

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Als Qualitätsmanager die Organisation entwickeln – Rollenklärung mit dem Chef

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Als Qualitätsmanager die Organisation entwickeln – Rollenklärung mit dem Chef

Leitfaden

Struktur:

1. Zusammenfassung	3
2. Motivation	3
3. Aufbau und Nutzung des Leitfadens	3
4. Unternehmensumfeld	4
4.1 Analyse der Ausgangslage	4
4.2 Mit welchem Führungstyp haben wir es zu tun	5
4.3 Position/Rolle des QM-Praktikers	6
5. Argumentationsleitfaden	7
5.1 Dimension Führungstypen	7
5.2 Dimension Sensibilisierung für Change	9
5.3 Dimension Offenheit für OE-Rolle des QM	11
6. Kompetenzen und Positionierung des QM-Praktikers	12
6.1 Offenheit für Veränderungsimpulse	12
6.2 Kompetenzen der Organisationsentwickler	13
7. Anlagen	14
7.1 Arbeitsblatt	14

1 Zusammenfassung

Die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Entwicklungen stellen die Unternehmen vor die Herausforderung, sich selbst und ihre Strategien zu überdenken und zu verändern. Unternehmen in Change-Prozessen passen ihre Prozesse und Strukturen an und müssen oft ihre Kultur wandeln. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei auch dem Qualitätsmanagement. Mit seinen Methoden und Werkzeugen unterstützt es Veränderungsprozesse effizient und gewinnbringend. In diesem Leitfaden stellen wir dar,

- > warum es für das Qualitätsmanagement (QM) erstrebenswert ist, organisationsentwicklerische Aufgaben zu übernehmen,
- > welche Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen bei der Gestaltung und Umsetzung der Entwicklung des Qualitätsmanagements zu berücksichtigen sind,
- > mit welchen Ansätzen die Führungsebenen sensibilisiert und gewonnen werden können und
- > was es braucht, damit Qualitätsmanager organisationsentwicklerisch tätig werden können.

2 Motivation

Qualitätsmanager, die nicht mitgestalten dürfen, haben eine limitierte Wirksamkeit in ihrem Tun. Die rasanten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen dazu, dass sich Organisationen in zahlreichen Change- und Organisationsentwicklungsprojekten auf die neuen Marktlagen und Erfordernisse einstellen müssen. Die Frequenz und Tiefe von Veränderung in Unternehmen nimmt deutlich zu. Davon ist auch das Qualitätsmanagement direkt und indirekt betroffen. Direkt, weil sich auch die Qualitätsmanagementabteilung anpassen und verändern muss, indirekt, weil die veränderte Organisation auch Anpassungen am Qualitätssystem erfordert.

Es ist für das Qualitätsmanagement erstrebenswert und für das Unternehmen vorteilhaft, wenn Qualitätsmanager organisationsentwicklerische Aufgaben übernehmen. Doch die werden ihnen oft nicht zugestanden. Dieser Leitfaden soll helfen, den Qualitätsmanagern Wege in die Organisationsentwicklung¹ zu zeigen und die Geschäftsführungen von einer Übertragung entsprechender Rollen und Aufgaben zu überzeugen.

¹Organisationsentwicklung (OE) bedeutet die ganzheitliche, nachhaltige und systematische Gestaltung von Kultur und Struktur der Organisation, um deren Ergebnisfähigkeit zu steigern (geplant, methodisch und zielgerichtet). Das Feld, in dem sich Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung überlappen, bezeichnet der Fachkreis mit „Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung“.

3 Aufbau und Nutzung des Leitfadens

Mit diesem Leitfaden/Whitepaper sprechen wir QM-Praktiker an, die sich und das Qualitätsmanagement im eigenen Unternehmen ganzheitlich, nachhaltig und systematisch hin zur Organisationsentwicklung weiterentwickeln wollen.

Wir liefern Argumentationen und Ansatzpunkte zur Ansprache der Geschäftsführer zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.

Zunächst gilt es, die Ausgangslage des Qualitätsmanagements zu verstehen. Dazu zählen ein Verständnis des Unternehmensumfelds, eine Einschätzung der Motive und Haltung des Entscheiders sowie eine Reflexion der bisherigen Rolle des Qualitätsmanagements.

Anschließend gilt es, adressatengerecht die Argumente für die Weiterentwicklung des QM zu entwickeln.

Der Argumentation für ein starkes, organisationsentwicklerisches Qualitätsmanagement legen wir drei Betrachtungsdimensionen zugrunde:

> Dimension Führungstypen:

Die Art der Ansprache ist typabhängig, es gibt bevorzugte Anknüpfungspunkte sowie auch Tabuthemen.

> Dimension Sensibilisierung für Change:

Die Argumentationen ist abhängig von der Sensibilisierung für Change.

> Dimension Offenheit für OE-Rolle des QM:

Die Argumentationen ist abhängig von der Offenheit für eine neue Rolle des QM.

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements hin zu einem ganzheitlichen, organisationsentwicklerischen Qualitätsmanagement erfordert auch eine Weiterentwicklung der Kompetenzen, Fähigkeiten, Haltungen und Verantwortungen aller Mitspieler im Qualitätsmanagement, in der Organisationsentwicklung und in der Führung. Wir geben deshalb Hinweise, welche Kompetenzen für eine Aufgabe als Organisationsentwickler erforderlich sind.

4 Unternehmensumfeld

Jedes Unternehmen ist einzigartig in seiner Kultur, seinen Abläufen, seinen Strukturen und seinen Menschen. So

sind in Unternehmen unterschiedliche Führungspersonen und QM-Praktiker anzutreffen, die im Hinblick auf Qualitätsmanagement (QM) und Organisationsentwicklung (OE) unterschiedliche Haltungen und ein unterschiedliches Verständnis bzw. Sensibilität für Veränderungsprozesse haben.

4.1 Analyse der Ausgangslage

Die folgende Darstellung (Abb. 1) zeigt vereinfachend Szenarien und mögliche Wege der Ansprache, je nachdem,

wie stark die Führung einerseits schon für Veränderung (Change) sensibilisiert, andererseits offen für eine organisationsentwicklerische Rolle des QM ist. Dabei ist es in den meisten Fällen sicherlich von Vorteil, erst für Change zu sensibilisieren und dann die Weiterentwicklung der Rolle des QM zu adressieren. Denn erst, wenn Entscheider die Dringlichkeit für Change und die Notwendigkeit der Professionalisierung von Veränderungsarbeit erkennen, ist das Feld dafür bereit, eine aktive Rolle des QM dabei zu adressieren.

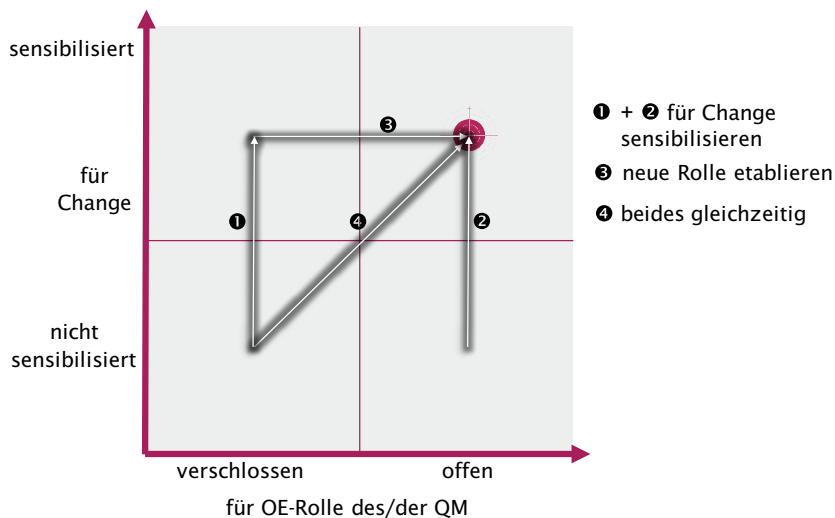


Abbildung 1: Unterschiedliche Ausgangsszenarios

Der folgende Ablauf (Abb. 2) zeigt, in welcher Reihenfolge und mit welchen Lösungsansätzen das Qualitätsmanagement schrittweise ins Spiel gebracht werden kann.

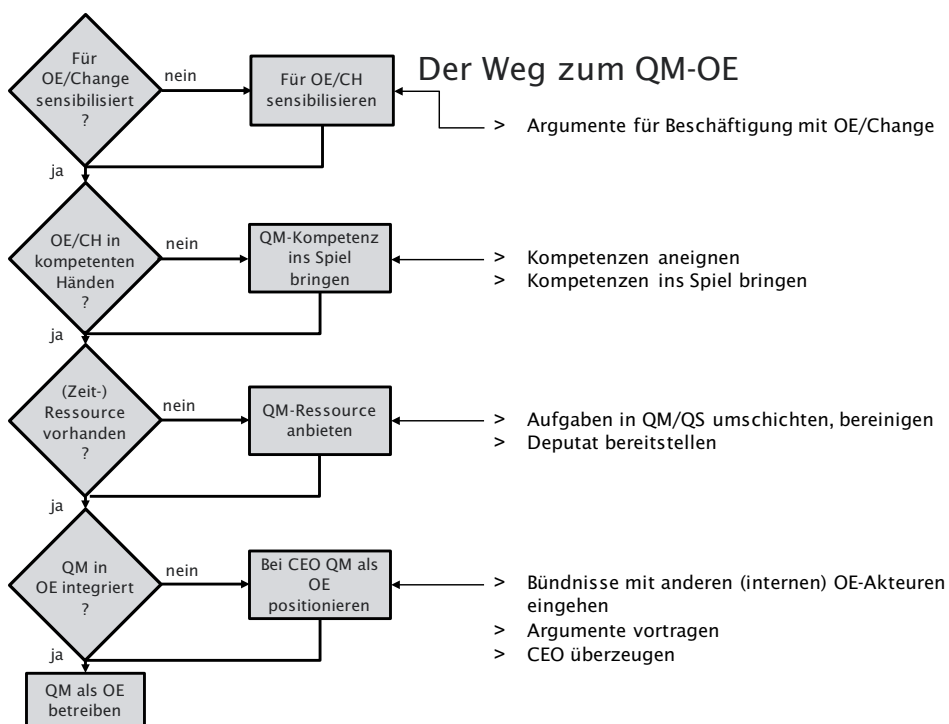


Abbildung 2: Der Weg zum QM-OE

4.2 Mit welchen Führungstyp haben wir es zu tun

Unabhängig vom zu gehendem Weg ist eine Argumentation adressatengerecht, das heißt je nach Führungstyp, spezifisch aufzubauen.

Die Entwicklungspsychologen David Rooke und William R. Torbert unterschieden sieben Typen von Führungskräften

(ROOKE, David; TORBERT, William R. Seven transformations of leadership. harvard business review, 2005, 83. Jg., Nr. 4, S. 66-76.). Sie haben herausgefunden, dass diese verschiedenen Typen in unterschiedlich starker Anzahl und Ausprägung in Unternehmen anzutreffen sind. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Führungstypen.

Führungstyp	Kurzbeschreibung
Opportunist (Anteil 5%)	Opportunisten neigen dazu, nach Gelegenheiten zu suchen, wie sie ihr Umfeld zu ihrem eigenen Vorteil nutzen und es kontrollieren können. Ihre Reaktion auf ein Ereignis hängt in erster Linie davon ab, ob sie glauben, Einfluss auf das Ergebnis zu haben oder nicht. Sie behandeln ihre Mitmenschen wie Objekte oder Konkurrenten.
Diplomat (Anteil 12%)	Der Diplomat erschließt sich seine Umwelt auf verträglichere Weise. Er sieht sich in einer dienenden Rolle seinem Team gegenüber, ist stets loyal und versucht, höher gestellten Kollegen mit seinem Verhalten zu entsprechen und Konflikte zu vermeiden.
Experte (Anteil 38%)	Experten versuchen, Kontrolle auszuüben, indem sie ihr Wissen perfektionieren. Eine hieb- und stichfeste Argumentation ist für sie außerordentlich wichtig. Sie sind sich ihrer Fachkenntnis sicher, präsentieren harte Fakten und argumentieren logisch. Insbesondere wenn es darum geht, einen Konsens zu finden und andere für ihre Vorschläge zu gewinnen. Ihre Ziele sind kontinuierliche Verbesserungen, Effizienz und Perfektion.
Macher (Anteil 30%)	Macher sorgen für ein positives Arbeitsumfeld und konzentrieren sich auf Ergebnisse. Nachteilig ist, dass ihr Stil sie oftmals daran hindert, über den Tellerrand hinauszublicken. Macher haben ein komplexeres und ganzheitlicheres Verständnis von der unternehmerischen Welt, was sie von Opportunisten, Diplomaten und Experten unterscheidet. Sie sind offen für Feedback und erkennen, dass viele der Unklarheiten und Konflikte des täglichen Geschäfts aufgrund unterschiedlicher Interpretationsweisen entstehen.
Individualist (Anteil 10%)	Individualisten erkennen, dass weder ihre noch irgendeine andere Handlungslogik natürlich ist. Sie bringen Kollegen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen und kommen gut mit Menschen aus. Sie unterscheiden sich von Machern durch das Bewusstsein, dass es einen Konflikt zwischen ihren Prinzipien und ihren Taten gibt oder zwischen Unternehmenswerten und deren Umsetzung. Diesen Konflikt erleben sie als positiv und nehmen ihn als Quelle für Spannung, Kreativität und ihren wachsenden Wunsch sich weiterzuentwickeln.
Strategie (Anteil 4%)	Strategen erleben organisatorische Zwänge als diskussionswürdig und sehen diese als veränderbar an. Während der Individualist die Kommunikation mit Kollegen beherrscht, ist der Strategie auch gut darin, auf einer übergeordneten Ebene die Auswirkungen von Maßnahmen und Vereinbarungen auf das Unternehmen einzuschätzen. Strategen können sehr gut gemeinsame Visionen für Kollegen entwickeln. Strategen haben eine besondere Fähigkeit beim Lösen von Konflikten und können besser mit der instinktiven Abneigung Ihres Umfeldes gegen Veränderungen umgehen.
Alchemist (Anteil 1%)	Der Unterschied zwischen dem Alchemisten und dem Strategen ist die Fähigkeit, sich selbst auf historisch bedeutsame Weise zu erneuern oder eine völlig neue Ausrichtung zu geben. Während der Strategie ein Engagement nach dem anderen angehen wird, verfügt der Alchemist über die außerordentliche Fähigkeit, in vielen Situationen auf verschiedensten Ebenen erfolgreich zu sein. Alchemisten können genauso gut mit Chefs wie mit einfachen Mitarbeitern umgehen. Sie können dringende Angelegenheiten erledigen, verlieren dabei jedoch nie ihre langfristigen Ziele aus dem Auge.

Auf der Grundlage von zahlreichen Forschungen erkannten Rooke und Torbert, dass sich die unterschiedlichen Führungstypen stark in deren unternehmerischer/überbetrieblicher und persönlicher Leistung unterscheiden. Opportunisten, Diplomaten und Experten zählen zu denjenigen Führungstypen, denen es schwerfällt, organisatorische Strategien effizient umzusetzen. Nur Individualisten, Strategen und Alchemisten zeigten eine beständige und dauerhafte Fähigkeit und Aufmerksamkeit für Innovationen und erfolgreiche Organisationsveränderung und -entwicklung.

Bei der Argumentation berücksichtigen wir, dass jede Führungskraft einzigartig ist und eine Zuordnung zu generischen Führungstypen darf nicht zu einem simplen Schubladendenken führen. Ein reflektierter Umgang mit den unten beschriebenen sieben Führungstypen hilft, eine spezifische Ansprache von Führungskräften vornehmen zu können. Es gilt also, die individuellen Motive und Haltungen der angesprochenen Führungskraft im Hinblick auf Veränderungen und eine Aufwertung des Qualitätsmanagements und der Qualitätsmanager zu erkennen und zu verstehen. Wenn der QM-Praktiker die „richtige“, nämlich eine individuell auf den konkreten Entscheider ausgerichtete Ansprache wählt, steigt die Chance für eine Aufwertung des Qualitätsmanagements.

4.3 Position/Rolle des QM-Praktikers

Auch Qualitätsmanager werden je nach Rolle, Verankerung des Qualitätsmanagements im Strategieprozess des Unternehmens und Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen. Für eine Differenzierung der Rolle und Position des QM-Praktikers gilt es, einen Blick auf die vier grundlegenden Settings des Qualitätsmanagements zu werfen. Das von Dr. Benedikt Sommerhoff erarbeitete Szenario-Kreuz (Abb. 3) betrachtet die beiden Variablen Rang und Orientierung des QM im Unternehmen:

Anhand des Szenario-Kreuzes lassen sich Positionierung und Perzeption des Qualitätsmanagements betrachten. Positionierung bedeutet, dass Qualitätsmanager sich und ihre Tätigkeit aktiv in einem der Quadranten positionieren. Perzeption ist sozusagen die Schublade, in die die Leitung oder auch die Mitarbeiter das Qualitätsmanagement und die Qualitätsmanager stecken – auch unabhängig von deren eigenen Kompetenzen und Ambitionen.



Abbildung 3: Szenario-Kreuz nach B. Sommerhoff

Eine Möglichkeit, das Szenario-Kreuz zu nutzen, ist, zu erfragen oder selbst zu reflektieren, wie die Leitung das Qualitätsmanagement sieht und einordnet. Sieht die Leitung das QM eher als bewahrend an, wird deutlich, dass es gelingen muss, den Nutzen und die Möglichkeiten eines an Veränderung mitwirkenden QM aufzuzeigen. Sieht die Leitung das QM als nachgeordnet an, liegt der schwierige Weg bevor, dem Qualitätsmanagement einen höheren Rang unter all den Themen im Unternehmen zu verschaffen.

Aus dieser Betrachtung für das Qualitätsmanagement ergeben sich unterschiedliche Rollenbilder und Tätigkeitsschwerpunkte für den QM-Praktiker:



Abbildung 4: Alternative Rollen des Qualitätsmanagers

Wer als Qualitätsmanager die Mitwirkung an der Organisationsentwicklung anstrebt, muss wissen, dass eine zu große Rollenspreizung unrealistisch ist. Das heißt konkret: Wer von den anderen in der Rolle Kontrolleur und Systemverwalter gesehen und eingestuft wird, wird nicht

gleichzeitig als Organisationsentwickler angesehen, selbst wenn er das kann und macht. Nimmt ein Qualitätsmanager in seiner Funktion mehr als eine Rolle wahr, so wird er von anderen in seiner niedrigrangigen Rolle wahrgenommen, d.h. die Perzeption einer niedrigrangigen Rolle nivelliert immer „nach unten“.

Qualitätsmanager, die die Rolle eines Organisationsentwicklers anstreben, sollten sich deshalb genau überlegen, was sie tun und vor allem, was sie lassen. Da allerdings die Rolle eines „Ordnungsdienstes“ (in unternehmensindividueller, geeigneter Ausprägung) durchaus sinnvoll und nützlich ist, müssen Qualitätsmanager eine gute Antwort auf die Frage haben, wer den Ordnungsdienst stellt, wenn sie selbst das nicht mehr machen. Prozesseigner und Führungskräfte müssten dann Aufgaben des Ordnungsdienstes einnehmen und die Einhaltung von Regeln aktiv einfordern. Dass sie es oft nicht selbst tun, liegt daran, dass sie das als unangenehm ansehen und das richtige Maß von Kontrolle und Vertrauen, von Intervention und Laissez-faire nicht finden.

Die Positionierung als Organisationsentwickler muss auf jeden Fall stimmig sein, Rollenspreizungen, d.h. das gleichzeitige Ausfüllen sehr unterschiedlicher Rollen ist dabei unbedingt zu vermeiden.

5 Argumentationsleitfaden

5.1 Dimension Führungstypen: Anknüpfungspunkte (Do's/Dont's, mögliche Widerstände und Reaktionen etc.) anhand der Charakteristika (Persönlichkeitsausprägungen)

Das Verständnis der Führungstypen und deren individueller Persönlichkeitsausprägungen bildet eine Basis für die Ansprache und Argumentation. In Tabelle 2 werden mögliche Anknüpfungspunkte, Reaktionen, aber auch möglicherweise zu erwartende Widerstände dargelegt.

Tabelle 2: Anknüpfungspunkte, Tabupunkte von Führungstypen

Typ	Kurzbeschreibung (Typisierung nach Rooke und Torbert)	Anknüpfungspunkte	Tabupunkte
Opportunist (Anteil 5%)	Opportunisten neigen dazu, nach Gelegenheiten zu suchen, wie sie ihr Umfeld zu ihrem eigenen Vorteil nutzen und es kontrollieren können. Ihre Reaktion auf ein Ereignis hängt in erster Linie davon ab, ob sie glauben, Einfluss auf das Ergebnis zu haben oder nicht. Sie behandeln ihre Mitmenschen wie Objekte oder Konkurrenten.	<ul style="list-style-type: none"> > Unterstützung persönlicher Ziele und Ambitionen > Unterstützung gegen Widersacher > Machtabsicherung, -erweiterung 	<ul style="list-style-type: none"> > Einschränkung der Macht des Opportunisten > Einbeziehung und Stärkung von Widersachern > Widerspruch
Diplomat (Anteil 12%)	Der Diplomat erschließt sich seine Umwelt auf verträglichere Weise. Er sieht sich in einer dienenden Rolle seinem Team gegenüber, ist stets loyal und versucht, höher gestellten Kollegen mit seinem Verhalten zu entsprechen und Konflikte zu vermeiden.	<ul style="list-style-type: none"> > Nutzen für das Team > Konfliktvermeidung und Eindämmung > Kanalisierung von Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Konflikte zu früh und zu offen ansprechen > Dramatisierung von Change
Experte (Anteil 38%)	Experten versuchen, Kontrolle auszuüben, indem sie ihr Wissen perfektionieren. Eine hieb- und stichfeste Argumentation ist für sie außerordentlich wichtig. Sie sind sich ihrer Fachkenntnis sicher, präsentieren harte Fakten, argumentieren logisch. Insbesondere wenn es darum geht, einen Konsens zu finden und andere für ihre Vorschläge zu gewinnen. Ihre Ziele sind kontinuierliche Verbesserung, Effizienz und Perfektion.	<ul style="list-style-type: none"> > Fundierte Analyse, Zahlen, Daten, Fakten, Best Practices > Zu erwartende Verbesserungen > Bisheriger Fokusthemen und Meinungen des Experten aufgreifen 	<ul style="list-style-type: none"> > Soziale und emotionale Aspekte der Veränderung > Streit um Details > Widerspruch

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Typ	Kurzbeschreibung (Typisierung nach Rooke und Torbert)	Anknüpfungspunkte	Tabupunkte
Macher (Anteil 30%)	Macher sorgen für ein positives Arbeitsumfeld und konzentrieren sich auf Ergebnisse. Nachteilig ist, dass ihr Stil sie oftmals daran hindert, über den Tellerrand hinauszublicken. Macher haben ein komplexeres und ganzheitlicheres Verständnis von der unternehmerischen Welt, was sie von Opportunisten, Diplomaten und Experten unterscheidet. Sie sind offen für Feedback, erkennen, dass viele Unklarheiten und Konflikte des täglichen Geschäfts aufgrund unterschiedlicher Interpretationen entstehen.	<ul style="list-style-type: none"> > Beitrag zur Zielerreichung > Return on Investment > Lösung von Problemen, Umgehen von Hindernissen, Klärung von Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> > Esoterisches Gedöns > Neben- und Sonderziele
Individualist (Anteil 10%)	Individualisten erkennen, dass weder ihre noch irgendeine andere Handlungslogik natürlich ist. Sie bringen Kollegen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen, und kommen gut mit Menschen aus. Sie unterscheiden sich von Machern durch das Bewusstsein, dass es einen Konflikt zwischen ihren Prinzipien und ihren Taten gibt oder zwischen Unternehmenswerten und deren Umsetzung. Diesen Konflikt erleben sie als positiv und nehmen ihn als Quelle für Spannung, Kreativität und ihren wachsenden Wunsch sich weiterzuentwickeln.	<ul style="list-style-type: none"> > Themen u. Agenda des Individualisten > Schöpferische Zerstörung (Aufbrechen überkommener Strukturen, um Neues zu schaffen) > Persönliche Entwicklung und Entfaltung von Führungskräften und Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> > Regeln, Normen, Standards > Mainstreamhandeln > Grenzen, Einschränkungen
Strategie (Anteil 4%)	Strategen erleben organisatorische Zwänge als diskussionswürdig und sehen diese als veränderbar an. Während der Individualist die Kommunikation mit Kollegen beherrscht, ist der Strategie auch gut darin, auf übergeordneter Ebene Auswirkungen von Maßnahmen und Vereinbarungen auf das Unternehmen einzuschätzen. Strategen können sehr gut gemeinsame Visionen für Kollegen entwickeln. Sie haben eine besondere Fähigkeit beim Lösen von Konflikten und können besser mit der instinktiven Abneigung Ihres Umfeldes gegen Veränderungen umgehen.	<ul style="list-style-type: none"> > Visionäre Ideen und Impulse > Eigene visionäre Ideen und Impulse > Die eigene Lust, an Veränderung mitzuwirken 	<ul style="list-style-type: none"> > Klein-Klein > Bedenken > Regeln, Normen, Standards
Alchemist (Anteil 1%)	Der Unterschied zwischen dem Alchemisten und dem Strategen ist die Fähigkeit, sich selbst auf historisch bedeutsame Weise zu erneuern oder eine völlig neue Ausrichtung zu geben. Während der Strategie ein Engagement nach dem anderen angehen wird, verfügt der Alchemist über die außerordentliche Fähigkeit, in vielen Situationen auf verschiedensten Ebenen erfolgreich zu sein. Alchemisten können genauso gut mit Chefs wie mit einfachen Mitarbeitern umgehen. Sie können dringende Angelegenheiten erledigen, verlieren dabei jedoch nie ihre langfristigen Ziele aus dem Auge.		

Anmerkung 1: Alle Führungstypen könne schwierige bis destruktive Verhaltensweisen an den Tag legen. Am Beispiel des Opportunisten wird dies besonders deutlich. Konfrontiert mit Führungskräften, die sich sehr destruktiv verhalten, müssen Qualitätsmanager für sich eine Grundsatzentscheidung treffen. Will und kann ich diese Führungskraft unterstützen? Kann ich hier positiv wirken? Kann ich davon ausgehen, dass eine sehr destruktive Führungspersönlichkeit es mir langfristig unmöglich macht, ein wirksames Qualitätsmanagement zu gestalten oder es zur Organisationsentwicklung weiterzuentwickeln? Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbstachtung und gesundheitliche Betrachtungen sind dabei nicht zu vernachlässigende Aspekte.

Anmerkung 2: Organisationsentwicklung benötigt das Adressieren aller Probleme und Konflikte. Insofern ist keine dauerhafte Tabuisierung möglich. Hier geht es zunächst einmal darum, an welche Punkte ich in ersten Gesprächen und in einer frühen Argumentations- und Findungsphase anknüpfe und welche ich zunächst einmal außen vorlasse und auch später äußerst sensibel einführen muss.

5.2 Dimension Sensibilisierung für Change: Argumentationen, wie Sensibilisierung für Change erreicht werden kann

Rooke und Torbert haben bei der Betrachtung der unterschiedlichen Führungstypen (siehe Kap. 4.2) erkannt, dass die Bereitschaft zum Erkennen und Umsetzen von Veränderungen abhängig vom Führungstypus unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Individualisten, Strategen und Alchemisten sind Visionen, Innovationen und damit auch Organisationsentwicklungsprozessen gegenüber aufgeschlossen. Opportunisten, Diplomaten und Experten hingegen streben eher danach, den sicheren und bekannten Rahmen zu erhalten und Veränderungsprozesse im Kleinen zu verwirklichen – z. B., indem sie bestehende Prozesse und Abläufe verbessern, Verschwendung vermeiden und Ausschuss reduzieren.

Wenn Sie als QM-Praktiker etwas in Ihrem Unternehmen verändern wollen, ist es daher von Bedeutung sich im Vorfeld über die Haltung und Einstellung der Führungskraft im Hinblick auf Change bewusst zu werden. Die in Kap. 4.3 skizzierten Rollenbilder unterstützen Sie in der Vorbereitung und Argumentation. Mögliche Fragen sind:

- > Wodurch lässt sich die Motivation für Veränderungsprozesse bei meiner Führungskraft erhöhen?
- > Handelt es sich um eine Person, bei der sich durch das Aufzeigen von Schwächen eine höhere Motivation zum Handeln ergibt oder bietet die Aussicht auf die Verwirklichung von Chancen die besseren Argumente zur Sensibilisierung für den Change-Bedarf? In anderen Worten: Lässt sich Ihre Führungskraft eher durch eine negative Sprache, durch das Aufzeigen von Schwächen der aktuellen Situation, durch Leidensdruck motivieren? Oder erhöht sich die Motivation zur Veränderung durch Argumente, die die Sehnsucht nach einer „besseren Welt“ fördern, die Kosten-Nutzen-Potenziale, Effizienzen und Wertsteigerungen aufzeigen?

Abhängig von der Sensibilisierung der Führungskraft für Veränderungsprozesse unterstützen die in Tabelle 3 aufgeführten Aspekte mögliche Argumentationen in der Ansprache von Führungskräften.

Tabelle 3: Argumente der Sensibilisierung für Change

Führungskraft	Anknüpfungspunkte, Argumentation
Für Change sensibilisiert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewusstsein für Change bekräftigen (= Wissen) <ul style="list-style-type: none"> > Definition klarer Ziele und Visionen > Kurze und gründliche Problemanalyse, die Handlungsfelder aufzeigt und belegt > Kosten und Nutzen darlegen > Gesamtansatz statt Teillösungen aufzeigen > Aufbau eines (Führungs-)Teams für die Veränderung > Erarbeitung von Strategien/Wegen zur Verwirklichung der Ziele und der Vision > Transparenz über Budget- und Ressourcenbedarf ist vorhanden (welcher Mitarbeiter wird wie lange benötigt? Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?) > Etablierung einer klaren und anhaltenden Kommunikation von Vision und Zielen gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften, um sie hinter der Sache zu vereinen 2. Bereitschaft für Change erarbeiten (= Wollen) <ul style="list-style-type: none"> > Zieldefinition mit Beteiligten detaillieren > Bewusstsein für Veränderungsbedarf bei Beteiligten erzeugen: <ul style="list-style-type: none"> > Perspektiven für die Zukunft aufzeigen > Vorteile herausarbeiten 3. Umsetzung (=Tun) <ul style="list-style-type: none"> > Kurzfristige Erfolge erzielen (über Pilotprojekte) und sichtbar machen > Mitarbeiter befähigen und qualifizieren, um sie für die Herausforderungen der Veränderung zu rüsten > Betroffene einbeziehen und beteiligen: <ul style="list-style-type: none"> > Konzentration auf das Hier und Jetzt (Wahrnehmungen, Prozesse, Gefühle) > Umfassend informieren > Raum für positive Erfahrungen schaffen > Themen konkretisieren und bearbeitbar machen > Zuhören, Bedenken/Sorge/Ängste ernst nehmen und bearbeiten > Erfolge sichern, loben und nach vorne blicken 4. Stabilisierung (= Beibehalten) <ul style="list-style-type: none"> > Reflektion des Erreichten > Lob / Helden schaffen > Erfolge in der Unternehmenskultur verankern (neue Routinen schaffen)
Nicht für Change sensibilisiert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewusstsein für Change erzeugen (=Wissen) <ul style="list-style-type: none"> > Beschreibung möglicher Szenarien, wenn Veränderungen verfolgt bzw. nicht verfolgt und umgesetzt werden. > Sicherheit und Vertrauen bei der Führungskraft aufbauen > Definition klarer Ziele und Visionen > Fundierte Problemanalyse, die Handlungsfelder aufzeigt und belegt > Kosten und Nutzen darlegen > Ressourcenbedarf erarbeiten; Grundlage: Erforderliche Kompetenzen sind definiert, welcher Mitarbeiter wird wie lange benötigt. > Erarbeitung von Strategien/Wegen zur Verwirklichung der Ziele und der Vision > Transparenz über Budgetbedarf ist vorhanden (Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?) > Etablierung einer klaren und anhaltenden Kommunikation von Vision und Zielen gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften, um sie hinter der Sache zu vereinen 2. Bereitschaft für Change erarbeiten (= Wollen) <ul style="list-style-type: none"> > Zieldefinition mit Beteiligten detaillieren > Bewusstsein für Prozessverlauf von Veränderungen schaffen; das „Tal der Tränen“ muss durchschritten werden > Ursachen und Wirkung bei Veränderung/Nichtveränderung aufzeigen > Abhängigkeiten vom Gesamtsystem aufzeigen > Umfassende Information > Bewusstsein für Veränderungsbedarf bei Beteiligten erzeugen: <ul style="list-style-type: none"> > Perspektiven für die Zukunft aufzeigen > Vorteile herausarbeiten <p>Umsetzung (= Tun) wird möglich, wenn durch die Argumentation Bereitschaft für Change (Schritt 2) entsteht. Dies ist die Grundlage für die Schritte 3 Umsetzung (=Tun) und 4 Stabilisierung (=Beibehalten).</p>

QM-Praktiker, die organisationsentwicklerische Aufgaben übernehmen und ihre Führungskräfte für Changes sensibilisieren möchten, benötigen Kompetenzen und Qualifikationen, die über die bestehenden QM-Qualifikationen hinausgehen. Das Verständnis für Change Management und Organisationsentwicklung, Kenntnisse über den Prozessverlauf von Veränderungen, Kompetenzen und Methoden der Kommunikation oder zum Umgang mit Risiken und Blockaden in Veränderungsprozessen sind notwendig, um Change-Projekte erfolgreich umzusetzen. Ein Überblick der Kompetenzen des QM-Praktikers ist in Kapitel 6 zu finden.

Zur weiterführenden Vertiefung empfehlen sich Veröffentlichungen und Fachliteratur von Kurt Lewin, John P. Kotter, Klaus Doppler (u.a.).

5.3 Dimension Offenheit für OE-Rolle des QM: Argumentationen, wie Offenheit für neue Rolle des QM erreicht werden kann

Wenn ein Unternehmen die Herausforderung angenommen hat, sich den stetigen Veränderungen seiner Umwelt (Markt, Politik, Gesellschaft, etc.) anzupassen, entwickelt es sich und seine Organisation weiter. Die Organisationsentwicklung gehört in der modernen Prozesslandschaft eines Unternehmens zu den Führungsprozessen und ist eine Kernaufgabe der Leitung. Mit entsprechender Kompetenz ausgestattete Mitarbeiter unterstützen dabei die Leitung, diese anspruchsvolle Aufgabe auszuführen. Doch warum wird das Qualitätsmanagement oft nicht zur Gestaltung der Organisation mit einbezogen? Schauen wir zunächst mal, wo in der Prozesslandschaft das Qualitätsmanagement positioniert ist. Abbildung 5 zeigt, dass Qualitätsmanagement kein eigenständiger Prozess ist.

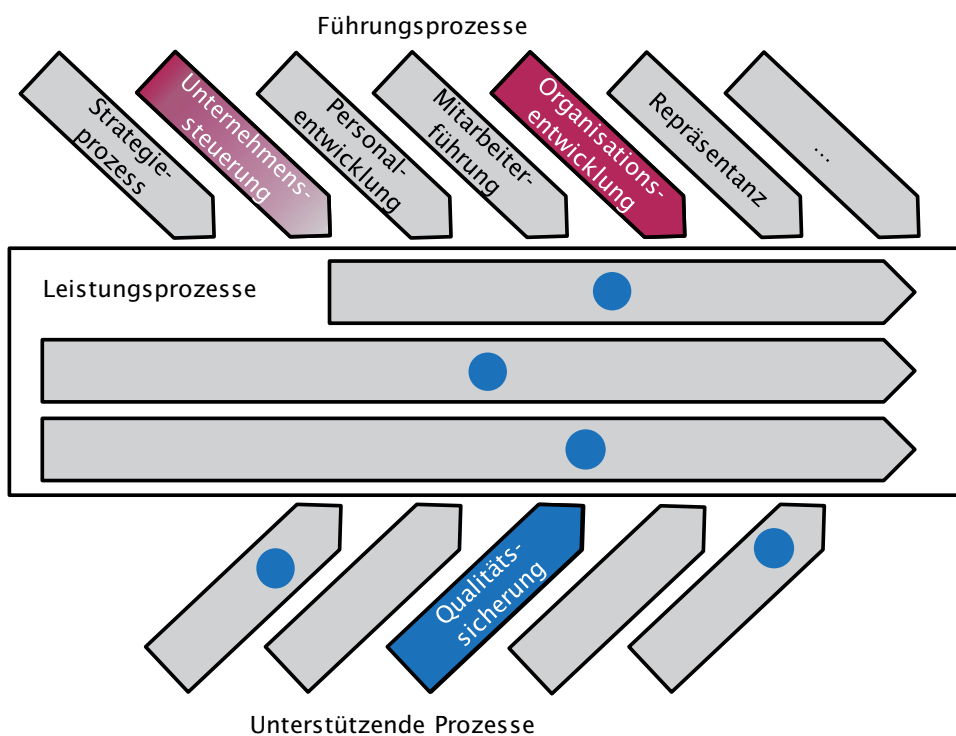


Abbildung 5: Qualitätsmanagement wirkt in vielen Unternehmensbereichen

Das „Managen“ der Qualität ist vielmehr vielfältig und greift in seinen Ansätzen und Auswirkungen in zahlreiche Bereiche des Unternehmens ein. Daher kann das Qualitätsmanagement eher als eine Rolle aufgefasst werden, die von QM-Praktikern aktiv gelebt wird. Diese Rolle ist meist überwiegend in den technischen Bereichen bei bestimmten Mitarbeitern konzentriert. Ihr Fokus liegt dabei darauf, technische Prozesse im Hinblick auf höhere Effizienz und Effektivität zu gestalten und zu verbessern. Indirekte Prozesse oder Schnittstellen zwischen Führungs-, Leistungs- oder Support-Prozessen bleiben vielfach unberücksichtigt. Gleiches gilt für „weiche“ Prozesse, wie z.B. Kommunikationswege, Datenfluss o.ä. In seiner Berichtsfunktion (z.B. Management Review) wirkt der Qualitätsmanager als Input-Geber bereits im Führungsprozess Unternehmenssteuerung.

Warum nicht auch im Organisationsentwicklungs-Prozess (OE-Prozess)? Mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen aus Veränderungsprozessen verfügt der QM-Praktiker über Kenntnisse der Organisation und ihrer Zusammenhänge sowie über Methoden und Werkzeuge zu deren Entwicklung. In der Zusammenarbeit mit dem OE-Praktiker lassen sich somit umfassende Synergien nutzen. Nicht selten sind zudem beide Disziplinen Stabsstellen der Leitung. Die Ziele beider Disziplinen streben in der Regel eine Veränderung zur Verbesserung der Situation an. Die QM-Seite, von gegebenen Missständen gesteuert, soll vorhandene Prozesse optimieren. Durch eine ganzheitliche Betrachtung durch den QM-Praktiker stellt sich häufig heraus, dass eine Verbesserung des Zustands der Veränderung der Organisationsstrukturen oder Teilen davon bedarf. Doch die Umgestaltung von Organisationsstrukturen ist in den Augen vieler bisher keine Kompetenz der QM, sondern meist einer expliziten Funktion Organisationsentwicklung. Im besten Fall erfolgt eine Weitergabe der Problemlösung an die OE. Dabei ist es sinnvoller, die Ursachenfinder, hier die QM, in die Lösungsfindung mit einzubeziehen. Neben dem Zugriff auf breites Prozesswissen des QM-Praktikers wird dadurch auch die Lösungsgeschwindigkeit erhöht.

Es gilt also, die Leitung davon zu überzeugen, den QM-Praktiker aktiv in den OE-Prozess einzubeziehen. Dabei ist es wichtig, klar auszuarbeiten, dass der QM-Praktiker nicht die Arbeit des OE-Praktikers übernehmen kann und soll. Es geht ausschließlich darum, das Potenzial des QM-Praktikers für die OE-Arbeit zu nutzen. Auf der anderen Seite kann kein Engagement des QM-Praktikers in der OE

erwartet werden, ohne dass QM-Arbeit liegen bleibt. Um das zu vermeiden, ist es erforderlich, alle Akteure im Qualitätsmanagement stärker am „Managen“ von Qualität zu beteiligen. Das gleicht im aktuellen Verständnis von Qualitätsmanagement einem Paradigmenwechsel und ist nicht von heute auf morgen realisierbar. Es kann nur schrittweise erfolgen. Wichtiger Baustein ist die Verbreitung eines entsprechenden Qualitätsverständnisses eines jeden Akteurs und ein konsequentes Vorleben der Leitung und seiner Führungsriege.

Nicht jeder Akteur im Qualitätsmanagement kann und wird alle Aufgaben eines QM-Praktikers wahrnehmen. Eine Streuung der Verantwortung für Qualität in alle Unternehmensbereiche fördert darüber hinaus die Verankerung und Entwicklung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements und Qualitätsbewusstseins im Unternehmen als Bestandteil der Vision und Unternehmensstrategie.

Dem QM-Praktiker fehlende fachliche Kompetenzen können durch Schulung und Weiterbildung gefördert und aufgebaut werden (s. Kapitel 6).

Beispielhafte Argumente für die Mitarbeit des QM-Praktikers in der Organisationsentwicklung sind

- > Fähigkeit, Wechselwirkungen von organisatorischen Änderungen auf Prozesse bewerten zu können
- > Eliminierung der Schwachpunkte in den Prozessen durch organisatorische Weiterentwicklung
- > Kenntnis über Schnittstellen und deren Auswirkungen in Kunden- und Lieferantenbeziehungen

Nähe und Akzeptanz durch Fachbereiche fördert Umsetzungsgeschwindigkeit der Organisationsentwicklung. Auch hier sollte, je nach Führungstyp unterschiedlich vorgegangen werden. Es gelten typenspezifisch dieselben Anknüpfungspunkte und Tabupunkte, jedoch mit dem Ziel, eine größere Offenheit zu erzeugen, um QM in die OE einzubeziehen.

6 Kompetenzen und Positionierung des QM-Praktikers

6.1 Offenheit für Veränderungsimpulse

Qualitätsmanager sind durch Praxis und Weiterbildung für die Veränderungen der Arbeitswelt und die Weiterentwicklungen im Qualitätsmanagement sensibilisiert. Im Rahmen von internen und externen Audits äußern die Kollegen Ideen und Anregungen zur Veränderung und Verbesserung der Prozesse und Abläufe – sowohl beim Leistungs- als auch beim Kommunikationsfluss. Qualitäts-

manager nehmen die Anzeichen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt wahr und machen sich Sorgen über die Zukunft des Unternehmens, wenn die Führungsebene Veränderungen und Verbesserungen blockiert. Industrie 4.0, Digitalisierung und agile Organisationen sind in aller Munde und viele Kollegen im DGQ-Netzwerk handeln bereits, damit deren Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Qualitätsmanager sind informiert und haben Ideen und Ansätze zur Entwicklung des Unternehmens.

Diese Offenheit für Veränderungsimpulse wird geprägt durch die Fähigkeit zur Selbstreflexion des eigenen Denkens und Handelns. Sie ist Voraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung, die jedem an einer dauerhaften Entwicklung des Qualitätsmanagements zur Organisationsentwicklung interessierten Qualitätsmanager offen steht. Begeisterung, Geduld, Beharrlichkeit und die Fähigkeit, Konflikte und Widerstände bei Mitarbeitern des Unternehmens aufzulösen sind wesentliche Kriterien für erfolgreiche Veränderungen.

6.2 Kompetenzen der Organisationsentwickler

Zusätzlich zu den klassischen Kompetenzen eines Qualitätsmanagers, braucht der Qualitätsmanager als Organisationsentwickler folgende Kompetenzen:

Personale Kompetenz

- > Beharrlich ein Projekt vorantreiben
- > Empathie für Akteure haben
- > Sich und andere begeistern können
- > Selbstwirksamkeitsüberzeugung haben
- > Frustrationstoleranz bei Widerständen und Misserfolgen aufbringen
- > Selbstmanagement, Prioritätensetzung, die eigene Ressource nachhaltig planen und erhalten
- > Fundierte ethische Grundpositionen nachhaltig vertreten
- > Entscheidungen treffen und revidieren können
- > Selbstveränderungsfähig sein

Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz

- > Ein effizientes Selbstmanagement betreiben
- > Projekte- und andere koordinieren können
- > Sich in schwierigen Situationen durchsetzen können
- > Ziele setzen und aktiv verfolgen
- > Für andere erlebbar aktiv und performant sein, tatkräftig sein und Tatkraft ausstrahlen

Fach- und Methodenkompetenz

- > Den Stand des Wissens bezüglich Change, Organisationsentwicklung kennen

- > Pädagogisches, sozialwissenschaftliches und psychologisches Grundwissen haben
- > Analysemethoden für Organisationen, Prozesse, menschliche Interaktion kennen und einsetzen können
- > Methoden zur Konfliktlösung kennen und einsetzen können
- > Methoden zur Identifikation menschlicher Bedürfnisse kennen und einsetzen können
- > Klassische und agile Projektmanagementmethoden kennen und einsetzen können
- > Change Projekte managen können
- > Rechtsformen von Unternehmen, darauf bezogene gesetzliche Grundlagen kennen
- > Ein Grundwissen über Personalführung und diesbezügliche Gesetze und Standards sowie die Grundlagen für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit kennen
- > Incentivierungsansätze und Wirkmechanismen kennen
- > Kreativmethoden kennen und einsetzen können
- > Grundlagen der Arbeitsplatzgestaltung kennen
- > Werkzeuge der Strategieerarbeitung kennen und einsetzen können
- > Didaktische Methoden einsetzen können, Trainings konzipieren und umsetzen können

Sozial-kommunikative Kompetenz

- > Auf Augenhöhe mit hochrangigen Führungskräften interagieren
- > Eloquent argumentieren, klare Positionen formulieren
- > Eigenes und das Verhalten anderer reflektieren können
- > Ein breites Portfolio von Kommunikationsformen einsetzen können
- > Aufgeschlossenheit, d.h. bereit sein, alternative Ideen und Standpunkte zu erwägen
- > Takt- und respektvoll im Umgang mit Menschen sein
- > Für unterschiedliche Situationen empfänglich sein
- > die Bedürfnisse der internen und externen Partner verstehen und auf sie eingehen

Status und Rolle

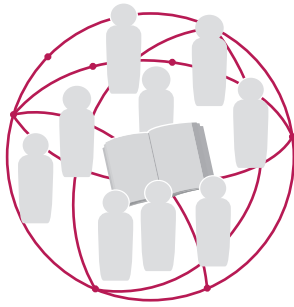
- > Auftreten als Dienstleister und interner Berater
- > Positionierung als Partner der Leitung und Führungskräfte auf Augenhöhe
- > Vermeidung von Rollen und Rollenattributen, die die angestrebte Rolle konterkarieren und beschädigen
- > Stellenbeschreibung gibt QM-Praktiker Verantwortung zur Veränderung und Entwicklung der Organisation unter Anwendung geeigneter Methoden

7 Anlagen

7.1 Arbeitsblatt

Meine Führungskraft	Anknüpfungspunkte	Tabupunkte	Meine Argumente
Was waren bisher seine/ihre Positionen mir gegenüber			
Motive und Ziele			
Lust (was macht sie/ihn glücklich?)			
Frust (welche Probleme, Sorgen hat sie/er?)			
Was sonst noch wichtig ist			

Autorin: Fachkreis QM als Organisationsentwicklung: Silke Krischke
Kontakt: fk-oe@dgqaktiv.de
Stand: 09/2018



Kooperations-Jedermann-Lizenz

Dieses Werk darf unter den Bedingungen der **Kooperations-Jedermann-Lizenz** verwendet werden.

Mitglieder der Kooperationspartner dürfen dieses Werk zusätzlich unter den Bedingungen der **Kooperations-Mitglieder-Lizenz** verwenden.

Jedermann darf dieses Werk

- vervielfältigen und weiterverbreiten
- für beliebige Zwecke, sogar kommerziell, nutzen

unter folgenden Bedingungen:

- Nennung der Autoren und der Lizenz
- keine Veränderungen vornehmen

Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: dgq.de/u/jederlizenz