

DAS MAGAZIN FÜR QUALITÄT
AUSGABE 2023/24

BRACHLAND
KONFLIKTE
Schlechter Ruf –
große Chancen

PROZESSE
NEU DENKEN
Schluss mit
Langeweile

QUALITÄT ALS MAGNET FÜR
UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG
Case Study der
Magnetbau Schramme GmbH & Co. KG

Q.Magazin

DIE DRITTE DIMENSION DES ORGANISIERENS

Wie Sie Ihr Unternehmen durch den Sturm steuern



BABTEC



W

S

I

T

S

R

T

A

L

QUALITÄT: CHANCE UND VERANT- WORTUNG



Welchen Stellenwert hat Qualität in unserer schnelllebigen Welt? Und wer genau verantwortet sie eigentlich in Unternehmen? Fragen, auf die es unterschiedlichste Antworten geben kann – je nachdem, wem man sie stellt. Für uns ist die Sache klar: Qualität ist Indikator für unternehmerische Leistung und muss deshalb auch Verantwortung der Geschäftsleitung sein. Leider sieht die Realität anders aus, denn allzu oft wird Qualität wegdelegiert und fristet ein Schattendasein. Wir finden, es ist Zeit zum Umdenken – und was bietet sich da besser an als unser jährlich erscheinendes Q.Magazin?

Die letzten beiden Ausgaben des Q.Magazins haben uns erlaubt, einen Blick in die komplexe, vernetzte und vor allem inspirierende Welt der Natur zu werfen. Ökosysteme und Zellen stellten sich als Lehrer wertvoller Prinzipien heraus, die Organisationen beim nachhaltigen Wachstum unterstützen. Dieses Jahr widmen wir uns in unserem Schwerpunktthema der dritten Dimension des Organisierens: **Dr. Martin Pfiffner und Sebastian Bräuer** stellen in ihrem Gastbeitrag das „Viable System Model“ vor, welches alle notwendigen sowie hinreichenden Bedingungen für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens enthält. Großer Fokus liegt hierbei auf der **Steuerung von Unternehmen** und der Rolle von Qualität, die sich immer mehr von Produkten, Services und Prozessen auf die Qualität der Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur des Unternehmens verlagert.

Dr. Markus Reimer meldet sich zum Thema Chancen-Management zu Wort. Bei allen Veränderungen und Krisen, die uns in den letzten Jahren begegneten, ist es seiner Meinung nach nämlich allerhöchste Zeit, sich mit den daraus resultierenden Chancen zu beschäftigen. Hierfür liefert er eine systematische Herangehensweise, die Unternehmen dabei unter die Arme greift, die „**Chancen**“ zu erkennen und zu nutzen. Ähnlich großen Handlungsbedarf erkennt **Dr. Stefan Pilz** im Umgang mit Konflikten. Das „**Brachland Konflikte**“ wird seiner Auffassung nach von Unternehmen gar nicht als solches erkannt, da es an elementarem Wissen, gemeinsamem Verständnis und einer ausgeprägten Lern- sowie Reflexionskultur mangelt. Konflikte haben einen schlechten Ruf: Der Gastbeitrag zeigt, dass sie gleichzeitig jedoch – Sie ahnen es schon – große Chancen bieten.

Auch in dieser Ausgabe kommen die Praxiserfahrungen unserer Anwender natürlich nicht zu kurz: Die **Magnetbau Schramme GmbH & Co. KG** berichtet in ihrer Case Study darüber, wie die Babtec-Software das Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Fabrik begleitet und wie vor allem die erfolgreiche Digitalisierung der Unternehmensprozesse davon profitiert.

Viel lohnenswerte Lesezeit wünscht Ihnen

Marc Osenberg, Redaktion
redaktion@babtec.de

INHALT

DIE DRITTE DIMENSION DES ORGANISIERENS

Qualität verlagert sich immer weiter von Dienstleistungen und Produkten hin zur Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur. Kurzum: Die Qualität der Unternehmenssteuerung wird zur Top-Aufgabe des Managements. Im Schwerpunktthema gehen unsere Gastautoren unter anderem der Frage nach, wie Unternehmen die Steuerbarkeit bei großen internen und externen Veränderungen bewahren können.

Beyond Agile	6
Chancenance	12
Brachland Konflikte	16
Prozesse neu denken	20

QUALITÄTSMANAGEMENT

Produkthighlights: Für ein wirksames QMS	22
Qualität als Magnet für unternehmerischen Erfolg	24

BABTEC INSIGHT

Meldungen	29
Die Kraft wirksamer Führung: Erfolgsfaktoren für starke Unternehmen	30

6



Wie kann es gelingen, das eigene Unternehmen auf Kurs zu halten, wenn sich die Bedürfnisse der Kunden, die Märkte und auch die Technologien rasend schnell verändern? Dr. Martin Pfiffner und Sebastian Bräuer liefern die Antwort.

16



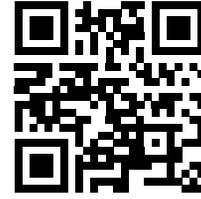
In seinem Gastbeitrag schildert Dr. Stefan Pilz, warum das Konfliktmanagement in Unternehmen häufig brachliegt – und erklärt, was es braucht, um dieses Brachland zu düngen.

20

Prozesse
sind
langweilig und
beschwerlich?

Höchste
Zeit, sie
neu zu
denken!

Mirko Kloppenburg räumt mit dem Irrglauben auf, dass „höher, schneller, weiter“ der Schlüssel zum Erfolg im Prozessmanagement ist. Stattdessen macht er Mut, den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken und Prozesse von Grund auf neu zu denken.



www.babt.ec/blog_23

Blog für Qualität

Mit unserem Q.Magazin informieren wir Sie einmal im Jahr zu spannenden Themen rund um Qualität. Um Sie darüber hinaus noch schneller mit den aktuellsten Inhalten und Updates zu versorgen, veröffentlichen wir regelmäßig Artikel auf unserem BloQ, dem Blog für Qualität. Unter manchen Artikeln in diesem Magazin finden Sie Verlinkungen, über die Sie direkt zu den dazu passenden, ergänzenden Beiträgen im BloQ gelangen.

Impressum

Herausgeber: Babtec Informationssysteme GmbH, Clausenstraße 21, 42285 Wuppertal; Verantwortlich: Markus Köntker [V. i. S. d. P.]; Redaktion: Marc Osenberg; Layout: Ricarda Levering; Mitarbeit: Lea-Maria Anger, Caterina Feld, Michael Flunkert, Dagmar Henkel, Manuel Klötzer, Lutz Krämer, Katrin Stratmann; Fotos: S. 1 © Csaba Peterdi – stock.adobe.com; S. 3, 31 David Rasche; S. 4 (oben) © Koziol Kamila – stock.adobe.com; S. 4 (unten), 12-13, 15, 17, 19, 29 (oben rechts) Patrick Kaut; S. 5 (unten), 24-28 Magnetbau Schramme; S. 8-9 © Romolo Tavani – stock.adobe.com; S. 29 (oben links) Liebherr-Hausgeräte GmbH; Druck: EUGEN HUTH GmbH & Co. KG, Vohwinkeler Straße 65, 42329 Wuppertal; Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.

24

Die Magnetbau Schramme GmbH & Co. KG zeigt, wie ein modernes Qualitätsmanagement alle Beteiligten im Unternehmen einbindet und so den Weg zur smarten Fabrik ebnet.

BEYOND AG

Wie man ein
Unternehmen
im Sturm steuert

NND

A large white letter 'D' on a black background. Inside the 'D' is a black silhouette of a lighthouse with a white band around its middle and a lantern room at the top.

ILE

Wie erhalten wir die Steuerbarkeit des Unternehmens, wenn es größer und komplexer wird? Wie können wir navigieren, wenn Prognosen kaum mehr möglich sind und sich Kundenbedürfnisse, Märkte und Technologien rasend schnell verändern? Die deutsche Automobilindustrie befasst sich intensiv mit dieser Frage. Die Qualität des Steuerungssystems der Firma ist zum neuen Top-Management-Thema geworden. >

— von Dr. Martin Pfiffner und Sebastian Bräuer

»Wenn die Veränderungsrate außen die Veränderungsrate innen übersteigt – ist das Ende in Sicht.«

Das soll die amerikanische Management-Legende Jack Welch bereits in den 70er Jahren gesagt haben. Das Unternehmen muss anpassungsfähig sein an eine sich immer schneller verändernde Umwelt. Aber wie geht das heute bei der schwindelerregenden Veränderungsrate, mit der Unternehmen in Form von Multikrisen, neuen Technologien und neuen Geschäftsmodellen konfrontiert sind? Wenn wir uns auf keine Prognose mehr verlassen können: Wie kommen wir trotz Nebel und Sturm am Ziel an? Viele Unternehmen sind diesbezüglich schwerfällig geworden und stellen ihre Steuerungsorganisation auf den Prüfstand. Diese hat trotz der Einführung agiler Methoden noch immer Mühe im Umgang mit Dynamik. Sie gibt nicht die nötige Orientierung, vergeudet zu viel Management-Kapazität auf das Kompensieren von Schwächen in der Entscheidungsstruktur, die Kommunikation funktioniert nicht und die Traktion ist nicht da.

Kybernetik: Die Wissenschaft vom Steuern

Es wird derweil in vielen Bereichen nach Lösungen gesucht: Man startet Initiativen zur Verbesserung der Führung, der Kultur, der Agilität oder gar zur Abschaffung von Hierarchie. Aber nichts scheint wirklich zu funktionieren. Man hat halt am Ende doch nur die Leader, die man eben hat, die Kultur ändert sich sehr langsam – wenn überhaupt. Agil sind zwar nun die Prozesse, aber nicht das Unternehmen als Ganzes, und wo Hierarchien abgeschafft werden, entstehen neue, informelle. In der Firma heißt es, dass die falschen Leute die falschen Dinge entscheiden und das Unternehmen fährt derweil langsam gegen den Eisberg. Die gute Nachricht ist, dass es eine Wissenschaft gibt, die uns lehrt, wie man steuert. Sie hat die Welt bereits einmal revolutioniert, indem sie die Automation, den Computer und letztlich die KI hervorgebracht hat, und sie könnte es nun ein zweites Mal tun, wenn wir sie nicht nur auf die technischen, sondern auch auf die sozialen Systeme anwenden: die Kybernetik. „Kybernetes“ ist das griechische Wort für Steuermann und Wörter wie „Gouverneur“ oder „Corporate Go-



vernance“ sind von der lateinischen Übersetzung „Gubernator“ abgeleitet. Die Kybernetik hält überraschend interessante und robuste Lösungen für das Steuern im Sturm bereit, die derzeit insbesondere in der Automotive-Industrie diskutiert und aufgegriffen werden.

Steuern, was steuert

Als Erstes müssen die Voraussetzungen für das Funktionieren von Steuerung geschaffen werden. Dazu verlagert sich der Fokus des Top-Managements für einen Moment von der Arbeit im System auf die Arbeit am System, also an den Strukturen. Die Kernfrage lautet: Welche Entscheidungsstruktur erlaubt es uns, das Unternehmen sicher durch die aktuellen und zukünftigen Stürme zu steuern? Mit der Entscheidungsstruktur untrennbar verbunden ist die Kommunikationsstruktur. Wie bei der Maschine: Wenn man das Kabel kapt, funktioniert die Steuerung nicht mehr. Aber wie geht man das an? Benchmarking liefert keine relevanten Hinweise, weil die meisten Unternehmen hier gerade ihre

eigenen Baustellen haben. Woran kann man sich also orientieren? Bereits in den 70er Jahren schlägt der britische Kybernetiker Stafford Beer ein Modell für die Diagnose und das Design der Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur einer Firma vor – dies zu einer Zeit allerdings, in der weder das Problem relevant noch die Technologie verfügbar war. Dennoch wird damit in allen Arten von Organisationen wie NGOs, KMUs, Konzernen und ganzen Staaten experimentiert. Inzwischen ist neben der Lösung auch die Technologie da – und vor allem der Bedarf.

Die Lösung liegt nicht in „Reinventing Organizations“

Die Lösung, die Beer vorschlägt, liegt nicht in neuen Organisationsformen oder alternativen Organisationsmodellen. Die Suche nach hierarchiefreien, soziokratischen, purposedriven oder andersartigen Organisationen ist eine Suche am falschen Ort. Beer führt unseren Blick in eine andere Richtung, nämlich in eine dritte Dimension des Organisierens neben der Aufbau- und der Ablauforganisation. Man hat sie bisher übersehen und deshalb nur schwer steuerbare Organisationen gebaut. Wie in der Fliegerei: Man konnte schon lange geradeaus fliegen, bevor die Gebrüder Wright mit dem Seitenruder eine dritte Dimension unter Kontrolle gebracht haben. In unseren Firmen optimieren wir seit 100 Jahren die ersten beiden Dimensionen, die Aufbau- und Ablauforganisation. Was fehlt also? Die Lösung finden wir im besten Steuerungssystem, das wir kennen: unserem eigenen Organismus. Er besitzt neben seiner Anatomie (Struktur) und seiner Physiologie (Prozesse) eine Neurologie, die ihn dazu befähigt, mit Komplexität umzugehen. Die spannende Frage ist nun, welche Lösung die Natur in vier Milliarden Jahren für das Steuerungsproblem wohl entwickelt hat, und was wir daraus für unsere Firmen lernen können. Diesen Problemlösungsansatz kennen wir aus der Bionik, die sich mit dem Lernen von Lösungen der Natur für technische Probleme befasst. Unsere Unternehmen brauchen neben der richtigen Aufbauorganisation und neben funktionierenden Prozessen also eine dritte Dimension, die Steuerungsorganisation, damit das Unternehmen fliegt.

Stafford Beer

Prof. Dr. Stafford Beer (1926 - 2002) gilt als Begründer der Managementkybernetik und definierte die Kybernetik als „die Wissenschaft von der effektiven Organisation“. Bekannt wurde er in diesem Kontext vor allem durch sein Viable System Model, welches als Idealmodell einer komplexitätsfähigen Organisation gelten kann.



Viability als oberstes Ziel

Die von Beer vorgeschlagene Struktur ist das Viable System Model. Es enthält alle notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Lebensfähig oder eben „viable“ heißt, seine eigene Existenz auf Dauer aufrechterhalten zu können – also nicht nur „Geschäfte machen“, sondern im Geschäft bleiben. Das Modell gibt eine allgemeingültige Steuerungsstruktur vor. Diese gilt über alle Ebenen des Unternehmens, ist damit beliebig skalierbar und sieht die Entscheidung auf möglichst niedriger Ebene vor (Prinzip der Subsidiarität), nämlich dort, wo die sachnahe Information ist. Durch diese Prinzipien entsteht Agilität, die eine Teilmenge der Viabilität ist.

Die dritte Dimension des Organisierens
 ✓

	I Aufbau- organisation	II Ablauf- organisation	III Steuerungs- organisation
Thema	Organisatorische Einheit	Geschäftsprozesse	Steuerungs- und Kommunikationsprozesse
Analogie	Anatomie	Physiologie	Neurologie
Darstellung	Organigramme	Flussdiagramme	Viable System Model

K

Kundennutzen als Ausgangspunkt

Die erste Vorsteuergröße für Lebensfähigkeit fängt beim Kunden an. „Stellt die Struktur das ins Zentrum der Aufmerksamkeit, wofür unsere Kunden bezahlen?“ Mit dieser Frage beginnt der Designprozess und hieraus wird die Aufbauorganisation des Unternehmens abgeleitet. Es werden die

Einheiten festgelegt, die sich weitgehend selbst steuern sollen und dem Prinzip der Rekursivität folgend wiederum ein eigenständiges Viable System repräsentieren. Diese Entscheidung mag in Unternehmen mit wenigen, gut abgegrenzten Produkten und einer überschaubaren Anzahl an Kunden und Märkten einfach erscheinen. Die Realität zeigt aber, dass durch die zunehmende Vernetzung von Produkten zu Ökosystemen, die Unterschiedlichkeit der globalen Märkte und durch das Streben der Kunden nach möglichst individuellen Produkten die Komplexität bei der Beantwortung der Frage nach dem Kundennutzen steigt. Ein guter organisatorischer Schnitt durch die Etablierung von End-to-end-Verantwortung in der Aufbauorganisation auf allen Ebenen reduziert diese Komplexität, löst sie aber nicht auf.

Komplexität als Maßstab

Wir erinnern uns: Es geht um das Steuern im Sturm. Die verbleibende Komplexität muss übergeordnet gesteuert werden. Das ist die zentrale Aufgabe des Top-Managements und wie gut sie erfüllt wird, ist heute der wohl wichtigste Qualitätsmaßstab. Komplexitätsmanagement bedeutet dabei die Vermeidung unnötiger, aber auch die Beherrschung notwendiger Komplexität. Die vielleicht wichtigste Lektion, die uns die Kybernetik lehrt, basiert auf „Ashby's Law“: Nur Komplexität kann Komplexität bewältigen. Mit anderen Worten: Je komplexer ein System und seine Umwelt sind, desto komplexer muss die Steuerung sein – das erinnert uns an das Eingangszitat von Jack Welch! Das VSM stellt uns das Werkzeug zur Verfügung, um diese Passgenauigkeit herzustellen.

Die Klaviatur der Steuerung

In einem lebensfähigen System umfassen die Aufgaben der Steuerung: Koordination (System 2), Steuerung des operativen Erfolgs (System 3), Steuerung der Zukunftsfähigkeit (System 4) sowie das Schaffen von Identität und Normen (System 5). Dieses Zusammenspiel aus operativem, strategischem und normativem Management ist von herausragender Bedeutung. Insbesondere das rechtzeitige Umsteuern der personellen und finanziellen Ressourcen vom bestehenden auf neues Geschäft ist wohl die schwierigste und zugleich wichtigste Aufgabe des Top-Managements. Wann und wie viele Ressourcen sollen z. B. in den Ausbau der Elektromobilität, der Konnektivität oder in die ADAS-Entwicklung (Advanced Driver Assistance Systems) investiert werden? Diesen Fragen kann sich ein Top-Management nur dann ausreichend widmen, wenn das operative Geschäft nicht seine ganze Aufmerksamkeit absorbiert. Zur Integration dieser Aufgaben stehen dem Management aus dem VSM ein Prinzip und zwei Steuerungsachsen zur Verfügung, die situativ gespielt werden müssen.

Das Viable System Model (VSM)

System 5: Zweck und Werte setzen (Identität)

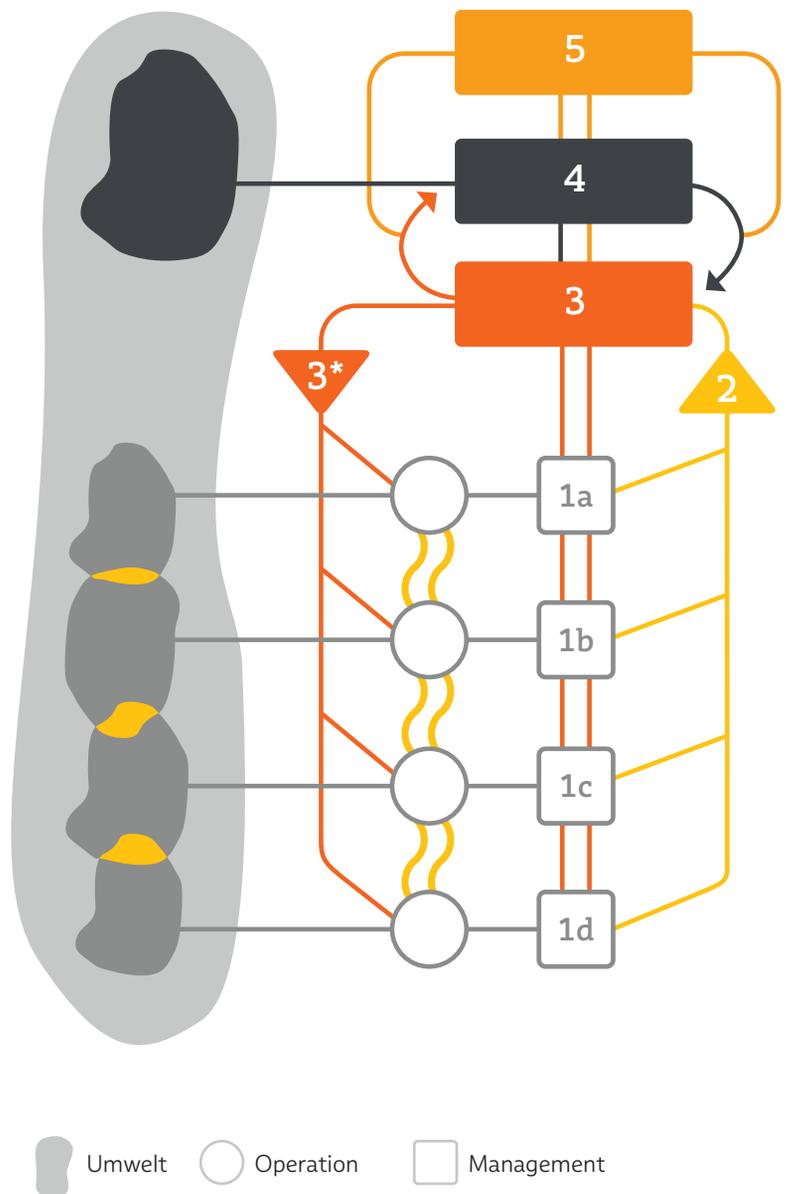
System 4: Gestalten der Zukunft (Outside & Then)

System 3*: Beobachten (Real-Life Information)

System 3: Optimieren des Erfolgs (Inside & Now)

System 2: Koordinieren

System 1: Zweck erfüllen (selbststeuernde Einheiten)



Das Prinzip der Selbststeuerung

Gerade in zunehmend volatilen Zeiten gewinnt das Prinzip der Selbststeuerung über alle Hierarchieebenen hinweg an Bedeutung. Nur so kann das Unternehmen auf kurzfristige Veränderungen interner und externer Faktoren reagieren und rechtzeitig den Kurs anpassen, um trotzdem die gesteckten Ziele zu erreichen. Auch hier steht uns die Kybernetik als Wissenschaft Pate. Wie bei technischen Systemen müssen im Unternehmen die richtigen Feedback-Loops gestaltet werden, um die Leistung und das Verhalten des Unternehmens im richtigen Moment anzupassen. Dies gelingt nur, wenn klare Entscheidungsstrukturen und -kompetenzen vorhanden sind. Feedback wird wirksam, indem die Auswirkungen von Entscheidungen zurück auf den Entscheider fallen. Das sorgt für Selbstregulation.

Zwei Achsen der Steuerung

Wir streben mit dem VSM also möglichst autonome und sich selbst regulierende Einheiten an. Auch bei technischen Systemen ist das so. Das Antriebssystem im Automobil kümmert sich auf gerader, freier Strecke autonom um den Vortrieb und muss sich dazu nicht groß mit dem Brems- und Lenkungs-system abstimmen. Es besitzt eine Schlupfregelung, die kontinuierlich die Straßenbedingungen (Umwelt) erfasst und bei Bedarf regelnd eingreift. Im VSM wird diese autonome Steuerung über die horizontale Steuerungsachse beschrieben. Wird es hingegen kurvig, benötigt es eine übergreifende Steuerung, um sicher am Ziel anzukommen: die vertikale Steuerungsachse. Sie sorgt dafür, dass mehrere Systeme sinnvoll zusammenwirken. Über sie wird im Unternehmen koordiniert, es werden Informationen gesammelt, Ressourcen und Budgets verteilt oder im Notfall regelnd in die Autonomie der Subsysteme eingegriffen. Im genannten Beispiel würde diese Achse über den Fahrer oder das automatisiert fahrende Fahrzeug gesteuert, um rechtzeitig vom Gas zu gehen, zu bremsen und zu lenken. Durch diese Steuerung wird das Gesamtoptimum des Systems sichergestellt, um schnell, aber sicher am Ziel anzukommen. Hierarchie ist in diesem Sinne besser als ihr Ruf. Steuerungssysteme erfordern eine logische Hierarchie, die sich aus der Relevanz von Information ergibt, nicht aus Status und Macht. Diese Art von Hierarchie ist für das Funktionieren notwendig.

Keine Steuerung ohne Kommunikation

Kommunikation ist schon zwischen zwei Menschen nicht einfach. Hier könnten gegebenenfalls Paul Watzlawick oder Schulz von Thun helfen. Noch anspruchsvoller ist die Gestaltung der Kommunikationskanäle, die für eine wirksame Steuerung funktionieren müssen. Welche das sind, und wie leistungsfähig sie sein müssen, können wir wiederum am VSM ablesen. So stellen wir sicher, dass die Verkabelung funktioniert. In der Praxis bedeutet das die Gestaltung der Input-/Output-Verbindungen zwischen Organen, Gremien, Meetings und Abteilungen verschiedener Management-Ebenen. Hier kann man sich leicht verlieren, wenn man keine Orientierung hat. Diese Orientierung fehlt üblicherweise und so entsteht eine ungesunde Art der Selbstorganisation, in der sich die Dinge zurechtrütteln und dabei weniger die Steuerungslogik, sondern mehr persönliche Interessen und historische Gründe das Design bestimmen. Die meisten Steuerungsorganisationen sind demzufolge nicht aktiv designt, sondern einfach irgendwie entstanden. Hierin liegt das vermutlich größte Leistungsreservepotential in unseren Firmen.

Beyond Agile

Qualität ist nicht erst seit „Total Quality Management“ von größter Bedeutung für ein Unternehmen. Sie verlagert sich aber nun immer mehr von Produkten, Services und Prozessen auf die Qualität der Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur des Unternehmens, also auf seine Steuerung. Es wird im zunehmenden Nebel und bei zunehmender Dynamik schwierig, ohne ein hochqualitatives Steuerungs- und Kommunikationssystem auszukommen, das diesen Herausforderungen gewachsen ist. Agilität alleine genügt nicht, selbst wenn sie gut skaliert ist, weil sie sich auf die Leistungsprozesse fokussiert und nicht auf die Steuerung des Unternehmens als Ganzes. Der Aufbau einer starken Neurologie des Unternehmens ist im Sinne der „Total Management Quality“ deshalb die aktuell wichtigste Aufgabe des Top-Managements. Viability ist der nächste Schritt nach der Agility.

Die Experten



Dr. oec. HSG Martin Pfiffner ist Inhaber von mp consulting und anerkannter Experte für Organisations- und Strukturentwicklung. Als Buchautor, Dozent, Trainer und Berater trägt er dazu bei, die Modelle und Methoden der Management-Kybernetik wie das „Viable System Model“ für den Erfolg von Unternehmen einzusetzen.

www.mp-c.ch



Sebastian Bräuer ist Associate Partner bei Berylls Strategy Advisors, einer international tätigen Unternehmensberatung mit Fokus auf Automotive. Er unterstützt seine Kunden in der integrierten Unternehmensentwicklung im Einklang von Strategie, Struktur, Kultur und Führung. Dazu sammelte er langjährige Erfahrung als Berater, aber auch in Führungsrollen in der Automobilindustrie.

www.berylls.com

CHANCE ERKENNEN

Vielleicht zeigt sich derzeit das Problem im Umgang mit Chancen am besten am Beispiel ChatGPT, dem nun wahr gewordenen Kolossal-Impact von künstlicher Intelligenz für alle. Während die einen geradezu euphorisch die neuen Möglichkeiten feiern, reagieren die anderen geradezu panisch mit Verteufelung. Sollte man nun mehr den einen oder den anderen Recht geben? Vielleicht bietet eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema „Chancen“ in diesem Text hier eine Hilfestellung. Aber wer sagt, dass der Text nicht durch künstliche Intelligenz – zum Beispiel ChatGPT – erstellt wurde und damit tendenziös ist?

— von Dr. Markus Reimer

Hoping the Best: Vom Imperativen der Möglich- und Notwendigkeiten

Chancen – das Stiefkind des klassischen Qualitätsmanagements

Es geschah an einem Dienstag im September. Genau gesagt war es der 15. September 2015. An diesem besonderen Tag geschah etwas Außergewöhnliches: „Chancen“ fanden Einzug in die künftig zu gestaltenden Qualitätsmanagementsysteme. „Chancen“ waren plötzlich im Normtext der ISO 9001 verankert und viele bis alle fragten sich: „Chancen?“

„Die Behandlung von sowohl Risiken als auch Chancen bildet eine Grundlage für die Steigerung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, für das Erreichen verbesserter Ergebnisse und für das Vermeiden von negativen Auswirkungen.“ (ISO 9001:2015, Kap. 0.0.3) Während der Umgang mit Risiken in QM-Systemen allerbestens bekannt und man damit auch vertraut war, so stellte der Umgang mit Chancen sofort – und bis heute – eine geradezu unlösbare Herausforderung dar. Das äußert sich sehr oft so, dass Chancen lediglich darin gesehen werden, gesetzte Ziele zu erreichen. Das ist aber nachvollziehbarerweise nicht gemeint, denn das ist Plan, Do und Check, ggf. noch Act. Chancen ergeben sich aber jenseits von „Plan“ und „Do“. Chancen, aber auch Risiken ergeben sich aus Unerwartetem. Aus dem, womit man nicht gerechnet hat, was so nicht im „Plan“ war und was sich nun positiv oder negativ auswirken kann. „Hoping the best, expecting the worst“, wie Alphaville in ihrem Welthit „Forever young“ singen. Negative Auswirkungen weiß man zu verhindern und setzt auch alles daran, genau das zu erreichen; das hat Tradition. Aber was ist mit den potenziell positiven Auswirkungen? Was also tun?

Das Problem mit der Chancenchance

Risiken haben im Gegensatz zu Chancen einen wesentlichen „Vorteil“ in der Gedankenwelt der Agierenden: Risiken bedrohen etwas bereits Vorhandenes. Das Vorhandene ist zum einen konkret und es wird zum anderen zumeist wertgeschätzt. Risiken, die Irrelevantes bedrohen, werden nicht als Risiken wahrgenommen. Also gilt es vor allem, das Geschätzte, Gewohnte und Bewährte gegen Verlust abzusichern: Die Folge daraus ist das klassische Risikomanagement.

Bei Chancen dagegen gibt es nur Vorstellungen: Sie sind (noch) nicht konkret und sie können daher auch (noch) nicht wertgeschätzt werden, weil das vielleicht mögliche Ergebnis (noch) nicht vorhanden ist. Es ist vorher nicht vorhanden und nach der verpassten Chance, die zumeist noch nicht einmal wahrgenommen wird, ist es auch nicht vorhanden. Es hat sich sozusagen nicht viel verändert. Die Folge: Risiken zu managen ist Pflicht. Chancen zu managen ist eine Art Kür.

In Organisationen wird oft so getan, als bräuchte man keine Chancen. Vielleicht nicht bewusst, aber unbewusst. Eine Chance nutzen zu wollen bedeutet zunächst, dass sie erkannt werden muss. Chancen drängen sich in der Regel nicht auf; sie eröffnen sich denjenigen, die sie erkennen. Doch wer ist das in Unternehmen? In Managementsystemen sind dafür meistens keine Systematiken vorhanden. Im Gegensatz zum Umgang mit Risiken. Dort haben wir berühmte Instrumente wie zum

Beispiel die FMEA mit einer maximal objektivierten Risikoprioritätszahl. Wo ist demnach die Chancenprioritätszahl?

Dass unter „Risiko“ definitorisch auch „Chancen“ mitgemeint sind, soll hier nur am Rande erwähnt werden. Denn entscheidend ist das Verständnis von Risiko im Alltag. Dort wird niemand von Risiken sprechen, wenn Chancen gemeint sind. Trotzdem müssen wir uns vor Augen halten, dass Chancen nutzen zu wollen auch immer bedeutet, dass genau das am Ende vielleicht nicht geklappt hat. Eine Chance ist was sie ist: eine Chance. Im Umfeld von Ungewissheit. Es kann gut gehen. Muss aber nicht.

Chancen frühzeitig als Chance zu erkennen ist vom unternehmerischen Grundsatz her gesehen Pflicht. Zum einen, weil es für die eigene Organisation gefährlich ist, wenn Wettbewerber Chancen erkennen und nutzen – und man selbst nicht. Zum anderen ist es gefährlich, weil sich nicht nur der Wettbewerber, sondern der gesamte Markt wegentwickeln kann: Dann ist wohl aus einer potenziellen Chance ein eingetretenes Risiko geworden. Beispiele aus der Wirtschaftsgeschichte gibt es genug. Was ist also zu tun? Wir brauchen den Fokus auf die Chance, Chancen zu erkennen.

Chancen – eine Herangehensweise in sechs Schritten im Rahmen von QM-Systemen

Wie könnte eine systematische Herangehensweise in QM-Systemen aussehen? Könnten hier zum Beispiel sechs Schritte definiert werden, die eine Art Allgemeingültigkeit haben? Ich denke schon. Ein imperativer Versuch:

1. Vereinbaren Sie eine eingängige Vision für Ihre Organisation und definieren Sie visionsorientierte Ziele! Machen Sie das großzügig! Unterscheiden Sie zwischen dem, was Sie langfristig erreichen wollen und dem, was eher als spezifische Maßnahmen gelten kann. Umso spezifischer die Zielsetzung, desto weniger Anknüpfungspunkte nach außen, also Chancen, gibt es. Als Beispiel aus einem vorangegangenen Q.Magazin: „Wir wollen mit unserem Unternehmen einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten“ ist als Ziel besser als „Wir wollen eine Photovoltaikanlage auf unser Dach schrauben“ – was einfach nur als eine Maßnahme ohne Chancenpotenzial zu sehen ist.
2. Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen! Führen Sie zum Beispiel ernsthafte SWOT-Analysen für Ihre Organisation durch. Bei SWOT-Analysen geht es „ans Eingemachte“ und sie sind daher nicht in wenigen Stunden erstellbar. Der Vorteil: Es werden Außen- und Innenperspektiven ineinander verschränkt und „Chancen-Ableitungen“ daraus vorgenommen. Verwenden Sie unterstützend dazu auch andere Tools, wie z. B. die klassische Ansoff-Matrix. Es werden sich handlungsorientierte Chancen-Felder von innen heraus ergeben.
3. Beobachten Sie den Markt, die Megatrends und die Mitwelt! Was sind die Bedürfnisse und Probleme Ihrer potenziellen Kunden und anderer Interessenspartnerinnen und -partner? Bedürfnisse! Nicht nur Anforderungen! Welche Entwicklungen und Veränderungen gibt es in Ihrer Branche? Welche Chancen ergeben sich daraus für wen? Eine Chance kann auch die gesteigerte Fairness in der Lieferkette sein. Diesen Themen werde ich mich im nächsten Teil dieses Artikels widmen. ➤

(„Risiko: Auswirkung von Ungewissheit. Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Auswirkung ist eine Abweichung vom Erwarteten – in positiver oder negativer Hinsicht.“ ISO 9000, Kap. 3.7.9)



4. Stöbern Sie systematisch nach und finden Sie Chancen aus dem Kontext heraus und fragen Sie sich, wie Sie Ihre Ziele mit Ihren Stärken verbinden können! Wie können Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe – und das geht weit über die Kunden hinaus – erfüllen oder übertreffen? Es darf nicht nur um das eigene Unternehmen, um Renditen und Kunden gehen: Es muss weit darüber hinausgedacht werden. Es geht um Chancen für alle! Es geht um das Makro-System (siehe dazu meinen Artikel im Q.Magazin 2021). Schaffen Sie eine „Stöber-Systematik“ und planen Sie regelmäßig eine dafür notwendige „Stöber-Zeit“ ein. Und: Das ist keine Aufgabe für einen neu einzuführenden „Stöber-Beauftragten“ oder eine Ideenmanagerin. Hier müssen sich alle Hierarchieebenen aktiv einbringen wollen. Damit gehen wir zu einem möglichen Schritt 5:
5. Bewerten und testen Sie Ihre aufgestöberten Ideen und Lösungen, die Chancen für Stakeholder sind. Drehen Sie z. B. die FMEA um! Machen Sie eine Chancenprioritätszahl daraus! Welche Bedeutung hat die Chance, wenn sie genutzt werden kann: für Ihre Unternehmensziele, für Ihre Stakeholder, für Ihr Unternehmen als Ganzes? Es geht nicht nur um Umsatz, Gewinn und Rendite. Chancen müssen globaler gesehen und verstanden werden. Es geht um Optimierung, nicht um Maximierung. Nutzen Sie eine transparente und nachvollziehbare Systematik. Sie können statt einer FMEA auch eine chancenfokussierte „Wesentlichkeitsanalyse“ erarbeiten. Nur so kommen Sie aus der Beliebigkeits- oder „Wir haben für sowas jetzt keine Zeit“-Falle.
6. Nehmen Sie alle Beteiligten mit! Bei Chancen für die Zukunft der Organisation darf es keine Un-Informierten und Des-Interessierten geben. Alle Organisationsmitglieder brauchen das Bewusstsein für mögliche Optionen und Ideen. Und sie brauchen die realistische Möglichkeit, mit ihren Ideen ernsthaft wahrgenommen zu werden und einen entsprechenden Impact zu erzielen. Somit sind wir wieder bei der bereits mehrfach angesprochenen ernsthaften Systematik. Nebenbei: Unternehmen, die für das Nutzen von Chancen bekannt sind, gelten als innovativ und sind damit für die große Mehrheit an Kunden und Mitarbeitenden attraktiv. Es geht also nicht nur darum, Chancen zu erkennen und zu nutzen, sondern auch darum, sie nach innen und außen zu verkaufen!

Die Chancenchance – der Versuch einer Umwälzung

Aller Anfang ist schwer. So sagt man. Ist es vielleicht auch. Vor allem, wenn man nicht weiß, wo man überhaupt anfangen soll. Zu fragen „Wo sehen Sie Ihre Chancen in der Zukunft?“ ist kaum beantwortbar, weil die Frage viel zu beliebig ist. Daher sind die eben beschriebenen Festlegungen zur Vision und daraus abgeleiteten Zielen nicht umgehbar. Mit dieser Vision und diesen Zielen bewegen wir uns in die Themen, die sich allen aufdrängen. Genau an dieser Stelle findet dann eine permanente Rückkopplung aus den Themen wieder zurück zu den Zielen und gegebenenfalls bis hin zur Vision statt. ChatGPT – um es noch einmal als Beispiel zu nennen – spielte bis Ende 2022 keine wesentliche Rolle. Das hat sich seit diesem Jahr radikal geändert. Energiekosten spielten bis Ende 2021 keine wesentliche Rolle. Das hat sich seit 2022 radikal geändert. Chancen zu managen ist ein permanentes Wechselspiel zwischen der Kompetenz der Organisation und dem Kontext der Organisation. Der sich permanent verändernde Kontext kann zu größten Teilen als Bedrohung für das Bestehende wahrgenommen werden. „Kann unser Business durch KI ersetzt werden?“ oder „Ist die Nachhaltigkeitsgesetzgebung eine Gefahr für uns?“ Diese Bedrohungsperspektive gilt es umzuwälzen.

Zum Abschluss soll hier ein stellvertretender Versuch unternommen werden, in jeweils drei Fragen zu beispielhaften zehn Themen vom „expecting the worst“ zum „hoping the best“ zu kommen.

Chance:

Digitalisierung und künstliche Intelligenz

1. Wo können wir unsere Effizienz durch die Digitalisierung unserer Prozesse steigern?
2. Wo können wir durch „Business Intelligence“ unsere Entscheidungen optimieren?
3. Wie können wir KI (z. B. ChatGPT) einsetzen, um ungeliebte Tätigkeiten verrichten zu lassen?

Chance:

Nachhaltigkeit

1. Wo können wir als Organisation einen positiven gesellschaftlichen Impact leisten?
2. Wie können wir als nachhaltiges Unternehmen einen Reputationsgewinn erzielen?
3. Wie können wir als Organisation ehrliche „grüne und blaue“ Angebote kreieren?

Chance:

Demografischer Wandel

1. Nutzen wir die Erfahrungen von langjährigen Mitarbeitenden konsequent für uns?
2. Sind wir ein attraktiver Arbeitgeber für ältere Mitarbeitende oder Arbeitssuchende?
3. Haben wir für ältere Mitarbeitende spezifische Angebote, die allen nützen?

Chance:

Bildung

1. Tragen wir als Unternehmen zur gesellschaftlichen Entwicklung durch Bildung bei?
2. Spielt Aus- und Fortbildung bei uns im Unternehmen eine tragende Rolle?
3. Schaffen wir es, gut ausgebildete Menschen für unser Unternehmen zu begeistern?

Chance:

Kollaboration

1. Haben oder suchen wir nach langfristigen Partnerschaften, die allen Seiten nützen?
2. Können wir Schwächen über Partnerschaften mindestens kompensieren?
3. Haben wir die Bereitschaft, uns durch Partner zu reflektieren und von ihnen zu lernen?

Chance:

Diversität, Gleichheit, Inklusion

1. Haben wir unsere Organisation nach den genannten Themen schon einmal ausgewertet?
2. Nutzen wir die durch Diversität und Gleichheit entstandenen Perspektiven im Unternehmen?
3. Werden wir durch Diversität, Gleichheit, Inklusion zu einem wertvollen Trendsetter?

Chance:

Arbeitskräftemangel

1. Können wir über flexible Arbeitszeitmodelle neue Mitarbeitende gewinnen ...
2. ... und dadurch wiederum neue Perspektiven ins Unternehmen bringen?
3. Wissen wir, was unser Unternehmen attraktiv, vielleicht einzigartig macht?

Chance:

Kundenzentrierung

1. Verstehen wir die Bedürfnisse unserer Kunden oder kennen wir nur deren Anforderungen?
2. Haben unsere Mitarbeitenden den Fokus auf das differenzierte Kundenerlebnis gerichtet?
3. Steht bei uns die Kundenbeziehung im Vordergrund und arbeiten wir daran permanent?

Chance:

Mobilität

1. Messen wir dem Thema Mobilität einen besonderen, differenzierten Wert zu?
2. Suchen wir nach Möglichkeiten, Mobilität in und für die Arbeit zu verringern?
3. Fördern wir alternative Mobilitätsformen systematisch und ganzheitlich?

Chance:

Resilienz

1. Haben wir eine agile Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeitenden ihren Beitrag leisten?
2. Entwickeln wir permanent alternative B-Pläne, die auch zu A-Plänen werden können?
3. Können wir uns nach außen als robuster und zuverlässiger Geschäftspartner zeigen?



Der Experte

Dr. Markus Reimer ist Qualitätsauditor und Keynote Speaker aus der Unternehmenspraxis für Agilität, Nachhaltigkeit, Innovation und Digitalisierung. In seinen Vorträgen zeigt er die vermeintlichen Grenzen und Potenziale menschlichen und organisationalen Denkens und Handelns auf.

In allen Themen können wir Gefahren sehen. Chancen darin zu sehen ist zum Teil nicht einfach. „Expecting the worst“ ist einfach, aber es wird anschließend schwierig. „Hoping the best“ erfordert Engagement von allen Ebenen, wenn es nicht nur beim teilnahmslosen Hoffen bleiben soll. Die Managementnorm ISO 9001 fordert in Kapitel 6.1 genau das: „Bei Planungen für das Qualitätsmanagementsystem muss die Organisation die Risiken und Chancen bestimmen, die behandelt werden müssen. Chancen können zur Übernahme neuer Praktiken führen, der Markteinführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte, Neukundengewinnung, Aufbau von Partnerschaften, Einsatz neuer Techniken und anderen erwünschten und realisierbaren Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Erfordernissen der Organisation oder ihrer Kunden.“ Was davon für Ihre Organisation sinnvoll und lohnenswert sein könnte, das muss systematisch, transparent und regelmäßig über verschiedene Ebenen entschieden werden; ganz nach dem Grundsatz der „faktenbasierten Entscheidungsfindung“. Die Entscheidung liegt aber immer bei uns. Wie auch bei mir die Entscheidung lag, die Chance zu nutzen, diesen Text per künstlicher Intelligenz schreiben zu lassen. Ich habe mich dagegen entschieden. Dieses Mal ...

Brachland Konflikte

In der heutigen Zeit ist es für Unternehmen sehr wichtig, sich mit dem Thema „Konflikte“ auseinanderzusetzen, da bei sich weiter beschleunigenden inneren und äußeren Veränderungsanforderungen häufiger Interessengegensätze aufeinandertreffen. Diese müssen verstanden und konstruktiv gelöst werden, um das Unternehmen lebensfähig zu erhalten. Ungelöste Konflikte zwischen Mitarbeitern, unterschiedliche Auffassungen darüber, wie man vorgehen soll oder allein die Abwägung paradoxer Anforderungen vervielfachen den Bedarf an Konflikt(löse)fähigkeiten.

— von Dr. Stefan Pilz

S

Sind Unternehmen auf diese Herausforderung gut vorbereitet, so wie etwa Krankenhäuser mit ihren Hygieneregeln auf den Ausbruch von Infektionskrankheiten? Stelle ich diese Frage vor Ort, erhalte ich meist ein Schulterzucken oder Kopfschütteln, so als würde hier ein ganzes Feld von Fähigkeiten, die man dafür benötigte, brachliegen – ein „Brachland Konflikte“.

Was genau ist eigentlich Brachland? Wozu nutzt man es, was sind seine Chancen? Wikipedia äußert sich folgendermaßen: „Eine Brache [...] ist ein aus wirtschaftlichen, regenerativen oder anderen Gründen ungenutztes Grundstück (Acker oder Wiese).“ Und: „Speziell wird unterschieden zwischen Kulturbrache (funktionelles Brachliegen aus landbaulichen Gründen) sowie Brachland als aus sonstigen Gründen unbestelltem Land einerseits und unbestellbarem Ödland oder unproduktiver Fläche andererseits.“ Absichtlich angewandt dient Brache dazu, dass sich Böden regenerieren können, etwa in einem Drei-Jahres-Zyklus (Wintergetreide – Sommergetreide – Brache) oder in einem Sieben-Jahres-Zyklus wie im Alten Testament, wo die Felder im siebten Jahr, dem Sabbatjahr, brachliegen sollten.

Was aber könnten diese o. g. „sonstigen Gründe“ sein, eine potenziell sehr produktive Fläche, wie Konflikte sie darstellen, brachliegen zu lassen? Beim „Brachland Konflikte“ möchte ich unterstellen, dass dieses Brachland nicht absichtlich brachliegt in der Hoffnung auf bessere Zeiten und Erträge, sondern gar nicht als solches erkannt wird!

Und was liegt eigentlich brach? Bei genauerem Hinsehen fallen drei Aspekte auf, die in Unternehmen nicht ausreichend entwickelt sind – insbesondere verglichen mit anderen Themen im Kerngeschäft, die ausführlich behandelt, beachtet und beherrscht werden:

- Es fehlt elementares Wissen zum Thema Konflikte: Es gibt viel Literatur und es gibt viel praxisnahes, anwendbares Wissen dazu, wie man Konflikte löst, eskaliert und deeskaliert. Dieses Wissen ist aber oft nicht gleichmäßig verteilt und wird nicht regelmäßig breit geschult.
- Es fehlt ein gemeinsames Verständnis, wie man Konflikte lösen will: Ohne eine gemeinsame, fundierte Wissensbasis fehlt jedoch das Handwerkszeug, wie man mit Konflikten sinnvoll umgeht, und es ist schwer, sich auf ein Vorgehen, ein gemeinsames Regelwerk zu verständigen.
- Und schließlich fehlt eine gemeinsame Lern- und Reflexionskultur zum Umgang mit Konflikten. Gerade Qualitätsmanager wissen: Organisationen lernen dann am besten, wenn sie gemeinsam Reflexionsschleifen zu den Themen etablieren, die für das Überleben der Organisation elementar sind. Sie lernen dabei, die nötigen Kompetenzen und Prozesse immer weiter zu verbessern.

Das heißt nicht, dass nicht Tag für Tag viele Konflikte in Unternehmen gelöst würden, sich weiter verschlimmert, wieder abkühlten oder selbst klärten. Aber nicht wenige Unternehmen verlassen sich dabei – so meine Hypothese – lediglich auf die durchaus unterschiedlichen individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter. In eskalierten Situationen hat man im Sonderfall einen geschulten internen Mediator vor Ort oder fragt einen externen Profi. Aber im Grunde regiert auf diesem „Brachland Konflikte“ zugespitzt formuliert der Zufall.

Der Dünger für Brachland:

Mehr Wissen, mehr Verstehen, mehr Handlungsmöglichkeiten

Was aber kann man tun, um dieses Brachland zum Blühen zu bringen? Zunächst ist es wichtig, grundlegendes Basiswissen zu Konflikten breit verfügbar zu machen und zu schulen.

Nach den Erkenntnissen des berühmten „Harvard Negotiation Project“, in dem wichtige Erfahrungen aus den großen weltpolitischen Konflikten vor der Jahrtausendwende zusammengefasst wurden, verlaufen Konfliktgespräche auf drei Ebenen (vgl. Stone, Patton und Heen: *Difficult Conversations*):

- Im „Was-ist-passiert-Gespräch“ dreht sich die Auseinandersetzung oft um die Frage, wer Recht hat. Häufig geht es auch um die Motive, die den Handlungen unterstellt werden, und die Frage, wer an einem als misslich erlebten Ereignis die Schuld trägt.
- Das „Gefühlsgespräch“ bringt zum Ausdruck, welche Gefühle der Konflikt in den jeweiligen Parteien auslöst.
- Und je nach Intensität des Konflikts geht es im „Identitätsgespräch“ darum, was für den Einzelnen wirklich auf dem Spiel steht.



Dr. Stefan Pilz ist überzeugt, dass auf dem Brachland Konflikte große Chancen gedeihen können – mit dem richtigen Dünger.

Auf allen drei Ebenen ist es einfach, Konflikte zu eskalieren, und dies geschieht in der Regel unwissentlich. Diese Eskalationen erhöhen den Widerstand beim Gegenüber. Sie erschweren das gegenseitige Verstehen und damit auch die Lösung.

Auf der Sachebene verhindert ein Streit darum, wer Recht hat, oft das Erkennen der wirklichen Zusammenhänge. Die o. g. Konfliktspezialisten Stone, Patton und Heen liefern hier die einfache Empfehlung: „Streite nicht darüber, wer Recht hat: Erforsche die Geschichten der anderen.“ Genauso kann man leicht Öl ins Feuer gießen, indem man neben dem eigentlichen Sachverhalt (z. B. „Du hast nicht abgewaschen“) dem Gegenüber schlechte Motive unterstellt („weil Du mich ärgern willst“), ohne die Motive des anderen wirklich zu kennen. Hier gilt es, Wirkung und Absicht zu trennen. Schließlich ist es wichtig, auf Schuldzuweisungen zu verzichten, die die Konfliktlage verhärten, und stattdessen herauszufinden, welchen Beitrag beide Parteien an der Konfliktentstehung hatten, um künftigen Konflikten vorzubeugen.



»showing emotions without being emotional«

W

Was die Gefühlsebene von Konflikten anbelangt, gilt weithin das Klischee, dass man den Konflikt doch sachlich lösen solle. Aber es gibt keinen wichtigen Konflikt, bei dem Gefühle nicht eine Rolle spielen.

Konflikte ohne die beteiligten Gefühle lösen zu wollen, gleiche einer Oper zu lauschen, bei der man die Geschichte höre, dies aber ohne Musik, beschreiben es Stone, Patton und Heen sehr plastisch. Das Entscheidende ist vielmehr, sich erst einmal seiner eigenen Gefühle klar zu werden, was mitunter recht schwierig ist, und diese dann angemessen auszudrücken. Nicht wenige Streits eskalieren nach emotionalen Ausbrüchen, man wirft sich gegenseitig Dinge an den Kopf, die man besser nicht gesagt hätte, und der Konflikt ist dennoch nicht gelöst. Er kann wieder aufflammen oder auch wegen dieser schlechten Erfahrungen einfrieren oder auf niedrigerem Niveau ungelöst schwelen. Die Empfehlung lautet hier: „showing emotions without being emotional“, auch hier zunächst mit dem Ziel eines besseren gemeinsamen Verstehens.

Auf der Ebene des Identitätsgesprächs können ganz unterschiedliche, persönlich geprägte Trigger den Konfliktverlauf modifizieren – Trigger, die für den Einzelnen besonders wichtige Erlebnisse, Selbstbilder oder Wertvorstellungen aus der eigenen Geschichte aktivieren. Es geht um Fragen wie: Bin ich kompetent? Bin ich ein guter Mensch, ein guter Vater, ein guter Chef? Was ist mir peinlich? Bei welchen Themen gehe ich in die Luft? Wenn man diese Trigger kennt, ist man zwar nicht immer sicher davor gefeit, aber aufmerksamer dafür und kann sich mit der Zeit besser dafür wappnen. Hier hilft – das wird jeder Psychiater bestätigen – ein gewisses Maß an Selbsterfahrung, um in Konfliktsituationen besser bestehen zu können.

Ein weiterer wichtiger Eckpunkt des Basiswissens ist, dass Konflikte auf bestimmte Weise eskalieren. Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl beschreibt neun Eskalationsstufen und erklärt wichtige Kippunkte, etwa wenn Konflikte öffentlich werden, Scham und Gesichtsverlust sowie Schuldfragen in den Vordergrund treten und die Lage verkomplizieren. Wesentliche Elemente sind zudem eine Zunahme an Streitpunkten bei gleichzeitiger Simplifizierung der Darstellung und eine Ausweitung der Arena auf Unbeteiligte bei gleichzeitig zunehmender Personifizierung der Sachinhalte. Wer sich den amerikanischen Wahlkampf anschaut, bekommt dazu fast täglich Anschauungsmaterial. Glasl beschreibt auch, in welchem Konfliktstadium man mit welchen Bordmitteln zurechtkommt und wann man neutrale Personen zur Klärung hinzuziehen sollte.

Im Bereich des „persönlichen“ Basiswissens ist es hilfreich zu erkennen, ob man von seiner Grunddisposition eher konfliktvermeidend oder konfliktsuchend ist und auch in welchen Situationen man eher so oder so reagiert (z. B. im beruflichen Bereich anders als privat). Beide Kategorien haben ihre Stärken und Schwächen, sind nicht an sich gut oder schlecht, aber sie geben schon zu Beginn der Konfliktklärung eine wichtige Orientierung. So gehen zwei Konfliktvermeidende anders mit Konflikten um, bringen sie möglicherweise aus Sorge vor Verletzungen gar nicht zur Sprache. Zwei Konfliktsuchende wiederum gehen den Konflikt zwar an, zerschlagen dabei aber vielleicht auch Porzellan, weil ihnen die langfristigen Beziehungsaspekte weniger wichtig sind.

Gehen Sie zum Äußersten:

Hören Sie zu, seien Sie neugierig und lernen Sie gemeinsam!

Keine Panik! Schwierige Gespräche sind unvermeidbar, aber man kann lernen, sie konstruktiv zu führen. Zuhören, Neugier und Lernen sind dabei elementar. „Erst verstehen, dann verstanden werden“ ist die Devise des zuvor genannten Harvard-Konzepts, in dem es darum geht, nicht hart oder weich um die eigenen Positionen zu feilschen, sondern nach Prinzipien zu verhandeln, die beiden Parteien beim Finden einer konstruktiven Lösung helfen.

Nach Kommunikationsexpertin Julia Dhar geht es bei konstruktiven Gesprächen, bei denen zumindest eine Seite entscheidet, neugierig zu sein, anstatt in den Kampf zu gehen, nicht darum zu gewinnen, sondern um den gemeinsamen Fortschritt. Ein Konflikt als Kampf hingegen trennt die Parteien sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene. Wichtig ist ihr dabei, die Inhalte wie in einem Lerngespräch besser zu verstehen und Lösungen durch Herausforderung und Kritik der jeweiligen Argumente gemeinsam voranzubringen – so wie man durch Versuch und Irrtum eine Kletterwand hinaufkommt. Dabei hilft es, wenn die Parteien inhaltlich und persönlich sehr weit auseinanderliegen, sich auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel zu verständigen, mit dem beide leben können. Etwa: Wie sollte unsere Nachbarschaft in ein oder zehn Jahren aussehen?

Vor allem bei wichtigen Konflikten sollte man sich vorbereiten, sich gedanklich in das Gegenüber hineinversetzen, die eigenen Inhalte und Gefühle sortieren und einen geeigneten Ort und Zeitpunkt für die Klärung bedenken. Und gerade in Unternehmen ist bedeutsam, Formate zu etablieren, in denen man Konflikte im Nachhinein evaluiert mit Fragen wie: Was können wir aus diesem Konflikt lernen? Wer hatte welchen Anteil? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Wie im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Qualitätsmanagements.

Wissen vermitteln, die Haltung ändern, gemeinsam üben und reflektieren

Konflikte haben einen schlechten Ruf. Gleichwohl bietet der versierte Umgang mit ihnen erhebliche Chancen. Eine ganze Reihe einfach anwendbarer Verhaltensweisen und Haltungen helfen, in diesem vermeintlichen Minenfeld zu bestehen. Und mit der Zeit lernt man den Wert unterschiedlicher Ansichten immer mehr zu schätzen. Gerade diese Diversität zwischen Menschen ist der wertvolle Humus für bessere Lösungen. Erhöhen Sie systematisch die Konfliktfähigkeiten in Ihrem Unternehmen. Das ist langfristig erheblich wertvoller, als eines der wichtigsten Erfolgsfelder brachliegen oder dem Zufall zu überlassen.



Der Experte

Dr. Stefan Pilz ist Arzt und leitet seit 1998 den Bereich Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement einer großen psychiatrischen Klinik. Seit 2003 ist er zudem freiberuflich aktiv in den Bereichen Führungskräfteberatung, Team- und Organisationsentwicklung. Er verbindet Konzepte aus Medizin, Psychiatrie, Psychotherapie, Soziologie, Achtsamkeitspraxis, Projekt-, Veränderungs- und Konfliktmanagement.

www.dr-stefan-pilz.de

PROZESSE NEU DENKEN

„Prozesse sind langweilig, beschwerlich und hinderlich!“



Der Experte

Mirko Kloppenburg ist Gründer von NewProcessLab.com und hilft Firmen, Menschen für Prozesse zu begeistern. Hierfür bringt er seine langjährige Prozessmanagement-Erfahrung aus der Lufthansa Group mit „New Work“-Ideen zum „New Process“-Ansatz zusammen, um Prozesse neu zu denken. Er ist zudem Gastgeber des „New Process“-Podcasts, in dem er innovative Prozessansätze teilt.

www.NewProcessLab.com

Das sind häufig die Aussagen von Mitarbeitenden, wenn man diese nach Prozessen fragt. Und so wundert es kaum, dass Prozessmanager nicht zufrieden mit der Akzeptanz von Prozessen durch Mitarbeitende sind. In einer Befragung von über 100 Prozessmanagern gaben 87 % an, dass die Akzeptanz im Unternehmen besser sein könnte, und ganze 13 % waren überhaupt nicht zufrieden mit der Akzeptanz von Prozessen im Unternehmen. Doch woran kann das liegen?

— von Mirko Kloppenburg

Einige Gründe für diese Unzufriedenheit sind die Komplexität von Prozessen, mangelnde Flexibilität, Ineffizienzen und fehlende Prozessschulungen. Weitere Ursachen sind mangelnde Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Prozessen, fehlende Transparenz, wie es zu Prozessänderungen kommt, oder einengende Kontrollen mangels Vertrauens in die Mitarbeitenden.

„New Work“ + Prozessmanagement = „New Process“

Nun gilt es, Menschen für Prozesse zu begeistern, und hierzu dient der „New Process“-Ansatz, der Aspekte von „New Work“ mit den bewährten Methoden des Prozessmanagements kombiniert. Der Ansatz konzentriert sich auf die Menschen im Prozess und stellt Aspekte wie Purpose, Vertrauen und

Acht „New Process“-Principles:

Begeistere
Menschen für
exzellente
Prozesse

Vertraue den
Menschen, die in
und an dem
Prozess arbeiten

Beziehe die
Personen in die
Arbeit am Prozess
ein, die am Prozess
beteiligt sind

Fördere die
Entwicklung
der Menschen
in dem Prozess

Gestalte die
Zusammenarbeit
in und an dem
Prozess, um den
Bedürfnissen der
Menschen gerecht
zu werden

Förde Vielfalt
und Integration
durch Prozesse

Denke
etablierte
Prozesse
neu

Gib dem
Prozess einen
Sinn

Transparenz in den Fokus. Es geht darum, Prozesse mit und für Menschen zu gestalten.

Im Kern stehen acht sogenannte „New Process“-Principles: Es geht darum, Menschen zu inspirieren, ihnen zu vertrauen, sie zu beteiligen und zu fördern, ihre Bedürfnisse und Besonderheiten zu schätzen, eingefahrene Muster zu brechen und Prozessen einen Sinn zu geben.

Warum ist das „WHY“ so wichtig?

Die Antwort auf die Sinnfrage „Wofür ist dieser Prozess eigentlich da?“ kann eine unglaublich motivierende Wirkung auf alle Beteiligten entfalten und richtungsweisend für die Weiterentwicklung und Ausführung eines Prozesses sein.

Aus diesem Grund sollte jeder Prozessverantwortliche genau mit dieser Frage starten und die Antwort gemeinsam mit den Menschen, die in und an seinem Prozess arbeiten, entwickeln und als Process Purpose festhalten. Wie dies funktionieren kann, beschreibt der sogenannte „New Process Life Cycle“ – eine Blaupause für einen Prozess des Prozessmanagements, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Auf Basis des Process Purpose kann anschließend die Entwicklung der Prozessstrategie beginnen. Selbstverständlich auch unter Beteiligung der Mitarbeitenden. Die Strategie

sollte sowohl auf den Purpose als auch auf die Unternehmensstrategie einzahlen. Anschließend kann das passende Design für den Prozess entwickelt werden. Hier kann kreativ gearbeitet und Innovationen und Benchmarking dürfen genutzt werden.

Auf das Prozessdesign folgt die Modellierung des Prozesses in einer intuitiv zu nutzenden Prozessmanagement-Software. Es ist wichtig, den Prozess so einfach wie möglich darzustellen, damit alle Mitarbeitenden den Prozess leicht verstehen können. BPMN 2.0 in seiner vollen Schönheit ist hier sicherlich nicht die beste Wahl. Zu bevorzugen ist eine einfachere Vorlage mit Schwimmbahnen, Rollen, Tätigkeiten und Entscheidungen.

Sobald das Design steht und der Prozess modelliert ist, geht es darum, die Mitarbeitenden für den neuen Prozess zu befähigen und zu begeistern.

Dies kann beispielsweise mit Gamification-Ansätzen erfolgen, bei denen der Prozess auf unterhaltsame Weise gespielt wird. Um Menschen für Prozesse zu begeistern, kann man bspw. das Pizza-Game „Luigi's Process Experience“ spielen, bei dem auf Basis eines Prozessmodells mit Schere, Stift und Papier von den Spielenden Pizza gebacken wird und sie so den Nutzen von Prozessen selbst erleben können.

Der „New Process Life Cycle“ endet mit der Steuerung des Prozesses und der Verbesserung der Prozessausführung. Hier geht es darum, den Prozess auf lokaler Ebene zu optimieren und dann die guten Ideen der Mitarbeitenden vor Ort in das globale Design zu integrieren und andere Standorte daran teilhaben zu lassen.

Um über all diese Aktivitäten Transparenz herzustellen und Mitarbeitende zu begeistern und zu involvieren, lohnt es sich, auch neue Formate wie einen eigenen Podcast oder auch eigene Videos/Shortclips in Betracht zu ziehen. Hiermit können Sie Einblicke in den Prozess geben, die beteiligten Menschen vorstellen und Vertrauen aufbauen.

Denken Sie diesen Ansatz weiter und nutzen Sie die Tools und Methoden, die Sie heute zum Beispiel von Influencern auf Social Media kennen. Nutzen Sie Live-Sessions oder sogar echte Events, um die Prozess-Community zu entwickeln und für Ihren Prozess zu begeistern.

Es ist an der Zeit, Ihr eigenes Prozessmodell und -management zu überdenken. Stellen Sie bereits den Menschen in den Mittelpunkt? Werden Sie zum Prozess-Influencer und begeistern Sie die Menschen für Ihren Prozess.

Produkthighlights:

Für ein wirksames QMS

Softwarelösungen von Babtec tragen zuverlässig zur Sicherung der Produkt- und Prozessqualität bei – das ist seit fast 30 Jahren unsere Kernkompetenz. Seitdem haben sich nicht nur die Anforderungen aus Normen sowie durch anspruchsvolle Kunden geändert; auch die Software, die unsere Anwender:innen wirksam dabei unterstützt, das Qualitätsmanagementsystem wirksam zu machen, entwickelt sich stetig weiter. So erhält die Babtec-Software auch in diesem Jahr Zuwachs – mit Modulen für Checklisten und Anforderungsmanagement.

— von Marc Osenberg

Durchgängige Digitalisierung von Checklisten

Auch in Ihrem Unternehmen gibt es sicherlich Anwendungsfälle, bei denen Checklisten effektiv unterstützen können – egal ob bei Inbetriebnahmen, Prozessabläufen, Montageanleitungen, Schichtübergaben oder Abnahmen. Im browserbasierten BabtecQ Go digitalisieren, teilen und verwenden Sie all Ihre Checklisten spielend leicht und standardisieren so Ihre Abläufe: Das intuitive Baukastensystem bietet größte Freiheiten beim individuellen Aufbau von Checklisten und hilft, auch neue Anwendungsfälle schnell und einfach abzubilden.

Checklisten verlässlich bereitstellen

Mit BabtecQ Go stellen Sie sicher, dass nur gültige und freigegebene Versionen Ihrer Checklisten im gesamten Unternehmen zur Verfügung stehen. Anwender:innen können ihre Checklisten ohne umständliches Suchen schnell auffinden, die Daten dank der optimierten Oberfläche jederzeit auch auf dem Smartphone oder Tablet erfassen und sogar Verbesserungsvorschläge einbringen.

Transparente Schritt-für-Schritt-Anleitungen reduzieren Komplexität und sorgen für bessere Verständlichkeit sowie hohe Prozesssicherheit. Automatisch generierte digitale Ergebnisberichte erhöhen die Transparenz und fließen in Ihren kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ein.

Qualitätsbezug im Fokus

Trotz der unzähligen Anwendungsfälle für Checklisten steht bei unserer Software der Qualitätsbezug an erster Stelle: Bei Abweichungen lösen Sie direkt Sofort- und Abstellmaßnahmen oder Fotodokumentationen aus. Bei Bedarf delegieren Sie diese und lösen Probleme kollaborativ mit den zuständigen Kolleg:innen.

Das Modul „Checklisten“ stellt die konsequente Ergänzung unserer Module für das Prozessmanagement und die Dokumentenlenkung dar. Es ermöglicht, Vorgaben von der Prozess- bzw. Managementebene nicht nur zuverlässig an alle Mitarbeitenden zu kommunizieren, sondern führt auch Schritt für Schritt durch die Prozesse. Neben den genannten Modulen – und einem weiteren Highlight, das Sie mit dem Release 7.9 erwartet (dazu gleich mehr) – bieten Checklisten die Möglichkeit, Ihr Integriertes Managementsystem effizient auszubauen.



> zur Produktseite
„Checklisten“



^
Die neuen Module für
Anforderungsmanagement
und Checklisten in BabtecQ Go

Anforderungsmanagement in BabtecQ Go

Unternehmen müssen heute immer mehr Anforderungen interessierter Parteien (wie etwa Kunden oder Gesetzgeber) berücksichtigen – beispielsweise an das Qualitäts-, Umwelt- oder Arbeitsschutzmanagement, die IT-Sicherheit oder die Produkthaftung. Also müssen auch immer mehr Anforderungen im Hinblick auf ihre Relevanz und Umsetzbarkeit geprüft sowie bewertet werden. Es bedarf Vorgaben und Regeln, die in den Geschäftsprozessen verankert und von allen Beteiligten verinnerlicht sind. Denn Erwartungen und Anforderungen, die nicht (ausreichend) erfüllt werden oder gar nicht erst bekannt sind, stellen ein erhebliches Risiko für das Unternehmen dar.

Mit Software alle Anforderungen im Blick

Sich mit Anforderungen rechtzeitig auseinanderzusetzen, Klarheit über den Umfang sowie die Umsetzung im Unternehmen zu schaffen und erforderliche Regeln zu etablieren, sind daher elementare Bestandteile eines präventiven Risikomanagements. Mit unserem neuen Modul – eine erste Version erscheint bereits mit dem Release 7.9 – möchten wir Sie dabei unterstützen, den Umgang mit Anforderungen besser und transparenter zu organisieren und allen Beteiligten die Arbeit zu erleichtern.

Wenn Sie sich nun etwas skeptisch fragen, wie das eigentlich funktionieren soll: Nehmen wir an, es erscheint eine neue, für Sie relevante Norm oder ein neues Gesetz. Dann identifizieren Sie relevante Anforderungen, interpretieren deren Bedeutung für Ihre Geschäftsprozesse und prüfen, inwieweit die Anforderung bereits erfüllt wird. Ggfs. sind Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen einzuleiten, um die Anforderung zukünftig zu berücksichtigen. All diese Überlegungen und Entscheidungen halten Sie nachvollziehbar fest.

Die Software führt alle Anforderungen an einer zentralen Stelle zusammen und ermöglicht Ihnen somit einen transparenten Überblick über alle Anforderungen, mit Priorität, Umsetzungsstatus und Erfüllungsgrad. Zeitaufwendige Recherchen gehören auf diese Weise der Vergangenheit an.

Da kaum jemand allein in der Lage ist, alle Anforderungen zu bewerten, können Sie in BabtecQ Go ein Team aus kompetenten Kolleg:innen bilden, sich zu Gedanken, identifizierten Problemen oder auch Chancen austauschen. Sind wichtige Termine einzuhalten, dann generieren Sie im Handumdrehen Aufgaben.

Transparenz und klare Prozesse

Die Integration der Babtec-Module bietet auch hier enorme Vorteile: Anforderungen werden einfach mit den im Modul „Prozessmanagement“ hinterlegten Prozessen verknüpft und die Prozessverantwortlichen informiert. Ob die Anforderung erfüllt werden kann oder warum das vielleicht nicht in vollem Umfang möglich ist und was Sie ggfs. mit dem Kunden vereinbart haben – all das dokumentieren Sie gemeinsam nachvollziehbar.

Erarbeitete Regeln und Anweisungen werden in den betroffenen Prozessbeschreibungen oder in mitgeltenden Dokumenten zu einzelnen Tätigkeiten festgehalten. Damit haben Sie die Voraussetzung geschaffen, dass alle Prozessbeteiligten die notwendigen Regeln und Abläufe kennen und einhalten. Denn alle Prozessbeschreibungen, Vorgabedokumente und Anleitungen in Form von Checklisten sind in BabtecQ Go für alle leicht zugänglich und anwendbar.



> zur Produktseite
„Anforderungs-
management“

QUALITÄT ALS MAGNET FÜR UNTERNEH- MERISCHEN ERFOLG

Ob Nutzfahrzeug oder Beatmungsgerät, Walzstraße oder Rolltreppe – viele moderne Apparate wären ohne Elektromagneten kaum denkbar. Ihre Stärke, die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten, Steuerbarkeit und Effizienz sorgen für einen breiten Einsatz in den verschiedensten Branchen. Seit mehr als 45 Jahren ist Magnetbau Schramme erfolgreich am Markt und produziert neben Elektromagneten auch Ventile, Sensoren und Aktuatoren.

— von Benedikt Hülsken und
Dr. Joachim Hümmeler





F

„Für alle im Unternehmen ist es die zentrale Aufgabe, innovative Produkte zu entwickeln und diese mit hoher Produktqualität zu fertigen“, betont Geschäftsführer Dr. Joachim Hümmler. „Denn Qualität geht alle an.“ Dauerhaft ist das nur zu erreichen, wenn Qualität nicht ausschließlich mit Produktqualität gleichgesetzt wird. Ein Baustein zu diesem Vorhaben ist die integrierte QM-Software BabtecQ, die seit 2021 zum Einsatz kommt. Rund 1,3 Millionen Teile haben die mehr als 160 Mitarbeitenden

am Hauptsitz Deggenhausertal (Baden-Württemberg) und am Standort Yangzhou in China im Jahr 2022 gefertigt, die meisten davon kundenspezifisch. Das Leistungsportfolio umfasst die Entwicklung und Validierung von Teilen in Klein- und Großserien sowie deren gesamte Fertigung und Montage. Dafür betreibt das Unternehmen unter anderem eine eigene CNC-Dreherei, eine Spritzgießerei und kann dank Robotertechnologie fast vollautomatisiert schweißen.

Als zuverlässiger, nach ISO 9001 und IATF 16949 zertifizierter Partner der Automobilzulieferer erwirtschaftet Schramme rund 30 Prozent seines Umsatzes in der Automotive-Branche, ein Viertel entfällt auf den Bereich Hydraulik/Pneumatik. Zum Kundenstamm zählen darüber hinaus Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau, Sicherheitstechnik, Agrartechnik und Medizintechnik – um nur einige zu nennen. Von der Kaffeemaschine bis zum U-Boot arbeiten unterschiedlichste Endprodukte mit Erzeugnissen von Magnetbau Schramme.

Warum eine QM-Software?

Angesichts der Volatilität in den Märkten, sich überlappender Krisen, des Auftretens neuer Wettbewerber und des Arbeitskräftemangels sind die Herausforderungen für Magnetbau Schramme nicht geringer geworden. Seit vielen Jahrzehnten erfolgreich am Markt, möchte das Unternehmen seine Position auch in der Zukunft weiter ausbauen. >

A

Auf Basis einer vom Führungskreis entwickelten und von den Gesellschaftern getragenen Unternehmensstrategie stellt sich Schramme deshalb langfristig und stabil für die Zukunft auf. So herausfordernd der Markt, so vielfältig ist das Handlungsfeld für eine QM-Software: Auf der

einen Seite geht es um die Sicherstellung fehlerfreier Produkte beziehungsweise um eine fehlerarme Produktion. Bekanntermaßen sind Entwicklung und Herstellung der Produkte durch zahlreiche Forderungen geprägt, wozu Standards wie die der IATF (International Automotive Task Force) ebenso gehören wie spezifische Kundenanforderungen. Demzufolge unterliegen die eigenen Produkte und deren Herstellung einem ebenso hohen Qualitätsanspruch wie die der Zulieferbetriebe. Mit Blick auf Auftragsgröße und Stückzahlen ist der Aufwand für die Erfüllung dieser Anforderungen in einem mittelständischen Unternehmen wie Magnetbau Schramme groß. Dieser Herausforderung lässt sich mithilfe eines softwaregestützten PDCA (Plan, Do, Check, Act) über den kompletten Entwicklungs- und Produktionsprozess begehen.

Auf der anderen Seite adressiert die Qualität der Produkte und des Herstellungsprozesses lediglich einen Teilaspekt der Gesamtqualität eines Unternehmens: In der Vergangenheit wurde der Begriff der Qualität vielfach auf Produkte und Herstellprozesse eingegrenzt und daraufhin als Fachaufgabe an einige wenige Personen delegiert. Treten dann im Tagesgeschäft Probleme auf, ist das Qualitätsmanagement in der Rolle des „Feuerwehmanns“ gefordert, um „Brandherde“ schnell zu löschen, was am Ende für viele Qualitätsbeauftragte zur Hauptaufgabe geworden ist.

Modernes Qualitätsverständnis

Ein modernes Qualitätsverständnis geht weit über die Qualität von Produkten und Herstellungsprozessen hinaus. Aufsetzend auf allen Ansprüchen an ein Unternehmen umfasst es die Anforderungen sämtlicher Stakeholder und adressiert die Gesamtheit der Prozesse und Beteiligten. Es entsteht aus dem Mitwirken aller Personen im Unternehmen und schließt die unternehmerische Verantwortung mit ein. Da es bereits alle Anforderungen an die Organisation umfasst, führt es zu einem gelebten Integrierten Managementsystem.

Auf diesem Qualitätsverständnis aufbauend holt das moderne Qualitätsmanagement die Mitarbeitenden ab, bindet sie ein und vermittelt Sinn, da alle Beteiligten ihren Beitrag im Unternehmen kennen. Unter diesen Gesichtspunkten ist auch die Einführung einer ganzheitlichen QM-Software zu betrachten. Im Fokus steht, das Potenzial einer durchgängigen und umfassenden Software für die Ausrichtung auf ein modernes Qualitätsverständnis zu nutzen.

Richtig wirksam wird es aber nur dann, wenn sowohl die gesamte Belegschaft als auch die Kunden das Vorhaben in Form gelebter Prozesse tragen. Hier spielt die Wirksamkeit der eingesetzten QM-Software eine besondere Rolle. Gute Gründe also, um sich bei der Software für Qualitätsmanagement neu aufzustellen. Folgerichtig stellte

Magnetbau Schramme die Einführung einer QM-Software unter die Prämisse eines modernen Qualitätsverständnisses, wie Geschäftsführer Dr. Joachim Hümmeler verdeutlicht: „Um uns als Unternehmen langfristig wettbewerbs- und wachstumsfähig aufzustellen, wollen und müssen wir unser Qualitätsmanagement weiterentwickeln. Weg von der Reaktion, vom problembezogen reagierenden Feuerwehmann, und hin zur ganzheitlich orientierten Aktion, die die langfristige Entwicklung der gesamten Organisation miteinbezieht.“

Wickeln von Spulen für Elektromagnete
Magnetbau Schramme GmbH & Co. KG
Babtec-Kunde seit 2021



In KVP-Zyklen denken

Aus diesem Bewusstsein heraus hat Magnetbau Schramme die Erwartungen an die Software und den auszuwählenden Softwarepartner festgelegt. Ein Hauptargument zugunsten von Babtec war, dass die durchgängige Standardsoftware alle Methoden und Techniken eines modernen Qualitätsmanagements vereint. Diese beschränken sich eben nicht ausschließlich auf den „roten Faden“ in der Produktion mit FMEA, Control-Plänen, Produktionslenkungsplänen, Reklamationsmanagement, Aufgaben- und Maßnahmenmanagement, sondern werden um managementorientierte Module wie das „Qualifikations- und Schulungsmanagement“ oder das „Prozessmanagement“ ergänzt. Im Sinne eines ganzheitlichen KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zwingt beispielsweise die Einführung eines

Qualifikations- und Schulungsmanagements das Unternehmen, in Strukturen und Schleifen zu denken, um Anforderungen an Stellen und somit auch an aktuelle oder zukünftige Mitarbeitende zu benennen und diese laufend anzupassen.

Dadurch entsteht eine Systematik für das gesamte Unternehmen, in der transparent ersichtlich ist, welche Qualifizierungsmaßnahmen notwendig und welche Fortschritte bereits eingetreten sind. Darüber hinaus hilft es bei der gezielten Suche nach geeignetem Personal. Beschriebene Prozesse sind für ein erfolgreiches Onboarding nicht nur hilfreich, sondern notwendig. Auch beim Offboarding wird schnell ersichtlich, welcher Verlust an Know-how durch den Weggang von Personen entsteht und wie diese wirkungsvoll ersetzt werden können.

Das entspricht der diesbezüglichen Erwartung der Geschäftsführung: Die Babtec-Software soll alle Mitarbeitenden stärker anleiten, ihre Qualifikationen sollen in der Software hinterlegt und der Bedarf an Schulungen oder Neueinstellungen jederzeit transparent sein. Schulungen können rechtzeitig geplant und die erfolgreiche Teilnahme dokumentiert werden. Die Mitarbeitenden sind stets proaktiv informiert und aktiv in das unternehmerische Handeln einbezogen – ein bedeutender Baustein für die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden und damit auch für den Unternehmenserfolg.

In der Vergangenheit steckte das Wissen in den Köpfen einiger weniger. Im Interesse des Unternehmens ist es aber, das Know-how der Mitarbeitenden in stabile, gelebte, transparente und dokumentierte Prozesse zu überführen. Dass es sich dabei auch um eine normative Anforderung handelt, ist nur ein Nebenaspekt. Viel entscheidender ist für Magnetbau Schramme die Dokumentation und Transparenz aller Prozesse. Das umfasst zum Beispiel auch die Zusammenarbeit der Geschäftsführung mit den verschiedenen Gesellschaftern in Fragen von Strategiefindung und Budgetierung. Die Kombination der Module „Dokumentenlenkung“ und „Prozessmanagement“ in der Babtec-Software ist hier von besonderer Bedeutung, da sie dabei hilft, die Gesamtheit der unternehmensinternen Abläufe auf mögliche Schnittstellen und potenzielle Störungen zu analysieren. Ziel ist es, das gesamte Prozessmanagement mithilfe von BabtecQ laufend zu verbessern – eben ganz im Sinne eines KVP.

»Weg von der Reaktion und hin zur ganzheitlich orientierten Aktion«

Weniger Medienbrüche und Softwareinseln

Eine besondere Herausforderung stellte im Projekt der Transfer einer enormen Zahl von Dokumenten bei weiterhin laufender Gültigkeit dar. Dank des Moduls „Dokumentenlenkung“ innerhalb der Babtec-Software konnten in kurzer Zeit mehr als 2.000 Dokumente in der neuen Umgebung digital abgebildet werden. Ergänzt werden diese nun durch mehr als 50 dokumentierte Prozesse, die über das Modul „Prozessmanagement“ allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

Damit jede und jeder Einzelne an der Qualität im Unternehmen mitwirken kann, ermöglicht die browserbasierte Oberfläche BabtecQ Go den unternehmensweiten Zugriff auf alle hinterlegten Dokumente und Prozesse. Auch ohne separate Installation können Mitarbeitende über ihren Browser auf Informationen und Ressourcen wie Prozesse oder Dokumente zugreifen – egal, ob am PC, Smartphone oder Tablet. Die miteinander verknüpften Softwaremodule helfen dabei, Medienbrüche zwischen verschiedenen Systemen zu reduzieren und Softwareinseln zu vermeiden.

Mit Babtec verfügt Schramme über einen Partner, der durch die Softwarepflege zeitnah auf (vor allem normative) Änderungen reagiert, um diese in den Standard der Software zu übernehmen. Gerade der Standardleistungsumfang ist für Magnetbau Schramme nämlich von besonderer Bedeutung: Anstatt stur den bestehenden Vorgehensweisen zu folgen, sollen eigene Arbeitsweisen oder Prozesse gegebenenfalls an die Standardsoftware von Babtec angepasst und damit eine Einführung nah am Standard erreicht werden. Dadurch profitiert das Unternehmen vom Wissen und der Erfahrung der mehr als 1.200 Industrieunternehmen, die bereits erfolgreich mit der Babtec-Software arbeiten, und macht sich „fit“ für das geplante Wachstum.

Professionelle Projektplanung

Neben den Funktionen der Software selbst ist auch die Zusammenarbeit mit dem Softwarepartner im Projektmanagement ein wichtiger Baustein für den Erfolg. Ohne einen bei Bedarf anzupassenden Projektplan besteht die Gefahr eines eher unkoordinierten Vorgehens: Meetings verlaufen dann ohne konkreten Plan, Informationen werden mitunter nur mündlich weitergegeben und nicht dokumentiert, alle Beteiligten machen nur das, was sie gerade im Moment für richtig halten. Das Unternehmen profitiert in diesem Fall allerhöchstens von Einzelaktionen und nicht von gelebten Prozessen. ➤



E

Ein Positivbeispiel dagegen ist die Einführung des „APQP“-Moduls von BabtecQ bei Magnetbau Schramme. Der Hintergrund dieses Vorhabens ist, dass Änderungen oder Störungen im Automotive-Bereich nicht selten die Durchführung eines eigenen Projekts erfordern. Ein professionelles und für alle Beteiligten transparentes APQP ist dafür unverzichtbar. Die Verantwortlichen bei Magnetbau Schramme haben deshalb entschieden, dass die Freischaltung des entsprechenden Moduls in der Babtec-

Software unumgänglich ist. Auf diesen kurzfristigen Bedarf hat Babtec etwa durch Schulungen per Videokonferenz reagiert. Es folgte eine Testphase mit drei kompletten APQPs, aus deren Ergebnissen anschließend das geplante Vorgehen für APQP-Projekte abgeleitet und den Beteiligten im Unternehmen – inklusive Geschäftsführung und aller Abteilungsleiter – vorgestellt und deren Feedback für die Weiterentwicklung des Prozesses berücksichtigt wurde. Durch dieses Vorgehen konnte in kurzer Zeit das gesamte Unternehmen auf die APQP-Methodik eingestimmt und diese nahe am Standard der Babtec-Software eingeführt werden.

Im Ergebnis konnten beide Seiten Erfahrungen sammeln und die Einführung der APQP-Software innerhalb des Unternehmens Magnetbau Schramme vorbereiten und durchführen. Das Projekt ist insofern auch eine Blaupause für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Magnetbau Schramme und Babtec, die für beide Unternehmen Nutzen mit sich bringt.

Vision: Die smarte Fabrik

Zielvorgabe ist es, innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre die betroffenen Softwaresysteme mit der Babtec-Software zu vernetzen, um ein insgesamt offenes System für die prozessorientierte Durchgängigkeit der Daten – und somit für das Pilotprojekt „Die smarte Fabrik“ – zu ermöglichen. Denn: Verfügbarkeit und Qualität der Daten sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung der Prozesse, der Produktion sowie des Qualitätsmanagements und bringen die Vision einer smarten Fabrik einen Schritt näher. Neben der digitalen Durchgängigkeit sind aber auch alle betroffenen Mitarbeitenden abzuholen, zu schulen und einzubinden. Von Babtec wünscht sich Magnetbau Schramme vor allem zwei Dinge: Erstens, über die Inhalte zukünftiger Produktentwicklungen noch besser informiert und abgeholt zu werden. Zweitens eine stärkere Begleitung der Babtec-Anwender:innen bei Einführung, Betrieb und Verbesserung der Software, mit den Zielen, den Standardumfang der Software besser im eigenen Unternehmen nutzen zu können, aber auch um wirkungsvoll an der weiteren Entwicklung der Software mitwirken zu können.



Im BloQ erfahren Sie mehr darüber, wie Magnetbau Schramme auf Basis eines zeitgemäßen Qualitätsverständnisses sein Qualitätsmanagement modernisiert und wie die erfolgreiche Einführung einer QM-Software gelingen kann.

www.babt.ec/23-28



Der Autor

Benedikt Hülsken ist seit Ende 2022 für Magnetbau Schramme tätig. Als Leiter Qualität verantwortet er das gesamte Qualitätsmanagement des Unternehmens. Neben dem Prozessmanagement, dem Riskmanagement und der Qualitätsvorausplanung gehören dazu auch die digitale Anbindung von Arbeitsplätzen und das Reklamationsmanagement von Lieferanten- sowie von Kundenseite. Im operativen Bereich zählen insbesondere Prüfungen wie die Wareneingangs-, Fertigungs- und Warenausgangsprüfung zu seinem Verantwortungsbereich.

Das Unternehmen

Die Magnetbau Schramme GmbH & Co. KG entstand 1977 als Abteilung eines Markdorfer Unternehmens. Seit 1988 firmiert das Unternehmen als Magnetbau Schramme. An Standorten in Deutschland (Deggenhausertal) und China (Yangzhou) entwickeln und produzieren mehr als 160 Mitarbeitende Elektromagnete, Ventile, Sensoren und kundenspezifische Aktuatoren. Eine führende Kompetenz besitzt Schramme im Bereich der Proportionaltechnik für Hydraulik- und Pneumatik-Ventile.

www.magnetbau-schramme.de

MELDUNGEN



Liebherr-Hausgeräte GmbH setzt auf Babtec-Software

Auch in dieser Ausgabe können wir einen interessanten Neukunden vorstellen: Seit Anfang des Jahres hat die Liebherr-Hausgeräte GmbH mit Sitz in Ochsenhausen unsere Software im Einsatz, die sowohl durch ihre Durchgängigkeit als auch durch ihren hohen Grad an Integrationsfähigkeit in bestehende Liebherr-Systeme und -Prozesse überzeugen konnte. Im Rahmen dieses Projektes werden außerdem die Standorte Lienz und Marica mit unseren Lösungen ausgestattet. Die Liebherr-Hausgeräte GmbH ist eine von elf Spartenobergesellschaften der Firmengruppe Liebherr. Die Liebherr-Gruppe ist ein familiengeführtes Technologieunternehmen, das 1949 in Deutschland gegründet wurde. Mit einem breiten Spektrum an anspruchsvollen Lösungen überzeugt die Gruppe weltweit und trägt zum technologischen Fortschritt bei.

Q.Event: Jetzt auch in München!

Auf den jährlich stattfindenden Q.Events bringen wir die Themen aus dem Q.Magazin auf die Bühne. Interessante Beiträge unserer Gastautor:innen und brandneue Produkt-highlights liefern unseren Gästen wertvolle Impulse für ihren Qualitätsalltag – und darüber hinaus. Neben unseren fixen Locations in Essen (Zeche Zollverein) und Donaueschingen (Öschberghof) bringen wir unser beliebtes Format nun auch nach München. Passend zu unserer vor nicht allzu langer Zeit gegründeten Geschäftsstelle bringen wir damit noch mehr gealltes Branchenwissen direkt zu unseren Kunden und Interessenten im Münchener Raum.



Die Zukunft ist digital

Dass die letzten Jahre unsere Arbeitswelt nachhaltig verändert haben, ist kein Geheimnis. Auch nicht, dass sich dadurch große Chancen in der Digitalisierung aufgetan haben. Wir bei Babtec haben unsere Videoproduktion konsequent ausgebaut und bieten vor allem mit den digitalen Q.Fokus-Livestreams die optimale – und letztendlich vor allem bequemste – Möglichkeit, sich über alle aktuellen Produkt-highlights, bestimmte Module unserer Software oder spannende Q-Themen zu informieren. Klingt interessant? In unserem Eventkalender finden Sie jederzeit die aktuellsten Termine.



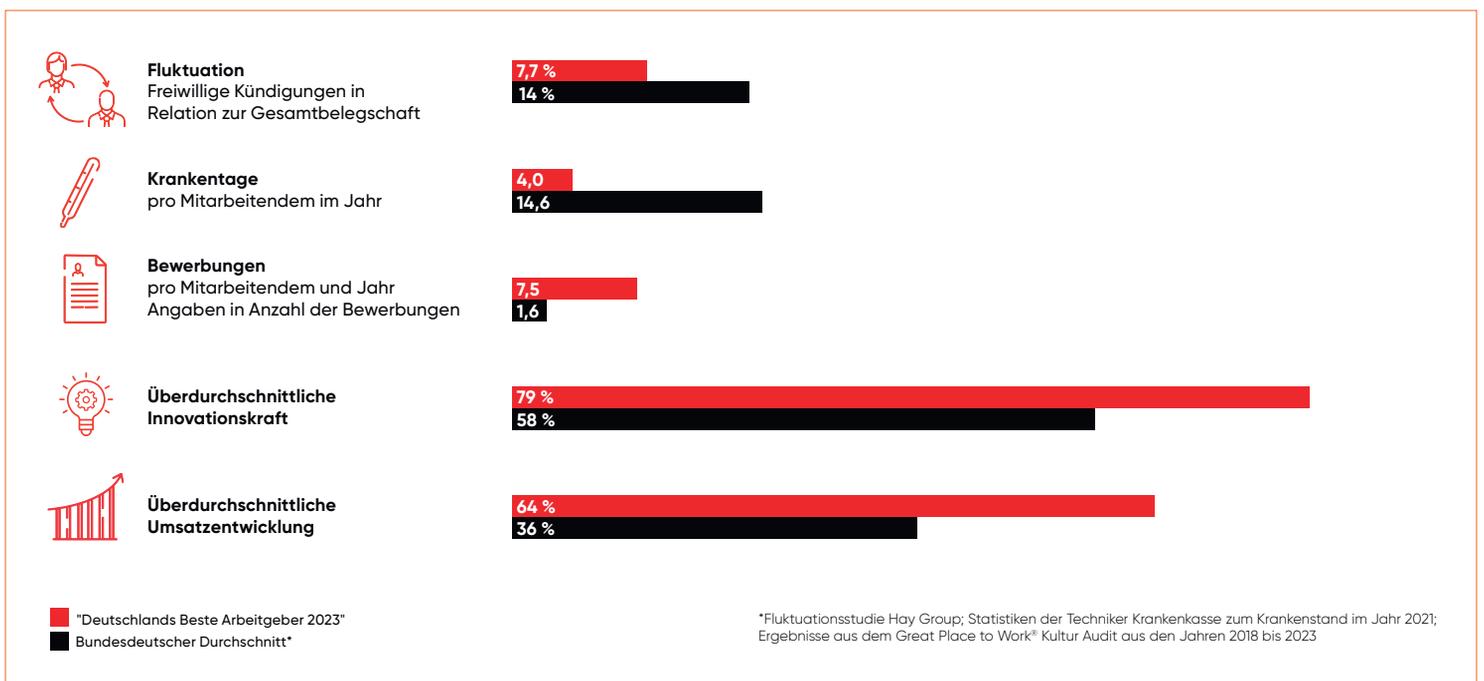
› zum Eventkalender

Die Kraft wirksamer Führung: Erfolgsfaktoren für starke Unternehmen

Niedrige Fluktuationsrate, innovativ und wirtschaftlich auf dem Vormarsch – Unternehmen, die in ihre Kultur investieren, sind häufig messbar erfolgreicher als der bundesweite Durchschnitt. Das konnte das Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work® nachweisen. Auch auf die Produkt- und Prozessqualität hat die Kultur von Unternehmen einen erheblichen Einfluss, wie Sie im letztjährigen Babtec-Insight-Artikel lesen konnten. Doch wer ist verantwortlich für das Mammut-Thema „Unternehmenskultur“? Die Antwort ist eigentlich ganz einfach – und doch vielleicht überraschend.

— von Dagmar Henkel

Unternehmenskultur ist messbar:
Der wirtschaftliche Nutzen
▼



Quelle: Great Place to Work® Deutschland „Der Report: Deutschlands Beste Arbeitgeber 2023“



Unternehmenskultur ist Führungssache

Für die Unternehmenskultur ist jedes einzelne Teammitglied verantwortlich! Eine solche Antwort wäre vielleicht an dieser Stelle zu erwarten. Doch hier widerspreche ich und sage: In erster Linie entsteht Kultur auf Geschäftsführungsebene eines Unternehmens! Das ist der potenziell überraschende Teil der Antwort. Natürlich muss eine Kultur im ganzen Unternehmen leben und gelebt werden, das macht sie überhaupt erst möglich. Doch die Verantwortung für sie liegt ganz klar bei den Führungskräften.

Im Idealfall definiert die Geschäftsführung als Kurs für die Kultur grundlegende Werte in einem Leitbild. Aus diesem Leitbild entwickeln Führungskräfte dann ihre Führungsprinzipien – entweder individuell und vielleicht sogar unbewusst oder systematisch und bewusst. Mit ihren Führungsprinzipien als Kompass sind sie hauptverantwortlich dafür, den vorgegebenen Kurs zu halten.

Entscheidend dabei ist der direkte Bezug zu den im Leitbild festgeschriebenen Werten. Alle Führungskräfte müssen dafür Sorge tragen, dass die jeweiligen Teamkulturen ein verkleinertes Abbild der Unternehmenskultur sind, damit alle Teams ganzheitlich zusammenwirken können. Das gelingt natürlich immer dann besonders reibungslos, wenn die persönlichen Werte einer Führungskraft im Einklang stehen mit den gemeinsamen Unternehmenswerten.

Wirksame Führung ist glaubwürdige Führung

Ist diese Passung zwischen individuellen und gemeinsamen Werten weitgehend gegeben, so ist eine wichtige Voraussetzung für glaub-

würdige Führung geschaffen. Und dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens hat sowohl in der Innen- als auch in der Außenwahrnehmung inzwischen eine große Bedeutung. Damit verbunden muss Führung nach innen glaubwürdig und authentisch sein, um angenommen zu werden.

Am Beispiel des Wertes „Qualität“ lässt sich glaubwürdige Führung gut verdeutlichen. Die ISO 9001 fordert, dass die Qualitätspolitik eines Unternehmens auf normativer Ebene schriftlich formuliert wird. Aus dieser klaren Definition, wie das Unternehmen Qualität versteht, kann eine Führungskraft ihre Handlungen ableiten, um diesem Wert gerecht zu werden. Ist beispielsweise festgeschrieben, dass sich das Unternehmen einer gleichbleibend hohen Qualität verpflichtet, und die Führungskraft veranschlagt regelmäßig zu wenig Zeit für die Erledigung qualitätsrelevanter Aufgaben, so entsteht hier ein Widerspruch in der Qualitätsarbeit. Die Führung ist nicht glaubwürdig, da sie dem Wert „Qualität“ des Unternehmens nicht gerecht wird.

Um glaubwürdig zu führen, müssen Führungskräfte die Werte des Unternehmens im Arbeitsalltag authentisch vertreten, aber auch die auf Basis der Werte gelebte Kultur konsequent schützen. Dies wird besonders dann relevant, wenn einzelne Teammitglieder sich nicht der Unternehmenskultur entsprechend verhalten. Hier ist es für die Führungskraft entscheidend, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum einen zu verstehen und geeignet anzusprechen, zum anderen aber auch ihrer Schutzaufgabe allen anderen im Team gegenüber gerecht zu werden. Lösun-

gen für das kulturschädigende Verhalten zu finden und bei Bedarf auch Konsequenzen zu ziehen, ist ausdrücklich Führungsaufgabe.

Führung@Babtec

Auch bei Babtec befinden wir uns gerade mitten in einer groß angelegten Workshop-Serie, an der alle Führungskräfte teilnehmen. Ein Schwerpunkt dieses sich über eineinhalb Jahre erstreckenden Programms ist die Ableitung von Führungsprinzipien aus dem Leitbild durch die Führungskräfte selbst.

Ich bin begeistert, wie offen und positiv alle Führungskräfte diesen Weg beschreiten. Die Freude und Motivation, diesen wirklich elementaren Teil der Unternehmensgeschichte mitzugestalten, ist sichtlich groß. Für mich persönlich ist dieses Programm das Highlight meiner bisherigen Tätigkeit bei Babtec. Ich finde es großartig, dass Babtec bereit ist, diese finanzielle und zeitliche Investition zu tätigen. Und dass wir alle gemeinschaftlich die Überzeugung vertreten, dass eine wirksame Führung das Kernelement für eine gute Unternehmenskultur, eine hohe Qualität und somit ein erfolgreiches Unternehmen ist.



Dagmar Henkel spricht über den Einfluss von Unternehmenskultur auf Qualität sowie den Weg von Babtec zu einer qualitätsförderlichen Unternehmenskultur.

www.babt.ec/23-31

