Potentialorientierte Qualitätsentwicklung

Konzeptskizze &

Blogbeiträge 2019

Elisabeth Trubel, Marcus Bierei

www.qualität-gestalten.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Warum im QM nicht alles so bleiben sollte, wie es ist — Seite 4

Nachhaltig erfolgreiche Qualitätsentwicklung fängt im Kopf an — Seite 6

Grundlagen des Ansatzes — Seite 8

Rubrik: Führt da wer?

Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung braucht Führung — Seite 10

Müssen wir jetzt alle agil werden? — Seite 12

Potentialorientiert denken — Seite 14

Wertschätzung, was ist das eigentlich? — Seite 16

Respekt — Seite 18

Mitarbeiter*innengespräche — Seite 20

What you think is what you get! — Seite 22

Rubrik: Stimmt das eigentlich?

Kennzahlen liefern Klarheit und Objektivität — Seite 24

Die meisten Tätigkeiten in Organisationen verlaufen linear-kausal und können gut als Prozess aufgefasst und gesteuert werden — Seite 26

Ohne Kontrolle geht es nicht! — Seite 28

Rubrik: **Potentiale entfalten, aber wie?**

Grundsätze, die Potentiale entfalten und dadurch Qualitätsentwicklung ermöglichen — *Seite 30*

Vertrauen: Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten — *Seite 32*

Wertschätzung: Annerkunng äußern und erfahren — *Seite 34*

Beteiligung: Mit anderen denken, nicht für andere denken — *Seite 36*

Handlungsleitende Prinzipien im Überblick — *Seite 38*

Kompetenz: Jeder gibt sein bestes - immer? — *Seite 40*

Was QM vom Buddhismus lernen kann — *Seite 42*

Die Kunst des „Wir“! — *Seite 44*

Glaubenssätze sind wichtig, mächtig und ... veränderbar! — *Seite 46*

Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug — *Seite 48*

Denkfehler? Wo gibt es denn sowas? — *Seite 50*

Rubrik: **ISO-topisch**

Anregungen für eine potentialorientierte Arbeit mit der Norm

Normenkonformität und Potentialorientierung - wie kann das zusammen gehen? — *Seite 52*

Interne Audits - eine „geile“ Sache! — *Seite 54*

Jetzt wird es politisch! Zum echten Nutzen einer Qualitätspolitik — *Seite 56*

Jetzt wird abgerechnet! Welche Art von Managementbewertung macht Sinn — *Seite 58*

Anhang: **Weiterführende Informationen**

Konzeptskizze: Phasenmodell und U-Prozess der Qualitätsentwicklung — *Seite 60*

Arbeitsmaterial — *Seite 68*

Literaturempfehlungen — *Seite 70*

*Über die/den Autor*in und den Denkraum* — *Seite 72*

Warum im QM nicht alles so bleiben sollte, wie es ist

Kennen Sie Menschen, die von ihrem QM-System schwärmen? Menschen, die voller Stolz und Freude davon berichten, wie das QM-System sie in ihrem Arbeitserfolg unterstützt?
Kennen Sie QM-Beauftragte, die um ihren Job beneidet werden?
Wir kennen durchaus einige sehr positive Beispiele, aber landauf, landab begegnet uns sehr viel Skepsis, Misstrauen und auch Angst gegenüber QM-Initiativen. Und wir können leider auch von vielen Beispielen berichten, die der verbreiteten Skepsis reichlich Nahrung liefern:

- *Bürokratische Prozesse*
- *Mitarbeiter*innen, die sich von ihrer Arbeit entfremdet fühlen*
- *Führungskräfte, die sich nicht wirklich für das System interessieren*
- *Auditgespräche, in denen beharrlich auf der Einhaltung von einzelnen Kennzahlen „herumgeritten" wird*
- *Empfänger*innen sozialer Dienstleistungen, die sich nach „Schema F" behandelt fühlen*
- *Menschen, die in den unterschiedlichsten Positionen und Rollen einem immer größeren Erwartungsdruck und Rechtfertigungszwang ausgesetzt sind*

QM basiert auf lauter logischen Ideen, die bewusst oder unbewusst häufig in starren Systemen münden, die der komplexen sozialen Arbeit oft kaum gerecht werden.
Andererseits erfahren wir immer wieder,
wie gerne Menschen mit Stolz über die Qualität ihrer Arbeit sprechen.
Wir erfahren, wie befriedigend es ist, qualitativ gute Arbeit zu liefern und zu erhalten.
Wir spüren, wie aus Leistungserfolg Lust an und Kraft für neue Entwicklungsprozesse entsteht.
Die Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen wird von vielen Menschen begrüßt. Wird aber aus der Tätigkeit „Qualität gewährleisten", für die recht viele zu gewinnen sind, das Substantiv Qualitätsmanagement, entsteht oft Ablehnung. Woran liegt das?
Muss QM einfach nur noch besser, klarer und motivierender verkauft werden?
Liegt es nur an der falschen Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern?
Müssen wir einfach noch mehr Überzeugungsarbeit leisten?
Liegt wirklich nur ein Kommunikationsproblem dahinter?

Wir glauben nicht.
Wir spüren seit Jahren instinktiv, dass da etwas nicht stimmt. Die Optimierungsüberlegungen sind vielerorts ausgereizt. Wir glauben, dass es eines fundamentalen Wandels im Denken und Handeln bedarf. Wir glauben, dass ein zentraler Lösungsschlüssel des oben skizzierten Problems in der kritischen Reflexion der dem QM zu Grunde liegenden Grundannahmen über Menschen in Arbeit und das Funktionieren von Organisationen liegt.
Wir wünschen uns ein neues Verständnis von Qualitätsentwicklung, das sich in erster Linie in einer Haltung ausdrückt. Wir wünschen uns eine Herangehensweise, die den Menschen hilft, ihre Potentiale zu entfalten. Unsere Ideen dazu möchten wir vorstellen. Wir lassen uns beim Schreiben von unseren Erfahrungen im Gesundheits- und Sozialwesen leiten. Wir haben keine allgemein gültigen Lösungen, wir wollen keine fertigen Konzepte verkaufen und möchten niemanden für mögliche Versäumnisse oder Irrtümer anklagen. Wir laden ein, das Denken zu öffnen, in den gemeinsamen Austausch zu gehen und andere Wege zu erproben. Damit eines wieder im Mittelpunkt steht: Freude und Spaß an qualitativ wertvoller Arbeit für Menschen mit ihren individuellen Anliegen und Bedürfnissen.

Wir hoffen, dass eine Potentialorientierte Qualitätsentwicklung *dazu beiträgt, dass Menschen in Organisationen mehr Wertschätzung erfahren und zufrieden (vielleicht sogar glücklich) von einer sinnerfüllten Arbeit nach Hause gehen.*
Mit glücklichen Menschen zu arbeiten ist ein Vergnügen.

E.T./M.B 18.04.19

Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung fängt im Kopf an

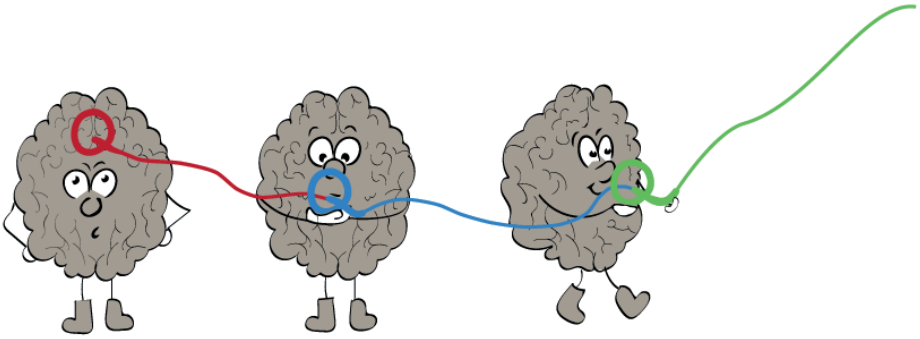
Während ich darüber nachdachte, wie ich Organisationen unterstützen könnte, die mich angefragt hatten, sie bei der Verschlankung ihres QM-Systems zu beraten, stolperte ich über einen Artikel in einem Gesundheitsmagazin mit der Überschrift „Erfolgreich Abnehmen fängt im Kopf an". Ist das beim QM nicht ganz genau so? Der Gedanke ließ mich nicht mehr los. Nicht wenige Organisationen klagen über ein unüberschaubar gewordenes Maß an Regelungen, die alle irgendwann mit gut gemeinter Absicht erstellt worden sind. Die gut gemeinten Absichten stehen auch immer noch im Raum und werden zum Teil auch hartnäckig verteidigt. Aber gut gemeint heißt ja noch lange nicht auch gut gemacht. Oft haben die Regelungen nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Wer kennt z.B. nicht formvollendete Prozessbeschreibungen zum Fehlermanagement, die kaum einer anwendet und die in der Regel nicht zu einer verbesserten Fehlerkultur geführt haben. Ist es möglicherweise genauso schwer, den Ballast an wenig nutzenstiftenden Regelungen wieder loszuwerden, wie das ein oder andere Pfund Genussspeck am eigenen Bauch?
Von den zahlreichen Ratschlägen, die das Gesundheitsmagazin für mich zum erfolgreichen Abnehmen bereithielt, wurden zwei ganz besonders hervorgehoben:

- *Weit verbreitete Ernährungsirrtümer entlarven*
- *Persönliche Lebensregeln zum Thema Ernährung kritisch hinterfragen*

Was mich zu der Frage brachte: Gibt es solche hartnäckigen Mythen wie „Fett macht fett" oder neuerdings: "Weizen macht dumm", auch im Qualitätsmanagement? Ja, es gibt eine ganze Menge davon. Diesen sind wir ja nicht zuletzt in unserem Denkraum für eine potentialorientierte Qualitätsentwicklung schon seit einiger Zeit auf der Spur. Dass Kennzahlen Klarheit und Objektivität liefern, ist z.B. so ein Mythos. Glauben Sie nicht? In der Rubrik: Stimmt das eigentlich? möchte ich Sie einladen, diesen Grundsatz zu hinterfragen.
Und wie ist es mit den persönlichen Lebensregeln zum Thema Ernährung? Also Überzeugungen wie „Ohne Schokolade kann ich nicht leben" oder „Übergewicht liegt bei uns in der Familie". Gibt es sowas auch im QM? Auch diese Frage konnte ich sehr schnell und eindeutig mit „Ja" beantworten: Wer kennt nicht den Satz "Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser" oder die Überzeugung, dass durch Regeln und Standards Beziehungen zwischen Menschen wirksam gesteuert werden können. Meine Gedanken dazu möchte ich Ihnen in den nächsten Blogbeiträgen gerne erläutern.

Was mir durch die Anregungen im Gesundheitsmagazin und dem vielleicht etwas gewagten Vergleich deutlich geworden ist: Wir können nicht gegen unsere Grundüberzeugungen handeln, sonst erleben wir den berühmt berüchtigten Jo-Jo-Effekt auch im QM:
Mühselig hat sich die Organisation dazu durchgerungen, das QM-System um zwanzig Regeln zu erleichtern, während heimlich still und leise schon gleich zehn neue dazu gekommen sind.
Unsere Grundannahmen sind tiefe innere Wahrheiten, die uns als Faustregeln helfen, durch den Alltag zu kommen. Sie haben ihre Wurzeln häufig im sozialen Umfeld (berufliche und familiäre Sozialisation) und wirken gerne im Unbewussten. Unsere Grundannahmen sind wichtig, um im Alltag entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Aber nicht alle Grundannahmen fördern unsere persönliche Entwicklung bzw. die von Teams und Organisationen. Nicht selten handelt es sich dabei um sehr starke Verallgemeinerungen, die inhaltlich auf wackeligen Füssen stehen, und die es lohnt, kritisch zu hinterfragen und ggf. neu zu fassen. Unser Gehirn strebt nach Kohärenz, d.h. nach Übereinstimmung zwischen Denken und Handeln. Wollen wir unser Verhalten verändern, so gelingt das nur, wenn wir uns mit unseren bewussten und unbewussten mentalen Modellen auseinandersetzen. Ansonsten werden wir immer wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung basiert daher nicht in erster Linie auf passenden Methoden und Instrumenten, sondern auf dem „richtigen“ Mindset.

E.T./ 02.05.19



Anmerkung Elisabeth Trubel zur Zeichnung:
Es handelt sich in der Abbildung um Gehirne
(nicht um Schäfchen und auch nicht um kleine Monster, wie fälschlicherweise schon angenommen wurde)

Unser Ansatz der Potentialorientierten Qualitätsentwicklung

- *lädt ein zur Identifikation und Reflexion leitender Grundannahmen und Denkmodelle*
- *basiert auf dem positiven Menschenbild von Carl Rogers*
- *liegt ein systemisches Verständnis von Organisationen zu Grunde*
- *legt Wert auf Achtsamkeit im Umgang mit Individuen und zwischenmenschlichen Beziehungen*
- *regt an*
  - *zu Wertschätzung,*
  - *zum Aushalten von Unsicherheit*
  - *und zu Dialogarbeit*
- *leitet an zu einer gesunden Balance zwischen Stabilität und Flexibilität.*

Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung braucht Führung

Kennen Sie das Gefühl, dass Sie selbst von einem QM-System gesteuert werden, mit dem Sie eigentlich die Arbeit in der Organisation managen wollten? Haben Sie schon mal die Erfahrung gemacht, dass Sie gefühlt nur noch mit der Erhebung von Kennzahlen und der Erfüllung von Anforderungen aus dem System beschäftigt sind? Dass die Zeit vor jedem Audit mit einer hohen Arbeitsbelastung einhergeht und in allen Bereichen großer Stress ausbricht? Dass Mitarbeiter-innen nur noch die überbordende Bürokratie und nicht mehr den eigentlichen Sinn des QM-Systems spüren?*

*Warum ist dies die Erfahrung vieler QM-Beauftragter, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen? Sie arbeiten gut, erzielen tolle Ergebnisse und müssen sich dennoch immer wieder im Detail rechtfertigen, warum sie was, wie tun bzw. nicht tun.*

Stellt sich nicht die Frage: „Wer führt hier wen?“ Durch welche Grundannahmen wird das QM-System eigentlich geleitet und mit welchem Führungsverständnis ist dies verbunden?

Die Beschreibung der Prozesse soll die Wirklichkeit der Arbeitsabläufe formal festschreiben, mit folgenden Zielen:

1. *Prozesse sollen unabhängig von einzelnen Mitarbeiter*innen immer gleich verlaufen, in der Hoffnung, stets eine vergleichbare Qualität zu liefern.*
2. *Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sind schriftlich zu definieren, in dem Glauben, dass dadurch Beziehungen zwischen Menschen erfolgreich geregelt werden können.*
3. *Die in den Prozessen liegenden Chancen und Risiken zu identifizieren, in der Annahme, dass sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit heraus die Zukunft planen lässt.*

*Mit der Annahme, die Wirklichkeit eindeutig und objektiv beschreiben zu können, wird den Mitarbeiter*innen Sicherheit und Klarheit suggeriert. Wenn festgestellt wird, dass es Abweichungen gibt oder Regelungslücken bestehen, wird instinktiv im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit der Anpassung, Erweiterung oder Beschreibung einer zusätzlichen Regelung reagiert. Mit der Folge, dass das System wächst und wächst, wobei Sinn und Nutzen verloren gehen und Mitarbeiter*innen sich einen anderen Weg neben den Regelungen suchen, um die Aufgaben zu erfüllen.*

Soziale Arbeit ist hochgradig komplex. Die „Wirklichkeit" gibt es nicht. Jede Beschreibung der Wirklichkeit ist auch ein Ausblenden von Wirklichkeit. Aufgabe von Führung ist es, in einem ersten Schritt anzuerkennen, dass die Wirklichkeit in komplexen Systemen nicht abzubilden ist und dies auch gegenüber Dritten zu verteidigen.

Potentialorientierte Qualitätsentwicklung *braucht eine Reduktion des Regelungswahns hin zu einem „roten Faden", an dem sich Mitarbeiter*innen orientieren können. Dies bedeutet gleichzeitig, dass in dem Maß, indem Vorgaben reduziert werden, Mitarbeiter*innen in der Kompetenz und der Übernahme von Verantwortung gestärkt werden müssen. Dies ist im Rahmen einer nachhaltigen QM-Arbeit vielleicht die zentrale Führungsaufgabe.*

*Unter der Voraussetzung, dass die richtigen Mitarbeiter*innen an dem richtigen Arbeitsplatz sind und eine Aufgabe haben, in der diese einen Sinn sehen, übernehmen sie in der Regel gerne die Verantwortung für das Ergebnis und entwickeln Freude an qualitativ hochwertiger Arbeit.*

M.B./ 25.04.19

Müssen wir jetzt alle agil werden?

Diese Frage beschäftigt mich seit geraumer Zeit. Alle Welt redet von agiler Arbeit und agiler Führung. Aber was meint agil eigentlich? Was ist daran neu?
Wie passt es in das Konzept des Qualitätsmanagements?
Agil meint beweglich, die Fähigkeit zur Geschwindigkeit, zur schnellen Reaktion und zur reibungsarmen Veränderung.
Dieses Verständnis von Agilität ist der Versuch/die Hoffnung oder der neue Trend, mit dem sich Unternehmen auf schnelle verändernde Märkte einstellen oder einstellen wollen. Die Märkte sind veränderlich, unsicher, komplex und mehrdeutig (VUKA) geworden und zwingen Unternehmen zu einer immer schnelleren Entwicklung neuer Produkte.
In diesem Zusammenhang wurden Werte für die agile Arbeit definiert:

- ***Individuen und Interaktionen*** *sind wichtiger als* ***Prozesse und Werkzeuge***
- ***Funktionierende Dienstleistung*** *ist wichtiger als* ***umfassende Dokumentation***
- ***Zusammenarbeit mit Kund*innen*** *ist wichtiger als* ***Vertragsverhandlung***
- ***Reagieren auf Veränderung*** *ist wichtiger als das* ***Befolgen eines Plans***

Weder die Beschreibung VUKA noch die agilen Werte erscheinen mir neu.
In der Sozialen Arbeit muss schon immer mit veränderlichen Marktbedingungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit umgegangen werden. Die agilen Werte geben letztlich doch im Wesentlichen das Selbstverständnis der Sozialen Arbeit wieder. Personenbezogene Dienstleistungen stehen stets in einem komplexen Zusammenhang und sind somit generell nur mit dem Kunden gemeinsam und individuell zu entwickeln. Aus diesem Grund wird schon lange vom Prosument, dem Produzenten der gleichzeitig auch Konsument ist, gesprochen. Vielleicht ist dies eine wesentlichen Ursache dafür, dass es so schwer ist, einen großen Teil der Prozesse im Sozial- und Gesundheitswesen im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen zufriedenstellend zu beschreiben.

Auch muss festgestellt werden, dass diese Werte in vielen Arbeitsbereichen im Sozial- und Gesundheitswesen im Zuge von Kostendruck, Dokumentationspflichten und Standardisierungen verloren gegangen sind.

*Mit den Gedanken der Potentialorientierte Qualitätsentwicklung wollen wir ansetzen, diese Werte wieder ins Bewusstsein zu bringen und auch im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen zu verankern. Dies bedarf einer veränderten Haltung bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen, wobei hier wiederum die Grundsätze der agilen Führung sehr hilfreich sein können. Sie sind Voraussetzung für Agilität in Unternehmen und sind als eine Erweiterung der Führungsstile zu verstehen, nicht als Allheilmittel. Zumal kommen diese Grundsätze den Erwartungen der Arbeitnehmer*innen sehr entgegen.*

Agile Führung zeichnet sich dabei durch folgende Grundsätze aus:

- *Die Kund*innen stehen mit ihren Anforderungen im Mittelpunkt*
- *Entscheidungen werden getroffen, wo sie umgesetzt werden*
- *selbstorganisierte Teams finden aus eigenem Antrieb gute Lösungen*
- *gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung*
- *wenige zentrale Regeln*

M.B./ 09.05.19

Potentialorientiert denken

In den letzten Monaten und in der konkreten Vorbereitung des x-ten Zertifzierungs-Audits, der erneuten Auseinandersetzung mit der DIN EN ISO 9001:2015 ist mir klar geworden, was mich schon lange stört und in der aktuellen Version der ISO auch noch hervorgehoben wurde: das risikobasierte Denken
Würde es eine einzige innovative Unternehmung in diesem Land geben, die sich einer Zertifizierung unterziehen könnte, wenn das risikobasierte Denken die Basis wäre?
Könnten kreative Prozesse entstehen, geschweige denn Veränderungen, Entwicklung oder Potentialentfaltung, wenn das Risiko der hervorgehobene Blickwinkel ist?
Ich bin überzeugt, jeder hat schon die Erfahrung gemacht, mit einer tollen Idee gegen eine Wand von Bedenkenträgern zu laufen. Vielleicht, weil er genau dieses Risiko im Vorfeld nicht abgewogen hat? Ich habe diese Erfahrung jedenfalls zu genüge.
Wie ich schon in dem Beitrag „Müssen wir jetzt alle agil werden?“ beschrieben habe, müssen wir ständig auf Veränderung und Unsicherheit reagieren. Wir leben in einem ständigen Veränderungsprozess und das braucht Freiräume für Kreativität, um Qualität gestalten zu können. Veränderungsprozesse sind leider oft bereits genug gekennzeichnet durch Abwarten, Angst, Blockaden und vielleicht Selbstgefälligkeit, weil die Veränderung für nicht notwendig erachtet wird. Doch was jeder Veränderungsprozess benötigt, ist

***MUT**.*

Veränderungen entstehen eben nicht aus Risikodenken, sondern aus potentialorientiertem Denken. Wie oft werden Chancen und Potentiale nicht oder zu spät wahrgenommen, weil die ersten Reaktionen auf Veränderungen die Bedenken und Risiken sind, schon bevor überhaupt das Potential erkannt wird. Dieses führt nicht selten dazu, dass Chancen verstreichen und sich diese zum Nachteil entwickeln.

Qualität gestalten bedeutet doch Potentiale erkennen und nutzen.
*Der Ansatz der Potentialorientierten Qualitätsentwicklung soll Mut machen, nicht die Fehler und Schwachstellen zu fokussieren, denn das führt schnell in eine defizitorientierte Betrachtungsweise und frustriert Mitarbeiter*innen. Diese geben Ihr Bestes und dennoch wird ihnen gespiegelt, es war wieder nicht ausreichend. Potentialorientierung bedeutet auch, die Beteiligten von innen heraus zu stärken: Wenn ich mir meine Erfolge und Potentiale bewusstmache, fühle ich mich stark und tatkräftig. Wenn ich meine Defizite fokussiere und den Blick auf Risiken richte, werde ich schnell unsicher, ängstlich und fehleranfällig. Wollen wir das?*

*Im Potentialorientierten Denken muss sich der Fokus, der Blickwinkel verändern, hin zur Kultur des Gelingens. Mitarbeiter*innen benötigen Wertschätzung und Vertrauen. Man sollte doch meinen, dass es nichts Leichteres gibt, als Mitarbeiter*innen eine positive Rückmeldung zu geben und das nicht nur im Rahmen eines strukturierten, vielleicht einmal jährlich stattfindenden Mitarbeiter*innengespräches. Wenn der Blickwinkel auf das Gelingen und die Erfolge gerichtet wird und eine Kultur des Vertrauens herrscht, werden Mitarbeiter*innen kreative Ideen zur Gestaltung der Qualität finden. Sie entwickeln Kraft und Mut für Weiterentwicklung und spüren nicht zuletzt ihre Selbstwirksamkeit. Eine wesentliche Grundlage für glückliche Mitarbeiter*innen und nachhaltig erfolgreiche Leistungserbringung.*
Ich möchte an dieser Stelle Risiken nicht ausblenden. Ich möchte, dass diese den richtigen Platz finden und kreative Prozesse nicht schon im Keim ersticken.
In der Planung eines Veränderungsprozesses müssen Risiken betrachtet werden, aber erst, wenn alle anderen „Fakten“ wie Potentiale, Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Beteiligungen, mögliche (externe) Unterstützung zusammengetragen sind, um anschließend die Risiken richtig einordnen zu können.

M.B./ 22.05.19

Wertschätzung, was ist das eigentlich?

*Im Beitrag „Potentialorientieres Denken“ habe ich darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter*innen Wertschätzung benötigen. Dabei war ich selbst schon in der Situation den Begriff Wertschätzung nicht mehr hören zu können. Dieses Thema hat mich zeitweise regelrecht in die Verzweiflung getrieben und ich durfte feststellen, dass ich damit nicht alleine war.*

*Im Führungsalltag, in Mitarbeiter*innengesprächen und zwischen Mitarbeiter*innen wird immer wieder Wertschätzung eingefordert. Gleichzeitig zeigt die Erfahrung, dass viele diesen Begriff nicht näher definieren können und auch nicht sagen können, wie diese Wertschätzung für sie erlebbar wäre.*

Der Begriff der Wertschätzung wird inflationär gebraucht und viel zu oft wird allein Lob und Anerkennung der Leistung darunter verstanden. Wertschätzung ist kein Führungsinstrument. Wertschätzung ist vielmehr eine Haltung für die sich jeder bewusst entscheidet.

Laut Definition ist Wertschätzung: "die positive Bewertung eines anderen Menschen. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen.“ Damit ist die Wertschätzung weitestgehend unabhängig von Taten oder Leistung, obwohl genau diese die subjektive Einschätzung über eine Person und damit auch die Wertschätzung häufig beeinflussen.

Persönlich bin ich allerdings der Auffassung, dass diese Definition jemanden ganz Wesentlichen ausschließt und daher auf diese Weise Wertschätzung nur schwer gelebt werden kann. Bevor Anderen echte Wertschätzung entgegengebracht werden kann, wird ein gewisser Selbstwert benötigt. Wie so oft ist es notwendig, bei sich selbst anzufangen, diesmal mit der Wertschätzung. (Aus diesem Grund schreibe ich diesen Blog erst heute, nach anstrengenden Wochen beim Ausspannen am Meer ☺)

Wesentliche Aspekte, die eng mit Wertschätzung zusammenhängen bzw. diese bedingen sind:

- *Respekt im Sinne der Akzeptanz der Unterschiedlichkeit.*
  (Hierauf werde ich in einem weiteren Blog detaillierter eingehen.)
- *Aufmerksamkeit, das Wahrnehmen des Anderen in seinem Kontext*
- *Interesse, den Menschen kennen zu wollen*
- *Zugewandtheit, in dem ich auch mich emotional mit dem Menschen verbunden fühle.*
- *Wohlwollen, das Positive in den Blick zu nehmen*
- *Freundlichkeit*

Wirken diese Aspekte zusammen, wird der Wert und der Schatz, die sich in der Wertschätzung verbergen, zum Vorschein kommen. Sind diese keine Einbahnstraße und gehen sie von beiden/ allen Seiten aus, entwickelt sich ein immenses Potential, welches für gemeinsame Ziele und zur Gestaltung von Qualität zur Verfügung steht.

Ich glaube damit wird auch deutlich, warum Wertschätzung als Führungsinstrument ungeeignet, ja sogar kontraproduktiv ist. Wertschätzung muss echt und authentisch sein und kann nicht strategisch eingesetzt werden. Genau das wäre respektlos und würde den Menschen zum Objekt und Mittel zur Durchsetzung eigener Interessen degradieren.

*Mitarbeiter*innen oder Kolleg*innen wahrnehmen und dies über die eigenen egoistischen Interessen hinaus, ist der Beginn einer wertschätzenden Haltung und Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Auf dieser Basis kann eine offene Kommunikation stattfinden, sich Kreativität entfalten und Freude an der Arbeit entstehen. Wird dies zur Unternehmenskultur, muss niemand am Sonntagabend nach einem entspannten Wochenende mit Schrecken an den Montag-morgen und die bevorstehende arbeitsreiche Woche denken.*

Wertschätzung ist somit einer der vier Flügel, der elementar für eine Potentialorientiere Qualitätsentwicklung ist.

M.B./ 09.06.19

Respekt

In unserer Gesellschaft und dem Arbeitsleben wird immer häufiger Respektlosigkeit wahrgenommen bzw. davon gesprochen. Gleichzeitig ist es das, was jeder vom Anderen erwartet und einfordert. Dennoch wird in unserer Leistungsgesellschaft nur noch besonderen, herausragenden oder öffentlichkeitswirksamen Leistungen Respekt gezollt. Dies fokussiert so sehr die Leistung Einzelner oder das Besondere, so dass das, was ebenfalls Respekt verdient, in der Wahrnehmung immer weiter eingeschränkt wird. In meinem Arbeitsbereich frage ich mich immer wieder: „Wo bleibt der Respekt der Gesellschaft gegenüber der Leistung von Müttern?“
Dieses Verständnis von Respekt bezieht sich sehr eingeschränkt auf die Bedeutung der Anerkennung.
Respekt heißt übersetzt: Rücksicht. Als Bedeutung finden sich aber viele weitere Begriffe wie: Achtung, Achtsamkeit, Anerkennung und Toleranz. Eine häufig herangezogene Definition von Respekt leitet sich von der zweiten Version von Immanuel Kants Kategorischem Imperativ ab: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“
In diesem Verständnis fokussiert der Respekt nicht die Anerkennung von Leistung, sondern viel mehr den Menschen.
Für mich persönlich wird die Bedeutung von Respekt in der Aussage:

„Achte die Unterschiede und bewerte sie nicht.“

(Mauritius Wilde, Respekt) auf den Punkt gebracht.
„Achte die Unterscheide“, setzt deren Wahrnehmung voraus und somit die Notwendigkeit, dem Anderen Aufmerksamkeit zu schenken, den Anderen zu sehen und zu hören, was in einer reizüberflutenden Lebenswirklichkeit zunehmend schwerer fällt. Aufmerksamkeit wird beschrieben als die Fähigkeit, aus den vielfältigen Reizangeboten der Umwelt einzelne Reize oder Reizaspekte auszuwählen und bevorzugt zu betrachten, andere dagegen zu übergehen und zu unterdrücken.

Hieraus ergibt sich die große Herausforderung, da letztlich eine geteilte Aufmerksamkeit einen Mangel an Respekt darstellt. Wie schnell lassen wir uns in einem Gespräch durch ein Telefonat oder ähnliches unterbrechen und ablenken? Wir müssen Strategien entwickeln, diese Aufmerksamkeit uneingeschränkt teilen zu können.
*In einem Unternehmen werden gemeinsame Ziele verfolgt. Alle sitzen in einem Boot, sind abhängig voneinander und benötigen für die Gestaltung guter Qualität tragfähige Beziehungen. Diese Beziehungen entwickeln sich, wenn wir, im Sinne eines humanistischen Menschenbildes, den Menschen als geistiges Wesen verstehen, ihm mit Respekt und Wertschätzung begegnen und sie/ihn als Partner*in ansehen.*
Anders gesagt:
Wer nicht respektiert wird, fühlt sich nicht als Mensch, dessen Anwesenheit etwas zählt.

Zudem bezieht sich der zweite Teil der Aussage, „und bewerte sie nicht", darauf, den Menschen so anzunehmen wie er ist und der Versuchung zu entgehen, ihn ändern oder gar manipulieren zu wollen und somit ausschließlich als Mittel zu brauchen. Diese hat damit direkten Einfluss auf den Führungsstil, da dieser auf die vier Flügel der Potentialorientierten Qualitätsentwicklung - Wertschätzung, Beteiligung, Kompetenz und Vertrauen – setzen muss.

M.B./ 23.06.19

*Mitarbeiter*innengespräche*

*Es wird nicht viele QM-Systeme ohne jährlich strukturierte Mitarbeiter*innengespräche geben. In vielen Fällen werden diese Gespräche als das zentrale Instrument der Personalführung und Personalentwicklung gesehen. Dabei steht im Mittelpunkt dieser Gespräche insbesondere die Reflexion der geleisteten Arbeit/Feedback, das Entwicklungspotential und die Vereinbarung von Zielen zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft. Hinzu kommen häufig Bewertungen, die unter Umständen Auswirkungen auf Karriere, Gehaltsverhandlungen oder zukünftige Zeugnisse haben können.*

Wie ist Ihre Erfahrung mit Mitarbeiter*innengesprächen?

*Sind Sie in der Rolle einer/eines Mitarbeiter*in? Freuen Sie sich auf das jährliche Feedback? Fühlen Sie sich in dem Gespräch gesehen und gehen Sie gestärkt und motiviert in den Arbeitsalltag?*
*Oder füllen Sie eine Führungsrolle aus? Fällt es Ihnen leicht Mitarbeiter*innen in ihrem Verhalten zu bewerten? Haben Sie den Eindruck, damit wirklich etwas Positives zu bewirken? Holen Sie Feedback von den Mitarbeiter*innen zu ihrem Führungsverhalten ein und bekommen Sie eine ehrliche Rückmeldung? Mein Eindruck ist, dass diese Gespräche sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiter*innen als lästig empfunden werden und häufig zu einer Pflichtübung verkommen.*
Vielleicht, weil

- *diese Gespräche in einem hierarchischen System stattfinden und die Kommunikation nicht auf „Augenhöhe“ erfolgt? Mal ehrlich, glauben Sie das Mitarbeiter*innen für ein Gespräch von 60 Minuten ausblenden können, dass sie ihrer Führungskraft gegenübersitzen, die über ihre weiteren beruflichen Möglichkeiten entscheidet?*
- *der Kontext in dem die Mitarbeiter*innen arbeiten, wenig Berücksichtigung findet? (Art des Beschäftigungsverhältnisses, Sozialer Hintergrund, Erziehung, Charakter, Copingstrategien, ...)*
- *die Systeme vorgegeben werden, die sicherlich Einfluss auf Leistung und Motivation haben, aber im Gespräch ausgeblendet werden? Sind die Faktoren – Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung „gleichgeschaltet“ und entsprechen den Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen? Liegen starre Prozesse mit hoher Kontrollfunktion vor, die wenig Freiraum für kreative Lösungen bieten oder baut das System auf Vertrauen und Beteiligung?*
- *die Gespräche in erster Linie dazu dienen, durch positives und/oder negatives Feedback Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter*innen zu nehmen.*
- *Ziele vereinbart werden, deren Erreichung die einzelnen Mitarbeiter*innen nicht alleine bewirken können, weil sie in einem System der Abhängigkeit von anderen arbeiten?*

*Unsere Arbeitswelt hat einen Grad der Komplexität erreicht, in der Einzelne nur bedingt Einfluss auf das Ergebnis haben. Aus diesem Grund arbeiten wir in Organisationen, um die Ziele erreichen zu können. Selbst im Verkauf, indem klassisch Zielvereinbarungen sogar mit Bonuszahlungen verknüpft werden, sind Verkäufer*innen von den Faktoren Produktqualität, Produktion, Preis, Verfügbarkeit etc. abhängig.*
*Im Bereich der personenbezogenen Dienstleistung ist das Ergebnis nur in Kooperation mit den Kund*innen zu erreichen (Prosument)*

- *persönliche und fachliche Weiterentwicklung vereinbart werden, die dann nicht zum Tragen kommen, weil sich die Organisation nicht entsprechend mitentwickelt? Mitarbeiter*innen, die sich weitergebildet haben und neue Ansätze umsetzen wollen, werden vom QM-System und/oder dem Team ausgebremst. Prozesse müssen erst entsprechend in Qualitätszirkeln, mit Risikoanalysen etc. angepasst werden, wenn sie nicht schon den vielfältigen Einwänden und der Angst vor Veränderungen zum Opfer gefallen sind. So werden häufig Veränderungen in der Struktur bzw. im Leistungsangebot nicht nachhaltig umsetzt.*

Warum also diese Gespräche noch führen?

*Weil Mitarbeiter*innen ihrerseits diese einfordern? Oder zeugt dies eigentlich vielmehr von dem Wunsch bzw. dem Bedürfnis wahrgenommen zu werden und Anerkennung zu erhalten?*
Könnte dies nicht viel leichter, natürlicher und direkter im Arbeitsalltag passieren? Durch ein kurzes Feedback nach einer konkreten Herausforderung? Durch die Wahrnehmung von Bedürfnissen? Durch echtes Interesse an Positionen und Meinungen?
Ausgehend von dem Humanistischen Menschenbild, welches der Idee der potentialorientierten Qualitätsentwicklung zugrunde liegt, ist der Mensch verantwortungsvoll, will sich beteiligen, etwas bewirken und sein Bestes geben.
Legt man zudem die Grundsätze der agilen Führung (vgl. Beitrag: „Müssen wir jetzt alle Agil werden?“) zu Grunde, ist davon auszugehen, dass Teams aus eigenem Antrieb gute Lösungen finden und die Entscheidungen dort treffen, wo diese umgesetzt werden. In diesem Rahmen, auf Basis von Vertrauen, werden Mitarbeiter+innen ihre Potentiale entfalten und ihre Selbstwirksamkeit erleben.
*Ich möchte noch einen Schritt weiter gehen und die Frage stellen: „Sind Mitarbeiter*innengespräche, wie sie oben beschrieben sind, nicht sogar respektlos (vgl. Beitrag: Respekt)?*
*Respektlos im Sinne der Reduzierung und Bündelung von Wahrnehmung auf ein einziges jährliches Gespräch. Respektlos im Sinne der auf die Führungskraft übertragenen Deutungshoheit. Respektlos im Sinne der häufig angestrebten Manipulation der Mitarbeiter*innen hin auf die Ziele der Führungskraft.*
*Potentiale entfalten geht nur durch das Schaffen von Freiräumen. Ein erster Freiraum könnte entstehen, in dem wir uns von dem, aus meiner Sicht, häufig nutzlosen und nicht selten schädlichen Ritual der Mitarbeiter*innengespräche lösen.*
Mit der freiwerdenden Energie lässt sich bestimmt mehr bewegen (Wie viele Stunden, inklusive Vor- und Nachbereitung, wenden Sie im Jahr für diese Gespräche auf?).
*Die belebten bzw. gelebten vier Flügel der potentialorientierten Qualitätsentwicklung – Wertschätzung, Vertrauen, Beteiligung und Kompetenz können diese Mitarbeiter*innengespräche überflüssig machen.*

What you think is what you get!

*Wie kommt es, dass Führungskräfte immer wieder berichten und davon überzeugt sind, dass Mitarbeiter*innen keine Verantwortung übernehmen oder übernehmen wollen, unselbstständig sind und scheinbar unter „Alzheimer“ leiden?*
In vielen Gesprächen musste ich feststellen, dass die Grundgedanken der agilen Führung in der Theorie positiv aufgenommen werden, allerdings sehr schnell in der Praxis für untauglich erachtet werden. In diesem Zusammenhang werden immer wieder zwei Argumente angeführt.

1. *Die Organisation bzw. Abteilungen seien zu groß, um mit selbstorgansierten Teams zu arbeiten. Dies sei nur bei Startups mit wenigen Mitarbeiter*innen möglich, in denen nur wenige Strukturen bestehen oder sich diese erst noch entwickeln müssen.*
2. *Die Führungserfahrung zeige, dass Mitarbeiter*innen keine Verantwortung übernehmen wollen. In der Praxis würde dies immer wieder bestätigt.*

*Das mag jetzt überraschen: Ich kann den Führungskräften mit dieser Haltung nur zustimmen! Denn ich glaube sofort, dass sie diese Erfahrungen machen. Mitarbeiter*innen sind anfangs motiviert, wollen Verantwortung übernehmen und etwas bewegen. Dies waren sicher auch Kriterien bei der Einstellung. Dennoch verändert sich dies bei Vielen im Laufe der Zeit und so werden die negativen Erfahrungen der Führungskräfte immer wieder aufs Neue bestätigt.*

What you think is what you get!

Dies ist keine Anklage, dies ist eine Herausforderung.
Ursächlich für diese Erfahrung ist meiner Überzeugung nach die Wechselwirkung zwischen Struktur und Mindset, die ganz wesentlich auf Motivation, Verantwortung und Qualität wirkt.
Betrachtet man die Unternehmensstrukturen, sind diese in der heutigen Zeit nach wie vor sehr hierarchisch organisiert. Diese hierarchische Aufbauorganisation wird im Rahmen des klassischen QMs auf die Ablauforganisation übertragen. Dies geschieht möglicherweise mit guter Absicht, um Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu geben. Prozesse werden arbeitsteilig, starr und linear dargestellt und implementiert. Komplexe Problemlagen werden in diesem Rahmen so vereinfacht, dass individuelle, flexible und passgenaue Lösungen nicht zu verwirklichen sind.

*Könnte es sein, dass dies Einfluss auf die Motivation und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme hat? Entziehen wir Mitarbeiter*innen innerhalb solcher Strukturen nicht sogar die Verantwortung für das Ergebnis und die Qualität? Welches sind in diesen Strukturen wirksame Instrumente der Motivationsförderung?*

Wenn nicht bei der Personalauswahl schon grobe Fehler gemacht wurden, muss die Schlussfolgerung sein, dass das System und das Menschenbild einen wesentlichen Einfluss haben.

Douglas McGregor prägte schon 1960 die Theorien X und Y, wobei diesen zwei grundlegend unterschiedliche Menschenbilder zugrunde liegen.

Der Theorie X liegt die traditionell hierarchische Unternehmensführung zu Grunde, die auf dem Taylorismus aufbaut und davon ausgeht, dass der Mensch grundsätzlich unwillig ist. Er leistet seine Arbeit nur unter Androhung von Konsequenzen, muss gelenkt, geführt und kontrolliert werden. Er bevorzugt Routineaufgaben mit detaillierten Handlungsanweisungen.

Ich hoffe, dass es heutzutage kaum noch Führungskräfte mit einem solchen Menschenbild gibt. Verwunderlich ist nur, dass die Unternehmensstrukturen und Arbeitsformen mehrheitlich genau auf diesem Menschenbild aufzubauen scheinen.

Die von Mc Gregor bevorzugte Theorie Y besagt, der Mensch ist grundsätzlich engagiert, motiviert, will Verantwortung übernehmen und sich selbst verwirklichen. Arbeit hat einen hohen Stellenwert und ist wesentliche Quelle der Zufriedenheit. Er identifiziert sich mit den Zielen der Organisation, seiner Aufgabe und entwickelt ein hohes Maß an Eigeninitiative und Kreativität, wodurch auf Kontrolle verzichtet werden kann.

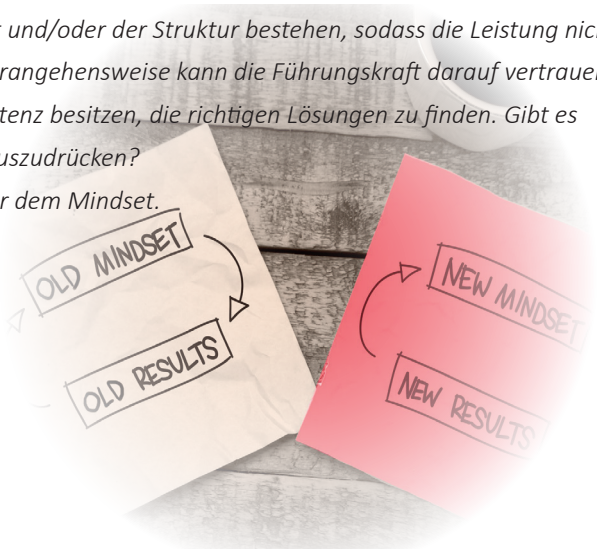
*Ausgehend von der Theorie Y geben die Mitarbeiter *innen immer ihr Bestes.*

*Sollten die Ergebnisse allerdings wider Erwarten einmal nicht die gewünschten sein, darf nicht das Menschenbild angezweifelt werden. Vielmehr ist unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen zu überprüfen, welche Hindernisse im Kontext und/oder der Struktur bestehen, sodass die Leistung nicht abgerufen werden kann. Bei dieser Herangehensweise kann die Führungskraft darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter*innen die Kompetenz besitzen, die richtigen Lösungen zu finden. Gibt es einen besseren Weg Wertschätzung auszudrücken?*

Mit diesem Vorgehen folgt die Struktur dem Mindset.

What you think is what you get!

M.B./ 30.09.19



Kennzahlen liefern Klarheit und Objektivität

*Mein Schlüsselerlebnis zu diesem Blog hatte ich schon 2014 als ich kurz vor Fertigstellung der DIN EN ISO 9001:2015 auf einer großen Veranstaltung in Kooperation zwischen der Deutschen Gesellschaft für Qualität und dem Beuth-Verlag war. Wir (ca. 90 % Vertreter aus der Industrie; ca. 10 % aus dem Gesundheits- und Sozialwesen) sollten uns in Arbeitsgruppen mit den Neuerungen von Kapitel 4.4. der ISO auseinandersetzen und u.a. Leistungsindikatoren für den Auditprozess bestimmen. In den Arbeitsgruppen wurde dann z.B. über die Anzahl von Abweichungen oder die Anzahl der am Audit beteiligten Mitarbeiter*innen diskutiert. Alles Aspekte, die ich zählen kann, aber mit welchem Nutzen? Und vor allem welche Bedeutung hat die Aussage? Mit der Anzahl von Abweichungen in Audits ist es schließlich genauso wie mit der Anzahl von Beschwerden. Viele Beschwerden können gleichermaßen ein Indikator für eine hohe Unzufriedenheit sein wie auch für ein funktionierendes System - dank offener Gesprächskultur. Wenige Abweichungen können als gute Qualität oder auch oberflächliches Auditergebnis oder gute Inszenierung der Auditteilnehmer*innen interpretiert werden.*

*Schon an diesen Beispielen wird deutlich, jede Kennzahl hat ihre eigene Lesart und ist alles andere als objektiv. Konfrontiert mit meinem Unmut über derlei Kennzahlen, lieferte mir die damalige Referentin als für sie geeigneten Indikator für den Auditprozess die Anzahl der geplanten Audits zu der Anzahl der durchgeführten Audits. Und damit war das Thema für sie dann auch schon erledigt. Für mich war der Unmut aber jetzt erst richtig groß. Gerade solche Kennzahlen führen u.U. dramatisch in die Irre. Für mich ist ein Audit dann erfolgreich, wenn die Teilnehmer*innen neue Erkenntnisse gewonnen haben, wenn sie motiviert aus dem Audit hervorgehen und Lust haben, am anderen Tag das ein oder andere Veränderungsprojekt in Angriff zu nehmen; oder wenn sie schlicht und einfach Wertschätzung für ihre Arbeit erfahren haben und aus dieser Bestätigung Motivation für Weiterentwicklungen ziehen. So etwas kann ich nicht messen. So etwas kann ich nur qualitativ reflektieren: Machen die Audits, so wie wir sie aktuell durchführen, Sinn? Gehen die Mitarbeiter*innen gerne zu einem Auditgespräch, weil sie es als wichtig empfinden, gemeinsam die Arbeit zu reflektieren? Die ISO eröffnet im Übrigen ausdrücklich die Diskussion einer solchen Prozess- und Leistungsreflexion. Schlägt man in der 9000 Norm den Begriff Leistung nach, so kann man dort erfahren, dass sich Leistung auf quantitative oder qualitative Feststellungen beziehen kann. In der QM-Landschaft wird dies aber leider allzu schnell auf messbare Kennzahlen reduziert.*

*Wenn dies etwas nutzen würde, wäre es ja noch okay. Aber in dem oben skizzierten Fall richtet eine solche Kennzahlenauswahl aus meiner Sicht eher Schaden an. Wenn der Leistungsindikator für den Auditprozess geplante Audits zu durchgeführten Audits ist, dann setze ich als QMLer*in oder QM-Team doch alles dran, die Audits wie geplant durchzuführen – egal wie – Hauptsache durchgeführt. Und damit verrutscht die Aufmerksamkeit von der inhaltlichen Qualität zu formellen Nebensächlichkeiten. Wenn das Audit an sich eine gute Sache ist, werden die Beteiligten alles daran setzen, dass es stattfindet. Und wenn es dann mal nicht stattfindet, wird es sicherlich gute Gründe dafür geben. Schon Albert Einstein hat gesagt: „Nicht alles was zählt, kann man zählen. Und nicht alles was man zählen kann, zählt."*

Ich bin nicht gegen Kennzahlen, keineswegs.

Kennzahlen sind vor allem dann gut, wenn sie zu guten Fragen und zur Reflexion anregen.

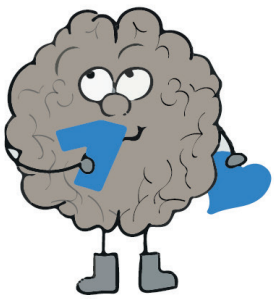
*Mich stören vor allem zwei Dinge: Zum einen werden Kennzahlen insbesondere in der häufig hochkomplexen sozialen Arbeit völlig überwertet. Zum anderen finde ich den Umgang mit Kennzahlen immer dann fragwürdig, wenn er zu einer relativ einseitigen Bewertung führt und Menschen unter einen Rechtfertigungszwang setzt. Es macht keinen Sinn, Ärzt*innen im Krankenhaus aufzuerlegen, dass sie xy Hüften pro Quartal operieren müssen, und es macht keinen Sinn, dass*

*Referent*innen von Verbänden ihre Reisekosten zwei Jahre im Voraus abschätzen sollen und sich im aktuellen Jahr dafür legitimieren müssen warum sie weniger oder mehr gereist sind als geplant.*

Zusammenfassend: Kennzahlen führen oft zu einer Konzentration auf Messbares aber Unwichtiges. Sie reduzieren Wahrnehmungen und betonen rationale Aspekte. Sie sind immer im Zusammenhang mit kontextbezogenen Interpretationen und subjektiven Lesearten zu betrachten. Ich plädiere für einen deutlich entspannteren und flexibleren Umgang mit Kennzahlen.

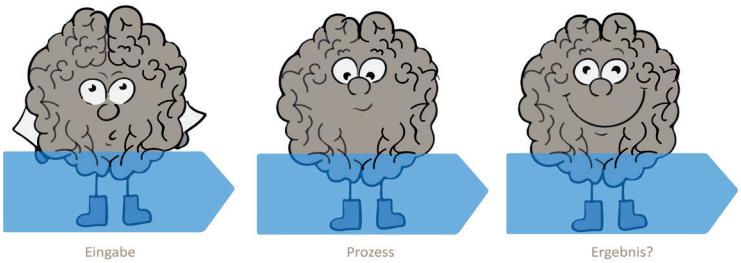
Interessieren Sie sich für die qualitativen Fragen,
die diese aufwerfen, aber vermeiden Sie einseitige Bewertungen.

E.T./ 15.05.19



Die meisten Tätigkeiten in Organisationen verlaufen linear-kausal und können gut als Prozess aufgefasst und gesteuert werden

Diesen Satz, der an die entsprechende Prozess-Definition der ISO 9000:2015 angelehnt ist, habe ich leider über 15 Jahre nicht wirklich in Frage gestellt.



Zum einen bin ich in diese „QM-Denke“ von Anfang an hereingewachsen, zum anderen mag ich es, wenn ich klare Ursache-Wirkungsbezüge erkenne. Dies vermittelt mir das Gefühl, die Dinge verstanden zu haben und beeinflussen zu können.
Aufgerüttelt hat mich vor einigen Jahren die „duale Prozessbetrachtung“ von Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer in ihrem empfehlenswerten Buch „Denkwerkzeuge der Höchstleister“. Sie unterscheiden Prozesse mit einer niedrigen Dynamik und vielen linear-kausalen Ursachen-Wirkungsbeziehungen von Prozessen mit einer hohen Dynamik und damit vielen Wechselwirkungen und überraschenden Ergebnissen. Erst vor ein paar Wochen habe ich im Rahmen meiner eigenen Weiterbildung (Systemische Organisationsentwicklung und Changemanagement am isb in Wiesloch) das Cynefin Modell von Dave Snowden kennengelernt, das im Grunde vier Arten von Systemen bzw. Prozessen unterscheidet:

- *Einfache Prozesse mit bekannten Ursache-Wirkungsbeziehungen*
  wie z.B. der Zusammenbau eines Fahrrades
- *Komplizierte Prozesse mit teilweise unübersichtlichen Elementen und Beziehungen*
  wie die Funktionsweise eines Flugzeuges
- *Komplexe Prozesse mit einer hohen Eigendynamik und geringer Vorhersehbarkeit*
  wie charakteristisch für lebendige Systeme (Lebewesen, Organisationen)
- *Chaotische Prozesse mit kaum erkennbaren Mustern und hoher Turbulenz*
  wie das Feuer oder die Weltwirtschaft

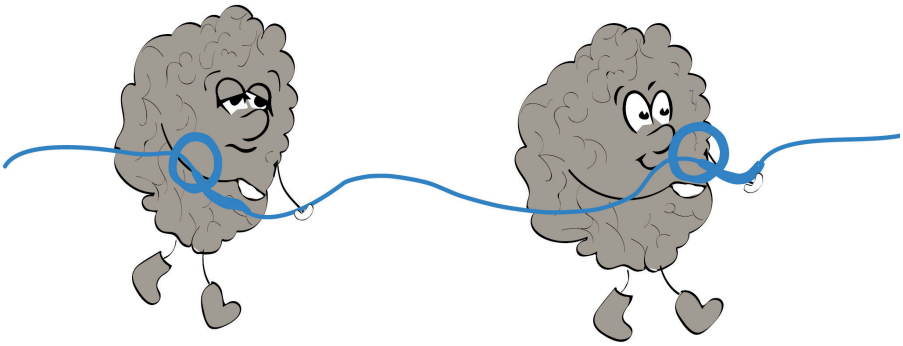
Einfache und komplizierte Prozesse, im Gesundheits- und Sozialwesen sind diese z.B. Dienstplanungen, Beschaffungsprozesse oder die Verabreichung von Medikamenten, können sehr gut mit den klassischen Instrumenten des Qualitätsmanagement geplant und gesteuert werden.
Viele Prozesse der sozialen Arbeit sind allerdings fast immer ausgesprochen komplex, da der Faktor Mensch sich nun mal durch ein hohes Maß an Eigendynamik und Unvorhersehbarkeit auszeichnet. Jeder Beratungsprozess ist völlig anders. Bildungsprozesse können zwar strukturiert werden, ob, wann und wie die Teilnehmer aber in ihren individuellen Lernprozess einsteigen, kann keine Bildungseinrichtung planen und steuern. Häufig wird versucht, diese komplexen Prozesse mit den gleichen Instrumenten „in den Griff" zu bekommen wie einfache und komplizierte Prozesse. Das, was dabei dann heraus kommt, ist leider nicht selten entweder ein überbordender Formalismus oder das Festhalten an der Illusion, dass Komplexität durch Standards beherrschbar wird.
*Eine gute Förderplanung unterstützt ohne Frage den Rehabilitationsprozess der Teilnehmer*innen einer Maßnahme zur Arbeitsförderung - aber eine Perfektion der Förderplanung hat unter Umständen kaum Einfluss auf den Erfolg eines individuellen Reha-Verlaufs.*
*Ich persönlich halte eine differenzierte Betrachtung und Behandlung von komplexen und komplizierten Prozessen für absolut entscheidend, um Qualitätsmanagement schlank zu gestalten und nachhaltig erfolgreich umzusetzen. Während eher komplizierte Prozesse sehr gut mit Standards und Kennzahlen reguliert werden können, kommt es bei zunehmender Dynamik und Komplexität vor allem darauf an, in die Kompetenz der Mitarbeiter*innen und in die Entfaltung ihrer Potentiale zu investieren. Es gibt bei diesen Prozessen nicht den einen richtigen Weg, es bedarf der Mitarbeiter*innen, die in der Lage sind, in einer unvorhersehbaren Zukunft professionell zu agieren. Dabei können ausgewählte Grundsätze und handlungsleitende Prinzipien sehr hilfreich sein, es macht aber keinen Sinn, alle denkbar möglichen Eventualitäten zu beschreiben und in eine gewünschte, aber oft nicht realisierbare Reihenfolge zu bringen. Eine differenzierte Betrachtung und Beachtung des Charakters eines Prozesses ist der zentrale Ansatzpunkt für ein sinnstiftendes und auf das Wesentliche begrenzte interne Regelwerk.*

Das Cynefin wird u.a. auf dieser folgender Web-Site
(http://www.wandelweb.de/blog/?p=962) sehr anschaulich beschrieben.
Empfehlen kann ich auch das Erklär-Video von system worx
(https://blogs.system-worx.de/2016/04/15/cynefin-framework/).
Auf meiner Homepage www.elisabeth-trubel.de habe ich ein Arbeitspapier zum Download dazu eingestellt.

E.T./ 30.05.19

Ohne Kontrolle geht es nicht!

„Ohne Kontrolle geht es nicht." Schreibt Dr. Benedikt Sommerhoff von der Deutschen Gesellschaft für Qualität in seinem Blog „Anders auditieren" vom April 2019 (http://blog.dgq.de/anders-auditieren-schluss-mit-friede-freude-und-eierkuchen-wir-brauchen-rigorosere-konformitaetsaudits/).
Gehard Wohland definiert Kontrolle in seinem Buch „Denkwerkzeuge für Höchstleister" als „Messen im Kontext von Misstrauen" und führt weiter aus, dass Steuerung und Kontrolle in Gegenwart hoher Dynamik und Komplexität eine Illusion seien. Rolf Dobelli setzt sich in seiner Veröffentlichung über „Die Kunst des klaren Denkens" in gleichermaßen seriöser wie unterhaltsamer Weise mit Denkfehlern auseinander, die man besser anderen überlassen sollte. Einer davon ist die Kontrollillusion. „Die Kontrollillusion" erläutert er als die Tendenz zu glauben, dass wir etwas kontrollieren oder beeinflussen können, über das wir objektiv keine Macht haben. Er beschreibt sehr amüsant, wie Untersuchungen belegen, dass z.B. Placeboknöpfe an Klimaanlagen in Großraumbüros zu einem Rückgang an Reklamationen führen, allein nur deshalb, weil sie die Raumbenutzer glauben lassen, ihre eigene Situation ein klein wenig beeinflussen zu können.
Vielleicht kennen Sie das Gefühl, etwas zu lesen, das sofort auf innere Zustimmung stößt.
*Mir ging es so bei den Ausführungen von Wohland und Dobelli. Seitdem versuche ich in meinen QM-Seminaren und Workshops, die Teilnehmer*innen immer wieder für Kontrollillusionen, von denen das klassische QM einige aufweist, zu sensibilisieren. Manchmal ist der Wunsch, alles im Griff zu haben, bei den Anwesenden so mächtig, dass jegliche Zweifel an der Kontrollierbarkeit des Arbeitsalltages abgestritten werden. Irgendwann habe ich dann in einer Veranstaltung als Beispiel die Lernprozesse meiner pubertierenden Kinder angeführt, die ich als Mutter wahnsinnig gerne kontrollieren und steuern würde, aber bei denen ich mir wohl immer wieder eingestehen muss, dass ich phasenweise zwar viel Wirbel betreibe und ich mich durchaus auch für die Ergebniskennzahlen interessiere, aber Steuerung und Kontrolle hier ganz sicher eine Illusion sind. Unter meiner Teilnehmerschaft waren viele Eltern …, es machte sich etwas Resignation breit, aber das Bewusstsein für Kontrollillusionen war geweckt.*



Rolf Dobelli empfiehlt: Konzentrieren Sie sich auf die wenigen Dinge, die Sie wirklich beeinflussen können – und von denen konsequent nur auf die wichtigsten. Alles andere lassen Sie geschehen. Dinge bzw. Prozesse, die wir im Arbeitsalltag kontrollieren können, sind vor allem linear-kausale Abläufe und einfache bzw. komplizierte Aufgaben (s.a. den vorherigen Blog-Beitrag in dieser Rubrik). Bei Zunahme der Komplexität müssen wir uns eingestehen, dass wir, was die Ausweitung der Kontrollmechanismen angeht, nicht selten in eine Illusion investieren.

Der Trainer einer Fussballmanschaft, dessen Aufgabe sicherlich auch von Nicht-Fans dieser Sportart als eine komplexe Angelegenheit eingestuft werden dürfte, kann im Vorfeld eines Spieles viel unternehmen, um die Mannschaft zu trainieren und zu motivieren. Ist das Spiel aber angepfiffen, hat er nur noch sehr begrenzte Einwirkungs- bzw. Kontrollmöglichkeiten.

*Ohne überzeugte, kompetente und verantwortungsbewusste Spieler*innen/Mitarbeiter*innen geht es nicht. Also besser gleich in Rahmenbedingungen investieren, die Sinnerleben, Kompetenzentwicklung und Verantwortungsübernahme fördern und Kontrolle auf das wirklich Kontrollierbare reduzieren. Bzw. besser noch die Mitarbeiter*innen zur Selbstkontrolle befähigen, denn wie von Wohland oben zitiert: „Kontrolle ist Messen im Kontext von Misstrauen." Während Vertrauen motiviert, macht Misstrauen Motivation kaputt und behindert die Übernahme von Verantwortung. Hier nochmal einen Einblick in meinen Familienalltag: Wir haben Meerschweinchen. Wenn ich zu Hause bin, wird der Stall in der Regel nur nach meiner Kontrolle und ausdrücklichen Aufforderung durch meine Kinder gesäubert. Wenn ich nach einer Dienstreise zurückkomme sind die Schweine von meinen Kindern durchaus versorgt worden. Sobald ich im Hause bin, verlassen sie sich aber weiterhin gerne auf meine regelmäßigen Erinnerungen – von denen ich allerdings auch nur schwer loslassen kann*

E.T./ 14.06.19

Grundsätze, die Potentiale entfalten und dadurch Qualitätsentwicklung ermöglichen

In meinen bisherigen Blogbeiträgen habe ich bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass dem klassischen Qualitätsmanagement einige Denkfehler zu Grunde liegen, die sich nicht nur negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken, sondern auch Weiterentwicklungsprozesse teilweise sogar systematisch behindern. Dieser Teil ist sicherlich noch nicht abgeschlossen, aber ich denke, es ist an der Zeit, nicht nur zu kritisieren, sondern auch sinnstiftende alternative Wege aufzuzeigen.

Wir haben den vier Flügeln unseres Schmetterlings vier bedeutende Werte zugeordnet (s. auch Konzeptskizze https://prezi.com/view/rSe9LDLCoFQo5hkI6sI8/). Gegen diese Werte wird vermutlich niemand etwas einzuwenden haben.

Die Werte an sich richten aber auch noch nichts aus. Daher haben wir versucht, sie in Form von Grundsätzen etwas zuzuspitzen.

Vertrauen:	*Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten*
Wertschätzung:	*Anerkennung äußern und erfahren*
Beteiligung:	*Mit anderen denken, nicht für andere denken*
Kompetenz:	*Jeder gibt sein Bestes – immer*

Wenn wir diese Leitgedanken der Ausgestaltung eines QM-Systems zu Grunde legen, kommen sie schon gar nicht mehr so „harmlos“ daher. D.h. Vertrauen ist ohne Zweifel für vieles im Organisationsalltag wichtig. Aber wie sehr basiert das aktuelle QM-System auf Vertrauen? Was „strahlen“ die vielen Regelungen und Überwachungsmaßnahmen aus? Und mit welchen Auswirkungen?

In meinen folgenden Blogartikeln möchte ich mich mit jeweils einem dieser Prinzipien näher auseinandersetzen.

Ich glaube, dass die Beachtung dieser Grundsätze eine enorme Kraft im Arbeitsalltag entfalten kann. Nur ein gedankliches Experiment: Stellen Sie sich vor, diese Grundsätze gelten als bindungslose Prinzipien in Ihrer Organisation. Was würde sich verändern? Was würde sich im und am QM-System verändern?

Vielleicht denken Sie „träum weiter …“.

Ich denke es geht hier nicht um Perfektionismus, sondern darum, einen Anfang zu machen und dieser beginnt mit der inhaltlichen Auseinandersetzung. Ich möchte Ihnen vorschlagen, dies aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven zu tun.

Zunächst die der eigenen Person: Aussagen wie, „die Führung vertraut uns nicht", „das QM-System ist überreguliert" sind schnell geäußert. Aber wie gut kann ich selber Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten? In welchen Bereichen fällt mir dies leichter als in anderen? Ich ertappe mich z.B. immer wieder dabei, wie ich Pläne für andere schreibe, einerseits in der Hoffnung, dass diese dann auch in meinem Sinne umgesetzt werden, andererseits aus (natürlich begründetem :-)) Misstrauen in die Zuverlässig meiner Mitmenschen. In welchen Bereichen würde es mir und meinem Umfeld guttun, wenn ich Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten würde? Woran würden ich und meine Mitmenschen merken, dass mir dies gelingt?

All diese Fragen kann ich genauso auch auf die Zusammenarbeit mit Teams, das erlebte Führungsverhalten und das QM-System übertragen?

1. *Wie sehr ist der Grundsatz aus der jeweiligen Perspektive bisher erfahrbar?*
2. *In welchen Teilen wären Veränderungen aus welcher Motivation auch immer wünschenswert?*
3. *Was müsste ich verändern/müssten wir verändern/müsste Führung verändern/ müsste am QM-System verändert werden, um diese Entwicklungen zu ermöglichen?*
4. *Woran würden wir merken, dass die Veränderung erfolgreich war? Was wäre dann konkret im Arbeitsalltag anders?*

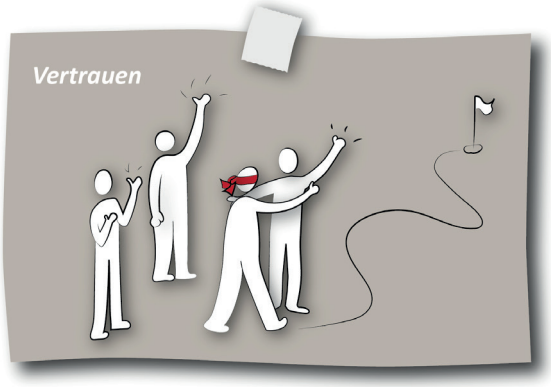
Wir haben zu diesen Grundsätzen ein Impuls- und ein Workshop-Plakat mit Anleitung entwickelt. Sie können diese im Download-Bereich in A4 herunterladen oder im Format DIN A0 bestellen (s. Bestellzettel ebenfalls im Download-Bereich - zu übernehmen sind lediglich die Versandkosten). Unsere ersten Tests in Teambesprechungen, Leitungskreisen und Qualitätszirkeln mit dem Plakat waren sehr positiv und haben gute Weiterentwicklungsprozesse angestoßen. Wir freuen uns auf Ihre Erfahrungen. Wenn Sie mehr Impulse zu den einzelnen Grundsätzen möchten, lade ich sie herzlich ein, meine nächsten Blog-Artikel zu verfolgen.

E.T./ 27.06.19

Vertrauen: Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten

*Mir sind in meinem bisherigen beruflichen Leben oft neue und auch große Aufgaben anvertraut worden. Dies hat mich immer unglaublich motiviert und zu Höchstleistungen inspiriert. Ich durfte diese Erfahrung übrigens schon gleich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn machen, also zu einem Zeitpunkt, zu dem der kritische Menschenverstand vielleicht erstmal Vorsicht hätte walten lassen sollem, durfte ich mit einem großen Vertrauensvorschuss starten. Ich bin überzeugt, dass diese Erfahrung meinen weiteren beruflichen Werdegang nachhaltig geprägt hat. Natürlich ist bei diesen Herausforderungen nicht immer alles glatt gegangen und natürlich sind auch mir Irrtümer und Fehler unterlaufen. Aber der Vertrauensvorschuss, der mir oft geschenkt wurde, hat nicht nur meine Motivation, sondern auch meine Bereitschaft zur Analyse meiner eigenen Fehler und zum Lernen gestärkt. Das mir entgegenbrachte Vertrauen hat mir Sicherheit gegeben, es hat mich gewissermaßen in ein Kraftfeld versetzt, aus dem heraus es mir möglich war, engagiert und innovativ zu handeln. In meinem Berufsleben gibt es Gott sei Dank nur wenige andere Erfahrungen. Ich war zum Beispiel einige Jahre für eine Organisation als Fortbildungsreferentin tätig, deren Schulungsvorgaben sehr stark normiert waren. Ich wurde mit organisatorischen Vorgaben konfrontiert, die ich nicht gleich verstanden habe, was mit Unmut und Ungeduld zur Kenntnis genommen wurde. Zu einem aus meiner Sicht sehr ungünstigen Zeitpunkt wurden die Teilnehmer*innen zur Wirksamkeit meiner Schulung befragt, was zu einem eher negativen Ergebnis führte. Dies wurde schriftlich an mich weitergeleitet mit einem Bogen für Verbesserungsvorschläge. Ich habe mich in meiner Arbeit abgewertet gefühlt und meine sonst durchaus vorhandene Kritikfähigkeit mündetet in eine ausgeprägte Rechtfertigungslogik.*

*Vermutlich wollte auch mein damaliger Auftraggeber weder mir noch der Bildungsarbeit bewusst schaden. Aber dennoch möchte ich gerne dafür sensibilisieren zu reflektieren, was wir in Organisationen mit den vielfältigen QM-Regeln und QM-Instrumenten auch unbewusst ausdrücken bzw. welche Botschaft dadurch an die Mitarbeiter*innen transportiert wird. Wir sollten uns immer wieder fragen, ob unsere Regeln und vor allem Instrumente vom Vertrauen in die Kompetenz und das Potential der Mitarbeiter*innen motiviert sind, oder ob sie auf Basis von Nicht-Vertrauen oder schlimmer noch Misstrauen basieren. Und hier ist es wichtig, wirklich auf die indirekten Botschaften zu achten bzw. diese mit den Mitarbeiter*innen gezielt zu reflektieren.*



*Wie häufig wird die Schuldfrage gestellt? Wie detailliert diktieren wir den Mitarbeiter*innen ins QM-Handbuch, was sie zu tun und zu lassen haben? Wie engmaschig überprüfen wir mit Listen, ob Einzelne ihre Aufgaben erfüllt haben? … Spüren Sie systematisch Misstrauen im QM-System auf und setzen sie sich damit auseinander. Bedenken Sie: Vertrauen motiviert – Misstrauen zerstört Motivation. Gerhard Wohland, den ich in diesen Blogbeiträgen schon häufiger zitiert habe, sagt: Unter den richtigen Bedingungen arbeiten die Menschen gerne und mit hohem Verantwortungsbewusstsein. Ich habe in meiner beruflichen Laufbahn sehr oft unter diesen Bedingungen arbeiten dürfen, heute würde ich Aufträge im Kontext von Misstrauen gar nicht mehr annehmen. Ich bin sicherlich auch von meinem Charakter her ein engagierter und ehrgeiziger Mensch. Aber ich gebe gerne auch zu, dass ich diesen Ehrgeiz und dieses Engagement je nach Rahmen unterschiedlich zeige. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht vom Verhalten eines Einzelnen, das dieser im Arbeitskontext zeigt, zu viele Rückschlüsse auf seine Persönlichkeit ziehen. D.h. nur weil wir jemanden im Arbeitsalltag als wenig engagiert erleben, heißt das nicht, dass es sich um einen „Low-Performer“ handelt. Dieser Mensch ist in anderen Kontexten vielleicht unglaublich engagiert, vielleicht hat er ein Haus gebaut oder managet den Sportverein. Ich z.B. habe keine Probleme, im Kontext meiner Arbeit vor vielen Menschen zu sprechen. Beim Elternabend in der Schule dagegen bin ich häufig ein sehr stilles Wasser. Das hat aus meiner Sicht weniger etwas mit mir als Person zu tun, sondern mit dem Konstrukt Elternabend (so wie ich dies bisher erleben durfte).*

Daher ist für mich die zentrale Frage:

*Wie muss ein QM-System gestaltet sein, das von intrinsisch motivierten, zur Selbststeuerung fähigen und grundsätzlich vertrauenswürdigen Mitarbeiter*innen ausgeht?*

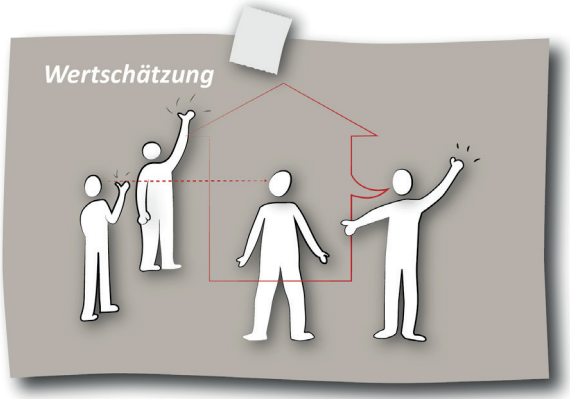
*Und falls Sie noch Bedenken haben: Vielleicht ist unter 100 Mitarbeiter*innen tatsächlich eine/r der Ihr Vertrauen missbraucht – aber ist es denn dann richtig, gleich alle 99 anderen mit unter Generalverdacht zu stellen? Seien Sie also wachsam für institutionalisiertes Misstrauen und versuchen Sie dieses in kleinen Schritten in Vertrauen zu wenden. Qualitätsentwicklung potentialorientiert zu gestalten bedeutet damit aber ganz klar auch – Unsicherheiten auszuhalten. Vertrauen bedeutet Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten. Dies ist eigentlich unabdingbar, zumal ich in einem der vorherigen Blogbeiträge schon auf die Kontroll-Illusion verwiesen habe, der wir nicht nur, aber gerne auch im Qualitätsmanagement sehr schnell auf den Leim gehen.*

E.T./ 14.07.19

Wertschätzung: Anerkennung äußern und erfahren

*Wertschätzung ist auch wieder so ein Wert, den alle toll finden und gegen den auf jeden Fall niemand etwas hat. Aber eine Umfrage unter Mitarbeiter*innen mit folgenden Fragestellungen würde vermutlich recht ernüchternd ausfallen:*
„Inwieweit fühlen Sie sich mit Ihrer individuellen Arbeit in Ihrer Organisation wertgeschätzt?“
„Inwieweit fühlen Sie sich als Person - mit Ihren Gedanken und Ideen - in Ihrer Organisation wertgeschätzt?“
Mangelnde Wertschätzung ist immer wieder ein Grund, warum Menschen Ihr Engagement zurückfahren, sich auf „Dienst nach Vorschrift“ drosseln oder sogar (innerlich) kündigen.
*Aus meiner Sicht baut Wertschätzung auf zwei Stufen auf. Die erste Stufe ist die Wahrnehmung, und leider geht da oft schon ganz viel schief. Menschen, das können Mitarbeiter*innen aber auch Empfänger*innen sozialer Leistungen sein, fühlen sich mit ihren Anliegen und Bedürfnissen aber auch mit ihren Fähigkeiten und Talenten nicht gesehen. „Der hat mir überhaupt nicht zugehört!“ „Meine Meinung interessiert ja sowieso niemanden.“ „Die suchen nur Arbeitskräfte, aber keine Menschen.“…*
*Im Qualitätsmanagement sollten wir hier besonders kritisch sein. Mit guten Absichten werden Prozesse, Aufgaben und Rollen objektiv beschrieben und standardisiert. Wie jede Medaille hat aber auch diese Herangehensweise eine zweite Seite: Mitarbeiter*innen fühlen sich entfremdet von der Arbeit, und Empfänger von Leistungen werden durch vordefinierte Prozesse geschleust, in denen sie sich zum Objekt degradiert fühlen. Sie finden ich übertreibe? Mag sein. Ich möchte dennoch das Bewusstsein für die Schattenseiten von Standardisierung schärfen: Ich denke z.B. an meinen eigenen Reha-Aufenthalt nach einer Hüft-OP. Der war so durchorganisiert, dass ich den Eindruck hatte, mir fehlt nur noch der Barcode auf der Stirn. Ich denke aber auch an den Einzug meiner Mutter ins Altenheim (in dem sie grundsätzlich sehr gut versorgt war und in dem sie den Umständen entsprechend noch eine sehr gute Zeit verlebt hat). Aber die Phase des Einzuges in diese Einrichtung war alles andere als durch ihre Bedürfnisse bzw. ihre noch vorhandenen Fähigkeiten geprägt. Im Vordergrund standen Vorschriften und ein sehr stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken der Mitarbeiter. Wenn sie die Wahl gehabt hätte, so hätte sie die Einrichtung ganz schnell wieder verlassen. Der Aufenthalt war gut, die Zeit des Einzuges war phasenweise unwürdig.*

*Gerald Hüther, einer der bekanntesten Hirnforscher in Deutschland, hat dem Würde-Begriff ein ganzes - auch für QM-ler*innen - sehr empfehlenswertes Buch gewidmet. Er sagt, wer von anderen zum Objekt gemacht wird, fühlt sich in seiner Würde bedroht. Wer andere zum Gegenstand seiner eigenen Absichten, Ziele und Erwartungen macht, nimmt seine Mitmenschen nicht mehr als Individuen wahr und schätzt sie mit ihren unterschiedlichsten Facetten damit auch nicht wert. Wertschätzung kann nur gelingen, wenn ich zuvor den Menschen als solchen sehe und wahrnehme. Mir ist sehr wohl bewusst, dass die Rahmenbedingungen in vielen Arbeitsfeldern des Gesundheits- und Sozialwesens eine Orientierung am Individuum und damit Wertschätzung nicht gerade fördern. Hier ist es wichtig, als Organisation oder Team eine eigene Position zu finden und Logiken, die ggf. von außen in ein System hereingedrückt werden, nicht vorbehaltlos zu übernehmen. Was das Schöne ist: Wertschätzung kostet in aller Regel nichts. Wertschätzung hat erstmal nichts mit Entlohnung zu tun. Wertschätzung bedeutet, aufmerksam und achtsam zu sein. Und das kann man lernen … auch im Qualitätsmanagement. Vor allem wenn wir uns bewusst machen, welch ungeheuer positive Kraft erlebte Wertschätzung freisetzen kann.*



Diese vier Blogbeiträge zu den Stichworten Vertrauen, Wertschätzung, Beteiligung und Kompetenz sollen ja die Grundsätze in den Flügelflächen des Schmetterlings näher erläutern, den wir der Potentialorientierten Qualitätsentwicklung als Metapher zu Grunde gelegt haben. Das Impuls- und das Arbeitsplakat möchte Sie einladen, nicht nur über etwas zu reflektieren („Durch Leitung erfahre ich keine Wertschätzung.“), sondern immer auch sich selbst in die Reflexion einzubeziehen: „Wie bin ich denn in Sachen Wertschätzung unterwegs? Wann habe ich zuletzt Wertschätzung geäußert und wie häufig tue ich dies üblicherweise …“. Kulturentwicklung können wir nur gemeinsam bewirken und Wertschätzung ist mit Sicherheit ein zentraler Dreh- und Angelpunkt für Potentialentfaltung, organisationale Lernprozesse und damit nicht zuletzt Qualitätsentwicklung.

E.T./ 01.08.19

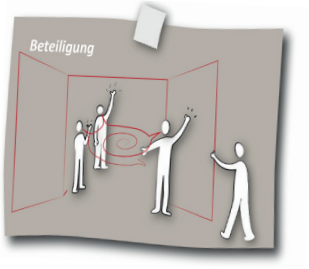
Handlungsleitende Prinzipien

Kontrolle abgeben und Unsicherheit aushalten

Jede/r gibt ihr/sein Bestes - immer

Anerkennung äußern und erfahren

Mit anderen denken - nicht für andere denken



Beteiligung: Mit anderen denken, nicht für andere denken

*Ich selbst bin so überzeugt von der Qualitätsdiskussion, dass ich mich jahrelang immer wieder gefragt habe, warum tun sich andere so schwer mit dem Thema. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung bin ich nicht nur auf einige der in diesem Blog bereits vorgestellten Denkfehler gestoßen, sondern auch auf sagen wir mal „methodische" Mängel im QM. Auch hier hat wieder niemand absichtlich etwas falsch gemacht. Eher tragen wir noch Überlieferungen aus dem Industriezeitalter mit uns herum, die in der heutigen dynamisch-komplexen Welt einfach nicht mehr passen und im Gesundheits- und Sozialwesen womöglich noch nie gepasst haben. „Das Denken soll man den Pferden überlassen, die haben einen größeren Kopf." Kennen Sie diesen Spruch? Aus dieser Logik heraus hat sich unter prägenden Gedanken von Frederick Winslow Taylor im Zeitalter der Industrialisierung zunächst die Qualitätssicherung und dann das Qualitätsmanagement entwickelt. Arbeitsabläufe wurden vom besser qualifizierten Management detailliert vordefiniert, so dass die einfachen Arbeiter*innen diese nur mehr oder weniger stumpf abzuarbeiten hatte. Mitdenken war nicht erforderlich und zum Teil auch gar nicht erwünscht. Wer Lust hat, sich diese Zusammenhänge noch mal sehr anschaulich erklären zu lassen, dem kann ich das Video von Mark Poppenborg von Intrinsify empfehlen https://www.youtube.com/watch?v=GpXeerWFbJk (Sehdauer ca. 40 min). Taylor ist lange tot. Sein mechanistisch geprägtes Denken und seine Form der Arbeitsorganisation sind aber noch immer allgegenwärtig. Kluge Menschen (genannt z.B. Führungskräfte, QM-Verantwortliche oder Qualitätszirkel-Mitarbeiter*innen) denken für andere vor – mit gut gemeinten Absichten, wie schon vorher erwähnt. Es ist ja auch so viel einfacher und spart Zeit und Energie. Wirklich?*

*Wie reagieren Sie, wenn Ihnen immer wieder neue Regeln vor die Nase gelegt werden, die sie zu befolgen und zu beachten haben. Mit Begeisterung und Enthusiasmus? Ich bin da skeptisch. Ich kenne viele Menschen, die sich durch immer neue und andere Regeln regelrecht fremdbestimmt fühlen. Vielleicht argumentieren Sie jetzt, dass viele Menschen genau das wollen, kleinschrittige Regeln, die ihnen Sicherheit und Orientierung geben. Vielleicht. Vielleicht gibt es ein paar. Den meisten, so vermute ich, ist diese Rolle regelrecht anerzogen worden. Jetzt kommt Ihnen vielleicht als Gegenargument, dass ja grundsätzlich alle Mitarbeiter*innen in Qualitätszirkeln mitarbeiten können, aber sich häufig nur wenige Freiwillige melden. Sind einzelne, sicherlich gut gemeinte Einzelmaßnahmen, wirklich überzeugend? Stehen sie für eine partizipative und dialogorientierte Organisationskultur oder handelt es sich manchmal eher um eine Art „Feigenblatt", dass die Mitarbeiter*innen zurecht misstrauisch beäugen?*

*Und dann ist da ja immer noch das Argument mit den Ressourcen und der Zeit. Es sei ja nicht möglich, in Einrichtungen oder Arbeitsfeldern mit 20, 50, 100 oder noch mehr Mitarbeiter*innen alle miteinzubeziehen. Auch da habe ich Zweifel:*

1. *Im Qualitätsmanagement wird vieles immer gerne zentral gesteuert – weil es ja so viel Zeit spart. Dies glaube ich schlicht nicht. Denn, wenn ich die zentrale Steuerung konsequent umsetzen will, muss ich unglaublich viel in eine gute Kommunikation investieren, damit die von anderen ausgedachten Regeln dann auch im jeweiligen Arbeitsbereich verstanden, akzeptiert und befolgt werden. Da bei diesen Kommunikationsprozessen aber gerne gespart wird, ist das Ergebnis, dass Regeln nicht oder nur halbherzig umgesetzt werden.*
2. *Zentrale Steuerung ist vorteilhaft für Führungskräfte und Qualitätsbeauftragte. Die Anzahl der Mitarbeiter*innen, die von der zentralen Steuerung nicht zwingend profitieren, ist in der Regel deutlich größer. Ich spreche jetzt nicht davon, dass es in einer Organisation mit 500 Mitarbeiter*innen unterschiedliche Verfahren zur Gehaltsabrechnung geben sollte – hier löst Zentralisierung womöglich auch nur geringe Widerstände aus. Aber müssen wirklich alle Arbeitsfelder dieser Organisation die gleiche Protokollvorlage verwenden und die gleiche Regelung zum Fehler- und Beschwerdemanagement befolgen? Wäre es nicht unter dem Strich zeitsparender, wenn jedes Arbeitsfeld eigene aber akzeptierte Regeln entwickeln/behalten kann, anstelle alle mühsam und ggf. sogar erfolglos auf etwas ungeliebtes Zentrales zu verpflichten?*
3. *Es gibt viele Methoden der Großgruppenarbeit, die die Einbeziehung vieler ermöglichen: Open Space, Word Café etc. seien hier als Beispiele genannt (Weitere Informationen finden Sie dazu auch in Kap. 3 meines Buches Qualitätsmanagement visuell verstehen, vermitteln und verankern, Lambertus 2016). Ja, dies ist am Anfang eine Investition – aber wenn ein akzeptiertes Ergebnis dabei herauskommt womöglich eine sehr lohnenswerte und effiziente. Ruth Cohn, eine der einflussreichsten Vertreterinnen der humanistischen Psychologie hat gesagt: Wenn Du wenig Zeit hast, dann nimm Dir am Anfang viel davon.*
4. *Auch für Ausgestaltungs- und Entscheidungsprozesse gibt es inzwischen unterschiedlichste Methoden und Ansätze: Die Arbeit mit Pilotgruppen oder Arbeitsgruppen, die den Querschnitt einer Organisation widerspiegeln, mit wechselnden Sprecher*innen besetzte Steuerungsgremien oder sogenannte Sounding-Boards, die Stimmen aus der Mitarbeiter*innenschaft einfangen und in den weiteren Prozess einspielen. All das funktioniert aber nur, wenn es nicht nur einmalig isoliert stattfindet, sondern eingebettet ist in die Kultur der Organisation*
5. *Je besser es von Anfang an gelingt, das Regelwerk auf das wirklich, wirklich Notwendige zu begrenzen, desto weniger dieser vermeintlich aufwändigen Partizipationsprozesse benötigt eine Organisation.*

Mit anderen denken, nicht für andere denken. Ein Grundsatz, der bei konsequenter Befolgung dem Qualitätsmanagement zu viel Akzeptanz verhelfen kann.

Kompetenz: Jeder gibt sein Bestes - immer!

*Jeder gibt sein Bestes – immer. Ich finde diesen Satz klasse. Ich habe ihn schon vor vielen Jahren im Rahmen einer Ausbildung zum Facilitator (dabei geht es um die Erleichterung und Ermöglichung von Veränderungsprozessen) aufgeschnappt. Es ist aber auch ein Satz an dem ich lange rum gekaut habe und es manchmal immer noch tue. Was ich aber immer wieder merke, wenn ich mich auf diesen Satz einlasse, ist ein totaler Perspektivwechsel. Dies verdeutliche ich gerne mit meinen pubertierenden Kindern. Sie ahnen vermutlich, dass meine Wertmaßstäbe nicht immer deckungsgleich mit denen meiner Kinder sind. Und wir rutschen immer wieder in Diskussionen, in denen ich ihnen z.B. Faulheit unterstelle, während sie von mir behaupten, dass ich mal wieder gar nichts verstehe. Tue ich in dem Moment wahrscheinlich auch nicht. Der Satz „Jeder gibt sein Bestes – immer!" holt mich wieder runter. Das, was meine Kids tun, oder gerade nicht tun, ist in meinem Sinne nicht das Beste. Der Satz fordert mich konsequent auf, mich auf ihre Perspektive einzulassen und die Dinge aus ihrer Sicht zu bewerten. Und irgendwann bin ich dann wieder die Mutter, die voller Stolz auf ihre Kinder blickt, die zwar eigensinnig, aber doch auch sehr selbstbestimmt ihre Wege gehen. Nichtsdestotrotz müssen wir aber auch im Familienalltag Regeln aushandeln. Und eine nicht ausgeräumte Spülmaschine bleibt eine nicht ausgeräumte Spülmaschine, da hilft kein neuer Grundsatz. Aber konkretes Verhalten ist diskutier- und kritisierbar. Während die grundsätzliche Ebene der pauschal unterstellten Faulheit eine einseitige und unfaire Bewertung der Person enthält. Ich gebe mein Bestes – immer! Davon bin ich überzeugt und Sie sagen dies über sich selbst wahrscheinlich auch. Wenn das also jeder von sich sagt, dann müsste es doch auch grundsätzlich stimmen, oder? Der Satz fordert nicht nur auf zum Perspektivwechsel, er verlangt Interesse am Anderen und Verständnis für die Situation des Anderen. Dieser Satz schafft eine hervorragende Grundlage für Zusammenarbeit. In Gruppen oder Teams, in denen diese Überzeugung vorherrscht, ist Kollegialität in der Regel sehr hoch ausgeprägt. Solche Gruppen sind ausgesprochen leistungsfähig und unterstützen sich gegenseitig, ohne mangelndes Verantwortungsbewusstsein etc. einzuklagen. Wenn Mitarbeiter*innen/Kollegen*innen, diese Überzeugung wahrnehmen, spüren Sie Rückendeckung im Fall von Fehlern oder Irrtümern. Sie erfahren Vertrauen und schenken Vertrauen. Wenn man diesen Grundsatz tief verinnerlicht hat, braucht man weder sich selbst noch andere für irgendein Verhalten anzuklagen. Denn dieses Verhalten war in diesem Moment, im Rahmen der Möglichkeiten, das Beste, was ein Mensch geben konnte.*

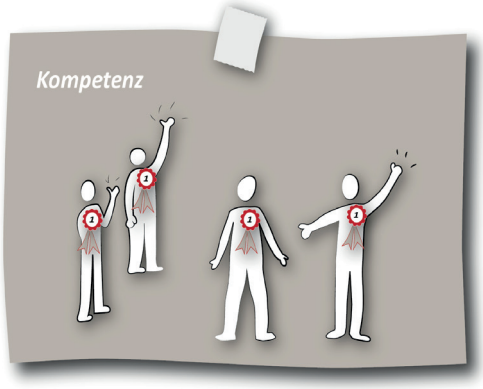
Und mal negativ gedacht: Was würde es heißen, wenn der Satz abgelehnt wird? Damit eröffnet sich sofort eine destruktive Spirale aus Misstrauen und Abwertung mit all den damit dann wieder verbundenen Folgen. Den Satz ablehnen bedeutet, sich auf ein negatives Menschenbild zu beziehen: Nicht jeder wolle sein Bestes geben. Manchen genüge eine freizeitorientierte Schonhaltung, die das Leben mit dem Wochenende zum Ziel hat. Das „Beste geben" ist in diesem Sinne häufig mit totaler Anstrengung und manchmal auch Überforderung verbunden.

Das ist nicht mein Menschenbild und das ist auch nicht meine Erfahrung. Ich beziehe mich gerne auf das humanistische Menschenbild von Carl Rogers. Der Mensch ist demnach gut und konstruktiv und verfügt über positive Potentiale. Jeder Mensch hat die Fähigkeit, sich zu entwickeln. Wenn diese Fähigkeit nicht behindert wird, strebt der Mensch nach Autonomie und Selbstverwirklichung. Er möchte seine eigenen Entscheidungen treffen und nach seinen Vorstellungen leben und arbeiten.

Gemäß dem Management-Autor Reinhard K. Sprenger ist das Menschenbild keine Sache der Erfahrung, sondern eine Entscheidung die es täglich neu zu treffen gilt. D.h. die Menschen sind nicht so oder so. Die Menschen sind vor allem auch so, wie ich sie betrachte. Das kennen wir aus der Pädagogik schon lange: Ein ressourcenorientierter Blick auf ein Kind stärkt dieses, und lässt es im positiven Sinne wachsen. Warum also diese Grundannahmen der Pädagogik nicht auch im Qualitätsmanagement Bedeutung verleihen?

Jeder gibt sein Bestes – immer! Für mich ist es ein wichtiger Grundsatz geworden: Jeder gibt im Rahmen seiner Möglichkeiten immer sein Bestes. Manchmal kann es aber vielleicht auch darum gehen, mich selbst oder andere einzuladen, den Rahmen der Möglichkeiten zu erweitern. Einzuladen – mehr nicht. Ich kann weder mich selbst noch andere zu Veränderungen zwingen, ich kann nur einladen. Und die beste Einladung dafür sind konsequentes Vertrauen, erfahrbare Wertschätzung und echte Dialogbereitschaft.

Hiermit beende ich diese kleine Serie von 5 Blogbeiträgen zur Arbeit mit dem Impuls- und Workshop-Plakat zur Potentialorientierten Qualitätsentwicklung. Sie können dieses inklusive einer kurzen Anleitung auf der Homepage kostenfrei im A4 Format herunterladen oder gegen Übernahme der Versandkosten im Format A0 bestellen (s. Seite 68).



E.T./ 05.09.19

Was QM vom Buddhismus lernen kann

Impulse zum Umgang mit Zielen

Heute beginne ich mal spirituell. Ich habe im Laufe dieses Jahres das wunderbare „Buch der Freude“ vom Dalai Lama und Desmond Tutu zuerst gehört und dann gelesen. Darin heißt es: „Eines der wichtigsten Paradoxe im Buddhismus besteht darin, dass wir Ziele benötigen, um uns zu motivieren, um zu wachsen und uns zu entwickeln, gleichzeitig jedoch nicht zu sehr auf sie fixiert zu sein oder an ihnen anhaften sollen. Wenn ein Ziel edel ist, sollte das Engagement, mit dem wir es verfolgen nicht durch die Wahrscheinlichkeit bestimmt sein, mit der wir es erreichen können.“

*Als Qualitätsmanager*innen, Qualitätsbeauftragte oder Führungskräfte lernen wir nicht nur, „smarte“ Ziele zu formulieren (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert), sondern das QM gibt uns auch zahlreiche Vorgaben und Instrumente an die Hand, wie wir das tun sollen. Und genau dieses „wie“ bereitet mir seit geraumer Zeit Unbehagen. Ich habe ein paar Definitionen nachgeschlagen. Im Gabler Wirtschaftslexikon habe ich zum Zielbegriff Folgendes gefunden: „Ein Ziel ist eine Sollgröße, mit der ein Ist-Zustand verglichen wird, der so lange zu bearbeiten ist, bis er dem Sollzustand entspricht.“ Na, motiviert Sie diese Aussage zu Wachstum und Entwicklung? Ich glaube wir sollten unseren Umgang der Bewertung von Zielen (nicht nur im Qualitätsmanagement) überdenken. Einige Beispiele, die mir zeigen, dass es Handlungsbedarf gibt:*

- *Eine Qualitätsbeauftragte erzählte mir von Führungskräften, die durchaus Interesse an der Verfolgung bestimmter Ziele hatten, aber sie wollten nicht, dass diese in die Qualitätsziele aufgenommen werden, da die Zielerreichung sehr ungewiss war und sie am Ende dadurch eine schlechte Zielerreichungsquote hätten.*
- *Mitarbeiter*innen einer Behindertenwerkstatt mussten sich im Zertifizierungsaudit umfassend rechtfertigen, warum sie einige Ziele im zurückliegenden Jahr nicht erreicht hatten. Die Organisation hatte hervorragend gearbeitet, aber das Jahr war nun mal ganz anders verlaufen als geplant.*
- *Eine Organisation der Arbeitsförderung erreicht ihre Vermittlungsquote nicht. Die angestrebten Ziele war für die einzelnen Teilnehmer*innen einfach zu hoch. Dennoch haben viele Teilnehmer*innen die Maßnahme ausgesprochen gestärkt abgeschlossen.*

Ziele zu haben ist gut und wichtig. Ziele auszuwerten, zu reflektieren und zu evaluieren ebenso. All dies brauchen wir um zu lernen. Nur dann, wenn wir daraus eine einseitige und starre Bewertung ableiten – und dies tun wir meines Erachtens viel zu oft – wird es problematisch: Starre Zielvorgaben und Zielplanungen:

- *basieren auf einer Vorstellung von der Vorhersehbarkeit der Zukunft – was wohl eher eine Illusion ist.*
- *sind häufig mit Versprechen auf Belohnungen verbunden – wodurch intrinsische Motivation verhindert wird.*
- *sind Bestandteil von Steuerungsmechanismen, die auf Misstrauen basieren – was wiederum Motivation verhindert.*
- *reduzieren die komplexe Realität auf einfache lineare-Wirkungszusammenhänge – wodurch einseitige Schuldzuweisungen gefördert werden.*
- *fördern eine Kultur der Rechtfertigung – wodurch das Nicht-Erreichte und nicht das Erreichte im Vordergrund steht.*
- *engen die Wahrnehmungen ein – wodurch die Gefahr besteht, dass Wesentliches aus dem Blickfeld rutscht.*

*Nils Pfläging hat dem Umgang mit Zielen ein ganzes, sehr lesenswertes Buch gewidmet (Führen mit flexiblen Zielen). Er sagt darin: „Mitarbeiter*innen und Teams in Organisationen des neuen Typs setzen sich selbst anspruchsvolle und kühne Ziele. Diese Ziele bedürfen keinerlei Verhandlung, denn sie sind selbst gewählt und selbst verantwortet. Was zählt, ist die am Ende realisierte Leistung, nicht der Vergleich mit einem ursprünglich vorgestellten, vielleicht nur erträumten Ziel."*

Oder wie es in dem oben erwähnten Buch vom Dalai Lama und Desmond Tutu heißt: „Wir haben die Aufgabe, das Ziel mit größtmöglicher Hingabe zu verfolgen und unser Bestes zu tun, dürfen aber nicht auf unsere Vorstellung von einem Ergebnis fixiert sein."

In diesem Sinne: Viel Erfolg bei der Erreichung Ihrer heutigen Ziele!

E.T./ 19.09.19

Die Kunst des „WIR“

Wie ein gemeinschaftlicher Blick auf Systeme, Organisationen, Gruppen und Teams Respekt ausdrückt, Verantwortungsübername ermöglicht und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt.

*Sie kennen bestimmt solche Gedanken oder Gespräche: Die Politik ist schlecht. Das Gesundheitssystem taugt nicht. Das Qualitätsmanagement schafft nur Bürokratie. Die Führungskräfte machen das nie mit. Die Pädagog*innen werden sich sträuben. …*

*Wir distanzieren uns mit solchen Aussagen von bestimmten Systemen oder Gruppen und drücken unsere Ablehnung gegenüber damit verbundenen Positionen, Auswirkungen oder Verhaltensweisen aus. Das Problem liegt irgendwo da draußen und würde sich lösen lassen, wenn sich DIE Anderen ändern. Solche Gedanken sind nicht verwerflich, aber blenden wir damit nicht zu schnell unsere Anteile am Geschehen aus? Moment, werden sie jetzt vielleicht denken, für die Politik und das daraus resultierende Gesundheitssystem übernehmen sie vielleicht noch eine klitzekleine Mitverantwortung: Sie waren ja (vermutlich) wählen. Aber das QM hat nun doch wohl wirklich die Geschäftsführung alleine entschieden und dafür, dass die Pädagog*innen so bockig sind können sie doch nun auch nichts.*

Es geht auch überhaupt nicht um Schuld. Es geht darum, die mit dieser Haltung verbundene Position zu hinterfragen und vor allem zu reflektieren, welche Auswirkungen sie hat. Also die Entscheidung für QM hat die Führung getroffen. Sind Sie deshalb „Opfer“ dieser Entscheidung? Haben Sie wirklich alle Ihre Möglichkeiten zur Beteiligung ausgeschöpft? Oder sind Sie sogar Nutznießer dieser Entscheidung, weil Sie die Rolle eines/einer QM-Beauftragten innehaben, die es ohne QM gar nicht gäbe? Beklagen wir uns nicht manchmal über Systeme, von denen wir einerseits direkt oder indirekt auch profitieren oder für deren Erhalt wir, wenn wir mal ganz ganz ehrlich zu uns sind, auch Mitverantwortung tragen?

Nehmen wir die aktuelle Klimadiskussion: Es ist so leicht, über die Industrie und die Politik zu schimpfen. Aber selbst klimafreundlich zu leben ist alles andere als leicht. Mir geht es zumindest so. Wir haben uns in diesem Jahr „einen Diesel“ gekauft und bedingt durch meine Tätigkeit reise ich damit auch viel umher. Klar bin ich für eine bessere Klimapolitik … aber hoffentlich werden die Einschnitte in die Verkehrspolitik nicht allzu radikal und erst später in Angriff genommen … denke ich … während ich gleichzeitig weiß, dass das hochgradig unehrlich und inkonsequent ist.

Vor kurzem sprach ich mit einer QM-Beauftragten, die sich darüber beklagte, dass die Führung QM nicht ernst genug nehme, sie nicht unterstütze und viel zu geringe Ressourcen bereitstelle. Gleichzeitig bekleidet sie dieses Amt aber schon seit mehreren Jahren, d.h. sie sorgt mit dafür, dass sich genau dieses System etabliert. Sie hat zwar ihren Chef immer wieder auf die relevanten Missstände hingewiesen, aber ist trotzdem in dem System geblieben und hat damit zu dessen Bewahrung beigetragen.

Peter Senge wird im Buch von Otto Scharmer (Essentials der Theorie U, 2019) so zitiert: Organisationen funktionieren so, wie Menschen sie gestalten. Doch Menschen in den Organisationen behaupten, dass das „System" ihre Probleme verursacht. Es ist immer etwas von außen Kommendes, ein „Ding", das über sie gestülpt wird. … Gedanken bringen Organisationen hervor und dann halten Organisationen die Menschen als Gefangene." Oder nach dem Quantenphysiker David Bohm: Gedanken erschaffen die Welt, und dann sagen sie: „Das waren wir nicht!"

Um wirklich etwas verändern zu wollen, ist es wichtig, aus dem Spiel „DIE-Anderen" auszusteigen und in ein aussagekräftiges „WIR" zu wechseln. Das beginnt mit Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und dem Aufspüren der eigenen Anteile. Inwiefern unterstütze ich durch mein Verhalten, das bisherige System? Manchmal sind die Möglichkeiten nur klein und manchmal auch nur indirekt vorhanden. Häufig gibt es aber mehr Handlungsspielräume als angenommen. Und wenn ich Handlungsräume sehe, kann ich auch die Verantwortung nicht mehr so einfach auf die „DIE-Anderen" abschieben. Wenn man den Satz: „DIE müssen das System ändern" in „WIR müssen das System ändern" umformuliert, sind vor allem erstmal die impliziten Vorwürfe vom Tisch. Niemand fühlt sich angegriffen, niemand muss sich rechtfertigen. Eine gute Ausgangslage für Veränderung wie ich finde und allgemein gültig: Für die Klimapolitik genauso wie für QM-Systeme.

Steve Jobs hat es so formuliert. „Love it, change it oder leave it". Bevor sie alle Ihren Job schmeißen… ich bin der absolut festen Überzeugung, dass es in jedem beruflichen Kontext kleine Stellschrauben gibt, die jeder einzelne drehen kann für mehr eigene Zufriedenheit und damit womöglich auch für mehr Qualität. Das kann bedeuten, sich gegen eingefahrene Praktiken zu wenden, inspirierende Fragen zu stellen oder vielleicht auch nur erstmal die Perspektive des Gegenübers bewusst wahrzunehmen und zu verstehen. Durch ein „WIR" kann echte Veränderungskraft entstehen, das ist nicht immer einfach, aber lohnenswert.

E.T./ 01.10.19

Glaubenssätze sind wichtig, mächtig und ... veränderbar!

Über die Bedeutung von Glaubenssätzen habe ich schon häufiger geschrieben. Der Leitgedanke der Potentialorientierten Qualitätsentwicklung geht ja davon aus, dass wir allein durch die Überprüfung unserer Grundannahmen … Berge versetzen könnten.

Wenn schon der Flügelschlag eines Schmetterlings die Welt verändern kann,
welche Potentiale können wir wohl entfalten,
wenn wir nur unsere bisherigen Grundannahmen zum Qualitätsmanagement überprüfen.

Soweit die Theorie. Aber wie überprüft und besser noch ändert man denn Glaubenssätze?
Geht das überhaupt?

Die positive Nachricht, ja es geht und das werden Sie alle schon erlebt haben. Die schlechte Nachricht, es ist nicht immer ganz einfach. Glaubenssätze, sind „tiefe innere Überzeugungen", die uns häufig schon als Kind „mit in die Wiege" gelegt wurden oder die wir im Rahmen unserer beruflichen Entwicklung gewissermaßen als „Gesetzmäßigkeiten" erlernt haben. Glaubenssätze sind aber dennoch subjektive Überzeugungen, die in der Regel nicht bewiesen und sehr häufig auch nicht beweisbar sind. Glaubenssätze sind damit weder falsch noch richtig, sondern hilfreich oder hemmend.

Meine Mutter hat mir immer den Satz mit auf den Weg gegeben: Wo ein Wille ist, ist ein Weg! Dieser Satz ist gewissermaßen ein Mantra für mich geworden und hat schon unglaubliche Kräfte in mir mobilisiert. Mein Vater hatte dagegen die Botschaft für mich: Schuster, bleib bei Deinen Leisten! Diese Botschaft hat lange in mir gewirkt, ohne dass ich mir dessen bewusst war. Und mit Sicherheit hat sie dazu geführt, dass ich mir das ein oder andere nicht zugetraut habe oder Sorgen und Bedenken mich belastet haben, wenn ich versucht habe, meine „Komfort-Zone" zu verlassen. Erst als mir deutlich geworden ist, dass dieser Satz eine Bedeutung für mich hat und dass er mich in meiner Entwicklung hemmt, war es mir möglich, ihn loszulassen. Das Tückische: Glaubenssätze haben wie Seerosen sehr lange, dünne und verzweigte Wurzeln. Auf der Wasseroberfläche hat man den Eindruck, dass die Blüte, nachdem man sie umgesetzt hat, jetzt an anderer Stelle wächst. Langsam still und heimlich ziehen die langen Wurzeln sie aber zurück an die ursprüngliche Stelle. (siehe auch Seerosen-Modell zur Organisationskultur von Ed Schein). Mit Glaubenssätzen, die man loswerden möchte ist es ähnlich. Erkannt, verstanden, losgelassen…. - klappt oft nicht.

Unsere Glaubenssätze haben in unserem Hirn breite „Autobahnen“ gebaut. Es ist verführerisch, sie immer wieder zu benutzen und es braucht schon ein wenig Kraft, nicht immer auf die gleiche Bahn abzubiegen. Stellen Sie sich vor, Sie benutzen seit zehn Jahren genau den gleichen Weg zur Arbeit. Nun möchten Sie diesen ändern. Das geht sehr wohl, aber sie brauchen doch ein wenig Willenskraft und vermutlich werden Sie sich auch noch das ein oder andere Mal auf dem alten Weg „erwischen“. Neue Wege im eigenen Routenplaner sowie im Gehirn zu etablieren, wird erleichtert durch Freude und Spass an den neuen Erfahrungen, durch positive Erlebnisse und vor allem durch regelmäßige Rückkopplungsschleifen: Bin ich/sind wir noch auf dem richtigen Weg? Als Werkzeug habe ich dazu jetzt einen Kartensatz mit 46 fördernden aber auch hemmenden Grundsätze entwickelt.

Darin sind z.B. folgende zwei Glaubenssätze enthalten:
Die richtigen Regeln, Pläne und Kennzahlen führen zum Erfolg.
Qualität entsteht in erster Linie durch Spaß und Freude an der Arbeit.
Alle Glaubensätze werden mit Reflexionsfragen verknüpft,
die jeder für sich persönlich nutzen kann, die aber auch im Team eingesetzt werden können:
Wie stark sind wir von dem Glaubenssatz überzeugt?
Welche Auswirkungen hat das?
Unterstützt oder hemmt der Glaubenssatz Entwicklung?
Möchten wir diesen Glaubenssatz eher bestärken oder entkräften?
Was müssten wir dazu tun? …
Weitere Ideen zum Einsatz der Karten:

- *Zu Beginn einer (QM-)Besprechung:*
  Eine Karte auswählen und 15 min zum Austausch dazu einladen.
- *Zum Einstieg in einen Klausurtag:*
  Jeder zieht eine Karte und teilt seine Gedanken dazu mit.
- *Zur Bildung von Arbeitsgruppen:*
  *Mitarbeiter*innen ordnen sich einem Grundsatz zu,*
  über den Sie gerne sprechen möchten.
- *Zur Weiterentwicklung der Qualitätspolitik: Welchen Grundsatz wollen wir dem QM zukünftig zu Grunde legen?*
- *Zur inhaltlichen Reflexion in der Managementbewertung:*
  Welcher Grundsatz soll in Bezug auf die QM-Aktivitäten stärker reflektiert werden? …

E.T./ 03.11.19

Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug

So hat es zumindest Wilhelm Busch formuliert. Klingt sehr fehlerfreundlich. Aber sind wir das auch? Freundlich im Umgang mit unseren Fehlern? Und werden wir tatsächlich klüger?
Die ISO 9001 definiert Fehler als Nichtkonformitäten d.h. als Abweichungen von definierten Vorgaben. Können Abweichungen von definierten Vorgaben gut sein?
Nun, beginnen wir etwas weiter vorne:
Warum entstehen Fehler?
Ich sehe hier vor allem 5 Gründe:

1. ***Fehler passieren aus Unwissenheit:*** *Ich habe gerade letzte Woche 200 € Lehrgeld bezahlt, weil es mir völlig unbekannt war, dass ich als gewerbliche Käuferin im Online-Handel kein Rückgaberecht habe. Der Begriff „Lehrgeld" drückt es schon aus, mir hat eine Information gefehlt, ich habe etwas gelernt zu einem ärgerlichen aber immerhin verkraftbaren Preis.*
2. ***Fehler passieren auf Grund falscher Annahmen (Irrtümer):*** *Ich habe einmal ein Seminar auf Grund einiger grober Eckpunkte meines Ansprechpartners für eine Organisation konzipiert. Vor Ort stellte sich heraus, dass sich die Gruppe was ganz anderes gewünscht bzw. vorgestellt hat. Kurzzeitiger Stress auf höchstem Level. Durchatmen und Improvisieren. Der Tag konnte gerettet werden. Aber auch hier habe ich vieles gelernt. Z.B. die Erwartungsabfrage differenzierter zu gestalten und meine Interpretation der Erwartungen mit meinem Gegenüber noch mal sorgfältig abzustimmen.*
3. ***Fehler passieren im Experiment:*** *Dieser Blog zum Beispiel ist ein Experiment. Ein Ereignis mit offenem Ausgang. Wird er eine größere Leserschaft finden? Werden wir über längere Zeit durchhalten und in der Lage sein, immer neue und interessante Gedankenanstöße zu liefern? Wird er als Einladung zur Reflexion der eigenen Denkmodelle verstanden? Entsteht ein reger Austausch unter den Lesern und Bloggern? Bisher nicht ☺. Aber die Einrichtung der Kommentarfunktion ist glaube ich/hoffe ich kein Fehler … .*

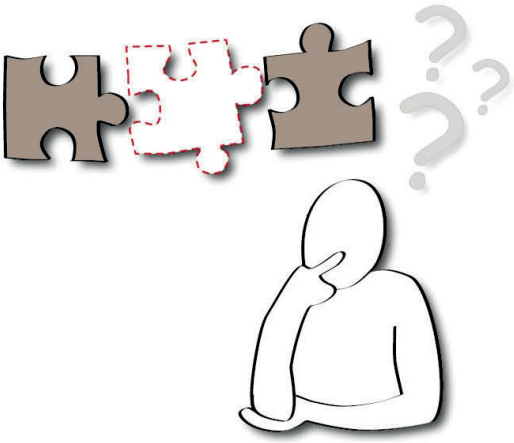
4. ***Fehler passieren aus Unachtsamkeit:*** *Hier bin ich Spezialistin. Ich bin eine Frau fürs Grobe. Für die, die mich näher kennen, auch mit einem Hauch von Perfektionismus, aber mit der Korrektur meiner eigenen Texte und mit den eigentlich inzwischen wenigen Komma-Regeln habe ich keinen Vertrag. Auf der Hälfte meiner Flipcharts fehlen i-Punkte und t-Striche. „Gerne" sende ich Rechnungen mit falschem Datum oder falscher Rechnungsnummer oder lasse Plakate drucken in denen das Wort „Kontrolle" ohne den Buchstaben „t" geschrieben ist. Ich entschuldige mich hiermit öffentlich bei allen, die darunter schon zu leiden hatten. Ich sollte diese Dinge ernster nehmen, ich gelobe Besserung. Immer wieder, aber es wäre wohl besser, mich dazu durchzuringen, jemanden für Verwaltungstätigkeiten einzustellen. Aber das ist dann wieder eine andere Baustelle … .*
5. ***Fehler passieren bei der Missachtung von Regeln:*** *Der Online-Händler, der meine oben beschriebene Retoure nicht angenommen hat, hat keinen Fehler gemacht. Hätte er sich aber ein wenig freundlicher und kulanter gezeigt, würde ich möglicherweise „nicht überall" über dieses Ärgernis berichten, sondern fleißig Werbung für ihn machen.*

*Ich bin überzeugt, dass Regeln im Arbeitsalltag häufig aus gutem Grund missachtet werden. Ich glaube sogar, dass wir manchmal gezielt Regeln missachten müssen, um kundenorientiert und wirksam zu arbeiten. Natürlich gilt das nicht für alle Regeln. Eine Pflegekraft kann nicht einfach die doppelte Dosis an Medikamenten verabreichen, und ein Berater kann nicht mal eben sensible Daten von Klienten*innen an Kooperationspartner weitergeben. In meiner orthopädischen Reha, die ich nach Einsatz eines neuen Hüftgelenkes 2015 durchlaufen habe, hätte ich mich aber z.B. wahnsinnig gefreut, wenn ich mit Anfang 40 nicht das gleiche Standardprogramm wie die 80-jährigen hätte durchlaufen müssen. Aus meiner Sicht war die Regeltreue und das absolut ausgeprägte Sicherheitsdenken der Klinik ein Fehler. Je komplexer und dynamischer Prozesse sind, desto mehr bedarf es auch eines individuellen Vorgehens.*
*Werden Regeln missachtet, gilt es als erstes zu erkunden, ob nicht möglicherweise eine positive Intention hinter dem Fehlverhalten liegt. Warum war das Verhalten von Mitarbeiter*innen, dass sich hinterher als Fehlverhalten herausgestellt hat, in dem konkreten Moment für sie sinnvoll? Welche äußeren Gegebenheiten und Erfordernisse haben dazu beigetragen, dass das Fehlverhalten sinnvoll erschien? Was können alle Beteiligten daraus lernen? Welche Informationen haben gefehlt? Wenn wir die Schuldfragen vernachlässigen (außer bei Haftungsfragen und grobem und wiederholtem Fehlerverhalten), kann ein lernender Umgang mit Fehlern gelingen. Und Lernprozesse sind das Herzstück jeder Weiterentwicklung. Also, ich kann Wilhelm Busch eine Menge abgewinnen. Und wer es mit dem Reimen nicht so hat, kann sich an Theodor Fontane orientieren: Wer aufhört Fehler zu machen, lernt nichts mehr dazu.*

E.T./ 15.11.19

Denkfehler? Wo gibt es denn sowas?

Ich kenne nicht wenige Organisationen, die sich an der Frage aufreiben, was denn nun ein Fehler bzw. vor allem ein erfassungswürdiger Fehler sei. Ich halte die Frage für falsch, weil sie letzten Endes den Umgang mit Fehlern zu einem bürokratischen Akt macht. Sinnvoller finde ich die Frage, aus welchen Ereignissen und Vorfällen können wir lernen und vor allem wie? Ein „Fehlermanagement“ im Sinne der ISO konzentriert sich häufig auf „unerwünschte“ Ereignisse aus dem operativen Tagesgeschäft (Termin vergessen, falsche Materialbestellung, Information nicht weitergebeben, ...). Das ist sicherlich auch sinnvoll. Aber was ist eigentlich mit Denkfehlern? Und vor allem was sind Denkfehler? Rolf Dobelli hat in seinem wunderbaren Buch "Die Kunst des klaren Denkens", 52 Denkfehler beschrieben, die Sie besser anderen überlassen sollten. Ich habe mal eine kleine Auswahl zusammengestellt, deren Reflexion ich auch im Qualitätsmanagement als sehr sehr sinnvoll erachten würde.



Fehler auf Grund „versunkener“ Kosten (Sunk cost fallacy): *Der Fehler besteht in der Tendenz, einmal angefangene Projekte auch zu Ende zu bringen zu wollen. Koste es was es wolle. Wir streben nach Konsistenz und Glaubwürdigkeit. Entscheiden wir uns, ein bis dahin erfolgloses Projekt, für das wir uns selbst stark gemacht haben, in der Mitte abzubrechen, generieren wir einen Widerspruch. Die Weiterführung dieses zweifelhaften Vorhabens zögert dies unangenehme Realisierung hinaus.*

Fehler aus Verpflichtung/Dankbarkeit (Gesetz der Reziprozität): *Reziprozität bedeutet Gegenseitigkeit und stellt ein menschliches Grundprinzip dar. Fehler passieren, wenn unterschwellige Verpflichtungen zu irrationalem Handeln führen. Also sowohl Ihr Verstand als auch Ihr Gefühl halten den Vorschlag eines Kollegen für unsinnig. Weil er Sie aber beim letzten Mal so gut unterstützt hat, stimmen Sie nun ebenfalls seinem Vorhaben zu.*

Bestätigungsfehler (Conformation bias): *Der Fehler besteht in der Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass die eigenen Erwartungen bestätigt werden. Sie haben in einer Fortbildung ein neues Beratungskonzept kennengelernt, dass Sie total begeistert. Sie wenden es gleich aktiv an und ordnen alle Erfolge der nächsten Monate diesem neuen Ansatz zu. Gegenteilige Indizien ignorieren Sie oder tun sie als unvorhersehbare Schwierigkeiten ab.*

Fehler durch Autoritätsgläubigkeit (Authority bias): *Ihr Chef/Ihre Chefin trifft eine Entscheidung, die aus Sicht des Teams absehbar in die Irre führt. Aber keiner traut sich in den Widerstand zu gehen. Oder Sie folgen relativ kritiklos der Meinung eines vermeintlichen Fachexperten, nur weil dieser als Koryphäe gilt, einen Doktortitel hat oder einfach nur eine überzeugende und resolute Ausstrahlung.*

Fehler auf Grund von Informationsverfügbarkeit (Availability bias): *Der Fehler besteht in der falschen Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten. Unser Hirn denkt dramatisch nicht quantitativ. Das Spektakuläre, Grelle, Laute ist dem Hirn verfügbarer als das Gegenteil. In der Folge überschätzen wir systematisch Informationen, die für uns schnell verfügbar sind. Dies betrifft z.B. die Wahrscheinlichkeit von Flugzeugabstürzen im Vergleich zu Haushaltsunfällen.*

Der Regression zur Mitte Irrtum: *Derartige Fehler entstehen, wenn illusorische Kausalzusammenhänge konstruiert werden, während der Einfluss des Zufalls missachtet wird. Uns geht es schlecht, wir gehen zum Arzt, uns geht es wieder besser. Sehr schön natürlich! Aber hat uns der Arzt geheilt? Oder wären wir auch ohne ihn auf dem Weg der Besserung? Schmerzen und Wohlbefinden, Höhen und Tiefen, Glück und Pech wechseln einander ab. Dies geschieht oft ohne gezielte Interventionen. Nicht wenige Ereignisse pendeln um einen Mittelwert. Fehler entstehen, wenn wir Ursache-Wirkungs-Gefüge sehen, wo gar keine sind aber dennoch Empfehlungen für die Zukunft daraus ableiten.*

Wir können aus Denkfehlern unglaublich viel lernen. Ich finde das Buch von Dobelli sollte zur Pflichtlektüre für jeden QM-ler werden, nicht zuletzt weil es sehr amüsant zu lesen ist. Die ein oder andere Selbsterkenntnis ist inbegriffen. Und Marketing-Experten sind uns in dieser Hinsicht meilenweit voraus! Sie beherrschen die gesamte Klaviatur von Denkfehlern und verführen uns fortlaufend zu Entscheidungen, deren Nutzen für den Kunden der Marketingagentur um ein Vielfaches höher liegt als für uns Endverbraucher. Also in Zukunft aufgepasst ☺!

E.T./ 26.11.19

Normenkonformität und Potentialorientierung - wie geht das zusammen?

Ich habe ja bislang nicht unbedingt gespart an Kritik am traditionellen, häufig ISO basiertem QM. Heute möchte ich das mal ein bißchen geraderücken. Ich finde die Themen, die die ISO 9001 aufstellt, enthalten im Wesentlichen sinnvolle Aufgabenstellungen bzw. Herausforderungen für Organisationen:

- *Eine Auseinandersetzung mit dem Kontext und den Interessierten Parteien schafft Klarheit und ermöglicht vorausschauendes Handeln.*
- *Die Identifikation der zentralen Prozesse ist die Grundlage für eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kund*innen.*
- *Eine Qualitätspolitik ermöglicht ein klares inhaltliches Fundament für die Ausrichtung des QMS.*
- *Durch Qualitätsziele kann Motivation entstehen und Energie gebündelt werden.*
- *Chancen und Risiken abwägen hilft, Fehler zu vermeiden und kann neue Entwicklungen bahnen.*
- *Die Reflexion des organisationsinternen Wissens und damit des Informationsflusses ist ein wichtiger Baustein für eine zuverlässige Leistungserbringung.*
- *Audits schaffen einen hervorragenden Dialograum zur Reflexion der eigenen Arbeit, der internen und externen Vorgaben und deren Umsetzung.*
- *Ohne eine Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur können keine erfolgreichen organisationsinternen Lernprozesse etabliert werden.*
- *Faktengestützte Entscheidungen sind grundsätzlich richtig – wäre es nicht blödsinnig, die Fakten zu ignorieren?*

Also die Themen der ISO 9001 sind größtenteils völlig unproblematisch bzw. sogar sehr hilfreich. Kritik übe ich an der mechanisch-technischen Denke, mit der die ISO häufig interpretiert, umgesetzt und auditiert wird. Damit mache ich niemandem einen Vorwurf. Zum einen ist dies die Denke, aus der die ISO heraus entstanden ist und die im Zeitalter der Industrialisierung viele Fortschritte ermöglicht hat, zum anderen habe ich mich selbst davon viele Jahre leiten lassen.

Vor allem die Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der systemischen Organisationsentwicklung haben mich „wachgerüttelt“ und meine immerwährende Frage beantwortet, warum sich viele Mitarbeiter*innen und auch Führungskräfte mit QM so schwertun.

Die gedanklichen Wurzeln eines ISO gestützten QM-Systems sind nirgends definiert. Wenn ich versuche, diesem blinden Fleck etwas näher zu rücken, würde ich u.a. folgende, aus meiner Sicht problematische Grundüberzeugungen ausmachen.

- *Eine beharrliche Konzentration auf ein linear-kausales Weltbild, welches nicht selten zu einer unangemessenen und wenig erfolgreichen Reduzierung von komplexen Sachverhalten führt (s.a. S. 27).*
- *Der Glaube an die Beherrschbarkeit von Komplexität durch Planung und Kontrolle (s.a. S. 29).*
- *Eine Überbewertung von Regeln und Standards, die immer aus den Erfahrungen der Vergangenheit erwachsen sind und damit aber unmöglich die dynamischen Erfordernisse der Gegenwart und Zukunft aufgreifen.*
- *Eine Überbewertung von Planungsaufgaben ausgehend von dem Glauben an eine Vorhersehbarkeit der Zukunft.*
- *Ein defizitäres Bild von Menschen, Teams und Organisationen durch eine unablässige Konzentration auf Verbesserungspotentiale.*
- *Ein objektgeprägtes Bild vom Menschen, das dessen Bedürfnisse nach Individualität und Emotionalität zu Gunsten standardisierbarer Prozesse ignoriert (s.a. S. 35).*
- *Eine negative Sicht auf Abweichungen, Fehler und Beschwerden.*
- *Der Glaube an eine objektive Bewertbarkeit von Sachverhalten (s.a. S. 25).*
- *Die Arbeit mit fixen Zielvorgaben und der Überzeugung, dass durch kluge Interventionen nahezu jedes Ziel erreicht werden kann verbunden mit der Konsequenz, dass alle Beteiligten unter einen immensen Rechtfertigungsdruck geraten (s.a. 43) .*
- *Der Grundsatz der faktengestützen Entscheidungsfindung, der fast immer zu einer faktenreduzierten Entscheidungsfindung mutiert, gemäß der dann intuitive und emotionale Aspekte ignoriert oder zumindest abgewertet werden.*

Auch wenn dies meines Erachtens die Wurzeln der ISO sind, heißt das nicht, dass die ISO mit der gleichen Denkart umgesetzt werden muss, mit der Sie erschaffen wurde. *In dieser Rubrik möchte ich Ihnen zukünftig Ideen und Anregungen für eine potentialorientierte und damit nachhaltig erfolgreiche Arbeit mit den zentralen Themen der ISO 9001 geben.*

E.T./ 13.10.19

Interne Audits - eine geile Sache!

Ich finde interne Audits sind ein hervorragendes Instrument für Qualitätsentwicklung – wenn Sie gut gemacht sind. ich habe an verschiedenen Stellen schon betont, dass ich überzeugt bin, dass für eine nachhaltig erfolgreiche Qualitätsentwicklung mehr echte Dialoge zwischen allen Beteiligten erforderlich sind. Nach David Bohm, dem amerikanischen Physiker und Philosophen, beginnt ein Dialog mit dem Zuhören, was im Übrigen der wörtlichen Übersetzung des Begriffs „Audit" entspricht. Der Begriff Dialog stammt aus dem Altgriechischen, „dialogos" und bedeutet wörtlich „dia = durch" „logos = Wort". Durch das Wort kommen wir miteinander in Verbindung und lernen zu verstehen, wir treten in Beziehung und tauschen uns aus. In seinem Ursprung hat Dialog mit der gemeinsamen Suche nach Sinn und Erkenntnis zu tun. Das mag zunächst fernab von Ihrem erlebten Auditalltag erscheinen, aber Gespräche sind die Grundlage allen gemeinsamen Arbeitens, und die Qualität unserer Gespräche ist ausschlaggebend für einen nachhaltigen Erfolg unserer Arbeit.

In meinen Blogbeiträgen habe ich auch bereits mehrfach betont, dass ich davon überzeugt bin, dass viele Probleme im Arbeitsalltag ihre Ursache in unseren konditionierten und unhinterfragten Denkprozessen sowie in unveränderlich erscheinenden Regeln und Standards haben. Mein Wunsch wäre es, mit internen Audits durch eine dialogische und potentialorientierte Haltung einen Rahmen zu schaffen, in dem genau diese Annahmen und Prozesse in Gruppen beobachtet und reflektiert werden können. Dadurch wird Raum frei für neue Perspektiven und Denkweisen, die zu nachhaltigen Veränderungen in unserem Handeln führen können.

*Interne Audits sind das Herzstück jedes QM-Systems. Was nützen uns die Regelungen und Standards, wenn wir uns nicht die Zeit nehmen, diese zu reflektieren? Werden Sie überhaupt umgesetzt? Werden sie als hilfreich erachtet und wenn nicht, welche Beweggründe haben die Mitarbeiter*innen für ihr abweichendes Verhalten? Mein positives Menschbild sagt mir, dass es dafür fast immer eine gute Absicht gibt. Klar passieren auch aus Unachtsamkeit Fehler. Aber wenn Regeln absichtlich missachtet werden, liegt dahinter meistens eine positive Intention. Welche ist dies? Sollte die Regel in diesem Sinne geändert werden? Das Audit als dialogischen Reflexionsraum zu nutzen, bedeutet in erster Linie verstehen wollen, was, wie und mit welchen Beweggründen getan wird.*

*Der zweite Aspekt des Audits bezieht sich auf die Frage: „Haben wir die richtigen, sprich passenden und hilfreichen, Regelungen? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter*innen mit den internen Vorgaben? Sind sie zu eng, zu weit, zu kompliziert … oder eben genau richtig? Was müsste ggf. verändert werden, um mehr Zufriedenheit zu ermöglichen? Liegt dies im Gestaltungsrahmen der Organisation?“*

Um zielführend zusammenzuarbeiten und Leistungsangebote in vergleichbarer Qualität zu erbringen, brauchen wir Regeln – aber sinnstiftende, bitte!. Das Gespräch über Sinn und Nutzen dieser Regeln wird meines Erachtens viel zu wenig geführt. Das interne Audit ist genau die richtige Gelegenheit dafür. Es kann soviel mehr sein, als ein stupider formeller „Konformitätsabgleich“, vor dem die Mitarbeiter womöglich sogar Angst haben und in dem sie unter Rechtfertigungsdruck gesetzt werden.

*Interne Audits sollten regelmäßig stattfinden und werden durch vom Arbeitsbereich unabhängige geschulte "Moderator*innen" gestaltet. Wunderbare Rahmenbedingungen also, in vielen Organisationen sind sie bereits da, warum sie also nicht mit mehr inhaltlicher Qualität füllen? „Und, wie ist es mit der Bewertung? Und wie finde ich als Auditor*in die ganzen Schwachstellen?" Wird ihr kritischer Geist vielleicht sagen.*

*Zu den Schwachstellen: Ich bin überzeugt, dass die Mitarbeiter*innen mehr als 90% der Knackpunkte im Arbeitsalltag treffsicher benennen können. Sie müssten als Auditor*in nur noch ein Klima schaffen, in dem diese offen benannt werden. Sie müssen nicht zwingend hunderte von Stichproben ziehen. Die Frage: „Wenn wir gemeinsam die Dokumentation zu xy anschauen würden, was würden wir da finden?“ bringt in der Regel bereits viele Erkenntnisse und Einsichten ans Tageslicht. Und als Auditor*in sollten sie im Übrigen nicht immer auf der Suche nach Schwachstellen sein – aus Stärken lernt es sich viel leichter als aus Schwächen. Daher sollten folgende Fragen ebenfalls zu Ihrem Repertoire gehören: „Was ist in den letzten Monaten richtig gut gelaufen? Welche Erfolge können Sie feiern? Welches positive Feedback haben Sie erhalten? Was können Sie daraus lernen? Wie kann es gelingen, mehr Erfolge zu feiern bzw. mehr positives Feedback zu bekommen? Was ist zu tun?“*

*Und zur Bewertung: Auch dies funktioniert meines Erachtens viel besser gemeinsam. Sie schauen zusammen auf die Vorgaben. Ggf. legen Sie diese noch mal dar. Übertragen Sie zunehmend Bewertungsverantwortung an die Teilnehmer*innen „Meine Einschätzung ist … wie sehen Sie das?“ Ernten werden Sie mit Sicherheit mehr Akzeptanz der Ergebnisse und hoffentlich auch viele hilfreiche Erkenntnisse sowie Motivation für deren Umsetzung.*

Probieren Sie es aus … ich wünsche Ihnen viel Erfolg und freue mich auf Rückmeldungen.

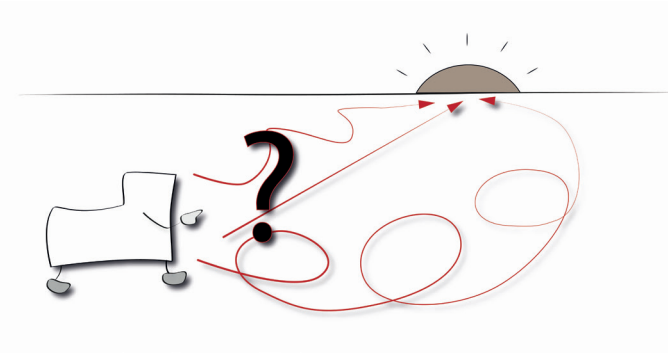
E.T./ 24.10.19

Jetzt wird es politisch! Zum echten Nutzen einer Qualitätspolitik

*In der Praxis begegnen mir vor allem zwei Umsetzungsvarianten zur Qualitätspolitik. Variante 1: Leitbild und Qualitätspolitik werden gleichgesetzt, weil ja auch die ISO hier keine Differenzierung fordert. Variante 2: Es gibt eine separate Qualitätspolitik, die sich zum Beispiel an den QM-Grundsätzen der ISO orientiert, die aber bei näherem Hinschauen für den Organisationsalltag eher belanglos ist. Okay, da steht sicher was drin von kontinuierlicher Verbesserung und Kund*innenorientierung und so, aber das ist häufig so universell, dass a) niemand etwas dagegen haben kann und b) es auch schwer ist, diese allgemeinen Sätze zu missachten: oder findet bei Ihnen etwa überhaupt keine Verbesserung statt. Daher meine Anregung heute, warum die Qualitätspolitik nicht zu einem bedeutungsvollen Strategiepapier machen? Kritiker werden jetzt vielleicht sagen: „Wenn die Q-Politik bisher eh niemand wirklich gebraucht hat, wäre es nicht konsequenter, gleich ganz drauf zu verzichten?" Auch wenn ich in vielerlei Hinsicht für das Weglassen von Regeln plädiere, kann die Politik hier eine aus meiner Sicht bisher gar nicht (oder zumindest viel zu wenig) beachtete Lücke füllen.*

Wie ticken wir eigentlich in Sachen „Qualität/Qualitätsmanagement" in der Organisation?

Wie in den vorherigen Blog-Beiträgen ist dies für mich der Dreh- und Angelpunkt für den nachhaltigen Erfolg aller QM-Initiativen, mit dem sich Organisationen allerdings gar nicht oder zumindest viel zu wenig beschäftigen. Die Qualitätspolitik könnte den passenden Rahmen dafür bieten. Ein anderes Wort für Politik ist „Strategie", ein alternativer Begriff für Strategie ist „Weg". Welchen Weg wählen wir zur Umsetzung unserer Qualitätsanforderungen bzw. unseres Qualitätsversprechens? Niemand würde im Straßenverkehr eine Route planen, ohne den Ausgangspunkt zu kennen. Im QM tappen wir in dieser Hinsicht häufig im Nebel. Moment, werden Sie vielleicht denken, wir wissen doch sehr wohl wo wir stehen: Wir können Auskunft geben über die bearbeiteten Kapitel der ISO, die Abweichungen im Audit, die erreichten Qualitätsziele und die aufgenommen Beschwerden etc. Übertragen auf den Straßenverkehr: Sie sehen Leitplanken, Straßenschilder und die Tachoanzeige auf Ihrem Fahrzeug beobachten Sie auch, reicht das nicht?



*Aber wo sind Sie eigentlich unterwegs? Das Autofahren nicht gleich Autofahren ist, stellt man z.B. im Urlaub fest, wenn sich der deutsche Autoliebhaber ins italienische Getümmel wagt. Italiener*innen fahren etwas mehr nach Gefühl als nach Regeln, diese werden eher als unverbindliche Empfehlungen betrachtet, denn als zwingend einzuhaltende Vorschriften. Die Statistik belegt, dass in Italien deutlich seltener schwere Unfälle passieren als in Deutschland. Blechschäden hingegen kommen recht häufig vor - der Umgang damit ist allerdings eher locker. Also auch im Straßenverkehr ist das Mindset von nicht unerheblicher Bedeutung. Die Metapher könnte man noch weiter bemühen: Wie ist es, wenn man auf Malta unvorbereitet mit dem Linksverkehr konfrontiert wird oder in Indien eine heilige Kuh auf der Straße steht.... Bleiben wir aber bei der Wege- und Strategieplanung im Qualitätsmanagement, hier genannt Qualitätspolitik. Um Ziele zu erreichen, reicht es nicht, diese messbar zu definieren, den Weg dorthin mit Methoden zu pflastern und mit Regeln zu umsäumen. Erfolg entsteht im Kopf – Sie finden unzählige Webseiten oder Veröffentlichungen zu diesem Slogan. Bzw. ich behaupte, wenn Denken und Handeln nicht übereinstimmen, können die vorhandenen persönlichen oder team- bzw. organisationsinternen Potentiale nicht zur (vollen) Entfaltung kommen. Also warum nicht mal ein mutiges Dokument zur Qualitätspolitik verfassen mit Sätzen zum Bild von Menschen und ihrer Arbeit und zu den internen Überzeugungen zum Stichwort Beteiligung oder ähnlichem. Also stellen Sie sich vor, eine Organisation formuliert in Ihrer Qualitätspolitik folgende Aussagen:*

*„Unser Qualitätsmanagement baut auf dem Grundsatz auf, dass alle Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen ihr Bestes geben, immer. Mit unserem Qualitätsmanagement schaffen wir Rahmenbedingungen, die es den allen leicht machen, Verantwortung zu übernehmen und aus Fehlern zu lernen. Dabei legen wir Wert auf eine dialogische Reflexion auf Augenhöhe. Wir nutzen Kennzahlen als Hinweisgeber, wissen aber, dass diese niemals Antworten geben, sondern nur zu guten Fragen anregen. Wir setzen uns motivierende Ziele, vermeiden aber einen fixierten Umgang mit diesen – nur so können wir individuell und flexibel - sprich agil- agieren.“*

Ich finde, da steckt Musik drin. Und ein bisschen mehr Schwung würde dem manchmal doch sehr bürokratisch angestaubten QM echt guttun. Sie sind nach ISO 9001:2015 zertifiziert und haben Sorge, dass Ihr Zertifizierungsunternehmen, so eine „vertrauensduselige, naive und schwammige“ Qualitätspolitik nicht mitmacht? Ich habe in den letzten 25 Jahren viele Zertifizierungsunternehmen kennengelernt und die Bandbreite ist auch hier sehr groß. Eine schriftliche Qualitätspolitik wie oben mal ganz grob skizziert, dient nicht nur der internen Verbindlichkeit. Sie bietet u.a. auch die Möglichkeit, interessierten Zertifizierungsunternehmen darzulegen, wie „die Organisation tickt“, verbunden mit der Frage, ob das Unternehmen Interesse hat, den Qualitätsentwicklungsprozess durch externe Audits in diesem Sinne zu unterstützen (nicht behindern – auch das findet leider statt). Eine potentialorientierte Qualitätspolitik lohnt sich. Unbedingt – finde ich! Und Sie?

E.T./ 11.12.19

Jetzt wird abgerechnet!
Welche Art von Managementbewertung macht Sinn?

*Der Begriff „Managementbewertung, so wie ihn die ISO 9001 verwendet, führt schon mal in die Irre. Es handelt sich also nicht um eine Bewertung der Führungskräfte, sondern um die Bewertung des QM-Systems. Die Frage: "Hilft uns das, was wir in der Organisation zur Erreichung unserer vereinbarten/versprochenen Leistungsqualität tun dabei, diese auch tatsächliche zu erbringen?" ist total wichtig! Und ich möchte einladen, diese auch genauso (radikal) zu stellen. Ich habe in den letzten 25 Jahren unterschiedlichste Formen von Managementbewertung erlebt. In der Regel waren Sie defizitorientiert (hier sind wir noch nicht gut genug, da haben wir Schwachstellen), formalisiert (Zahlen, Daten und Fakten), auf die Perspektive der Führung begrenzt und nicht selten auch eine Schauveranstaltung. Warum eine Schau? Weil zwar Unzufriedenheit mit dem QM-System wahrgenommen wird, aber keine wirkliche Veränderung stattfindet. Sei es, weil QM-Verantwortliche Sorge haben, die Anforderungen der ISO oder der externen Auditor*innen zu missachten, oder sich schlicht nicht trauen, unkonventionellere Wege zu gehen, oder Ideen fehlen oder alles zusammen. Ich möchte mit diesen Blogbeiträgen niemandem einen Vorwurf machen, ich bin lange genug selbst auf der Welle der QM-Gläubigkeit mitgeschwommen. Aber es ist doch schon merkwürdig, dass das QM-Image nach wie vor eher bescheiden ist, obwohl es in den Organisationen regelmäßig bewertet und weiterentwickelt wird. Nein, aus meiner Sicht liegt das nicht an den Themen der ISO, denen man sich manchmal anscheinend ausgeliefert fühlt. Die Themen sind größtenteils sehr sinnvoll und da die ISO so einen großen wunderbaren Interpretationsspielraum bietet, kann die ISO eigentlich immer auch passgenau für das jeweilige Arbeitsfeld zugeschnitten werden. Wie schon mehrmals betont liegt es an der Denkart/den Denkmodellen, mit der die ISO ohne Zweifel entstanden und mit der sie aber auch heute immer noch interpretiert, umgesetzt und auditiert wird. Und damit sind wir wieder beim Handlungsspielraum, den jede Organisation hat und vor allem nutzen sollte.*

Wenn eine Managementbewertung Sinn macht, dann nur, wenn auch wirklich alles auf den Prüfstand kommt und dabei alle Perspektiven Berücksichtigung finden.

Die Mindestanforderung der Norm ist, dass die oberste Leitung dabei beteiligt ist.

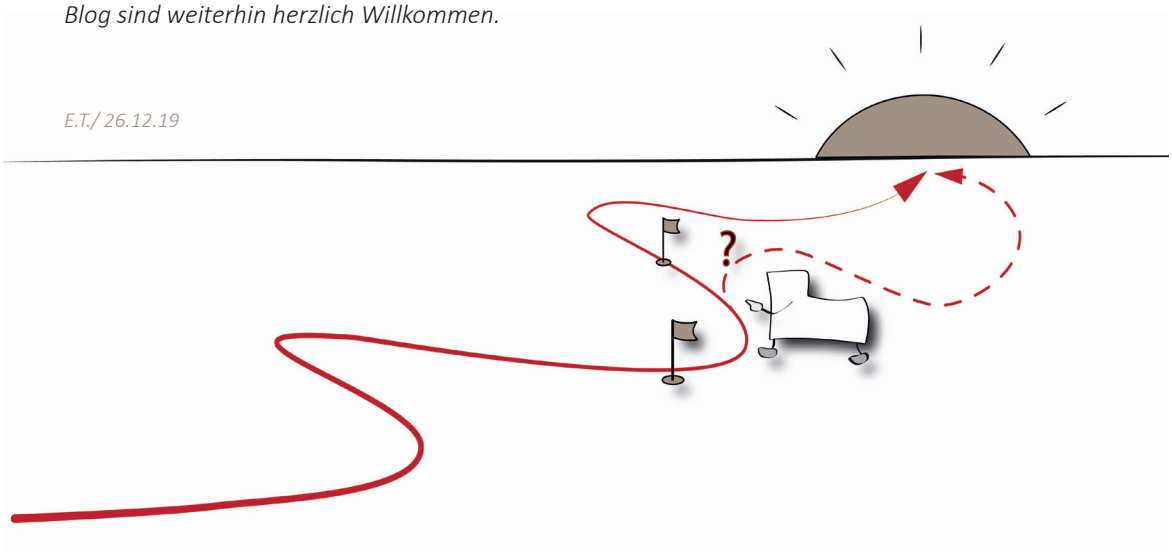
Viele Organisationen setzen die Bewertung im Leitungs-Führungskreis um.

Warum aber nicht ein Gremium bilden, das einen Querschnitt der Organisation abbildet. D.h. unter der Leitung der obersten Führung (ggf. mit Unterstützung durch QM-Beauftragte) werden Menschen aus allen Ebenen und Arbeitsbereichen der Organisation zur Teilnahme an der Managementbewertung eingeladen, wobei im Sinne eines guten Diskussionsprozesses eine Gruppengröße von 16 Personen nicht überschritten werden sollte. Mitarbeitende erhalten so echte Mitwirkungsmöglichkeiten. Sie sehen, dass nicht nur ihre Arbeit überprüft und bewertet wird, sondern auch das System selbst. Und sie können direkten Einfluss nehmen. Je weniger Mitarbeitende sich durch QM fremdbestimmt fühlen, desto akzeptierter ist das System.

Warum nicht mal im Rahmen der Managementbewertung inhaltliche Grundsätze des QM und deren Bedeutung für die Organisation reflektieren? Wenn ich in Seminaren den Satz „Anordnung verhindert Engagement" diskutiere, stimmen meistens viele Teilnehmende diesem zu. Aber wenn Anordnung in den meisten Fällen Engagement verhindert, dann wäre es doch wichtig, diese sehr sehr sparsam und begründet einzusetzen, oder? Andererseits diskutiere ich mit Mitarbeitenden und Führungskräften immer wieder interne (QM-)Anordnungen, deren Sinn und Nutzen sie nicht verstehen. Eigentlich gibt es zwei Plätze in der Organisation, wo diese Diskussionen hingehören: Ins interne Audit (s. auch Blogbeitrag vom …) und in die Managementbewertung. Potentialorientiert bewerten und „abrechnen" bedeutet, Bestehendes wertzuschätzen (es gab sicher gute und vertretbare Gründe dafür), aber keine Scheu davor zu haben, die Richtung zu verändern, wenn man merkt, dass der eingeschlagene Weg nicht der günstigste war.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen persönlich und organisational eine gute (QM-)Jahresabschlussbilanz mit viel Freude auf die neuen Themen, die 2020 bietet, und die Potentiale, die in diesem neuen Jahr zu entdecken sind. Meinungen, Anregungen und auch Themenwünsche zum Blog sind weiterhin herzlich Willkommen.

E.T./ 26.12.19



Konzeptskizze Phasenmodell: Sicherheit - Aufbruch - Entfaltung

Betrachtungsfokus/Wahrnehmung

- *Menschen als von außen steuerbare Faktoren*
- *Zahlen, Daten und Fakten*
- *Prozesse als linear-kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen*
- *Messbare und fixierte Ziele*
- *Direkte Kommunikation*
- *Probleme, Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten*

Reflexionsfrage:
Welche Auswirkung
hat der jeweilige Blick auf die Arbeitswelt?

Sicherheit - Auf-

Menschen als autonome Beziehungswesen

Sachinformationen und Emotionen

Prozesse als dynamisch-komplexe Wirkungsgeflechte

Relative und flexible Ziele

Direkte und indirekte Kommunikation

Stärken, Potentiale und Lernchancen

bruch - Entfaltung

Konzeptskizze Phasenmodell: Sicherheit - Aufbruch - Entfaltung

Grundannahmen/Denken

Unsicherheit kann durch den Einsatz von Regeln und Planung in Sicherheit verwandelt werden.

Formale Festlegungen sichern ein reibungsloses Funktionieren der Organisation.

Kennzahlen liefern Klarheit und Objektivität.

Veränderungsprozesse sind durch rationale Argumente initiier- und steuerbar.

*Kontrollen fördern das Engagement der Mitarbeiter*innen.*

Reflexionsfrage:
Stimmen die Aussagen eigentlich?
Welche Auswirkungen haben sie?

Sicherheit - Auf-

Menschen möchten in ihrer Einzigartigkeit gesehen werden und selbst positiv wirksam sein.

Unter den richtigen Bedingungen arbeiten die Menschen in hohem Maße selbstorganisiert mit Freude und Verantwortungsbewusstsein.

Aus Stärken lässt sich leichter und effektiver lernen als aus Schwächen.

*Flexible Zielformulierungen fördern eine Kultur persönlicher Verantwortung und stärken die Mitarbeiter*innen.*

bruch - Entfaltung

Konzeptskizze Phasenmodell: Sicherheit - Aufbruch - Entfaltung

Handlungsprinzipien/Verhalten

*Führungs- und Kernprozesse objektiv erfassen und so steuern, dass Mitarbeiter*innen austauschbar werden.*

Unerwünschte Abweichungen von Regelungen erkennen, verhindern und wo nötig sanktionieren.

Komplexe Probleme vertiefend analysieren und besonders differenziert planen .

Reflexionsfrage:
Welche Auswirkungen haben die jeweiligen Prinzipien?

Sicherheit - Auf-

Auf wenige, aber bedeutsame Regeln und Prinzipien beschränken.

Individuen eine höhere Bedeutung geben als Regeln und Standards.

Im Arbeitsalltag Räume schaffen für Dialoge zu Qualitäts- und Beziehungsthemen, für die Erfahrung von Wertschätzung und zur Entfaltung von Potentialen.

Unsicherheit aushalten.

bruch - Entfaltung

Konzeptskizze: Qualitätsentwicklung als U-Prozess

1. Mission:
Welche Probleme/Aufgaben wollen wir als Organisation gemeinsam bewältigen?
Was gibt uns Sinn?
Was treibt uns persönlich an?

2. Vision:
Was wollen wir gemeinsam erreichen?
Welche zentralen Ziele streben wir an?
Was ist uns persönlich dabei wichtig?

3. Kontext
Welche internen und externen Anforderungen müssen wir dabei erfüllen?
Welche Einflussfaktoren müssen wir beachten?

Potentialorientierte
Qualitätsentwicklung

7. Gestaltungsräume

Wie schaffen wir angemessene Räume für den Dialog zu Qualitäts- und Beziehungsthemen, für Wertschätzung und Potentialentfaltung?

6. Unsere Prozesse

Welche Prozesse benötigen wir zur Umsetzung unser Mission/Vision (eher linear-kausal o. komplex-dynamisch)? Welche Regelungen sind dafür in welchem Umfang sinnvoll?

5. Unsere Prinzipien:

Welche Prinzipien sollen unser Handeln bestimmen? Was wollen wir in Zukunft nicht mehr tun? Was brauchen wir, um uns in der Einhaltung der neuen Prinzipien zu unterstützen?

4. Grundannahmen:

Welche Grundannahmen leiten uns im Hinblick auf Organisationen und Menschen in Arbeit? Welche fördern Potentialentwicklung? Welche verhindern diese?

handeln

reflektieren

das Denken öffnen

gemeinsam wahrnehmen

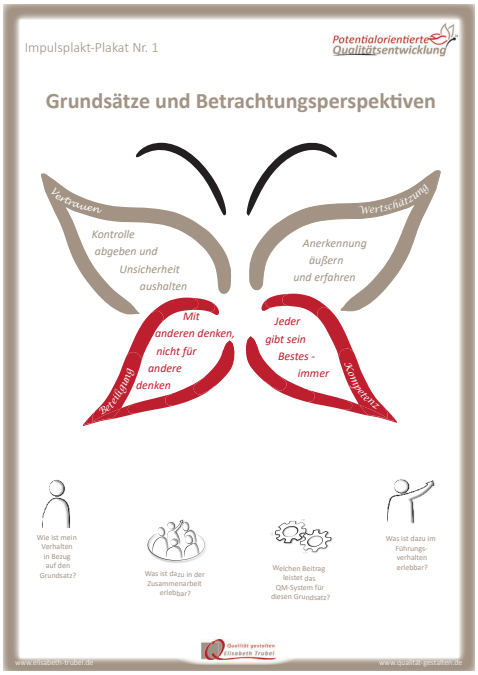
Arbeitsmaterial

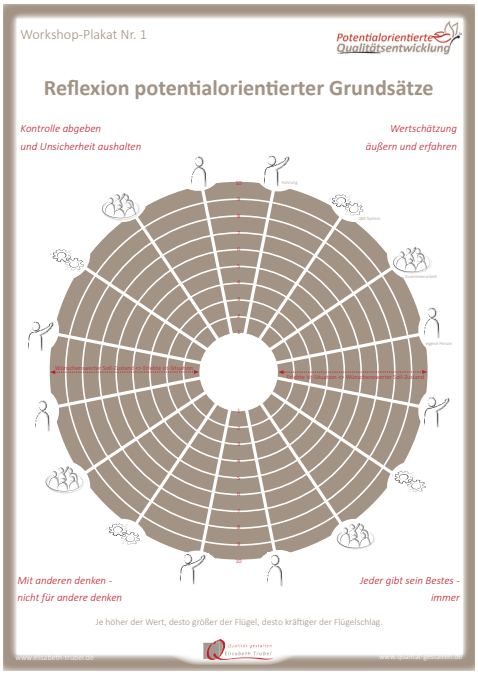
Impulskarten zur Reflexion
persönlicher und organisationaler Glaubenssätze
Set mit 46 eher fördernden oder hemmenden Überzeugungen inkl. Anleitung

48 Karten, A6, 105 x 148 mm, Bilderdruckpapier matt, Querformat, Ecken abgerundet, Cellophanierung zweiseitig matt Softtouch

19 € netto zzgl Versand

zu bestellen unter
www.qualität-gestalten.de
oder info@qualität-gestalten.de





Impuls- und Arbeitsplakat zur Potentialorientierten Qualitätsentwicklung
Grundsätze und Betrachungsperspektiven
A4 auf www.qualität-gestalten.de als kostenfreier Download
A0, doppelseitig bedruckt, 4-farbig, 135 g Papier, 9 € netto zzgl. Versand

Hinweis: *Auf Grund eines Druckfehlers versenden wir das Plakat gegen Übernahme der Versandkosten entgeldfrei - solange der Vorrat reicht.*

Konzeptskizze zur Potentialorientierten Qualitätsentwicklung
Hinführung, Phasen, Umsetzungswege, Werte & Prinzipien
2018, A4, 8 Seiten, 4-farbig, 250 g Papier
Als Download auf www.qualität-gestalten.de kostenfrei

Hinweis: *Die Druckversion versenden wir gegen Übernahme der Versandkosten entgeltfrei - solange der Vorrat reicht.*

Weiterführende Informationen

Literaturempfehlungen

AUGENHÖHEworks GmbH: Impulsheft – Wie man Unternehmen auch leben kann; 2015

AUGENHÖHEworks GmbH: Film – AUGENHÖHEwege; www.augenhoehe-wege.de

Becke, G.; Behrens, M., Bleses, P.; Meyerhuber, S.; Schmidt, S.: Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten; 2013

Borgert, Stephanie: Die Irrtümer der Komplexität – Warum wir ein neues Management brauchen; 2015

Borgert, Stephanie: Unkompliziert – Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen; 2018

Bonsen zur, Matthias: Leading with Life – Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen; 2009

Chlupsa, Christian: Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess; 2017

Dalai Lama; Tutu Desmond: Das Buch der Freude; 2016

Dobelli, Rolf: Die Kunst des klaren Denkens - 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen; 2017

Dobelli, Rolf: Die Kunst des klugen Handelns - 52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen; 2014

Gloger, B. Rösner D.: Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements; 2014

Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition; 2008

Greßer, K. Freisler, R.: Agil und erfolgreich führen: 2017

Herrmann, Ulrich (Hrsg.): Neurodidaktik – Grundlagen für ein gehirngerechtes Lehren und Lernen; 2009

Herrmann, Silke; Pfläging, Niels: OpenSpace Beta - Das Handbuch für organisationale Transformation in nur 90 Tagen; 2020

Hofert, Svenja: Das agile Mindset - Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, 2018

Hüther, Gerald: Würde: Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft; 2018

Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten; 2013

Hütter F., Lang S.: Neurodidaktik für Trainer; 2017

Intrinsify me GmbH: play Change – Das Kartenspiel für wirksame Arbeit; 2016

Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 2011

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H., Hammer D.: Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen; 2016

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H., Hammer D.: Musterbrecher – Der Film; 2016

Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H.: Musterbrecher – Ein Prospekt für mutige Führung; 2017

König, E., Volmer G.: Handbuch Systemische Organisationsberatung; 2008

Königswieser, R., Hillbrand M.; Einführung in die systemische Organisationsberatung; 2013

Fredric Laoux: Reinventing Organisations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; 2016

Fredric Laoux: Reinventing Organisations visuell – Ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; 2016

Pfläging, Nils: Führen mit flexiblen Zielen – Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb; 2011

Pfläging, Nils: Organisationen für Komplexität; 2013

Pfläging, Nils: Komplexithoden – Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität; 2016

Scharmer, Otto C.: Essentials der Theorie U - Grundprinzipien und Anwendungen; 2019

Schamrmer, Otto C.: Theorie U - Von der Zukunft her Führen; 2011

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation; 2007

Sprenger, Reinhard K.: Das anständige Unternehmen – Was richtige Führung ausmacht und was sie weglässt; 2015

Sprenger, Reinhard K.: Radikal Digital – Weil der Mensch den Unterschied macht; 2018

Storch, Maja: Das Geheimnis kluger Entscheidungen – Von Bauchgefühl und Körpersignalen; 2014

Trubel, Elisabeth; Bastian, Andrea: Qualitätsmanagement visuell verstehen, vermitteln und verankern; 2016

Ruchseß, Nicole: Glaubenssätzen auf der Spur - Wie Sie Ihr Leben selbst steuern, statt Hingespinsten zu folgenden, 2018

Vollmer, Lars: Wie sich Menschen organisieren, wenn Ihnen keiner sagt, was sie tun sollen; 2017

Wohland, Gerhard: Denkwerkzeuge der Höchstleister; 2012

Über die/den Auditor*in

Elisabeth Trubel *ist Dipl. Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin, Qualitätsmanagerin und Auditorin (DGQ) sowie Mediatorin. Seit einigen Jahren beschäftigt sie sich intensiv mit systemischer Organisationsentwicklung und setzt dabei viele Methoden aus dem Facilitation und visuell Facilitation ein. Mit der Frage, wie Qualität in den verschiedensten Arbeitsfeldern des Gesundheits- und Sozialwesen gewährleistet, gesteuert oder auch gemanaget werden kann, beschäftigt sie sich jetzt schon seit 25 Jahren. Sie hat als Qualitätsbeauftragte und als Referentin eines Bundesverbandes der Freien Wohlfahrtspflege gearbeitet. Seit mehr als 10 Jahren ist sie als freiberufliche Beraterin und Trainerin tätig.*
Ihr Ziel: Qualität gestalten mit Freude, potentialorientiert und systemisch.
Weitere Informationen unter www.elisabeth-trubel.de

Marcus Bierei *ist examinierter Krankenpfleger, Dipl. Sozialwirt (FH) und seit vielen Jahren Geschäftsführer der Mutter-Kind-Klinik Haus WaldQuelle sowie Vorstandsmitglied im Ev. Fachverband für Frauengesundheit e.V.. In dieser Zeit hat er sich intensiv mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinandergesetzt, an der Entwicklungen eines spezifischen Systems für Mutter-Kind-Kliniken mitgewirkt, dieses implementiert und zur Zertifizierung geführt.*

Zum Denkraum

*Wir sind eine Gruppe von freiberuflichen Berater*innen/ Trainer*innen, Führungskräften und QM-Beauftragten, die einen Denkraum eröffnet hat, um eine kritische, aber auch zukunftsorientierte Diskussion zur Gestaltung von Qualität insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen anzustoßen.*
Nähere Informationen unter www.qualität-gestalten.de