



Herzlich Willkommen



Einstellungs- und Verhaltensänderung zur Qualität

Ein Unternehmen lernt neue Gewohnheiten

Ihr Referent: Bernd Taglieber, Geschäftsführer t&t

Vortrag für die DGQ 2009



t&t auf einen Blick

Positionierung	Systemisch, konstruktivistisch, transaktionsanalytisch ausgerichtetes Beratungsunternehmen, mit der Kernkompetenz, hoch spezialisiert menschliches Verhalten in großen Unternehmen zu beeinflussen.
Kooperationspartner	European Business School (EBS), Internationale Universität Schloss Reichartshausen
Kernkompetenz	Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse
Firmensitz	Hainfeld (Nähe Landau/Pfalz, Deutschland)
Projektstandorte	Europaweit
Mitarbeiter	14 Berater und Prozesskoordinatoren, 20 externe Trainer, plus umfangreiches Expertennetzwerk
Gründung	1996



Was erwartet Sie?

Inhalte

- Ausgangslage für **Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse**
- Eine andere Art von Qualität in den Blick rücken: **Systemqualität**
- Risiken und die Arbeit mit **Mustern**
- Stellhebel für eine **Verantwortungsgemeinschaft** Qualität
- Ein Unternehmen lernt das **Lernen**
- **Fazit**
- **Diskussion im Plenum**

Vortrag: ca. 75 Minuten

Diskussion ca. 45 Minuten



Ausgangslage

Reklamationen und Rückrufaktionen bringen ein schlechtes Image, kosten Geld für Reparaturen und verursachen Gewährleistungsansprüche. Die weitaus schlimmere Folge sind vergrätzte Kunden und irritierte Beinahe-Kunden.

DEFEKTE BREMSEN

Volvo wegen fahrlässiger Tötung verurteilt

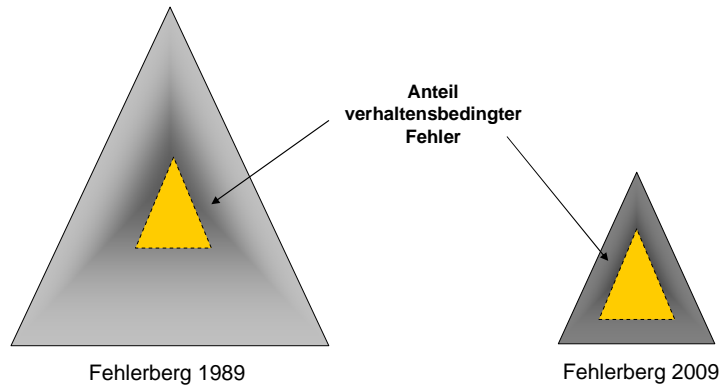
Autos von Volvo gelten als besonders sicher. Doch nun müssen die Schweden ein Bußgeld in Höhe von 200.000 Euro zahlen: Durch einen Bremsdefekt kam es zu einem Unfall, bei dem zwei Kinder starben.

Ein Gutachten belegt, dass der Hersteller von dem Problem wusste.

Spiegel-Online 18.12.2008

Ausgangslage

Woran wurde in den letzten Jahren vor allem gearbeitet?



- Fehlerberg 1989
- hauptsächlich technische Fehler
 - hauptsächlich „Massenfehler“

- Fehlerberg 2009
- hauptsächlich verhaltensbedingte Fehler
 - hauptsächlich „Einzelfehler“

Begriffsklärung

Definition: Produkt – Prozess – System nach t&t-Verständnis

Produktebene = Ergebnis eines Arbeitsvorgangs

(in der Montage z.B.: Teil ist zusammengebaut, in der Konstruktion z.B.: Zeichnung ist fertig, im Vertrieb z.B.: Lastenheft ist vollständig ausgefüllt)

Prozessebene = Menschliches Zusammenspiel und Abläufe

(z.B. Art und Weise der Informationsweitergabe, der Kommunikation an den Schnittstellen, ...)

Systemebene = Das Unternehmen als System, bzw. Unternehmenskultur

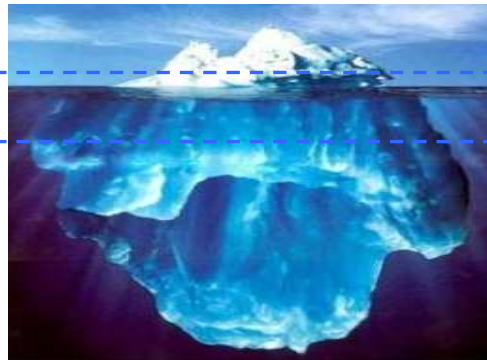
(z.B. Kommunikationsstil, Führungsverhalten, Umgang mit Fehlern, Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter, Werte, Leitbild)



Systemqualität

Die drei Ebenen der Qualität

Der Stellhebel für mehr Effizienz liegt in der Prozess- und Systemqualität (Unternehmensqualität).



Produktqualität

Prozessqualität

Systemqualität

Schneller, kostengünstiger, risikofreier – diese Werte verdichten sich im Qualitätsgedanken aller Abteilungen.



Systemqualität

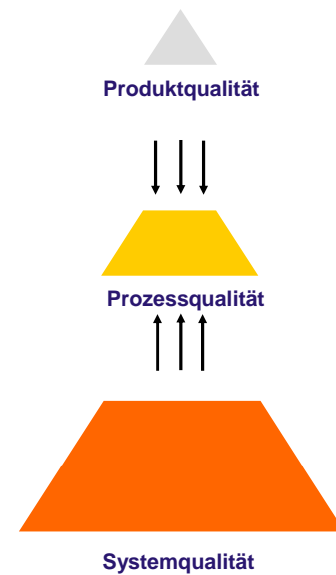
Einfluss von Produkt- und Systemqualität auf die Prozessqualität

- ✓ Saubere, interpretationsfreie Auftragsklärung mit dem Kunden.
- ✓ Bedarfsgerechtes zur Verfügung stellen der Informationen an die nachfolgenden Abteilungen.
- ✓ Kennen der nachfolgenden Prozessabläufe. Auskunftskompetenz zu Zeit, Kosten und Termin gegenüber dem Kunden.
- ✓ ...

Prozesse werden

- ✓ schneller
 - ✓ reibungsloser
 - ✓ risikofreier
 - ✓ produktiver
- = effizienter und kostenoptimiert!**

- ✓ Projektmitglieder halten sich verbindlich an vereinbarte Termine.
- ✓ Informationen werden zum richtigen Zeitpunkt passgenau zur Verfügung gestellt.
- ✓ Datenbanken sind gepflegt. Dokumentationspflichten erfüllt.
- ✓ Auftretende Schwierigkeiten werden frühzeitig kommuniziert und geklärt.
- ✓ ...





Systemqualität

Prozessverständnis im Abgleich

Prozessverständnis technisch (z.B. Six Sigma)

- Personenunabhängigkeit: Die Person arbeitet nur so gut wie der Prozess es erlaubt.
- Technikzentriert: Blick auf die Maschine nicht auf den Menschen.
- Lernprozess: Fortschritt durch Technik.
- Expertentum: Externe Prozessexperten / Prozesseigner als Fachexperten und Akteure.

Prozessverständnis t&t

- Personenabhängigkeit: Auswirkungen von Führungsverhalten, Kommunikationsstrukturen und -verhalten, Verbindlichkeitskultur → d.h. von Persönlichkeit und Unternehmenskultur auf Prozesseffizienz.
- Menschzentriert: Menschliches Verhalten ist als Qualitätsfaktor ausschlaggebend für Prozesseffizienz.
- Lernprozess: Fortschritt durch Veränderung von Verhalten und Optimierung von Technik und Prozessen (technischen **und** personenabhängigen).
- Expertentum liegt auf Mitarbeiterebene. Deren Wissen gilt es abzuschöpfen und Prozesse danach optimiert auszurichten.



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Beispiel für ein Risiko auf der Fachebene: Störung

Ein Montagearbeiter wird von einem Kollegen um Rat gefragt, während er Zusatzaggregat für einen Großauftrag montiert.

Er hilft diesem kurz und begibt sich dann wieder an die Arbeit – in der festen Überzeugung, das Aggregat, welches er auf die rechte Seite gelegt hat, bereits fertig montiert und geprüft zu haben.

Leider entdeckt erst der Kunde, dass dies nicht der Fall war...





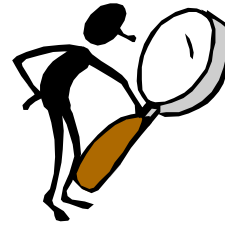
Risiken und die Arbeit mit Mustern

Beispiel für ein Systemrisiko

Eine Prüferin arbeitet schnell, pragmatisch aber ohne große Sensibilität mit den fertigen Produkten.

Diese funktionieren und bestehen die Endkontrolle reibungslos.

Leider hat ihr niemand mitgeteilt, dass der Kunde nicht nur auf Funktionalität, sondern auch auf kratzerfreie Optik größten Wert legt...



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Komplexitätsreduktion

Risiken finden sich sowohl auf der **Fachebene** (Fehler auf Produkt- und Prozessebene) als auch auf der **System- bzw. Unternehmenskultur-Ebene**.

Risiken auf der **Systemebene**, die sich aber wiederum auf die **Prozess- und Produktqualität** auswirken können, sind zum Beispiel mangelhafter Informationsfluss, ungeklärte Konflikte, konträre Ziele der Führungskräfte, ...

Um an der **Masse der Risiken** arbeiten zu können, bedarf es einer **Komplexitätsreduktion**. Deshalb arbeitet t&t mit einer Auswahl an **Mustern**, unter die die verschiedenen Risiken gefasst werden.





Risiken und die Arbeit mit Mustern

Komplexitätsreduktion

Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen....



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Beispiele für Muster

Zwei verschiedene Ebenen von Mustern

Auf Systemebene

Konsequente Führung

- Gewünschte Standards leben
- Verbindlichkeit vorleben
- Klare Grenzen setzen
- Orientierende Eskalation einführen
- Eskalationen aushalten

Auf Fachebene

Reibungslose Störung

- Kennen der Risiken, die einer Störung folgen
- Verkettung von Risiken (Welche weiteren Risiken werden durch ein Risiko angestoßen?)
- Risiken, die zu einer Störung führen, möglichst ausschließen

**Der andere Umgang mit Qualität (auf allen Ebenen) muss tagtäglich spürbar und erlebbar sein.
Hier sind die Führungskräfte gefragt, deutlich und sichtbar wahrnehmbare Unterschiede zu leben.
Unterschied zu früher macht den Unterschied aus!**



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Perspektivmuster

Um einen gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess möglichst mit **Engagement aller Beteiligten** zu leben (d.h. mit wenig Widerstand, dafür mit viel Eigeninitiative), ist es hilfreich, nicht mit den negativ benannten **Gewohnheitsmustern** zu arbeiten, sondern mit **Perspektivmustern**.

Damit sind Muster gemeint, die das **Ziel des gemeinsamen Veränderungsprozesses** benennen und daher positiv formuliert sind.



Perspektivmuster als Lernziel schaffen Motivation und sind Grundlage einer guten Systemqualität für effizientere, reibungslosere, risikofreiere und damit kostenoptimierte Prozesse!



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Vorteile Muster

- **An Mustern lässt sich leichter arbeiten als an Fehlern.**
- **Effizientere Fehlervermeidung durch Fokussierung auf Risiken – Prävention ist besser als heilen.**
- **Der Blick auf die Muster der Produkt-, Prozess- und Systemebene fördern nicht nur die Qualität sondern auch die Effizienz.**
- Risiken werden an einer Stelle erkannt → Das Muster steht für alle ähnlichen Stellen zu Verfügung
- Höhere Motivation bei allen Beteiligten. Mitarbeiter werden zu **Mitgestaltern im Unternehmen**.
-



„Die Suche nach Risiken macht richtig Spaß“,
so die Aussage eines Linienleiters einige Woche nach der Einführung unseres Tools „Risiko-Lerngang[®]“ in einem Pilotbereich.

Die Mitarbeiter seien offen, **geben ehrliche Auskunft zu Risiken und Beinahe-Fehlern**.
Es sei völlig anders, als wenn man in Auditsituationen nach Fehlern suche.



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

Weiche Faktoren

1. Information

5. Kernprozess-Steuerung

2. Kommunikation

Weiche Faktoren der Systemebene
Verantwortungsgemeinschaft
Qualität

4. Schnittstellen-Management

3. Führen



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

1. Information

Informationen zielgenau geben!

	Mitarbeiter	Meister	Teamleiter	Abteilungsleiter	Werkleiter	EVQ Koordinator	Qualität	Instandhaltung	Anderer Bereich
Mitarbeiter		x							
Meister	x		x			x	x	x	x
Teamleiter		x		x					
Abteilungsleiter			x		x				
Werkleiter				x		x	x	x	
EVQ Koordinator		x	x	x	x		x	x	x
Qualität		x	x	x	x	x		x	x
Instandhaltung		x				x	x		x
Anderer Bereich		x	x			x	x	x	



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

2. Kommunikation

Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es heraus...



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

3. Führen: Wertemanagement

Leitwert ist die Effizienz!





Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

3. Führen: Standing

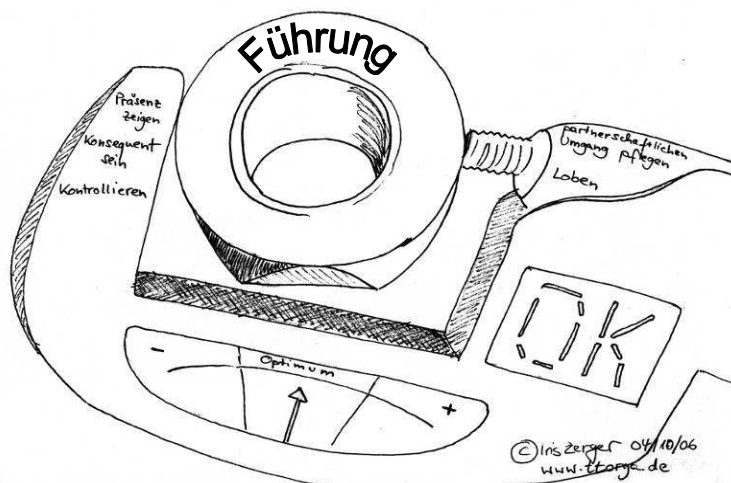
Mut haben, sich mit seinen Fehlern zu zeigen!



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

3. Führen: Messgrößen der Führung

Woran sich gute Führung messen lässt!

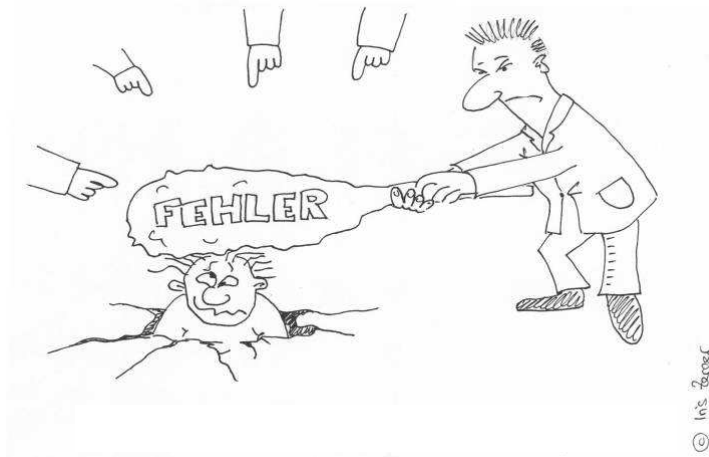




Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

3. Führen: Fehlerkultur

Lernen wird durch eine negative Fehlerkultur erschwert!



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

3. Führen: Führungsstruktur

Führung braucht klar definierte Leitplanken!





Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

4. Schnittstellenmanagement

Schlechtes Schnittstellenmanagement hemmt Effizienz!



Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

5. Kernprozess-Steuerung

Wo ist eigentlich unsere Führungskraft?



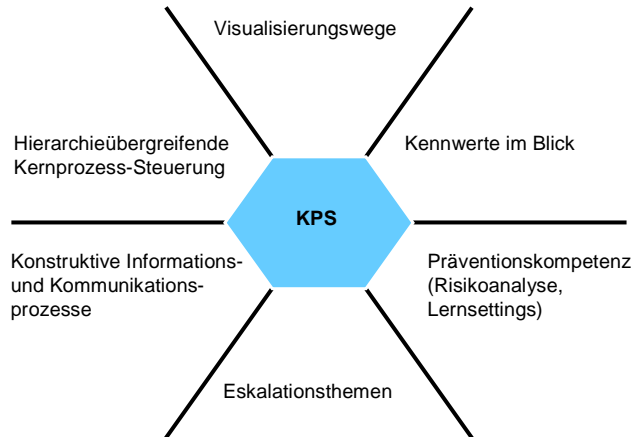


Kernprozess-Steuerung

Kernprozess-Steuerung

(KPS) ist ein Führungsinstrument über alle Ebenen, das eine

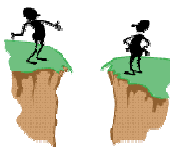
- ✓ Gezielte Ausrichtung auf **Präventionsaktivitäten** hat
- ✓ Den momentanen **Zustand der Kernprozesse** darstellt (in Ordnung/Nicht-in-Ordnung)
- ✓ **Abgestimmte Steuerungsmaßnahmen** aufzeigt.



Lernen

Die Welten im Werk: Manager und Produzierer

Die Welt der Manager:
steuern.



Die Welt der Mitarbeiter
im operativen Geschäft:
machen.



Ziel: Mehr Verständigung zwischen Managern und Mitarbeitern für gemeinsames Lernen.



Lernen

Einstellung und Verhalten verändern

- Veränderungen in der Einstellung und im Verhalten sind nur durch **Lernprozesse** zu bewerkstelligen.
- Menschen haben **Gewohnheiten** (Gewohnheitsmuster), die ein großes **Beharrungsvermögen** haben. Bei Veränderungsprozessen muss man mit „Rückfall in alte Gewohnheiten“ rechnen.
- In diesem Sinne sind Veränderungsprozesse auch „unbequem“. Deshalb tauchen auch Ärger und Widerstand auf. Diesen Widerstand darf man nicht „deckeln“. **Emotionale Regungen und emotionale Auseinandersetzung müssen im Lernprozess ihren Platz haben.**
- Um Veränderungen dauerhaft zu etablieren, braucht es strukturelle Rahmenbedingungen:
 - ✓ definierte Standards und Routinen
 - ✓ und regelmäßige Kontrolle derselben.



Lernen

Vorteile aus der Arbeit mit Mustern

Muster richten unsere Aufmerksamkeit.
Muster reduzieren die Komplexität.

Damit sind sie „**Hinweisschilder**“ für zielgerichtetes Lernen.



Die Arbeit mit Mustern fällt leichter als die Bearbeitung von Fehlern, weil sie emotional neutral ist!



Lernen

Lernsettings in der Qualität

Was ist ein Lernsetting in der Qualität?

Lernsettings sind vom Unternehmen selbst definierte regelmäßige Zusammenkünfte des Lernens. Fokus des Lernens liegt auf der Qualität, d.h. insbesondere auf der Suche nach Risiken, dem gemeinsamen Überlegen von **Lösungen zur Risikovermeidung** sowie dem **Optimieren der risikoreichen Voraussetzungen**.



Mögliche Formen:

- Risiko-Lerngänge®, bei denen in der Produktion nach Risiken gesucht wird und Gespräche mit Mitarbeitern zu deren Erfahrungswissen geführt werden.
- Qualitätsarbeitskreise, in denen über die erkannten Probleme aus den Risiko-Lerngängen® oder anderen Settings informiert, Ergebnisse diskutiert und Maßnahmen verabschiedet werden.
- Lernprojekt Fehler- und Risikosensibilisierung, bei dem eine Gruppe anhand eines konkreten Projektes mit den Mitarbeitern in Einzelgesprächen über mögliche Fehlerrisiken aus deren Arbeitsprozessen spricht.
- Vertreter aus verschiedenen Abteilungen diskutieren regelmäßig über Schnittstellenprobleme und leiten Maßnahmen zu deren Beseitigung.



Lernen

Was zeichnet ein Lernsetting aus?

- Ein Lernsetting ist **kein Audit**.
- Lernsettings werden **passgenau** auf das Unternehmen bzw. die Situation einer Abteilung zugeschnitten.
- Sie erhalten eine definierte Struktur und werden zum **gelebten Standard**.
- Sie werden zum **dauerhaften Bestandteil** der Unternehmenskultur.
- **Führungskräfte aller Ebenen** sind in die Durchführung **involviert**.
- Führungskräfte aller Ebenen sind für das **Controlling der Durchführung** und der daraus resultierenden Aufgabenabarbeitung zuständig.
- **Grundlagen einer guten Lernkultur sind verwirklicht**: die Kommunikation ist konstruktiv und auf Augenhöhe. Die Beteiligten leben eine **Lernhaltung**.
- ...





Fazit

- ✓ Der Qualitätsbegriff sollte dringend umfassender verstanden werden. Wirkliche Fortschritte sind vor allem in dem Bereich zu holen, den wir Systemqualität nennen.
- ✓ Qualitätsinitiativen müssen für alle Beteiligten sinnvoll und glaubwürdig sein. Führungskräfte können dies am besten dokumentieren, wenn sie deutliche Unterschiede in Einstellung und Verhalten gegenüber zurückliegenden, andersartigen Initiativen zeigen.
- ✓ Die Arbeit mit Mustern eröffnet die Chance, eine andere Fehlerkultur einzuleiten. Menschen sind eher bereit, ihre Gewohnheitsmuster zu überdenken als auf Fehlernachweise und Vorwürfe positiv zu reagieren.
- ✓ Der Blick auf Risiken eröffnet ein riesiges, weitgehend neues Erkenntnisfeld. Es ist präventiv und effektiv, weil es alle großen Gruppen gleichartiger Risikofelder auf einmal erfasst.
- ✓ In dieser „neuen Lernlandschaft“ sind alle Lernende. Sie können sich besser auf Augenhöhe begegnen, und können eine dauerhafte Lernhaltung im Unternehmen etablieren.



Kontakt

Ihr Referent:



Bernd Taglieber
Geschäftsführer

t&t Organisationsentwicklung - Training - Beratung
B. u. D. Taglieber GbR
Am Schlossberg
76835 Hainfeld

Tel: 06323-94 83 83
Fax: 06323-94 83 86
Internet: **www.ttorga.de**

Ihre Ansprechpartnerin:



Claudia Metzger
Projektleiterin und Projektmanagement

t&t Organisationsentwicklung - Training - Beratung
B. u. D. Taglieber GbR
Am Schlossberg
76835 Hainfeld

Tel: 06323-94 83 90
Fax: 06323-94 83 86
Email: claudia.metzger@ttorga.de
Internet: **www.ttorga.de**