderungen, Erwartungen haben sich geändert?

Mehr:

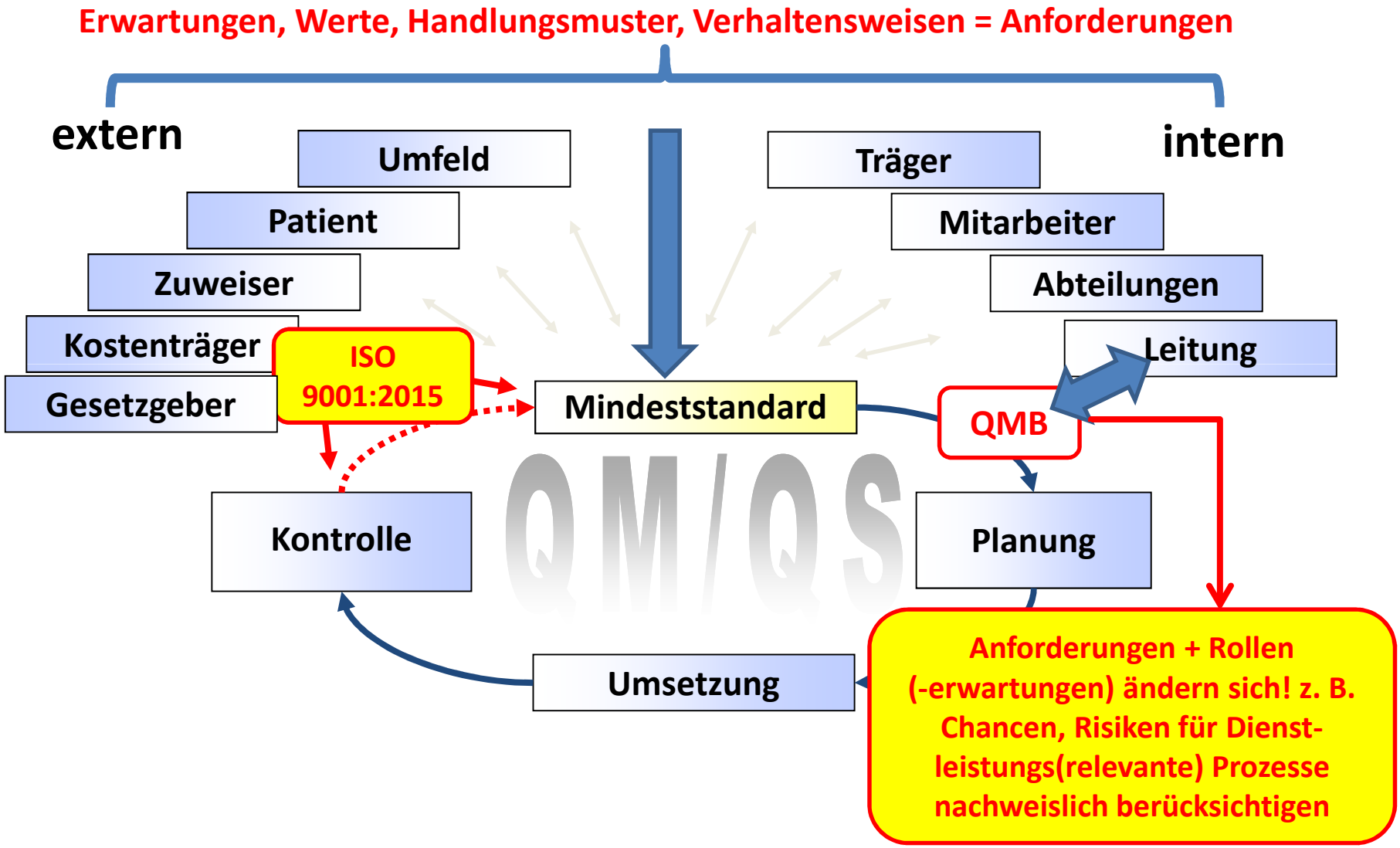
Weniger:

Wie soll/muss/wird das QMB-Profil 2020 aussehen?

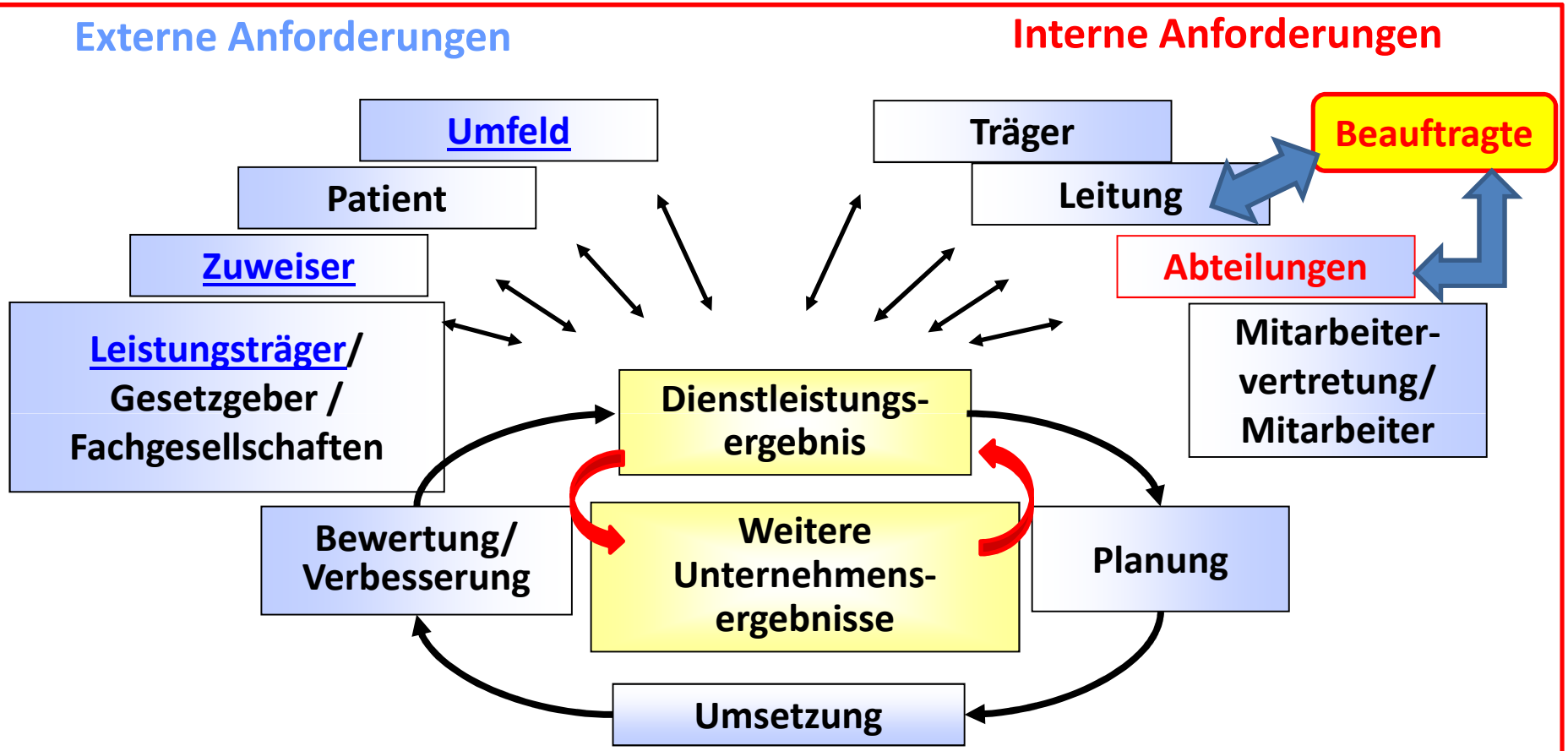
Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen werden mehr oder weniger benötigt?

Welche Rollenanteile werden mehr / weniger benötigt?

3. Rollenänderung – Rollenkonflikte



3. Rollenänderung – Rollenkonflikte



Unternehmenspolitik/-strategie/-management => Integriertes Managementsystem (mehr als „nur“ QM), QMB = vernetzt mit internen Beauftragten => zentraler Projekt-Manager + Organisationsentwickler

3. Rollenänderung – Rollenkonflikte

Welche Anforderungen, Erwartungen haben sich geändert? Bsp. ISO 2015

Mehr: Risiken und Chancen systematisch berücksichtigen => das Beauftragtenwesen der Einrichtung systematisch und vernetzt nutzen

Weniger: Vorgaben für Dokumentationsformalismus, High-Level-Structure

Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen werden mehr oder weniger benötigt?

Mehr: QM-Wissen zur Norm, Umsetzung, QM-Instrumente , Selbst-organisation, Zeitmanagement, strategisches Denken, Kommunikation, PC-/IT-Kompetenz, …

Welche Rollenanteile werden mehr / weniger benötigt?

Mehr: lernender Experte, Referent, Mentor, Ressourcen-Manager, Projekt-/ Info-/Wissensmanager, Koordinator, Organisationsentwickler, Moderator,

3. Rollenänderung – Rollenkonflikte

Rollenkonflikte: (eine Auswahl)

- Sicherstellung von Bestand-QM (Routine-Aufgaben des QMB) + Anforderungen an eigene Qualifikation + Revision des QMS
- Ggf. müssen aufgrund Zertifizierungsfristen zu viele Aufgaben „noch schnell“ (von zu wenigen MA) im laufenden Betrieb erledigt werden
- wegen QM-Anforderungen werden Routine-Rollen (Abt.-Ltr., Mentor, Arbeit mit Klienten, …) zeitlich und qualitativ belastet
- Bestehende Arbeitsplatz-Strukturen (IT-Ausstattung, Methoden) passen nicht mehr zu neuem Aufgabenprofil – Veränderungs-notwendigkeit muss bedarfsorientiert analysiert/definiert werden
- Motivation – Glaubwürdigkeit, …
- …

3. Rollenänderung – Rollenkonflikte

Rollenkonflikte: z. B. Zusatzaufwand für

- Neu-Priorisierung geplanter Maßnahmen, Projekte, AG-Aktivitäten (ggf. stoppen, neu terminieren) – für Koordinations-/ Abstimmungsbedarf => Korrekturen bei Mißverständnissen
- Delegation von Aufgaben – Übergaben, Schulungen => ggf. kollegiale Folgekonflikte
- Temporäre Erhöhung der %-ual vereinbarten Arbeitszeit (Ü-Std.) => ggf. private / familiäre Folgekonflikte
- Restrukturierung der QM-Arbeit, QM-Abteilung => Routine-Arbeit (QMB 1.0) neue Anforderungen (QMB 2.0) => Auswirkung auf Stellenbeschreibung, gesamte Organisation

4. Empfehlungen für

QB/QMB

- Überprüfung/Anpassung eigene Stellenbeschreibung bzgl. Ressourcenmanagement für neu definierte Anforderungen und Aufgaben – Abgleich: ALT – NEU => Handlungsbedarf und Umfang ableiten, z. B. Identifikation eigener Stärken/ Entwicklungs-potenziale => gezieltes Coaching /Training (statt „Gießkannenprinzip“)
- Dialog mit vorgesetzter Führungskraft: Ergebnis eigener Analyse + Vorschlag abgleichen
- Beteiligung an Gremien, Verteiler (Info-Fluss) sicherstellen
- QM-Planung diszipliniert, konsequent den verfügbaren Ressourcen unterordnen, delegieren/ weglassen – ggf. weniger detailliert bearbeiten

Leitung

- Strategie 2020 + Jahresziele festlegen: realistische Planung
- Anforderungsanalysen aktualisieren und mit Stellenbeschreibungen für Beauftragte abgleichen, ggf. Aufgaben neu definieren
- Überprüfung/Anpassung Ressourcen-bedarf für neu definierte Aufgaben: Beteiligung der QMB (weiterer Beauftragter) für Synergieeffekte und Optimierung z. B. durch Kooperation mit Mitgliedereinrichtungen, Beauftragung externer Dienstleister oder weiterer MA
- Engmaschige Abstimmung mit QMB/Betroffenen – Transparenz für alle MA sicherstellen, Restrukturierung überwachen

4. Empfehlungen für QMB/Leitung

- Nur durch **gemeinsame Analyse-/Bewertungs- und Abstimmungsprozesse** wird es besser gelingen mit den bisher veranschlagten, bereit gestellten (ausreichenden?) Ressourcen die bislang definierten „QM-Routine-Aufgaben“ und neue Heraus-/Anforderungen an die Rolle der QMB in Einklang zu bringen.
- **Instrumente der Personalauswahl/-entwicklung** sollten auch für (QM-) Beauftragte **systematisch** zum Einsatz kommen: geeignete, aktuelle Stellenbeschreibungen, passende Stellenbesetzung (ggf. gesplittet auf mehrere Stelleninhaber), MA-Gespräche, gezielte Förderung identifizierter Entwicklungspotenziale

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Marita Enge

Qualitäts- & Managementberatung im Gesundheitswesen
Grünstr. 22
12555 Berlin
Tel.: 030 / 56589927
Fax: 030 / 56589926
Funk: 0174 / 9347476
E-Mail: info@marita-enge.de

Quellenverzeichnis

- QS 28, Leitfaden für Qualitätsbeauftragte, Anne Schreyer-Schubert, Paul G. Hanselmann, Albrecht Friz, Diakonisches Werk Württemberg, Diakonische Akademie Deutschland, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, 2000
- ArbeitsGruppe PflegeQualität im DBfK Nordost e. V., Aufgaben und Verantwortlichkeit von Qualitätsbeauftragten, Januar 2015 , 3. aktual. u. überarb. Ausgabe
- DIN EN ISO 9001:2015-11, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (Auszug), Graebig / Loseblattwerk / DIN_EN_ISO_9001_2015_Auszug.docx, 12/2015
- Eigene Aufzeichnungen aus Beratungsprojekten

Ergebnisse Teambefragung

5 Teilnehmer (3 männl./2 weibl.)

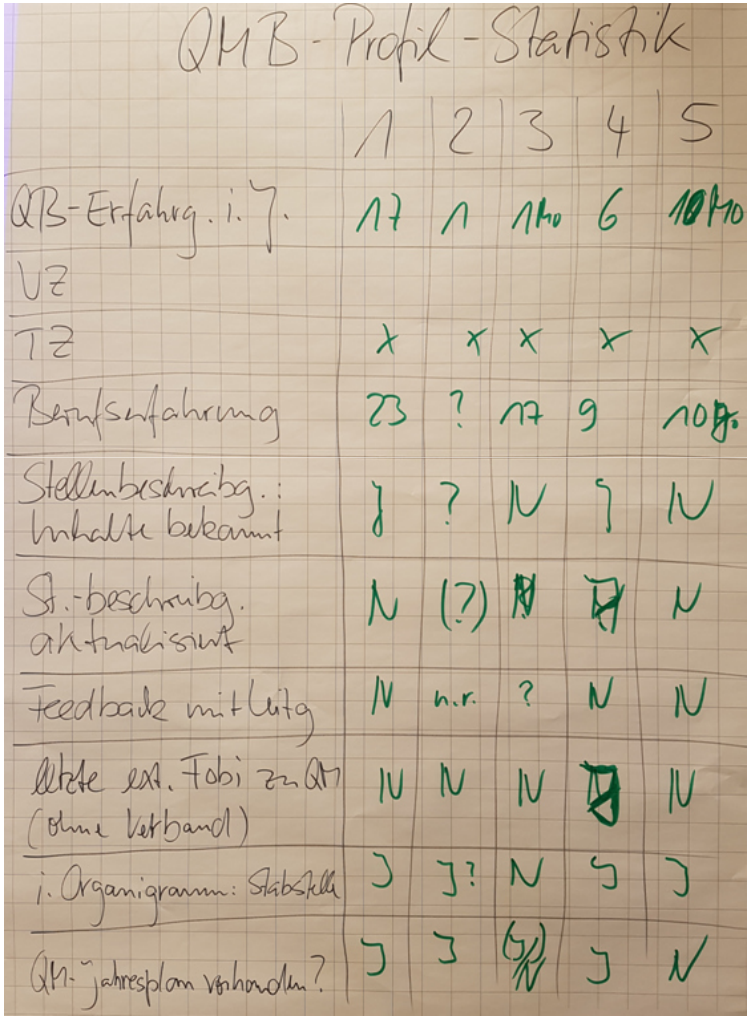
in Jahren/Monaten: 1 Mo bis 17 J.
Keine
X = Ja: alle
In Jahren: alle eher erfahren

Ja: 2/Nein: 2; 1x?

Ja: 1/Nein: 3; 1x?
Ja: 0/Nein: 3; 1x?; 1xLeitg. (nicht rel.)

Ja: 1/Nein: 4

Ja: 3/Nein: 1; 1x?
Ja: 3/Nein: 2



QMB-Profil-Statistik	1	2	3	4	5
QB-Erfahrg. i. J.	17	1	1Mo	6	10Mo
VZ					
TZ	X	X	X	X	X
Berufserfahrung	23	?	17	9	10J.
Stellenbeschreibg.: Inhalte bekannt	J	?	N	J	N
St.-beschreibg. aktualisiert	N	(?)	N	N	N
Feedback mit Leitg	N	n.r.	?	N	N
letzte ext. Fobi zu QM (ohne Verband)	N	N	N	N	N
i. Organigramm: Stabsstelle	J	J?	N	J	J
QM-Jahresplan vorhanden?	J	J	(J)	J	N