

# Inhalt

<b>Zeit für Qualität!</b> .....	<b>V</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Die Verirrung des Qualitätsmanagements</b> .....	<b>9</b>
1.1 Konstrukt – warum kann Qualitätsmanagement keine Managementdisziplin sein? .....	10
1.1.1 Gründe der Verirrung .....	10
1.1.2 Der Kernfehler .....	11
1.1.3 Der Versuch der Fehlerbehebung .....	16
1.2 Zwei Systeme – warum mutiert QM immer zum Schattensystem? .....	18
1.3 Systembefriedigung und Dokumentenwahn – wer dient hier wem? .....	22
1.3.1 Die Systembefriedigung .....	22
1.3.2 Der Dokumentenwahn .....	26
1.4 Audits – warum belügen wir uns so gerne selbst? .....	29
1.4.1 Unzureichende Kompetenz des Zertifizierungsauditors .	30
1.4.2 Fehlende eigene Anforderungen an das Audit .....	31
1.4.3 Systembefriedigung interner Audits .....	32
1.4.4 Die ungenutzte Freiheit .....	34
1.4.5 Fehlende Kundenorientierung .....	35
1.4.6 Fehlende Leistungsindikatoren .....	36
1.5 Irrweg des Risikomanagements – wie geht risikobasiertes Denken? .....	37
1.5.1 Risiko vs. Ungewissheit .....	39
1.5.2 Der Ansatz des risikobasierten Denkens .....	42
1.6 Managementbewertung – warum geben wir uns mit einem Bericht zufrieden? .....	45

1.7	Der Irrweg der QM-Ausbildung .....	48
1.8	Kundenorientierung – warum dienen wir dem Kunden nicht? ..	51
1.9	Exkurs: Vom Wirken und Leiden der Betroffenen .....	54
1.9.1	Die externe Partei .....	56
1.9.2	Die Regulatoren .....	56
1.9.3	Die Transformatoren .....	59
1.9.4	Die Kunden .....	61
1.9.5	Fazit .....	62
1.10	Literatur und Links .....	63
<b>2</b>	<b>Aktuelle und zukünftige Herausforderungen .....</b>	<b>67</b>
2.1	Umwelt- und Klimakrise – muss sich wirklich alles ändern? ...	69
2.1.1	Die Menschheitskrise des 21. Jahrhunderts .....	69
2.1.2	Kundenzufriedenheit allein reicht nicht mehr .....	70
2.2	Makroökonomie – was fordern Globalisierung und Digitalisierung? .....	74
2.2.1	Globalisierung .....	75
2.2.2	Vernetzung und Zusammenarbeit .....	76
2.2.3	Digitalisierung .....	77
2.2.4	Agilität und lebenslanges Lernen .....	79
2.3	Menschen – wie ticken die Generationen Y und Z? .....	81
2.4	Komplexität – warum gibt es keine einfachen Antworten? .....	87
2.5	Literatur und Links .....	96
<b>3</b>	<b>Der Paradigmenwechsel – Quality Reinvented .....</b>	<b>99</b>
3.1	Die Organisation als System – warum muss der Fokus immer auf den Menschen liegen? .....	99
3.1.1	Das soziotechnische Systemmodell .....	100
3.1.2	Die Organisation als lebender Organismus .....	103
3.2	Das Qualitätsverständnis der Norm – warum ist es nicht (mehr) tauglich? .....	105
3.2.1	Qualität als Erfüllung von Anforderungen .....	105
3.2.2	Qualität als messbare Größe .....	107
3.2.3	Qualität als Ergebnis von Planung und Kontrolle .....	109
3.2.4	Qualität als Einhalten von Standards .....	111
3.3	Das neue Qualitätsparadigma – wie entsteht Qualität? .....	113
3.3.1	Das neue Qualitätsparadigma .....	114
3.3.2	Purpose statt Profitmaximierung .....	115

3.3.3	Qualität und (Unternehmens-)Zweck .....	116
3.3.4	Zweck ist nicht gleich Sinn .....	117
3.3.5	Der Unternehmenssinn .....	119
3.3.6	Der (verlorene) Sinn der Arbeit .....	121
3.3.7	Den beteiligten Interessen gerecht werden .....	123
3.3.8	Das neue Qualitätsverständnis .....	124
3.3.8.1	Verifizierung und Validierung der neuen Qualitätsdefinition .....	125
3.4	Die Qualitätsprinzipien – welche Grundsätze leiten unsere Entscheidungen und Maßnahmen? .....	128
3.5	Gegenüberstellung der Paradigmen .....	140
3.6	Die Qualitätsführerschaft – wie wird Qualität zum Alleinstellungsmerkmal? .....	142
3.7	Literatur und Links .....	145
<b>4</b>	<b>Realisierungsansätze – qualitätsbestimmte Unternehmensführung .....</b>	<b>149</b>
4.1	Der integrale Ansatz – warum entscheidet die innere Dimension? .....	150
4.2	Identität und Ausrichtung – wie legen wir den Grundstein für Qualität? .....	154
4.2.1	Werte und Motive – die Identität und der innere Antrieb	154
4.2.1.1	Werte wollen gelebt werden .....	155
4.2.1.2	Leistung durch Werte .....	155
4.2.1.3	Aus Werten werden Normen und Managementsysteme .	156
4.2.1.4	Werteorientierte Unternehmensführung .....	157
4.2.1.5	Systeme und Methoden müssen zu den Werten passen .	159
4.2.1.6	Kulturwandel oder Wertewandel? .....	160
4.2.2	Werteorientierte Organisationsentwicklung .....	162
4.2.2.1	Sicherstellen der Qualität des Veränderungsvorhabens .	162
4.2.2.2	Mit der Dynamik von äußerer und innerer Dimension arbeiten .....	163
4.2.3	Qualitätspolitik – Ausdruck von Identität und Ausrichtung .....	168
4.2.4	Vision – ein Zielbild des Sinns .....	170
4.3	Führung und Befähigung – wie entsteht Qualität in der Zusammenarbeit? .....	172
4.3.1	Mehr führen, weniger managen .....	172
4.3.2	Selbstführung .....	176

4.3.3	Mehr Coachen statt Beraten und Trainieren .....	180
4.3.4	Trainings mit Führungskräften und Mitarbeitern .....	185
4.3.5	Die Führungskraft als Coach .....	186
4.3.6	Business Quality Coaching – vom Push zum Pull .....	187
4.3.6.1	Business Quality Coaches im Unternehmen .....	191
4.3.6.2	Einführung und Praxis .....	193
4.4	Organisationsstruktur – wie finden wir Stabilität und Agilität? .	194
4.4.1	Die „agile“ Pyramide .....	195
4.4.2	Verteilte Autorität – Führung als Dienstleistung .....	197
4.4.3	Die Netzwerkorganisation .....	198
4.5	Praxisbericht: Ein Interview mit betterplace lab .....	202
4.6	Literatur und Links .....	207
<b>5</b>	<b>Die Umsetzung – soziale Prozesse .....</b>	<b>211</b>
5.1	Fragen – wie schaffe ich die Grundlage für positive Beziehungen? .....	212
5.2	Coachendes Auditieren – wie werden Audits zu willkommenen und fruchtbaren Verbesserungsprojekten? .....	216
5.2.1	Weg vom konventionellen internen Audit! .....	216
5.2.2	Was bedeutet coachendes Auditieren? .....	217
5.2.3	Der Prozess des Coachenden Auditierens .....	217
5.2.4	Retrospektive als Coaching-Audit .....	219
5.2.5	Fokus auf das Ziel und die Lösung .....	220
5.2.6	In vier Schritten eine Lösung finden .....	223
5.2.6.1	Ziele und Auswirkungen definieren .....	223
5.2.6.2	Auf Funktionierendem aufbauen .....	225
5.2.6.3	Die nächsten Schritte planen .....	226
5.2.6.4	Chancen einschätzen .....	227
5.3	Review und Reflexion .....	228
5.3.1	Das Review als kreative Pause .....	228
5.3.2	Das Review als Perspektivenwechsel .....	229
5.3.3	Reflexion .....	231
5.4	Dialogische Kommunikation – wie können wir miteinander denken und lernen? .....	232
5.4.1	Dialog und Diskussion .....	234
5.4.2	Die zehn Kernfähigkeiten im Dialog .....	236
5.4.3	Die Achtsame Diskussion .....	241
5.4.4	Prozessbeschreibung: die Stakeholder-Konferenz .....	243

5.5	Entscheiden – wie können wir Kompetenz statt Hierarchie entscheiden lassen? .....	247
5.5.1	Das konventionelle Paradigma: Nur „Entscheider“ entscheiden .....	247
5.5.2	Das neue Paradigma: Jeder ist ein „Entscheider“ .....	248
5.5.3	Der neue Entscheidungsprozess als Kernelement Qualitätsbestimmter Führung .....	249
5.6	Umgang mit Fehlern – warum kann die Lösung nur bei den Menschen liegen? .....	251
5.6.1	Was sind Fehler? .....	252
5.6.2	Erfolgsstrategie Fehlerkultur? .....	253
5.6.3	Das Problemparadigma des konventionellen Qualitätsmanagements .....	254
5.6.4	Das Lösungsparadigma der Qualitätsbestimmten Führung .....	256
5.6.5	Heilung statt Schuld .....	258
5.6.5.1	Fehlermanagement nach dem Prinzip der ausgleichenden Gerechtigkeit .....	258
5.6.5.2	Umgang mit Fehlern nach den Prinzipien der Qualitätsbestimmten Führung .....	260
5.6.6	Prozessbeschreibung: Aufklärung von Fehlerursachen und Formulierung von Empfehlungen für Verbesserung	263
5.7	Praxisbericht: Interview mit Alpha Laser .....	268
5.8	Literatur .....	275
<b>6</b>	<b>ISO 9001 Reframed – Führungssystem für agile Organisationen .....</b>	<b>277</b>
6.1	Reframing – wie kann ich die Norm sinnstiftend einsetzen? ....	277
6.1.1	Der Zweck heiligt die Mittel – die konventionelle Sicht und Vorgehensweise .....	278
6.1.2	Vom Zweck zum Mittel – die neue Sicht und Vorgehensweise .....	280
6.1.3	Den passenden Rahmen setzen – wie viel Nutzen wollen wir von der Norm? .....	282
6.1.4	Den Interpretationsspielraum nutzen .....	283
6.1.5	Das Prozessmodell ISO 9001 Reframed .....	284
6.2	Die strategische Planung – wie wollen wir das Unternehmen führen und entwickeln? .....	287
6.2.1	Identität und Ausrichtung festlegen .....	288
6.2.2	Strategische Ziele klären .....	289

6.2.3	Umfeld, Rahmenbedingungen, interne Themen kennen .	291
6.2.4	Relevante Stakeholder identifizieren und verstehen . . . .	292
6.2.5	Die Ausgangssituation, die aktuelle Leistung bewerten .	292
6.2.6	Maßnahmen festlegen . . . . .	293
6.3	Organisationsaufbau – wie gelingt der Spagat zwischen Agilität und Normierung? . . . . .	294
6.3.1	Anwendungsbereich . . . . .	295
6.3.2	Prozesse . . . . .	295
6.3.3	Führung und Verpflichtung, Rollen und Verantwortungen . . . . .	298
6.3.4	Unterstützung . . . . .	298
6.4	Der operative Regelkreis – wie können wir stetig besser werden? . . . . .	301
6.5	Die Zertifizierung – wie können Sie Ihr Unternehmen darauf vorbereiten? . . . . .	304
6.5.1	Auswahl der Zertifizierungsgesellschaft . . . . .	304
6.5.2	Bereitschaftsbewertung und Dokumentenprüfung (Stufe-1-Audit) . . . . .	305
6.5.3	Auditplanung . . . . .	306
6.5.4	Auditdurchführung (Stufe-2-Audit) . . . . .	306
6.6	Praxisbericht: Ein Interview mit SoftwareONE Deutschland GmbH . . . . .	309
6.7	Literatur . . . . .	313
<b>7</b>	<b>Veränderung jetzt!? – Wie sollten Sie vorgehen? Worauf müssen Sie sich gefasst machen? . . . . .</b>	<b>315</b>
7.1	Wie sollten Sie bei der Einführung von qualitätsbestimmter Führung vorgehen? . . . . .	316
7.1.1	Qualitätsbestimmte Selbstführung . . . . .	317
7.1.2	Für Gründer/CEOs/Geschäftsführer . . . . .	318
7.1.3	Wenn Sie nicht Gründer/CEO/Geschäftsführer sind . . . .	320
7.2	Worauf Sie sich gefasst machen sollten . . . . .	321
7.3	Literatur und Links . . . . .	325
	<b>Index . . . . .</b>	<b>327</b>
	<b>Dank . . . . .</b>	<b>331</b>
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>333</b>