

HANSER



Leseprobe

zu

„Quality Reinvented!“

von Ralf Kohlen und Rudolf A. Müller

Print-ISBN: 978-3-446-46411-7

E-Book-ISBN: 978-3-446-46537-4

ePub-ISBN: 978-3-446-46793-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46411-7>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Zeit für Qualität!

Qualität scheint aus dem Fokus der eigentlichen Unterneumenstätigkeiten verschwunden und in ein Nebenreich von Spezialisten umgesiedelt zu sein. Dabei könnte sie so viel beitragen, zur Be-Sinnung und Orientierung, in unserer beunruhigten Welt. Im Kern ist dieses Buch ein Plädoyer und ein Wegweiser, um „Qualität“ in einer zeitgemäßen Bedeutung als unternehmensleitenden Wert und erfolgskritische Kompetenz zu positionieren. Es will helfen, Qualität im aktuellen Kontext von Globalisierung, Digitalisierung, Umwelt- und Klimakrise neu zu begründen und zum Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln. Dafür gilt es, die einzigartigen Stärken und Potenziale des individuellen Unternehmens zu verwirklichen. Der Schlüssel hierzu liegt im „Faktor Mensch“. Mit neuen Formen der menschlichen Zusammenarbeit entfalten die Organisationen ungekannte, kreative Energien.

In dem Buch erläutern wir, warum und auf welche Weise ressourcenbindender und wertevernichtender Ballast wie das konventionelle Qualitätsmanagement abzuwerfen ist. Unserer Überzeugung nach wäre es häufig effektiver und wirtschaftlicher, auch auf die Anwendung der Norm ISO 9001 und ähnlicher Regelwerke zu verzichten. Da sie aber bereits weltweit verbreitet ist und ihre Umsetzung vielfach verlangt wird, empfehlen wir einen möglichst agilitätsverträglichen, wertschöpfenden Umgang mit ihr.

Unser Buch will Unternehmen befähigen, sich umfassend *sinn*-voll auszurichten, sich von System- und Konformitätszwängen zu befreien und die Anforderungen von Kunden, Mitarbeitenden, Gesellschaft und Umwelt in den Mittelpunkt zu stellen. Start-ups möchten wir davor bewahren, aus vermeintlicher Opportunität Irrwege zu wählen. Wir hoffen, dass unsere Thesen und Konzepte hinterfragt und erprobt werden, denn nur so kann ihr wahrer Nutzen sichtbar und wirksam werden.

Quality Reinvented! bedeutet eine Wiederbelebung und Neuentwicklung von Qualität hin zu mehr Sinn und Verträglichkeit mit den Anforderungen des Wissenszeitalters.

Chieming und Dietramszell, Herbst 2020

Ralf Kohlen

Rudolf A. Müller

Inhalt

Zeit für Qualität!	V
Einleitung	1
1 Die Verirrung des Qualitätsmanagements	9
1.1 Konstrukt – warum kann Qualitätsmanagement keine Managementdisziplin sein?	10
1.1.1 Gründe der Verirrung	10
1.1.2 Der Kernfehler	11
1.1.3 Der Versuch der Fehlerbehebung	16
1.2 Zwei Systeme – warum mutiert QM immer zum Schattensystem?	18
1.3 Systembefriedigung und Dokumentenwahn – wer dient hier wem?	22
1.3.1 Die Systembefriedigung	22
1.3.2 Der Dokumentenwahn	26
1.4 Audits – warum belügen wir uns so gerne selbst?	29
1.4.1 Unzureichende Kompetenz des Zertifizierungsauditors	30
1.4.2 Fehlende eigene Anforderungen an das Audit	31
1.4.3 Systembefriedigung interner Audits	32
1.4.4 Die ungenutzte Freiheit	34
1.4.5 Fehlende Kundenorientierung	35
1.4.6 Fehlende Leistungsindikatoren	36
1.5 Irrweg des Risikomanagements – wie geht risikobasiertes Denken?	37
1.5.1 Risiko vs. Ungewissheit	39
1.5.2 Der Ansatz des risikobasierten Denkens	42
1.6 Managementbewertung – warum geben wir uns mit einem Bericht zufrieden?	45

1.7	Der Irrweg der QM-Ausbildung	48
1.8	Kundenorientierung – warum dienen wir dem Kunden nicht? ..	51
1.9	Exkurs: Vom Wirken und Leiden der Betroffenen	54
1.9.1	Die externe Partei	56
1.9.2	Die Regulatoren	56
1.9.3	Die Transformatoren	59
1.9.4	Die Kunden	61
1.9.5	Fazit	62
1.10	Literatur und Links	63
2	Aktuelle und zukünftige Herausforderungen	67
2.1	Umwelt- und Klimakrise – muss sich wirklich alles ändern? ..	69
2.1.1	Die Menschheitskrise des 21. Jahrhunderts	69
2.1.2	Kundenzufriedenheit allein reicht nicht mehr	70
2.2	Makroökonomie – was fordern Globalisierung und Digitalisierung?	74
2.2.1	Globalisierung	75
2.2.2	Vernetzung und Zusammenarbeit	76
2.2.3	Digitalisierung	77
2.2.4	Agilität und lebenslanges Lernen	79
2.3	Menschen – wie ticken die Generationen Y und Z?	81
2.4	Komplexität – warum gibt es keine einfachen Antworten?	87
2.5	Literatur und Links	96
3	Der Paradigmenwechsel – Quality Reinvented	99
3.1	Die Organisation als System – warum muss der Fokus immer auf den Menschen liegen?	99
3.1.1	Das soziotechnische Systemmodell	100
3.1.2	Die Organisation als lebender Organismus	103
3.2	Das Qualitätsverständnis der Norm – warum ist es nicht (mehr) tauglich?	105
3.2.1	Qualität als Erfüllung von Anforderungen	105
3.2.2	Qualität als messbare Größe	107
3.2.3	Qualität als Ergebnis von Planung und Kontrolle	109
3.2.4	Qualität als Einhalten von Standards	111
3.3	Das neue Qualitätsparadigma – wie entsteht Qualität?	113
3.3.1	Das neue Qualitätsparadigma	114
3.3.2	Purpose statt Profitmaximierung	115

3.3.3	Qualität und (Unternehmens-)Zweck	116
3.3.4	Zweck ist nicht gleich Sinn	117
3.3.5	Der Unternehmenssinn	119
3.3.6	Der (verlorene) Sinn der Arbeit	121
3.3.7	Den beteiligten Interessen gerecht werden	123
3.3.8	Das neue Qualitätsverständnis	124
3.3.8.1	Verifizierung und Validierung der neuen Qualitätsdefinition	125
3.4	Die Qualitätsprinzipien – welche Grundsätze leiten unsere Entscheidungen und Maßnahmen?	128
3.5	Gegenüberstellung der Paradigmen	140
3.6	Die Qualitätsführerschaft – wie wird Qualität zum Alleinstellungsmerkmal?	142
3.7	Literatur und Links	145
4	Realisierungsansätze – qualitätsbestimmte Unternehmensführung	149
4.1	Der integrale Ansatz – warum entscheidet die innere Dimension?	150
4.2	Identität und Ausrichtung – wie legen wir den Grundstein für Qualität?	154
4.2.1	Werte und Motive – die Identität und der innere Antrieb	154
4.2.1.1	Werte wollen gelebt werden	155
4.2.1.2	Leistung durch Werte	155
4.2.1.3	Aus Werten werden Normen und Managementsysteme	156
4.2.1.4	Werteorientierte Unternehmensführung	157
4.2.1.5	Systeme und Methoden müssen zu den Werten passen	159
4.2.1.6	Kulturwandel oder Wertewandel?	160
4.2.2	Werteorientierte Organisationsentwicklung	162
4.2.2.1	Sicherstellen der Qualität des Veränderungsvorhabens	162
4.2.2.2	Mit der Dynamik von äußerer und innerer Dimension arbeiten	163
4.2.3	Qualitätspolitik – Ausdruck von Identität und Ausrichtung	168
4.2.4	Vision – ein Zielbild des Sinns	170
4.3	Führung und Befähigung – wie entsteht Qualität in der Zusammenarbeit?	172
4.3.1	Mehr führen, weniger managen	172
4.3.2	Selbstführung	176

4.3.3	Mehr Coachen statt Beraten und Trainieren	180
4.3.4	Trainings mit Führungskräften und Mitarbeitern	185
4.3.5	Die Führungskraft als Coach	186
4.3.6	Business Quality Coaching – vom Push zum Pull	187
4.3.6.1	Business Quality Coaches im Unternehmen	191
4.3.6.2	Einführung und Praxis	193
4.4	Organisationsstruktur – wie finden wir Stabilität und Agilität? ..	194
4.4.1	Die „agile“ Pyramide	195
4.4.2	Verteilte Autorität – Führung als Dienstleistung	197
4.4.3	Die Netzwerkorganisation	198
4.5	Praxisbericht: Ein Interview mit betterplace lab	202
4.6	Literatur und Links	207
5	Die Umsetzung – soziale Prozesse	211
5.1	Fragen – wie schaffe ich die Grundlage für positive Beziehungen?	212
5.2	Coachendes Auditieren – wie werden Audits zu willkommenen und fruchtbaren Verbesserungsprojekten?	216
5.2.1	Weg vom konventionellen internen Audit!	216
5.2.2	Was bedeutet coachendes Auditieren?	217
5.2.3	Der Prozess des Coachenden Auditierens	217
5.2.4	Retrospektive als Coaching-Audit	219
5.2.5	Fokus auf das Ziel und die Lösung	220
5.2.6	In vier Schritten eine Lösung finden	223
5.2.6.1	Ziele und Auswirkungen definieren	223
5.2.6.2	Auf Funktionierendem aufbauen	225
5.2.6.3	Die nächsten Schritte planen	226
5.2.6.4	Chancen einschätzen	227
5.3	Review und Reflexion	228
5.3.1	Das Review als kreative Pause	228
5.3.2	Das Review als Perspektivenwechsel	229
5.3.3	Reflexion	231
5.4	Dialogische Kommunikation – wie können wir miteinander denken und lernen?	232
5.4.1	Dialog und Diskussion	234
5.4.2	Die zehn Kernfähigkeiten im Dialog	236
5.4.3	Die Achtsame Diskussion	241
5.4.4	Prozessbeschreibung: die Stakeholder-Konferenz	243

5.5	Entscheiden – wie können wir Kompetenz statt Hierarchie entscheiden lassen?	247
5.5.1	Das konventionelle Paradigma: Nur „Entscheider“ entscheiden	247
5.5.2	Das neue Paradigma: Jeder ist ein „Entscheider“	248
5.5.3	Der neue Entscheidungsprozess als Kernelement Qualitätsbestimmter Führung	249
5.6	Umgang mit Fehlern – warum kann die Lösung nur bei den Menschen liegen?	251
5.6.1	Was sind Fehler?	252
5.6.2	Erfolgsstrategie Fehlerkultur?	253
5.6.3	Das Problemparadigma des konventionellen Qualitätsmanagements	254
5.6.4	Das Lösungsparadigma der Qualitätsbestimmten Führung	256
5.6.5	Heilung statt Schuld	258
5.6.5.1	Fehlermanagement nach dem Prinzip der ausgleichenden Gerechtigkeit	258
5.6.5.2	Umgang mit Fehlern nach den Prinzipien der Qualitätsbestimmten Führung	260
5.6.6	Prozessbeschreibung: Aufklärung von Fehlerursachen und Formulierung von Empfehlungen für Verbesserung	263
5.7	Praxisbericht: Interview mit Alpha Laser	268
5.8	Literatur	275
6	ISO 9001 Reframed – Führungssystem für agile Organisationen	277
6.1	Reframing – wie kann ich die Norm sinnstiftend einsetzen?	277
6.1.1	Der Zweck heiligt die Mittel – die konventionelle Sicht und Vorgehensweise	278
6.1.2	Vom Zweck zum Mittel – die neue Sicht und Vorgehensweise	280
6.1.3	Den passenden Rahmen setzen – wie viel Nutzen wollen wir von der Norm?	282
6.1.4	Den Interpretationsspielraum nutzen	283
6.1.5	Das Prozessmodell ISO 9001 Reframed	284
6.2	Die strategische Planung – wie wollen wir das Unternehmen führen und entwickeln?	287
6.2.1	Identität und Ausrichtung festlegen	288
6.2.2	Strategische Ziele klären	289

6.2.3	Umfeld, Rahmenbedingungen, interne Themen kennen .	291
6.2.4	Relevante Stakeholder identifizieren und verstehen	292
6.2.5	Die Ausgangssituation, die aktuelle Leistung bewerten .	292
6.2.6	Maßnahmen festlegen	293
6.3	Organisationsaufbau – wie gelingt der Spagat zwischen Agilität und Normierung?	294
6.3.1	Anwendungsbereich	295
6.3.2	Prozesse	295
6.3.3	Führung und Verpflichtung, Rollen und Verantwortungen	298
6.3.4	Unterstützung	298
6.4	Der operative Regelkreis – wie können wir stetig besser werden?	301
6.5	Die Zertifizierung – wie können Sie Ihr Unternehmen darauf vorbereiten?	304
6.5.1	Auswahl der Zertifizierungsgesellschaft	304
6.5.2	Bereitschaftsbewertung und Dokumentenprüfung (Stufe-1-Audit)	305
6.5.3	Auditplanung	306
6.5.4	Auditdurchführung (Stufe-2-Audit)	306
6.6	Praxisbericht: Ein Interview mit SoftwareONE Deutschland GmbH	309
6.7	Literatur	313
7	Veränderung jetzt!? – Wie sollten Sie vorgehen? Worauf müssen Sie sich gefasst machen?	315
7.1	Wie sollten Sie bei der Einführung von qualitätsbestimmter Führung vorgehen?	316
7.1.1	Qualitätsbestimmte Selbstführung	317
7.1.2	Für Gründer/CEOs/Geschäftsführer	318
7.1.3	Wenn Sie nicht Gründer/CEO/Geschäftsführer sind	320
7.2	Worauf Sie sich gefasst machen sollten	321
7.3	Literatur und Links	325
Index	327	
Dank	331	
Die Autoren	333	

Einleitung

Qualität ist das Kernthema allen professionellen Tuns und Schaffens. Qualität äußert sich in Produkten und Leistungen, die ihr Geld wert sind – wegen ihres Nutzens, ihrer Verträglichkeit, Attraktivität, Funktionalität, Nachhaltigkeit, ihres Mehrwerts für den Kunden. Qualität manifestiert sich in Produkten und Leistungen, die das bieten, was sie versprechen, und gerne noch ein bisschen mehr. Sie zeigt sich in Produkten und Leistungen, die uns das Leben erleichtern, verschönern und es möglichst sogar bereichern. Darum geht es, um das Angebot derartiger Produkte und Leistungen. Entstanden in Unternehmen, die solch ein Verständnis von Qualität in allen Aspekten ihrer Tätigkeit verwirklichen. Das Geldverdienen ist die Folge davon – nicht Sinn und Zweck unseres Tuns.

Qualität ist aus dem Fokus der eigentlichen Unternehmensaktivitäten verschwunden und in ein Nebenreich von Spezialisten umgesiedelt, die sich ausschließlich um sie, die Qualität, kümmern. Das könnte eine gute Nachricht sein, ist es aber nicht: Die Spezialisten sprechen nur sehr selten über die Anforderungen unserer Kunden und der Welt, in der wir leben und arbeiten. Stattdessen sprechen sie über die Anforderungen von Normen, denen wir zu genügen haben. Hin und wieder finden Audits statt, in denen demonstriert werden soll, dass alles so gemacht wird, wie es die Norm verlangt. Und obwohl man sich mit erheblichem Extraaufwand bemüht, alles normgerecht durchzuführen, gibt es immer wieder Qualitätsprobleme. Haben womöglich das aufwendige Qualitätsmanagement und die tatsächlich realisierte Qualität gar nicht so viel miteinander zu tun?

Folgenden Nutzen hält das Buch für Sie bereit:

- Es erklärt, warum das konventionelle Qualitätsmanagement einer zeitgemäßen Unternehmensführung im Weg steht.
- Es zeigt auf, wie Sie sich von Bürokratismus und Dokumentenwahn befreien können.
- Es entwickelt ein radikal neues, motivierendes und richtungweisendes Verständnis von Qualität.

- Es erläutert, wie Sie ein wertebasiertes Managementsystem aufbauen, in dem Ihre Mitarbeitenden eigenverantwortlich Qualität erzeugen.
- Es macht Sie mit Formen der Kommunikation und Führung vertraut, die Kreativität und Agilität fördern.
- Es präsentiert Ihnen Prinzipien, Methoden und Tools, um die individuellen Stärken Ihres Unternehmens und der darin arbeitenden Menschen zu realisieren.
- Es erklärt, wie Sie eine Lernkultur in Ihrem Unternehmen etablieren und zu schnelleren, besseren Entscheidungen kommen.
- Es ermöglicht Ihnen, die ISO 9001 aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und wertschöpfend umzusetzen.
- Es befähigt Sie, Ihr qualitätsbestimmtes Managementsystem mit Überzeugung in Audits zu vertreten.

Für wen dieses Buch geschrieben wurde:

- Unternehmer*innen und Geschäftsführer, die ihr Unternehmen zukunftsfähig gestalten wollen und dazu auf weniger Bürokratie und mehr Kreativität, Flexibilität und eigenverantwortliches Handeln setzen.
- Gründer*innen von Start-ups, die ihre Identität und „ISO“ verbinden wollen.
- Qualitätsmanager*innen, die einen Kulturwandel und eine Qualitätsinitiative im Unternehmen vorantreiben wollen.
- Zertifizierungsgesellschaften, die ihre Zertifizierungen aufwerten und mehr Nutzen für Ihre Kunden bieten möchten.
- Auditoren*innen, die geschätzt und willkommen sein wollen.
- QM-Berater*innen, die mehr Anerkennung und Geld verdienen möchten.
- Business-Coaches, die mehr Qualitätssicherung für ihre Arbeit suchen.
- Alle, die den Irrweg des Qualitätsmanagements nicht mehr weitergehen wollen.

Wer dieses Buch NICHT lesen sollte:

- Qualitätsbeauftragte auf der Suche nach schnellen, einfachen Lösungen zur „ISO-Zertifizierung“.
- Alle, die unangenehme Wahrheiten nicht ertragen können.
- Alle, die der Meinung sind, Veränderungen fangen bei anderen an.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Dieses Buch ist in sieben Kapitel gegliedert. Es empfiehlt sich, das Buch – ganz traditionell – von vorne bis hinten zu lesen, auch wenn es verlockend ist, sich direkt den Lösungsansätzen in den Kapiteln 4, 5 und 6 zuzuwenden. Die Kapitel 1, 2 und 3 sind wesentlich, um die Zusammenhänge und die Motivation, das „Warum“ und „Wozu“, und damit auch die Argumentation für die Notwendigkeit des Wandels in Ihrem Unternehmen zu erschließen.

Kapitel 1 stellt fest, wo wir heute stehen. Es reflektiert und bewertet kritisch die konventionelle Lehre und Umsetzung von Qualitätsmanagement. Anhand von Beispielen, Erfahrungen und einschlägiger Fachliteratur werden Irrtümer entlarvt, Fehlinterpretationen und daraus resultierende, wertevernichtende Tätigkeiten aufgedeckt. Durch eine abschließende Ursachenanalyse werden erste Handlungsfelder identifiziert.

Das zweite Kapitel zeigt auf, was vor uns liegt, im Kontext der Industrie 4.0. Welche Anforderungen stellen die Weltphänomene Komplexität, Globalisierung, Digitalisierung, die Umwelt- und Klimakrise sowie die Erwartungen der Menschen an die Ausrichtung und Führung unserer Unternehmen?

Kapitel 3 vollzieht einen Paradigmenwechsel und stellt Qualität an den ihr gebührenden Platz: ins Zentrum der Unternehmensführung. Es weist den Weg zu einem zeitgemäßen, lebendigen Qualitätsverständnis – *Quality Reinvented*. Eine neue Definition von Qualität und sechs Prinzipien manifestieren das neue Paradigma.

Das Kapitel 4 stellt Ansätze, Modelle, Methoden und Tools vor, um das neue Qualitätsparadigma im Unternehmen zu verwurzeln. In dem Kapitel wird erklärt, warum und wie Business Coaching ein wirkungsvoller Ansatz für die Entwicklung von Qualität zum Alleinstellungsmerkmal sein kann. Anhand von Beispielen und Referenzprojekten wird erläutert, wie Sie sich von der Last des konventionellen Qualitätsmanagements befreien und frische Energien freisetzen können.

In Kapitel 5 stellen wir Ihnen sechs soziale Prozesse vor, mit denen Sie auch ohne größere Organisationsänderung Qualität im Unternehmen wachsen lassen. Wir bezeichnen sie als „soziale Prozesse“, weil sie sich auf die Menschen im und um das Unternehmen und deren Beziehungen zueinander fokussieren. Die sozialen Prozesse sind Repräsentanten unserer Qualitätsprinzipien und bilden die Basis für eine nachhaltige qualitätsbestimmte Transformation und Unternehmensentwicklung.

Wir vermuten, dass sich viele von Ihnen, mehr oder weniger freiwillig, mit der ISO 9001 „anfreunden“ müssen oder mussten. Kapitel 6 soll Sie dazu befähigen, die Norm wertschöpfend einzusetzen. Dazu wird die ISO 9001:2015 als Führungssystem für agile Organisationen innovativ gedeutet bzw. reframed. Die Forderungen der Norm werden dabei in ein neues, unternehmerisches Prozessmodell eingebracht. Es entsteht ein Rahmenwerk, innerhalb dessen die Prozesse, Methoden

und Werkzeuge aus den Kapiteln 4 und 5 angewendet werden können. Hilfestellungen zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung ergänzen das Kapitel.

Das abschließende Kapitel 7 möchte Sie sensibilisieren und ermutigen, die Herausforderungen anzugehen und mit den zukünftigen Krisen zu arbeiten und nicht gegen sie. Es gibt Ihnen Hinweise für die Umsetzung und will Sie vorbereiten auf das, was Sie an Widerständen zu erwarten haben. Wir gehen in diesem Kapitel darauf ein, was Ihre Aufgaben und Spielräume als Gründer*innen/CEO/Geschäftsführer*innen sind und was Sie tun können, wenn Sie nicht diese Rollen ausüben.

Jedes Kapitel hat Unterkapitel. Zu Beginn eines jeden Unterkapitels finden Sie eine inhaltliche Vorschau, am Ende folgen Kernaussagen als Zusammenfassung oder Handlungsanweisung. Die sieben Hauptkapitel sind in ein Rahmengespräch zwischen einer CEO, einem QM-Beauftragten und einer Personalleiterin eingebettet. Das Gespräch lässt Sie an der Gedankenwelt und den Sichtweisen der Protagonisten zu den Themenfeldern teilhaben und führt Sie durch das Buch.

Als lebendige Praxisbeispiele stellen wir Ihnen drei Unternehmen vor, die das neue Qualitätsparadigma, wissentlich oder unwissentlich, bereits verinnerlicht und umgesetzt haben. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen und haben ganz unterschiedliche Größen und Strukturen. In den im Buch veröffentlichten Interviews mit den Geschäftsführern und QM-Beauftragten stellen sie uns ihre individuellen Lösungen und außergewöhnlichen Praktiken der qualitätsbestimmten Unternehmensführung vor.

Schreibweisen, Begriffe, Definitionen

Das Buch ist in Unternehmersprache geschrieben. QM-Fach- und Normensprache werden weitestgehend vermieden.

(Qualitäts-)Management: Diese Schreibweise ist dann gewählt, wenn wir keinen Unterschied zwischen Qualitätsmanagement und Management im Allgemeinen machen möchten.

ISO: Wenn wir das Akronym ISO verwenden, dann meinen wir die ISO 9001 in ihrer gültigen Fassung (aktuell die ISO 9001:2015).

Häufig verwendete Abkürzungen:

- QM: Abkürzung für Qualitätsmanagement
- QS: Abkürzung für Qualitätssicherung
- QMB: Abkürzung für Qualitätsmanagementbeauftragter
- QMS: Abkürzung für Qualitätsmanagementsystem

Die Wörter Organisation, Unternehmen und Unternehmung verwenden wir synonym.

Wenn wir über Menschen sprechen, benutzen wir die weibliche, die männliche und geschlechtsneutrale Formen in unregelmäßigem Wechsel. Die männliche Bezeichnung dominiert vielleicht insgesamt, weil es sich unserer Meinung nach einfacher liest. Gemeint sind aber immer alle (m/w/d).

Drei besonders erfolgreiche Unternehmen

Unsere Realisierungsansätze und Prozesse sind praxiserprobt. Die folgenden drei Unternehmen leben eine qualitätsbestimmte Unternehmensführung. Sie dienen daher als konkrete Quelle aus der Praxis.

betterplace lab

Das betterplace lab, 2010 von der Sozialunternehmerin Joana Breidenbach gegründet, ist ein digital-sozialer Think-and-Do-Tank und ein Schwesterunternehmen von betterplace.org, Deutschlands größter Online-Spendenplattform. betterplace lab will mit Hilfe von innovativen Projekten die Digitalisierung sozial gestalten und für das Gemeinwohl nutzbar machen. Es gibt sich folgende Mission: „Die Digitalisierung verändert unser Leben. Das betterplace lab verändert die Digitalisierung. Wir erforschen, finden und fördern, was das Digitale sozial macht.“ [betterplace-lab.org]

2014 hatte Joana Breidenbach vor, die operative Führung des Unternehmens abzugeben, um sich neuen Themen zu widmen. Inspiriert von dem Buch Reinventing Organizations von Frederic Laloux und dem Beispiel des US-amerikanischen Computerspielherstellers Valve, wollte sie bei betterplace lab die hierarchischen Strukturen und festen Abläufe durch Selbstorganisation und Selbstführung ablösen. Den Transformationsprozess, der sich über mehrere Jahre erstreckte, gestaltete Joana Breidenbach zusammen mit der Organisationsentwicklerin Bettina Rollow. Über ihre Erfahrungen mit diesem Unternehmensumbau und den grundlegend anderen Arbeits- und Führungsformen berichten die beiden in ihrem Buch „New Work needs Inner Work“ (Joana Breidenbach, Bettina Rollow 2019).

betterplace lab ist strategisch, operativ und wirtschaftlich erfolgreich und beschäftigt heute zwölf feste Mitarbeiter*innen sowie etwa nochmal so viele Werkstudent*innen und Freelancer. Zusätzliche Autonomie soll betterplace lab durch eine anstehende Ausgründung als gemeinnützige GmbH erhalten. Als GmbH-Geschäftsführerin ist Franziska Kreische vorgesehen, die vor fünf Jahren als Praktikantin ins Team kam.

In Abschnitt 4.5 finden Sie ein Interview mit Joana Breidenbach und Franziska Kreische.

ALPHA LASER GmbH

ALPHA LASER ist führender Hersteller von Lasersystemen von mobilen, flexiblen und leistungsstarken Lasersystemen zum Laserschweißen, Laserschneiden, Laser-

härten und Pulverauftragsschweißen. Das Unternehmen in Puchheim bei München wurde 1994 von Josef Höllbauer gegründet und hat – Stand März 2020 – ca. 90 Mitarbeiter. Neben Josef Höllbauer führen zwei weitere Gesellschafter das Unternehmen. Es gibt Abteilungen, aber keine Abteilungsleiter und keine klassischen Vorgesetzten. Die ALPHA LASER hat eine QS-Abteilung, jedoch kein formelles QMS und keine ISO-9001-Zertifizierung. Bis dato gab es von Kundenseite keine Forderung nach einer ISO-9001-Zertifizierung.

Um den Nutzen und Aufwand einer ISO-9001-Zertifizierung zu erörtern, wurden wir 2019 beauftragt, eine Gap-Analyse im Unternehmen durchzuführen. Das Ergebnis zeigte, dass die ALPHA LASER viele Forderungen der Norm nicht oder unzureichend erfüllt. „Zu wenig festgelegt, zu viel Vertrauen und Zuversicht, zu wenig Systematik und Kontrolle.“ So würde vermutlich das Urteil eines gemeinen typischen Auditors ausfallen. Die Geschäftsführung sah die Gefahr, dass sich das Unternehmen so stark „verbiegen“ müsste, um eine Zertifizierung zu erlangen, dass es seine Identität und Leistungsfähigkeit verlieren würde. Man entschied sich daher bewusst gegen eine Zertifizierung.

In Abschnitt 5.7 finden Sie ein Interview mit dem Geschäftsführer Thomas Gollinske.

SoftwareONE Deutschland GmbH

Mit rund 5400 Mitarbeitern in 90 Ländern bietet SoftwareONE etwa 65 000 Geschäftskunden Software- und Cloud-Lösungen von mehr als 7500 Herstellern. Die SoftwareONE Deutschland GmbH wurde von uns 2019 zur ISO 9001-Zertifizierung begleitet und erwarb diese ohne Abweichungen. Das Tochterunternehmen hat keine QM-Abteilung, sondern ein abteilungsübergreifendes, interdisziplinäres Team von sogenannten Quality Coaches und internen Auditoren, die von uns ausgebildet wurden. Bei der Ausgestaltung ihres Managementsystems setzt die SoftwareONE Deutschland GmbH auf einen dosierten Umfang an Standards, kombiniert mit individuellen Lösungen. Ein formelles QMS gibt es nicht. Flache Hierarchien, gepaart mit einem hohen Maß an Freiheit und Vertrauen, fördern Agilität und Geschwindigkeit. Sieben *Core Values* sind dafür das Leitbild.

In Abschnitt 6.6 finden Sie ein Interview mit dem „Qualitätsbeauftragten“ Hermann Gusmik.

Eine Geschichte aus dem Alltag

Es war an einem Freitagnachmittag im Mai 2020, als Peter (QMB) in das Büro von Corinna (CEO) eintrat.

P: Ich habe eine gute Nachricht für Dich. Das ISO-Überwachungsaudit im Juni findet dank CORONA remote statt.

C: Das heißt?

P: Das heißt, dass wir lediglich eine vierstündige Videokonferenz haben und den Auditoren vorab einige Dokumente zusenden müssen.

C: Das ist gut. Ich hatte schon befürchtet, dass uns das Audit wieder mehrere Tage beschäftigen wird. Wer soll teilnehmen?

P: Erst einmal nur wir beide. Eventuell müssen wir kurzfristig noch andere hinzunehmen. Aber ich denke, das wird nicht nötig sein. Ich habe schon alle Unterlagen auf den aktuellen Stand gebracht. Außerdem hatten wir ja beim letzten Mal keine Abweichungen, so dass wir nichts zu befürchten haben.

C: Klingt gut. Ein Audit ist in dieser schwierigen Phase nicht gerade das, was wir gebrauchen können.

Peter schwieg und Corinna bemerkte eine Traurigkeit in seinem Gesicht. Eigentlich wollte sie noch ihre E-Mails checken und beantworten. Doch das konnte auch warten. Sie spürte, dass Peter etwas bedrückte. Peter war nicht die Sorte von Mitarbeitern, die ihre Gefühle nach außen tragen. Er war der ruhige, besonnene Typ. Corinna versuchte mit einem Umweg die Gründe für Peters Traurigkeit herauszufinden.

C: Wie geht es Dir eigentlich zurzeit mit Deinem Job? Bist Du glücklich? Würdest Du Dir irgendetwas wünschen?

P: Na ja, ich bin schon motiviert und mache meine Arbeit so gut ich kann. Und ich glaube auch, dass sie wichtig ist. Aber manchmal würde ich mir wünschen, dass ich nicht so wie ein Interessenvertreter von einem ungeliebten Kind wahrgenommen werde. Sondern dass die Kollegen einfach mit Freude mit mir zusammenarbeiten würden. Damit die Qualität passt. Ich meine, das ist doch wichtig. Das ist doch etwas Großartiges. Darauf können wir dann alle stolz sein.

C: Ja. Das würde ich mir auch wünschen. Dass es wirklich um Qualität geht. Und nicht um Administration, das Erfüllen von Normen, Pflichtübungen. Dass wir als Firma stolz sein können, auf die Produkte, die wir erzeugen. Dass die Menschen stolz sind, daran mitzuarbeiten. Aber diese Qualitätsbürokratie verdirbt einem direkt die Lust auf Qualität. Peter, wir haben da ein gemeinsames Anliegen. Was glaubst Du denn, was sich ändern müsste, damit die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen mit Dir besser wird?

P: Ich habe darüber schon oft nachgedacht. Ein bisschen was haben wir ja auch schon verbessert. Aber dennoch, wir müssen nun mal die Normen erfüllen, die Audits bestehen. Schließlich wollen wir unsere Zertifikate behalten. Und das ist nun mal mit viel Aufwand verbunden.

C: Ich weiß. Und genau das ist ein Problem für mich bzw. für uns. Gerade jetzt in der Krise, wo es um Kostenbegrenzung und Konzentration auf die Wertschöpfung geht. Glaube mir, ich schätze Dich sehr als Mitarbeiter und würde Dich viel lieber anderweitig einsetzen als primär zur Pflege unseres QM-Systems. Bitte nicht falsch verstehen. Wir benötigen natürlich ein QM-System. Aber vieles davon scheint mir reine Normbefriedigung zu sein, die für Qualität nichts bringt, und hält uns von der eigentlichen Arbeit ab.

P: Ja. Das ist mir auch klar. Aber die Normen müssen wir nun mal erfüllen.

C: Ist schon merkwürdig, oder? Die Normen stehen ja für einen Qualitätsstandard. Ich habe aber das Gefühl, dass sie mehr zusätzliche Arbeit verursachen, als unsere Arbeit zu verbessern.

P: Ist vielleicht auch so. Mir wäre schon geholfen, wenn Du Dich mehr für die ISO interessierter würdest. Ganz so unsinnig ist die Norm nämlich nicht. Aber ich sehe ja, dass Du dafür eigentlich kaum Zeit hast.

C: Klar, aber so kann es ja nicht weitergehen! Vielleicht hilft es, wenn wir gemeinsam mal eine Art Bestandsaufnahme machen? Wir schauen mal - jeder aus seinem Blickwinkel - darauf, was Sinn macht und was nicht und was funktioniert und was nicht.

P: Das klingt gut. Danach wirst Du mich und meine Arbeit sicher auch besser verstehen.

C: Und Du wirst vielleicht meine Sicht und meinen Standpunkt besser verstehen.

P: Dann los, das finde ich richtig gut!

Die Bestandsaufnahme sollte ähnlich wie interne Audits ablaufen, nur dass diesmal Corinna als CEO teilnahm und die Normüberprüfung nicht im Vordergrund stand. Stattdessen sollten in offenen Gesprächen der Sinn und Unsinn des QM reflektiert werden.

Index

Symbolle

5 Why 224

A

Achtsame Diskussion 241

Achtsamkeit 134

Agile Coach 195

Agilität 79

Ambivalenz 67

Anwendungsbereich 295

Ausgleichende Gerechtigkeit 258

Autorität 197

B

Befähigung 172

Beratungsprozess 248

Bereitschaftsbewertung 305

Beteiligte Interessen 123

Beziehungsfokus 130

Blunt End 267

Business Coaching 187

Business Quality Coaching 187

C

Change Agent 195

Coachee 181

Coachen 180

Coachendes Auditieren 216

Compliance 135

Culture Representatives 158

D

DAkkS 56

Design Thinking 195

Dialog 234

Dialogische Kommunikation 232

Digitalisierung 77

DIN EN ISO 17021 34

DIN EN ISO 19011 34

Diskussion 234

Diversity 136

Dokumentenwahn 26

Dokumentierte Information 297

E

Ecosystem 116

EFQM 116

EFQM Modell 2020 116

Einzigartigkeits-Anforderungen 143

Entscheiden 247

Entscheidungsprozess 249

Excellence 112

F

Fehlentscheidungen 324

Fehler 252

Fehlerkultur 253

FMEA 50

Fokussierte Achtsamkeit 135

Führen mit Zielen 290

Funktionales Management 11

G

Globalisierung 75

Leistungsmöglichkeit 155

Lösungsfokussiertes Coaching 221

LösungsPyramide 221

H

Hamsterrad 229

Hierarchische Pyramide 195

Holagracy 286

Human Factors 255

Humble Inquiry 215

M

Makroökonomie 74

Managementbewertung 45

Managementdisziplin 11

Maßnahmen 293

Metaebene 231

Millennials 81

Mission 125

I

Inhärente Merkmale 106

Integraler Ansatz 150

Interessenpriorisierung 124

Interpretationsspielraum 283

Intrapersonale Intelligenz 318

ISO 31000 38

ISO 31010 38

N

Nachhaltigkeit 72

Netzwerkorganisation 198

Nichtanwendbarkeit 302

O

Offenen Achtsamkeit 135

Operativer Regelkreis 301

Operative Ziele 301

Organisationsaufbau 294

Organisationsentwicklung 162

Organisationsstruktur 194

P

Paradigma 114

Paradigmenwechsel 99

PDCA-Zyklus 109

Personal Mastery 316

Perspektivenwechsel 229

Prinzipien 128

Prinzipienbarometer 169

Produktives Plädieren 239

Prozessanalyse 101

Prozesse 295

Prozessmanagement 100

Prozessmodell 284

L

Lebender Organismus 103

Leistungsbereitschaft 155

Leistungsfähigkeit 155

Leistungsindikatoren 296

Leistungsindikatoren für interne Audits

36

Q

- QM-Akademien 59
- Quadrantenmodell 150
- Qualität in der Pflege 107
- Qualitätsbestimmt 114
- Qualitätsbestimmte Führung 114
- Qualitätsbestimmte Selbstführung 317
- Qualitätsdefinition 125
- Qualitätsführerschaft 142
- Qualitätsmanagementseminare 48
- Qualitätspolitik 168
- Qualitätsprinzipien 128
- Qualitätsprozess 126
- Qualitätspyramide 143
- Qualitätssicherung 11

R

- Rationalisierung 138
- Rechenschaftspflicht 298
- Reflexion 228
- Reframing 278
- Relationship Management 130
- Resilienz 41
- Retrospektive 219
- Risikobasiertes Denken 42
- Risikomanagement 37
- Rückformulierung 265

S

- SCRUM 157
- Selbstführung 176
- Selbst-Wahrnehmung 242
- Servant Leader 186
- Servant Leadership 186
- Shareholder Value 52
- Sinnverwirklichung 128
- Six Sigma Programm 92
- Soziale Prozesse 211
- Soziotechnisches Systemmodell 100
- Stacey Landscape Diagramm 93
- Stakeholderkonferenz 243
- Strategiebewertung 46

- Strategieentwicklung 286
- Strategische Planung 287
- Strategischer Regelkreis 285
- Strategisches Planungsboard 292
- Strategische Ziele 289
- Stufe-1-Audit 305
- Stufe-2-Audit 306
- Systembefriedigung 22

T

- TC176 – Das Technische Komitee 57
- Total-Quality-Management 16
- Transzendenten Qualität 111

U

- Übergeordneter Kontext 291
- Umfeld 291
- Umwelt- und Klimakrise 69
- Ungewissheit 39
- Unternehmenskontext 291
- Unternehmenssinn 119

V

- Verantwortung 178
- Verfassung 300
- Verpflichtung 298
- Vertrauen 177
- Vertrauens-Deadlock 177
- Vertrauenswürdigkeit 319
- Vision 170
- Volatilität 67
- Vorstellungskraft 170
- VUKA 67

W

- Werte 154
- Werteorientierte Unternehmensführung 157
- Werteorientierung 156

Z

- Zertifizierungsgesellschaft **304**
- Zertifizierungsgesellschaften **58**
- Zielbild **170**

Die Autoren



Ralf Kohlen

ist selbstständiger Berater, Trainer und Business Coach für Managementsysteme, Führung, Organisationsentwicklung und leidenschaftlicher Fürsprecher eines neuen, zeitgemäßen Verständnisses von Qualität. Nach seiner Ausbildung zum Flugzeugbauer und dem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik war er 17 Jahre in der Luftfahrt- und Automobilindustrie als Entwicklungsingenieur, Entwicklungsleiter, Qualitätsmanager und Geschäftsführer tätig. Während dieser Zeit lernte er Qualitätsmanagement aus verschiedenen Blickwinkeln kennen. Seinen kritischen Blick auf das Thema verdankt er unter anderem seinen Erfahrungen als Dozent für QM an der TÜV SÜD Akademie und seiner Ausbildung und Tätigkeit als Business Coach. Die vielleicht wichtigste Frage aus dem Coaching, „Wozu?“, lernte er immer konsequenter anzuwenden, um Sinnvolles zu verfolgen und Irrsinniges zu unterlassen. So wurde er zum „ISO-Agile“-Experten und Qualitätsmanagementkritiker. Durch die Erkenntnis, dass der entscheidende Faktor im System und für Qualität, der Mensch ist, entwickelte er 2018 das Business Quality Coaching. Mit diesem Ansatz begleitet er Transformationsprozesse, unterstützt bei der Organisationsentwicklung und hilft, Normforderungen agil und wirksam umzusetzen. Seine Kunden aus Mittelstand und Gründerszene schätzen seine pragmatische, lösungsorientierte Umsetzung der Normforderungen. Mit seinem radikalen Plädoyer, QM als Institution in den Unternehmen abzuschaffen und durch qualitätsbestimmte Führung zu ersetzen, provoziert er bewusst und fordert zum Umdenken auf. Er lebt mit Familie und Hund am Chiemsee.

Kontakt: ralf.kohlen@quality-reinvented.com
www.xing.com/profile/Ralf_Kohlen; www.linkedin.com/in/ralf-kohlen-bb064b98



Rudolf A. Müller

ist ein langjährig erfahrener Unternehmer, Personalmanager, Coach und Trainer. Er verfügt sowohl über kaufmännisch-betriebswirtschaftliche als auch über pädagogisch-psychologische Formalqualifikationen und hat sich kontinuierlich, vor allem in den Bereichen Unternehmensführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie und systemische Kommunikation weitergebildet. Über 35 Jahre hat er in der Luftfahrtindustrie gearbeitet (u.a. als Personalmanager des Flugzeugbauers Dornier und als Leiter eines Personaldienstleistungsunternehmens für technische Fachkräfte). Die hohen Qualitäts- und

Sicherheitsanforderungen in der Luftfahrt haben seine Arbeit stark beeinflusst. Er hat sich immer gegen die verbreitete Sichtweise gewandt, die arbeitenden Menschen stellten die Hauptgefahr für Qualität und Sicherheit dar und müssten mithilfe von Technik und Systemen „unschädlich gemacht“ werden. Im Gegensatz dazu vertrat und vertritt er die Überzeugung, dass die Menschen der entscheidende Erfolgsfaktor sind und es gilt, sie richtig auszuwählen, zu unterstützen und zu führen. Folgerichtig stand in der von ihm gegründeten und erfolgreich geführten Personaldienstleistungsfirma DO-Professional Services das Ziel der Entwicklung der Mitarbeitenden höher als kurzfristige Gewinninteressen. Seit 2013 ist er mit seiner Firma Human Factor Excellence als Coach und Trainer für Menschen und Organisationen in Hochverantwortungsbereichen tätig. Die Entwicklung und Verbreitung eines sinnerfüllten und wertschöpfenden Konzepts von Qualität, zusammen mit Ralf Kohlen, stellt die konsequente Fortführung seiner Mission der Förderung einer zukunftsweisenden, menschlichen Arbeits- und Unternehmenswelt dar.

Kontakt: rudolf.mueller@quality-reinvented.com

www.xing.com/profile/RudolfA_Mueller; www.linkedin.com/in/rudolf-a-müller-3ba2943a