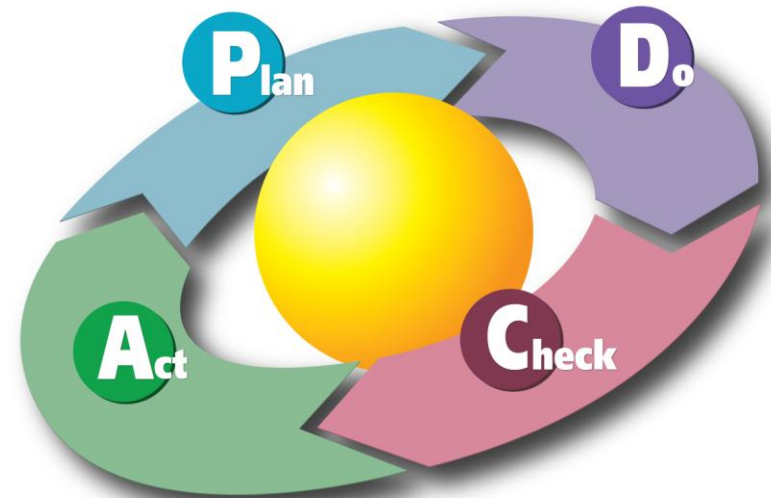




— Geliebte QM-Richtlinien! Ein Paradoxon?

Wie erreicht man, dass
QM positiv belegt ist
und gerne angewendet
wird?

Dos und DON'Ts für
Qualitätsmanager



— Intro

- Ich habe das Gefühl dass viele das QM negativ belegt sehen. Das sehe ich überhaupt nicht so. Deshalb ist es mir ein großes Anliegen meine Sicht zu erläutern und mit Ihnen anschließend darüber zu diskutieren.
- Ich möchte mir nicht anmaßen es besser als andere zu können. Daher möchte ich Ihnen hier nur die Schlussfolgerungen darstellen, die ich aus meinen eigenen Erfahrungen, Fehlern und Beobachtungen heraus gezogen habe. Das sind die Dinge, wovon ich überzeugt bin.
- Wenn ich dennoch manchen damit helfen kann, dann freue ich mich natürlich sehr darüber!

- PPT ist nur als Anhang gedacht, Vortrag wurde ohne PPT durchgeführt.

— Gliederung

1

Vorstellung
& Ansätze für
QM-Aufbau

2

Probleme &
Zusammenhänge v.
Ursachen-Wirkung
aufdecken

3

Lösungsfindung
Ausrollen
Korrekturen

4

DOs und
DON'Ts

— Gliederung

1

Vorstellung
& Ansätze für
QM-Aufbau

2

Probleme &
Zusammenhänge v.
Ursachen-Wirkung
aufdecken

3

Lösungsfindung
Ausrollen
Korrekturen

4

DOs und
DON'Ts

■ Kurze Vorstellung

- Diane König – 13 Jahre AEB (PMB-Gruppe): Ca. 400 Mitarbeiter, einer der führenden Anbieter von IT-Lösungen für Logistik und Außenwirtschaft. Ca. 5000 Kunden.

- 16 Jahre Berufserfahrung:
 - SW-Entwicklung von Standard-Anwendungen
 - Teamleitung Software-Teams und QM
 - Abnahme von Designpapieren, Code und Usability
 - Aufbau des QM im Bereich SW-Produktentwicklung
 - Workshop Moderation & Coaching
 - Zeitweise Leitung des eigenen ERP/CRM-System

- Aktuell Leitung „QM/Org“, verantwortlich für die Qualität der Kerndaten des Unternehmen sowie die Gewährleistung der Durchgängigkeit und Konsistenz der internen IT-Anwendungslandschaft.

■ QM Aufbau

■ Vom gleichen reden: QM versus QS

- Qualitätssicherung ist die regelmäßige Prüfung, ob die vom Qualitätsmanagement festgelegten Maßnahmen (Richtlinien, Prozesse, Vorlagen usw.) eingehalten werden.
- Qualitätsmanagement oder QM bezeichnet alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen.

■ Zwei grundverschiedene Ansätze für QM Aufbau (die durchaus komplementär sein können)

- Top Down – Bereits definierte Standards einführen (ISO, ITIL, CMMI, SPICE usw.)
- Bottom up – Probleme sammeln, analysieren, Lösungen mit Betroffenen erarbeiten, einführen, ausrollen, überprüfen und korrigieren bis es passt.
- Wir haben im Unternehmen mit beiden Verfahren Erfahrungen gemacht. Ich habe dabei den Bottom up Ansatz gewählt.

— Gliederung

1

Vorstellung
& Ansätze für
QM-Aufbau

2

Probleme &
Zusammenhänge v.
Ursachen-Wirkung
aufdecken

3

Lösungsfindung
Ausrollen
Korrekturen

4

DOs und
DON'Ts

■ Probleme sich klar werden

- Problemorientiert arbeiten, wo drückt der Schuh wirklich?
- Welche Folgen hat welches Handeln?
- Herausfinden durch Interviews & Workshops. Gespräche suchen mit allen notleidenden Mitarbeitern.
- Probleme kategorisieren, zusammenfassen und Ursprungsursachen identifizieren.
- Die Ergebnisse der Problemanalyse allen betroffenen präsentieren, dabei Ursachen – Wirkung transparent machen und die Zusammenhänge darstellen.

■ Wenn es knifflig wird...

- Falls manche Mitarbeiter durch Ihr Handeln Probleme verursachen, gleichgültig ob es sich um Manager handelt oder nicht, diese in 4-Augen-Gesprächen begegnen und die klar gewordene Ursachen und deren Wirkungen erläutern. Meistens sind diesen Mitarbeitern die Auswirkungen ihres Handelns nicht klar. Es ist in der Regel nicht böswillig, sondern ausversehen oder durch Unwissen über die Konsequenzen, durch Unklarheit der Folgen geschehen. Ursache-Wirkung ist zu schwer zu erkennen.
- Wenn man Mitarbeitern positiv begegnet und transparent macht, welches Handeln welche Folgen hat, sind diese genau so empört wie die leidenden MA selbst, wollen es selbstverständlich auch verbessern und arbeiten an der Lösung mit. Damit ist schon mal ein guter Teil der Lösung erreicht und die restlichen Ideen haben eine realistische Chance Verbesserung und Veränderung zu bewirken.

— Gliederung

1

Vorstellung
& Ansätze für
QM-Aufbau

2

Probleme &
Zusammenhänge v.
Ursachen-Wirkung
aufdecken

3

Lösungsfindung
Ausrollen
Korrekturen

4

DOs und
DON'Ts

— Lösungsarten

- Lösungsansätze können ganz klein bis ganz groß sein:
 - Sorgen, dass eine Aktivität zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Ansprechpartnern stattfindet (Neuer Prozessschritt in bestehendem Prozess)
 - Ein Thema oder ein Arbeitsprozess verbessern (Daten, Arbeitsabfolgen aufräumen)
 - Für bessere Software-Unterstützung und den notwendigen IT-Datenaustausch sorgen
 - Rollen und Organisation anpassen, wenn notwendig, neue Rollen oder Abteilungen kreieren
 - Menschen / Skills / Teamkompetenzen überprüfen, erweitern, ergänzen und anpassen

- Es darf keine Grenze im Denken und Überlegen neuer Lösungsideen geben. Erst mal davon ausgehen, dass alles möglich und machbar ist. Das Ganze der Leitung vorstellen, mit Ihnen diskutieren und verabschieden. Die Leitung freut sich meistens über solche konkrete Verbesserungsvorschläge. Keine Hemmungen haben.

■ Lösungsfindung, das hilft dabei:

- IT-Kompetenz
- Denken in Objekten (Themen und Daten aufräumen. Wo gehören sie hin?)
- Denken in Rollen
- Denken in nachhaltigen Prozessen
- Soziale Kompetenz (Kommunikation, Moderation, Konfliktmanagement)
- Knowhow über und Einfluss auf die Unternehmensorganisation
- Die Spinne im Netz sein (Relationale und fachliche Verknüpfung mit den anderen Managern des Unternehmens)

■ **Lösungen verabschieden & ausrollen**

- Es hilft sehr wenn man ein Lösungsworkshop zusammen mit den Betroffenen veranstaltet, in dem die Lösungsideen geprüft, diskutiert und gemeinsam verabschiedet werden. Hier findet das erst Feilen an den Lösungen statt, das verbessert die Qualität der neuen Richtlinien.
- Es reicht nicht eine Rund-Mail zu schicken oder eine News im Intranet zu veröffentlichen.
- Es reicht nicht eine Info-Veranstaltung für die Belegschaft zu machen.
- Die verabschiedete Lösung an weitere betroffene Mitarbeiter herantragen. Eine große Kunst ist es, dies in Form eines Workshops mit gelenkter Moderation von den Mitarbeitern selbst erarbeiten zu lassen, anstatt mit einem Frontal-Vortrag zu schulen. Dies sorgt für Eigen-Überzeugung und sichert das Funktionieren der neuen Richtlinien.

■ Anmerkung

- Anmerkung zum letzten Punkt: Da die Richtlinien logisch überlegt wurden, mit den Betroffenen und der Leitung verabschiedet wurden und da wir alle intelligent denkende Menschen sind, kommen wir meistens alle auf die gleiche Lösung, so ist es möglich die Richtlinien per Workshop erarbeiten zu lassen.
- Die Ergebnisse der gesamten Lösungen im nachhinein betrachtet, entsprechen letztendlich weitestgehend den Standards wie ISO und Co. Man kann sich fragen, ob es nicht billiger gewesen wäre, ein Standard einzuführen. Aber ein Standard einzuführen allein sichert nicht das Funktionieren dessen. Das funktionieren des QM-Systems wird nur durch die Nähe zu den Menschen mit ihren realen Problemen gewährleistet.

■ Lösungen überprüfen & korrigieren

- Nun wenn alles ausgerollt ist und alle Mitarbeiter eingewiesen sind, ist es Zeit zu überprüfen, ob die Richtlinien tatsächlich angewendet werden und wenn nein, warum nicht.
- Jetzt hilft nur noch 4-Augen Gespräche. Ein Review-Workshop mit den Beteiligten bringt schon wenige neue Erkenntnisse, aber die restlichen Detailprobleme, die die neuen Richtlinie noch nicht vollständig gelöst hat oder die sich erst ergeben, kommen dabei nicht raus.
- Fingerspitzen-Gefühl und Ohren spitzen sind jetzt gefragt. Alles nachhacken was einem komisch vorkommt. Durch die bisherige Arbeitsweise wurde Vertrauen geschaffen. Unter vier Augen trauen sich die Mitarbeiter zu sagen, was ihnen an der Richtlinie noch stört oder noch zu umständlich ist, und warum sie diese nicht anwenden.

■ Gründe für das Missachten v. Richtlinien

- Zu 70% ist die Richtlinie nicht gut genug. Sie hat nicht jeden Fall vorgesehen. Der MA, der die Richtlinie missachtet, macht dies aus gutem Grund, er hat eigentlich für seinen spezieller Fall recht damit. Die Konstellation in der er mit der Richtlinie zu tun hat, stellt eine Ausnahme-Aufgabe dar, die nicht vorgesehen wurde. Ähnlich wie bei neuen Gesetze.
- Es heißt nicht, dass 70% der Richtlinien schlecht sind. Es heißt dass die neue Richtlinie für 67 Mitarbeiter von 70 passt und für die drei restliche gesondert angepasst werden muss.
- Zu 28% ist nochmal Erklärungs- und Überzeugungsarbeit notwendig. Es fällt einem leicht, da jede Lösung eine logische Schlussfolgerung von Problemen ist und Mann damit mühelos überzeugen kann.
- Die restlichen 2% sind tatsächlich nur mit der Keule hinzukriegen ;-(das muss unbedingt immer der letzte Ausweg bleiben!

— Gliederung

1

Vorstellung
& Ansätze für
QM-Aufbau

2

Probleme &
Zusammenhänge v.
Ursachen-Wirkung
aufdecken

3

Lösungsfindung
Ausrollen
Korrekturen

4

**DOs und
DON'Ts**

— DO's

- Problem- und Lösungsorientiert arbeiten. Entscheidend ist der Wille zur Verbesserung, nicht der „ISO-Wille“.
- Lösungen mit den Betroffenen zusammen erarbeiten und mit diesen und der Leitung verabschieden.
- Experten einbeziehen um die Lösungsqualität zu erhöhen.
- Sich selber keine Grenzen im Denken setzen. Gedanken wie „Ich bin nicht befugt“ hindern die Qualität der Lösungsfindung.
- Mitarbeiter ernst nehmen, die die Richtlinien nicht anwenden. Ihre Gründe herausfinden, analysieren, bewerten und erneut schulen bzw. überzeugen oder Richtlinie anpassen!

■ DO's

- Vertrauen schaffen, offen sein.
- Zeit in 4-Augen-Gespräche investieren.
- Lösungen ausrollen: In Workshop selbst erarbeiten lassen statt Frontal-Vortrag.
- Selbstkritisch sein, seine Lösungen ständig überprüfen, in Frage stellen.
- Anpassung der Lösungen bei Änderungen der Rahmenbedingungen (Software, Organisation, Restrukturierung, Manager-Wechsel).

— DO's

- Sich so früh wie möglich um bestehende Konflikte kümmern. Die Zeitachse spielt bei der Schwere von Konflikten eine entscheidende Rolle.
- Immer erst versuchen zu überzeugen, fachlich die Lösungen und die Vorteile/Nachteile der Richtlinien diskutieren. Das ist aufwändiger aber wesentlich nachhaltiger.
- Mit sich selber anfangen! Sich selber und sein eigenes Handeln überdenken.
- Das allerwichtigste ist diese wichtigen Werte zu leben. Werte kann man nicht schulen, man kann nur darüber nachdenken und davon überzeugt sein, um andere mit zu überzeugen und zu begeistern.

■ DON'Ts

- Kein Unterstellen von Bösen Absichten. Im komplexen System „Unternehmen“ sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Handeln nicht immer einfach erkennbar.
- Kein Erarbeiten der Lösungen im Kämmerlein.
- Kein Ausrollen im Rücken der Beteiligten.
- Umso größer die Konfliktpotentiale bei bestimmten MA sind, umso wichtiger ist es, diese frühzeitig und fortwährend mit einzubinden.

■ DON'Ts

- Niemals mit der Keule auf die Kollegen hauen: „Die Richtlinie ist so, Du hast es so zu machen. Ende der Diskussion“ ist verboten, weil das der Tod der QM ist!!!
- Die Kollegen sagen „Ja“, sind aber nicht überzeugt. Halten sich dann nur noch scheinbar an die Richtlinien, hinter rum oder im Detail jedoch nicht. Das QM-System hat verloren. (Ausnahmen bestätigen die Regel – Es war bei mir in 10 Jahren und 70 betreuten Mitarbeiter nur einmal der Fall, dass ich doch zum Schluss der Argumentation die Keule benutzen musste).

— Was bewirkt das ganze?

- Es ist aufwändig, aber nachhaltig.
- Die Chance auf ein funktionierendes QM-System erhöht sich dramatisch.
- Es schafft Vertrauen und gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, die Leitung und das QM.
- Das QM wird als lösungsbringendes bzw. helfendes Organ anerkannt.
- Mitarbeiter freuen sich, Ihre Arbeit macht mehr Spaß, weil alles besser organisiert ist. Es gibt weniger Fehler zu lösen, die Mitarbeiter haben mehr Freiraum für ihre tatsächlichen Aufgaben. Es gibt weniger Feuerwehreinsätze und weniger Überstunden. Die Mitarbeiter sind entspannter und motivierter.

■ Geliebte QM !!!

- Deshalb ist QM für mich eine Herzensangelegenheit!
- Geliebte QM! Warum geliebt? Weil es um Gefühle geht, um Empfindungen, um Anerkennung der Arbeit Anderer und um den respektvollen Umgang miteinander.
- It's all about the people!

■ Vielen Dank!

- Ich freue mich über Feedback und Austausch!
- An: diane.koenig@aeb.de