



Herzlich Willkommen



Einstellungs- und Verhaltensänderung zur Qualität

Ein Unternehmen lernt neue Gewohnheiten

Ihre Referentin: Claudia Metzger, Projektmanagerin t&t

Vortrag für die DGQ 2010



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 | 12 Berater und Prozesskoordinatoren, 20 externe Trainer, plus umfangreiches Expertennetzwerk |
| Gründung | 1996 |



Was erwartet Sie?

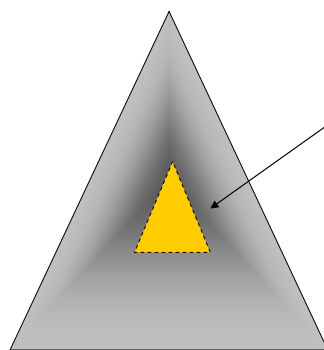
Inhalte

- Eine andere Art von Qualität in den Blick rücken: **Systemqualität**
- Risiken und die Arbeit mit **Mustern**
- Ein Unternehmen lernt das **Lernen**



Ausgangslage

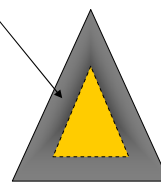
Woran wurde in den letzten Jahren vor allem gearbeitet?



Fehlerberg 1990

- hauptsächlich technische Fehler
- hauptsächlich „Massenfehler“

Anteil
verhaltensbedingter
Fehler



Fehlerberg 2010

- 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

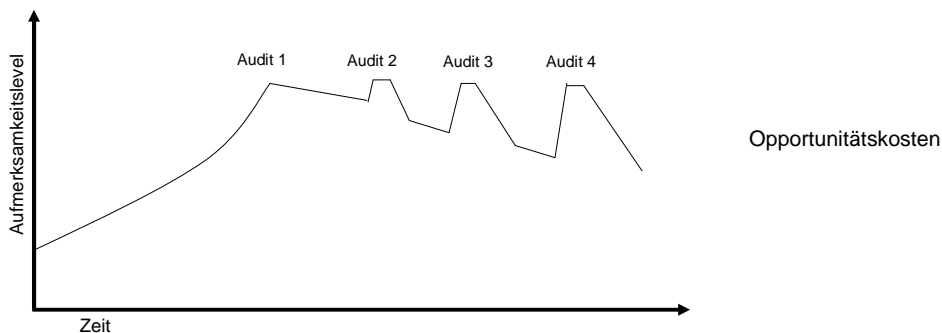
(z.B. Kommunikationsstil, Führungsverhalten, Umgang mit Fehlern, Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter, Werte, Leitbild)



Systemverständnis

Ein Beispiel einer Systemdynamik unter vielen –
Beispiel **Rückbezüglichkeit**:

Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens gewohnt sind, jährliche Audits durchzuführen, lässt sich häufig folgendes Phänomen beobachten: Rund vier Wochen vor dem Audit macht sich eine hohe Betriebsamkeit breit. Es wird aufgeräumt, geputzt, gewartet, dokumentiert, ... Das Audit wird durchgeführt – und danach? Danach kann man in der Regel beobachten, wie das Aufmerksamkeits- und Aktivitätslevel schlagartig wieder absinkt – bis rund vier Wochen vor dem nächsten Audit. Auch hier haben Menschen gelernt. Nämlich wie man sich mit möglichst wenig Aufwand, auf ein System einstellt.

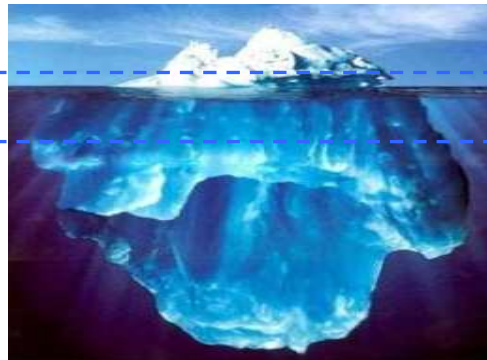




Systemqualität

Die drei Ebenen der Qualität

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



Produktqualität

Prozessqualität

Unternehmensqualität
(Systemqualität)

Effizienter, sparsamer, risikofreier – diese Werte verdichten sich im Qualitätsgedanken über alle Abteilungen hinweg.



Systemqualität

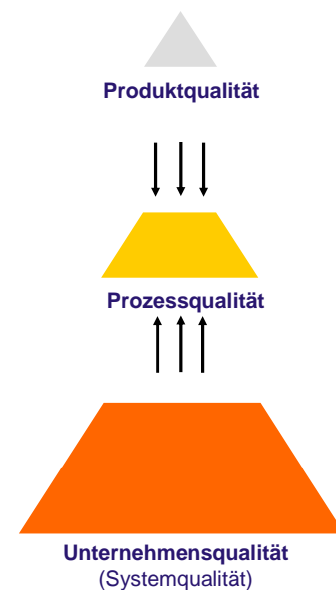
Einfluss von Produkt- und Systemqualität auf die Prozessqualität

- ✓ 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.
- ✓ Pflege der Datenbanken wird eingefordert und gelebt. Erfüllung der Dokumentationspflichten wird eingefordert und gelebt.
- ✓ Auftretende Schwierigkeiten werden frühzeitig kommuniziert und geklärt.
- ✓ ...





Stellhebel für eine Verantwortungsgemeinschaft Qualität

Weiche Faktoren

1. Information

- Informativ ist nur die Information, die ankommt
- Strukturierte Information

5. Schnittstellen-Management

- Verantwortungsgemeinschaft Qualität
- Gleiche Zielwelten schaffen
- Kommunikation zum Bedarfsabgleich

2. Kommunikation

- Kommunikation auf Augenhöhe
- Verstehen wollen

Weiche Faktoren der Systemebene
Verantwortungsgemeinschaft
Qualität

4. Prozessoptimierung

- Managementabstimmungssystem als Tool
- Informations- und Abstimmungsbedarf analysieren und beschreiben
- Qualität der Kommunikation messen und verbessern
- Kennzahlen der Verbindlichkeit einführen

3. Führen

- Effizienz als Leitwert
- Standing haben
- Maßgrößen der Führung
- Aufbau einer Lernkultur
- Struktur für Führung schaffen



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

Beispiele für Muster

Zwei verschiedene Ebenen von Mustern

Auf Systemebene

(Unternehmensqualität)

Konsequente Führung

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

Auf Fachebene

(Produkt- und Prozessqualität)

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



Risiken und die Arbeit mit Mustern

Veränderungsprozesse einleiten

- **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.
Der Unterschied zu früher macht den Unterschied aus!**
- **Ein Qualitätsprozess, der den Menschen und sein Verhalten zum Ziel hat, ist immer ein Veränderungs- und damit Lernprozess, der alle Beteiligte (alle Hierarchieebenen und Funktionen) einbeziehen wird/muss.
→ Führungskräfte sind in der „Starter-Funktion“**



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 gemeinsame Aufmerksamkeitsfokussierung und Motivation und sind Grundlage einer guten Systemqualität (Unternehmensqualität) 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 Profitabilität.**
- Risiken werden an einer Stelle erkannt → Das Muster steht für alle ähnlichen Stellen zur 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 Wochen nach der Einführung unseres Tools „Risiko-Lerngang“[®] in einem Pilotbereich.

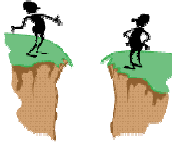
Die Mitarbeiter seien offen, **geben ehrliche Auskunft zu Risiken und Beinahe-Fehlern**.
Es sei völlig anders, als wenn man in Auditsituationen nach Fehlern suche.



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.



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.

- 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.
- ✓ Paradigmenwechsel: Das Selbstverständnis von Qualitätsmanagern wandelt sich zum Profitabilitätsförderer anstatt als störender und nervender Produktivitätsverhinderer wahrgenommen zu werden.



Unsere Kunden

Namen, die für uns sprechen

BT
adidas
DHL
BENTELER
BUNG
BSW
DAIMLER
Deutsche Post
EnBW
HEIDELBERGCEMENT
Kalfass
Lufthansa
MAN
SAP
ThyssenKrupp Steel
FESTO
WALTER



Kontakt

Ihre Referentin:

Claudia Metzger
Projektleiterin



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