

Ralf Kohlen, Rudolf A. Müller

Quality Reinvented!

Zusammenarbeit kreativ gestalten,
Organisation sinnstiftend entwickeln,
ISO 9001 wertschöpfend einsetzen

HANSER

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 undZusammenarbeit.....	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	PurposeestattProfitmaximierung	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.Ö.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.Ö.2	Auf Funktionierendem aufbauen.....	225
5.2.6.3	Die nächsten Schritte planen.....	226
5.2.Ö.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