

HERZLICH WILLKOMMEN

zum heutigen
branchenübergreifenden
DGQ und VDI Regionalkreis in Hannover
24.06.2019



**Vielen Dank an
Frau Seher-Janzen,
für die Einladung zur heutigen
Veranstaltung.**

**Vielen Dank an
alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
dass Sie sich bei diesen Temperaturen
trotzdem auf den Weg gemacht haben.**



Agilität in der Entwicklung von Managementsystemen

Impulsvortrag von Dipl.-Ing. Edgar Stehning

„Die Organisation agiler, effizienter und ertragreicher gestalten – wie wir die Organisationsleistung systematisch steigern können“



Werte, Kultur und Rolle der Leitung

Impulsvortrag von Dipl.-Kaufrau und Master of Philosophy Kerstin Raschke

„Soziale Systeme in Unternehmen – die verborgene Macht“

anschließende Diskussion

Person



Dipl.-Ing.
Edgar Stehning

Geschäftsführender Gesellschafter
PROERGENIS GmbH

Erfolgsentwickler

Werdegang

Ausbildung

Ingenieur-Studium in Dortmund
Studienschwerpunkt: Elektrotechnik
Abschluss: Dipl.-Ing.
(1980 – 1984)

Berufliche Erfahrung

Leiter Bereich Qualitätsplanung
(VDO Adolf Schindling AG, Dortmund, 1984-1990)

Leiter Qualitätsmanagement für
Brandmelde-Systeme
(Preussag Minimax GmbH, Bad Oldesloe, 1990 - 1992)

Projektleiter Integrierte Management-
System, Dienstleistungsentwicklung
(RW TÜV NORD Essen, 1992 - 1997)

Leitender TÜV CERT Auditor
(RW TÜV NORD Essen, 1992 - 1997)

Selbstständiger Unternehmens-berater /
selbstst. Beratung / Stehning GmbH, 1997 - 2013)

Geschäftsführer und Erfolgsentwickler
(PROERGENIS GmbH, seit 2014 bis heute)

freiberufl. Lead-Auditor
für die TÜV NORD CERT GmbH: 1997 bis heute

Kompetenzen

Wesentliche Fachkompetenzen / Qualifikationen

Prozessoptimierungen und
Strukturverbesserungen

Aufwandsreduzierungen
Rentabilität Steigern

Führungskräfte- und Kommuni-
kationstrainings

zertifizierter Auditleiter 3rd Party
Risikomanager TÜV®

zertifizierter Kommunikations- und
Führungskraftetrainer

zertifizierter IATF First-/Second-Party
Auditor (TÜV®)

zertifizierter EFQM-Assessor

DGQ Quality Professionell
Qualitätsfachingenieur



QM/UM-Leistungen: integrierte Management-Systeme entwickeln

9001, 14001, IATF, VDA, Core Tools, 50001, 27001, etc.



HR: Grundlage für Agilität in Unternehmen

Werte und soziale Systeme in Unternehmen fördern



Interne Performance Audits

wer auditiert eigentlich den MB und die GF...



Austausch: Synergiemeetings

Plattform für einen moderierten Austausch zu unternehmerischen Themen für: Geschäftsführer, HR-Experten, Führungskräfte und MB's



Zertifizierung

externe Mehrwertaudits: Blickwinkel auf unternehmerische Potenziale

Kurz zum Einstieg in unser Thema, mit der Bitte um Ihre Handzeichen:

- wer von Ihnen ist aus dem Bereich QM/UM?
- wer von Ihnen sieht die Geschäftsführung und die Führungskräfte „engagiert im QM/UM-Boot“?





**Was charakterisiert
agiles Management?**



Was charakterisiert agiles Management?

Agilität in Unternehmen erfordert zahlreiche Voraussetzungen, um eine nachhaltige unternehmerische Erfolgsgeschichten zu erzielen.

Bevor wir mit unseren eigenen Definitionen, die Teilnehmer evtl. irritieren nutzen wir den „Stand der Technik“ und bemühen Wiki zur Definition von:

- Agilität (Management)

Was charakterisiert agiles Management?

Wir fragen Wiki:

„Klassische“ („stabile“) Organisationsstrukturen sind entweder [prozessorientiert](#) (z. B. Automobilindustrie, Behörden) oder [projektorientiert](#) (z. B. Bauindustrie, [Hilfsorganisationen](#)) oder eine Mischform davon.

Vor dem Hintergrund eines **turbulenten, unbeständigen Umfelds** können diese Organisationsstrukturen **aufgrund ihrer Hierarchie** möglicherweise mit dem Wandel **nicht mithalten**.

Für ein Unternehmen bedeutet Agilität die:

- **Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig aber unvorhersehbar sich verändernde Kundenwünsche.“**

Zitat Ende

- *kompetenter Umgang mit Überraschungen von innen und von außen*
- *es geht, wie in der Natur, letztlich „ums Überleben“.*

Was charakterisiert agiles Management?

Agilität hat im Wesentlichen **sechs Dimensionen**:

1. agiles Zielbild
2. kundenorientierte Organisationsstruktur
3. iterative Prozesslandschaften
4. Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
5. agile Personal- und Führungsinstrumente
6. agile Organisationskultur

Hieraus ergibt sich die Abgrenzung zur reinen Flexibilität.

Quelle Wiki

Was charakterisiert agiles Management?

sechs Dimensionen..

Die heute geplante Stunde mit anschließender Diskussion der Teilnehmer erlaubt heute:

- nur den **Focus auf ausgewählte Dimensionen des agilen Managements.**

Wir möchten den Schwerpunkt auf einige **wesentliche Human Resources, (HR)-Themen als Voraussetzung für agiles Management** legen:

- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
- Agile Personal- und Führungsinstrumente
- Agile Organisationskultur

Was bedeutet das?

Quelle Wiki

Was charakterisiert agiles Management?

sechs Dimensionen..

Pos. 4: Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis

„Die Führungskraft **stellt sich in den Dienst der Teams**, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen.“

In agilen Organisationen sind die Führungskräfte nicht kontrollierende Vorgesetzte, die Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben, sondern sie übertragen den Mitarbeiterteams Verantwortung.

...beschreibt den Anspruch an die Rolle der Führungskraft...

Quelle Wiki

Was charakterisiert agiles Management?

sechs Dimensionen..

Pos. 4: Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis

Erfahrung aus zahlreichen Zertifizierungsaudits:

- die Rolle der Führungskraft (im Sinne von gewünschtem Verhalten) ist kaum definiert
- Kompetenzkriterien der gewerblichen Mitarbeiter zur Maschinenbedienung sind häufig eindeutiger definiert und trainiert als die sozialen Kompetenzkriterien/ die Rolle der Führungskräfte

Betriebliche Auswirkungen:

- Engagement der Mitarbeiter verbesserungswürdig (Gallup-Studie)
- betriebliche Störungen, die nicht nachhaltig abgestellt werden
- verbesserungsfähige Stimmung im Unternehmen
- finanzielle und Wettbewerbsnachteile im Bereich von Wachstum und Wirtschaftlichkeit

Was charakterisiert agiles Management?

sechs Dimensionen..

Pos. 5: Agile Personal- und Führungsinstrumente

Das Personalwesen (Human Relation, HR) arbeitet „im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften (...) und (schafft) mit einem klaren Kundennutzen Werte (...)“

HR ist der entscheidende Katalysator agiler Transformation.

In agilen Organisationen werden die Mitarbeiter stark in die Personalplanung einbezogen.

Mitarbeiterentwicklung erfolgt nicht (nur) auf der Grundlage von Vorgaben, sondern (auch) innerhalb der Teams selbst („Feedback-Kultur“).

Quelle Wiki

Was charakterisiert agiles Management?

sechs Dimensionen..

Pos. 5: Agile Personal- und Führungsinstrumente

Erfahrung aus zahlreichen Zertifizierungsaudits:

- in vielen Unternehmen reduziert sich HR auf Verwaltungsaufgaben einer Personalabteilung:
 - Lohn und Gehalt
 - Ein- und Freistellungen
 - Schulungen

Betriebliche Auswirkungen:

- Feedback ist kaum eine gelebte Unternehmenskultur
- Personalentwicklungen könnten systematischer stattfinden
- finanzielle und Wettbewerbsnachteile im Bereich von Wachstum und Wirtschaftlichkeit

sechs Dimensionen..

Pos. 6: Agile Organisationskultur

„Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen.“

In „klassisch“ organisierten Strukturen herrschen oft eine:

- Kultur aus **engen Regeln, standardisierten Vorgaben** und
 - **wenig Entscheidungsfreiheit** für Mitarbeiter
- vor.

In agilen Organisationen wird:

- Wissen offen weitergegeben,
- Fehler werden offen und konstruktiv angesprochen,
- Statussymbole („Chefetage“, „Teppichetage“) entfallen.

Quelle Wiki

sechs Dimensionen..

Pos. 6: Agile Organisationskultur

Erfahrung aus zahlreichen Zertifizierungsaudits:

- eine, von definierten Werten, geprägte und tatsächlich gelebte Unternehmenskultur ist eher seltener anzutreffen
- in zahlreichen Fällen reduziert sich das Thema Werte z.B. auf die Qualitätspolitik (um die Normen zu erfüllen)..

Betriebliche Auswirkungen:

- Mitarbeiterpotenziale werden nicht ausgeschöpft
- Engagement könnte besser ausgeprägt sein
- betriebliche Störungen werden zwar erkannt, häufig aber nicht nachhaltig abgestellt, Stimmung ist nicht wirklich gut
- die Mitarbeiter sind nicht wirklich Fans des Unternehmens
- finanzielle und Wettbewerbsnachteile im Bereich von Wachstum und Wirtschaftlichkeit

Was sagt die ISO zu Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen?

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse **für relevante Rollen** innerhalb der gesamten Organisation **zugewiesen, bekannt gemacht und verstanden werden.**



Die oberste Leitung muss die Verantwortlichkeit und Befugnis zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das Qualitätsmanagementsystem **die Anforderungen dieser internationalen Norm erfüllt;**
- b) das Sicherstellen, dass die Prozesse die beabsichtigten **Ergebnisse liefern;**
- c) das **Berichten über die Leistung** des Qualitätsmanagementsystems und über Verbesserungsmöglichkeiten (siehe 10.1), insbesondere an die oberste Leitung;
- d) das Sicherstellen der Forderung der **Kundenorientierung** innerhalb der gesamten Organisation;
- e) das Sicherstellen, dass die **Integrität des Qualitätsmanagementsystems** aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am Qualitätsmanagementsystem geplant und umgesetzt werden.

Das **Nichtdefinieren/Vorleben der Führungsrolle** hat **FOLGEN:**

- fehlende Werte, reduzierte Identifikation / Ausstieg aus Engagement
- Motivationsprobleme, Rekrutierung schwierig, Fluktuation von Leistungsträgern
- innere Kündigungen
- interne Blockaden für agiles Management..
- Freude an Änderungen eher gering
- finanzielle und Wettbewerbsnachteile im Bereich von Wachstum und Wirtschaftlichkeit

Was sagt die ISO zu Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen?

7.3 Bewusstsein

Die Organisation muss sicherstellen, dass die Personen, die unter Aufsicht der Organisation Tätigkeiten verrichten, **sich Folgendem bewusst sind:**

- a) der Qualitätspolitik;
- b) der relevanten Qualitätsziele;
- c) ihres **Beitrags zur Wirksamkeit** des Qualitätsmanagementsystems, einschließlich der Vorteile einer **verbesserten Leistung**;
- d) **den Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems.**

Auch das **Nichterfüllen der Führungsrolle** hat **FOLGEN**:

- fehlende Werte, schlechte Stimmung, reduzierte Identifikation, Ausstieg aus Engagement
- Motivationsprobleme, Rekrutierung schwierig, Fluktuation von Leistungsträgern
- innere Kündigungen, interne Blockaden für agiles Management..
- Freude an Änderungen eher gering
- finanzielle und Wettbewerbsnachteile im Bereich von Wachstum und Wirtschaftlichkeit

Die sechs Dimensionen des agilen Managements stehen im engen **Kontext zu den Zertifizierungsanforderungen** (High Level Structure)..

- sieben Grundsätze bilden die Basis von Qualitätsmanagement

Ich lege Ihnen diese Grundsätze als Teilnehmerinnen und Teilnehmer ans Herz.

In sehr vielen Zertifizierungsaudits stelle ich leider fest, dass dieses Potenzial (auch im Sinne der Förderung von Agilität) nicht genutzt wird.

Folgende Grundsätze bilden die Basis von Qualitätsmanagement und sind wichtig, um ISO 9001:2015 angemessen anzuwenden.

In der Norm ISO 9000 sind die Grundsätze erläutert und lauten:

- **Kundenorientierung und nachhaltiger Erfolg**
- **Führung und Leadership**
- **Engagement von Personen**
- **Prozessorientierter Ansatz**
- **Verbesserung (der kontinuierliche Verbesserungsprozess)**
- **Faktengestützte Entscheidungsfindung**
- **Beziehungsmanagement**

Im Handout befinden sich die Definitionen zu den QM-Grundsätzen, wenn Sie diese nachlesen, werden Sie zahlreiche Übereinstimmungen zu den dargestellten Dimensionen des agilen Management feststellen.

Ein Beispiel dazu...

heutige Auswahl aus den QM-Grundsätzen, HR-Schwerpunkt:

Führung und Leadership

Die Unternehmensführung und die Führungskräfte müssen als Vorbild agieren und dafür sorgen, dass die Unternehmenspolitik durch operative Ziele und Maßnahmen umgesetzt wird. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter aller Ebenen die Qualitätsphilosophie des Unternehmens verstehen.

Um die Akzeptanz zu steigern, muss die Leitung **die Mitarbeiter einbeziehen** und **mitnehmen**. Denn dies ist Aufgabe der Unternehmensführung. Sie überwacht die Umsetzung und führt die Mitarbeiter.

Dadurch ist es leichter möglich Strategie, Ziele und Prozesse an **Veränderungen anzupassen**.

Hauptvorteile sind nachhaltige:

- Verbesserungen im Unternehmen, ein gesteigerter Kundennutzen,
- eine verbesserte Kommunikation und
- die schnellere Anpassung von Prozessen.

Führung und Leadership

Wird umgesetzt durch mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis:

- „Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen.“
 - ..nicht die Mitarbeiter dienen der Führungskraft...

heutige Auswahl aus den QM-Grundsätzen : HR-Schwerpunkte

Engagement von Personen

Engagierte und kompetente Mitarbeiter auf allen Ebenen sind für jede Organisation wesentlich, um Ziele zu erreichen.

Die Mitarbeiter müssen ins Qualitätsmanagement einbezogen werden. Dadurch wird das Verständnis für die Qualität, die Ziele der Organisation und die Verbesserungspotenziale erhöht.

Führung und Engagement von Personen sind somit eng verknüpft. Zur Führung gehört auch, dass die Mitarbeiter entsprechend befähigt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden.

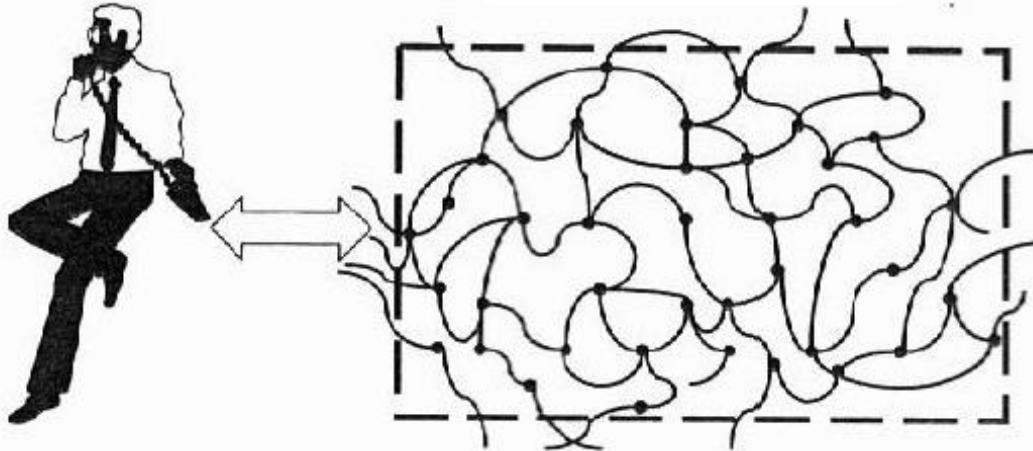
Anerkennung der Leistung und Motivation sind entscheidende Aspekte. Die Eigeninitiative, das gegenseitige Verständnis und die Mitarbeiterzufriedenheit werden dadurch positiv beeinflusst.

Engagement von Personen

Konkret kann das Engagement der Personen u. a. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Workshops und Diskussionen unter Beteiligung der Mitarbeiter
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- Anerkennung von Verbesserungsvorschlägen
- Kontinuierliche interne Kommunikation

Alte Denkweise



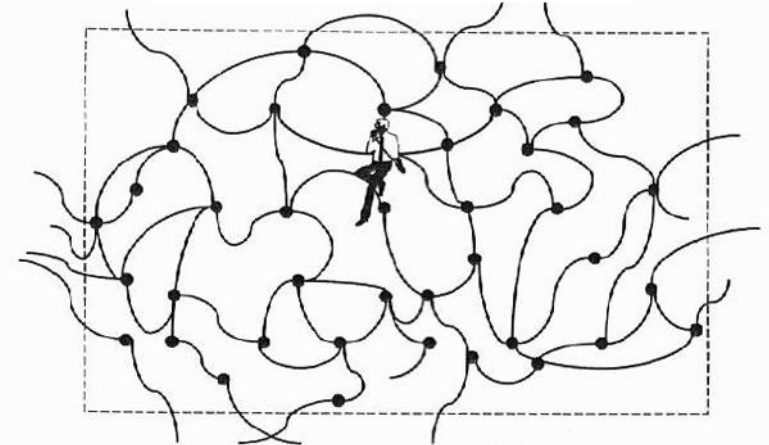
Der Steuermann

Die Führungskraft im Verständnis der Delegation und Kontrolle von Aufgaben. Die Mitarbeiter dienen der Führungskraft. Hierarchisch angelegt (oben wird gedacht, unten wird gemacht).

Wirkung:

**eher entmündigend, wenig Redefreiheit,
Ausstieg aus Engagement**

Systemischer Ansatz



Teil des Systems

Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen.“

Wirkung:

**Wertebasiert, motivierend, aktives
Mitarbeiten, Identifikation,
Einstieg in Engagement..**

Systemischer Ansatz

Wie ein systemischer Ansatz in der Praxis umgesetzt werden kann, möchte Ihnen

Frau Kerstin Raschke

im Anschluss gerne darlegen.



Werte, Kultur und Rolle der Leitung

Impulsvortrag von Dipl.-Kauffrau und Master of Philosophy Kerstin Raschke

„Soziale Systeme in Unternehmen – die verborgene Macht“

Für Geschäftsführer*innen, HR-Verantwortliche und QM-Beauftragte



Einladung zum
Synergiemeeting am:
10.09.2019
in Dortmund

EMOTIONALE BINDUNG ZAHLT SICH „IN BARER MÜNZE“ AUS
Engagement-Faktoren: Wie Mitarbeiter*innen zu Fans ihres
Unternehmens werden.

Austausch und Einblick in praxisorientierte Lösungsansätze:

- Werte-Strategie: Gestalten agiler Kompetenzen
- HR-Strategie: Schlüsselfaktor Engagement

<https://www.proergebnis.de/synergiemeeting/synergiemeetings-2/>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit zum Teil 1

PROERGEBNIS GmbH | Im Technopark Kamen | Lünener Str. 212 | 59174 Kamen
TEL.: +49 2307 287 44 22 | E-Mail: info@proergebnis.de | www.proergebnis.de

<https://www.proergebnis.de/synergiemeeting/synergiemeetings-2/>

Diskussionsrunde

PROERGBNIS-Team

