Integrated Thinking

Moderne Unternehmenssteuerung in einer veränderten Unternehmenswelt

Einführungspräsentation Q-Tag am 22.11.2017

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)

Management-Kreisläufe als Basis für die durchgängige Steuerung von Unternehmen

Ziele müssen ‚smart' sein:

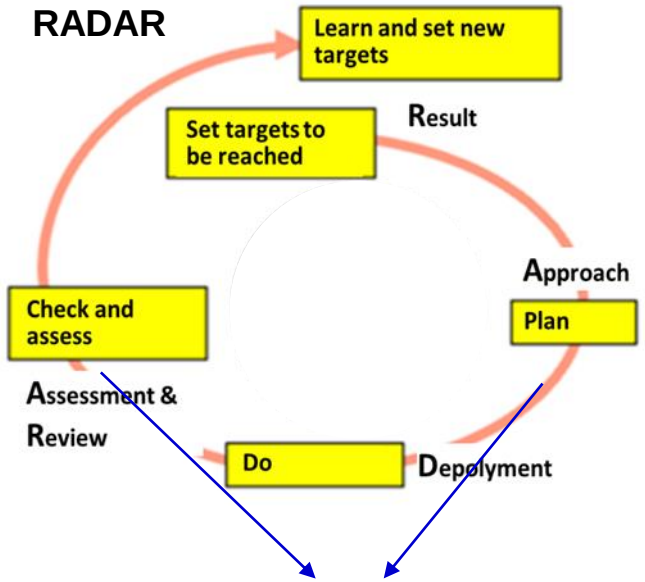
S pecific
M easurable
A chievable
R elevant
T ime framed

Strategische Ziele
Operative Ziele

Erfolgsfaktoren lt. ISO 9001:
- Klare **Prozesse**
- **Messgrößen** entlang der Prozesse
- **PDCA**-Kreislauf
- Konkrete **Maßnahmen** zur kontinuierlichen Verbesserung

➔ **Exzellente Unternehmen (EFQM)**

Einsatz:
- Material
- Fremdleistung

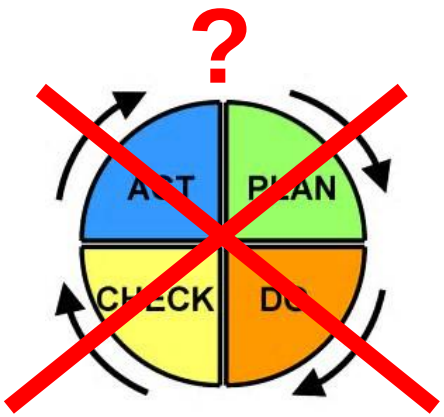


Output:
- Kundennutzen
- Einkommen für Stakeholder

Komplexität lässt sich nicht steuern. Das Cynefin-Modell

Klare Ziele, klare Maßnahmen, klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind nicht in jedem Fall gegeben. Aus linearen Beziehungen werden Ursache-Wirkungs-Netze (n : m).

Digitalisierung
Künstliche Intelligenz
Vernetzung (IoT)
Generation Y / Z
Nachhaltigkeit
Neue Geschäftsmodelle
…



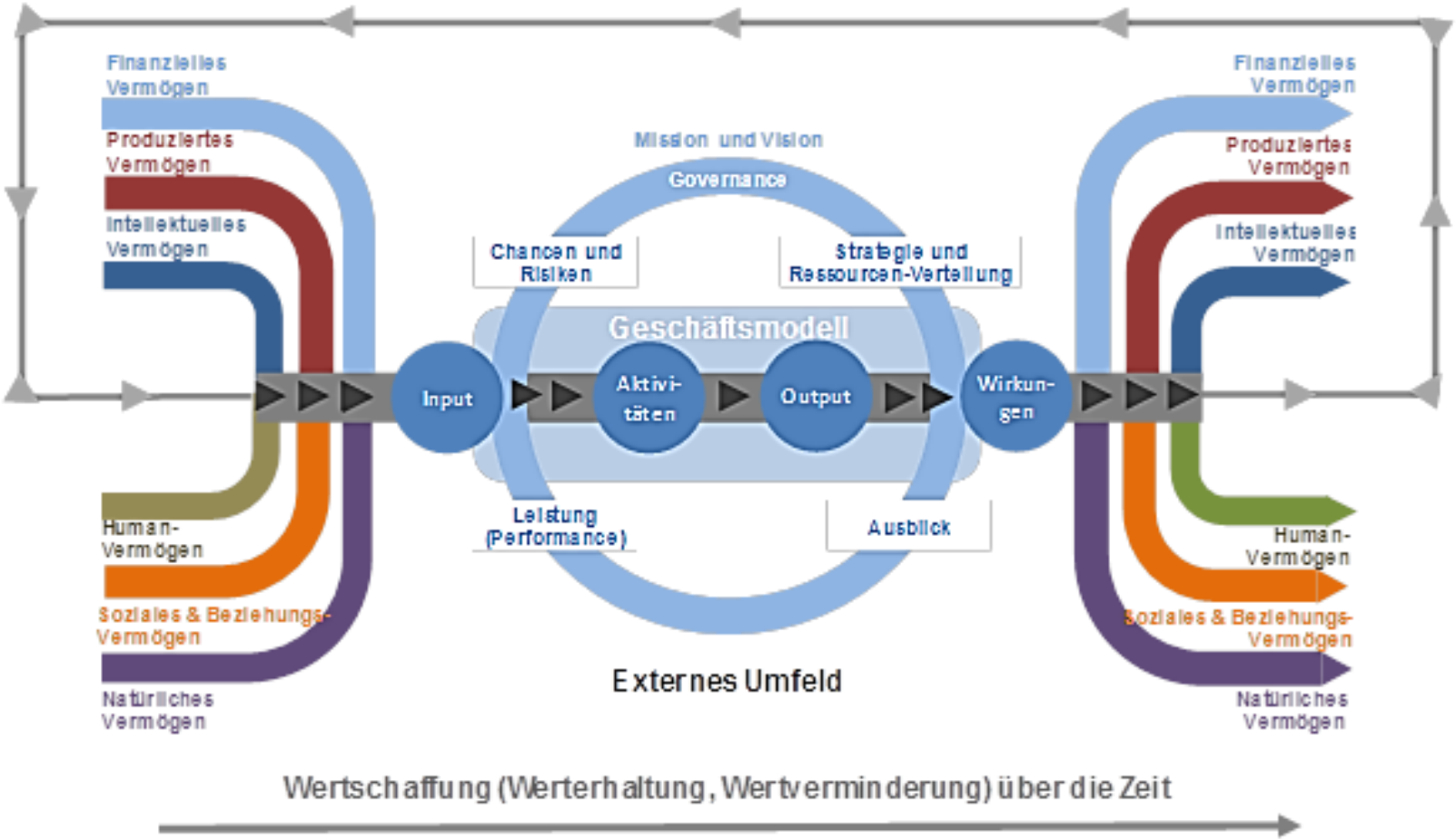
Innovationsgrad
Geschäfts-Chancen + -Risiken
Technische Neuerungen

Disruptive Geschäftsmodelle
Agile Organisationsmodelle
…

Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell im Sinne des Integrated Reportings

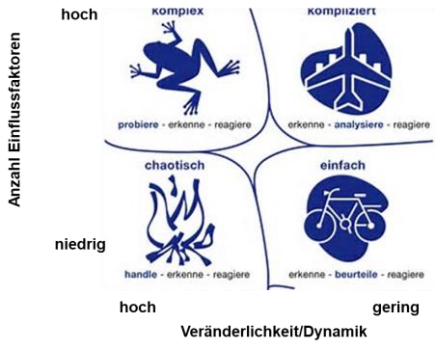
- Bei Management-**Entscheidungen** sind alle Vermögensarten zu berücksichtigen.
- (Nachhaltige) **Wertschöpfung** über die gesamte Kette ist transparent darzustellen

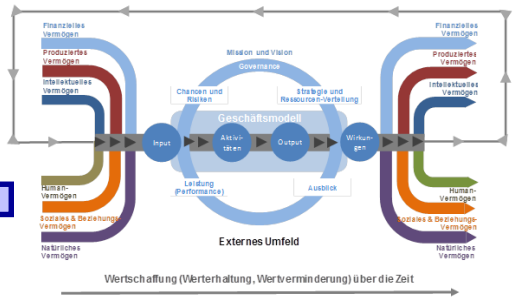
Ziel: **Vertrauen** schaffen bei allen Stakeholdern

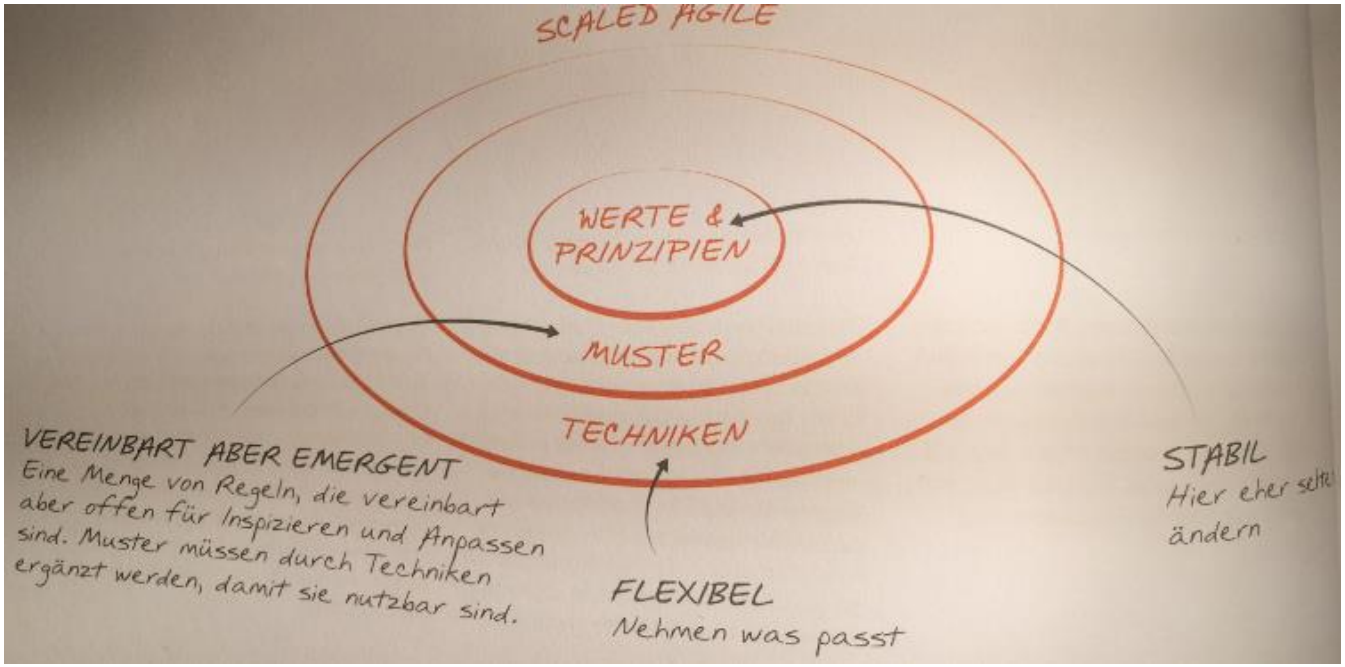


Die modernen Organisationen bestehen aus flexiblen Teams mit wechselnden Aufgaben

Zunehmende **Komplexität** einerseits und **Veränderung der Werte** andererseits führen zu geänderten Organisations- und Führungsmodellen.





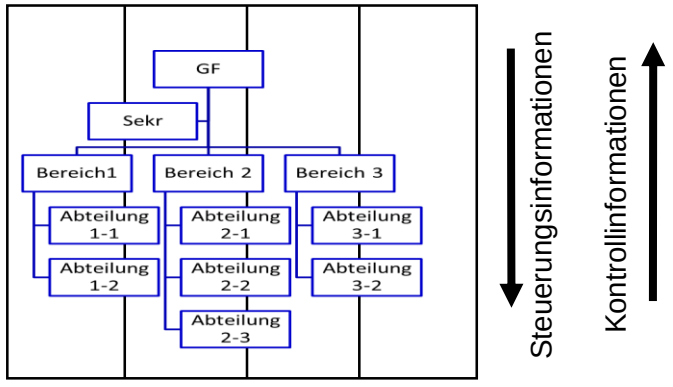


Die klassischen Informationswege der Steuerung werden verschwinden

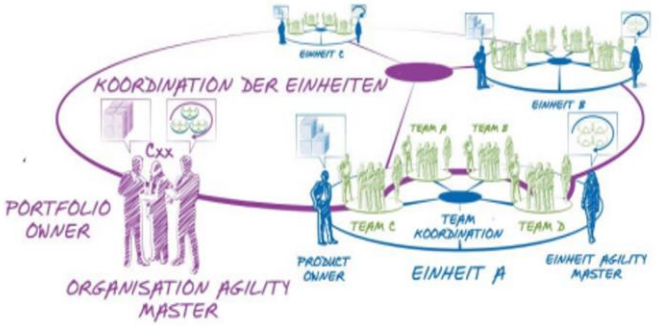
Agile Organisationen haben eine organische oder **zellartige Struktur**. Sie bestehen durchgehend aus Teams, die hochgradig eigenverantwortlich und **ohne klassische Führungskraft** arbeiten.

Die Grundlage agiler Organisationen sind **gemeinsame Werte** und situationsbezogene Abstimmung. **Klassisches Management, klassische Steuerung sind nicht mehr nötig/möglich.**

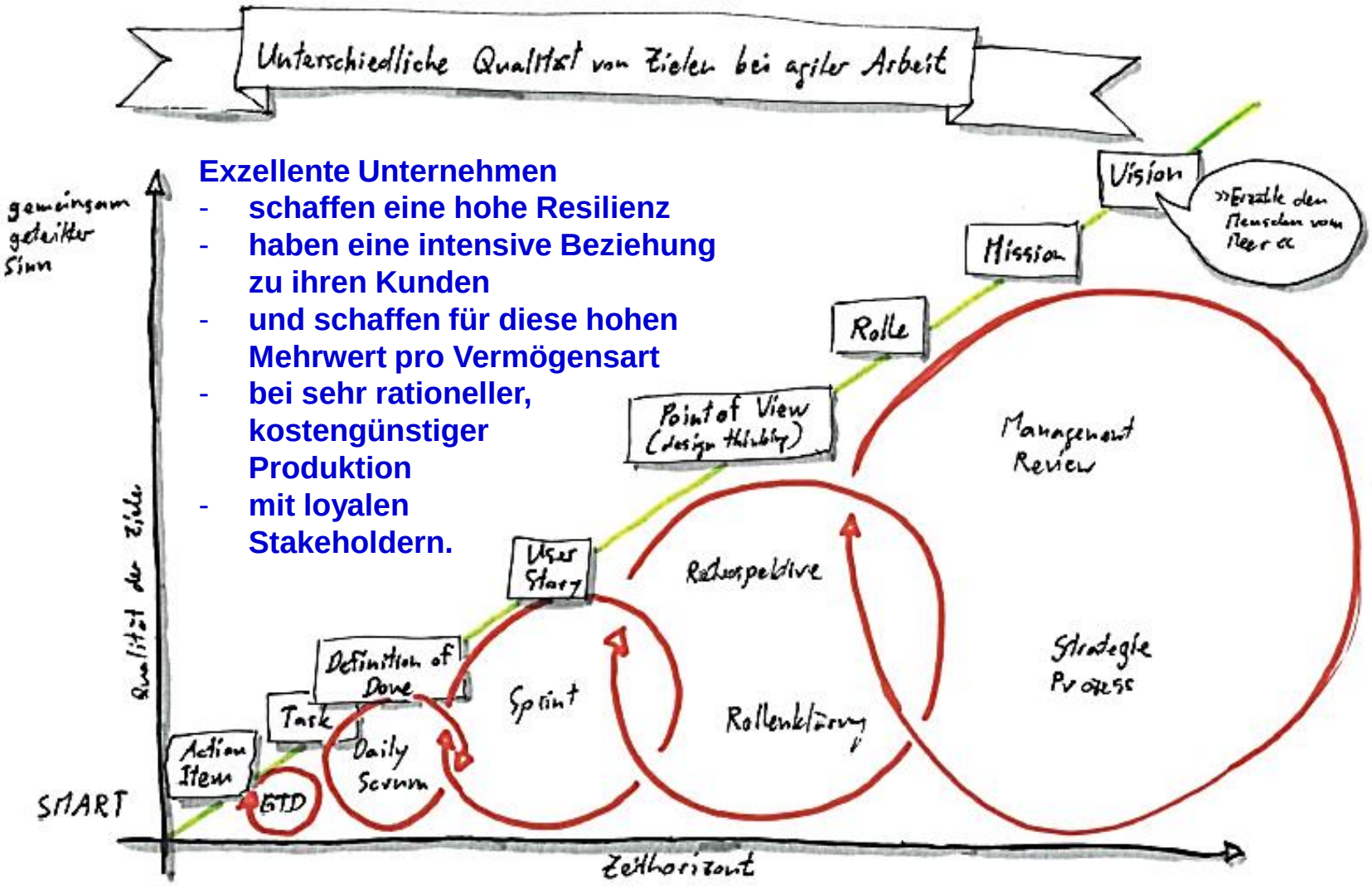
Hierarchische Steuerung



Peer-to-peer Steuerung



Agile Arbeitsweise verändert die Zieldefinition auf der Zeitachse



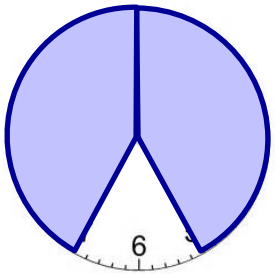
Auswirkungen auf das QM und Controlling

- Grundverständnis
  - Qualität stärker auf Ebene Geschäftsmodell?
  - Was ist Erfolg? Was ist Unternehmenswert? Für wen?
- Änderung Rolle des QM (und Controller)
  - Mehr oder weniger Businesspartner?
- Änderung Instrumente Qualitätsmanagement (und Controlling)
  - Planung → Budgetierung:
    - Ziele in allen Vermögensarten?
    - Planung und Budgets nur noch pro Team?
    - Planung in Bandbreiten und relativen Größen
  - Risikomanagement bekommt eine andere Bedeutung?
    - Höhere Bedeutung
    - Mehr QM im Innovationsmanagement
- QM-Prozesse wesentlich flexibler und häufigere Änderung?
- Anpassungen QM-Handbuch (Prozesse, Prüfverfahren)
- …

Diskussion / Gruppenarbeit

Kurze Diskusssion im Plenum:

- Wie kommt dieses Thema bei Ihnen an, hatten Sie damit schon zu tun?



2x2 Gruppen à 25 Minuten anhand der Fragenliste,
dann 10 Min. Zwischenpräsentation inkl. Feedback,
dann nochmals 25 Minuten.
Präsentation der Ergebnisse pro Tafel je 8 Minuten,
Feedback 10 Minuten

#1 Welche Aspekte des Integrated Thinking scheinen Ihnen für ein modernes QM wichtig? Ändern sich dafür die Qualifikationsanforderungen an die Qualitätsmanager?

#2 Agilität vs. dokumentierte Prozessbeschreibung. Ein Widerspruch? Wie wäre damit umzugehen? Was sind die Herausforderungen?

Arbeitsgruppe 1

Welche Aspekte des Integrated Thinking scheinen Ihnen für ein modernes QM wichtig? Ändern sich dadurch die Qualifikationsanforderungen an die Qualitätsmanager?

- Fragen zur Gruppenarbeit:
  - Welchen Beitrag zur zielorientierten Steuerung leistet das QM? Was wird daran anders?
  - Kennen Sie das „Manifest des agilen Qualitätsmanagements“?
    Welche Auswirkungen hätte dies auf die QM-Arbeit bei Ihnen?
  - Wie kann das QM in einer agilen, teamorientierten Organisation die Produkt- und Prozessqualität sicherstellen?
  - Spüren Sie im Tagesgeschäft bereits eine zunehmende Komplexität, die sich nicht mehr durch einfache Maßnahmen steuern lässt? Welche?
  - Sind ausreichend gemeinsame Werte im Unternehmen vorhanden, um ohne Top-Down-Steuerung die Kundenzufriedenheit und gleichzeitig die nötige Rentabilität sicherzustellen?
  - Was zeichnet einen guten Qualitätsmanager aus, welche Eigenschaften und Qualifikationen benötigt er? Braucht er zukünftig andere Qualifikationen?
  - Kennen Sie das DGQ-Rollenbündel-Modell?
    Wird sich die Rolle des QM in einer agileren Organisation ändern?
  - Werden sich Methoden des proaktiven und reaktiven QM ändern, wenn ohne langfristige Pläne mit eigenverantwortlichen Teams gearbeitet wird?
  - Hat das <IR>-Modell mit den Vermögensarten Einfluss auf die Arbeit des QM und die genutzten Methoden? Wie spielt z.B. Beziehungswissen in den Qualitätsbegriff?

Arbeitsgruppe 2

Agilität vs. dokumentierte Prozessbeschreibung. Ein Widerspruch? Wie wäre damit umzugehen? Was sind die Herausforderungen?

- Fragen zur Gruppenarbeit:
  - Besteht ein Widerspruch zwischen Agilität und klar definierten und dokumentierten Prozessen? Passt das überhaupt zusammen?
  - Falls nein, warum? Wann? Wann nicht?
  - Falls ja, warum? Wann? Wann nicht?
  - Welche Auswirkungen hätte ein solcher Widerspruch auf das Qualitätsmanagement (Inhalte/Organisation/…)?
  - Ließe sich ein solcher Widerspruch lösen/überbrücken? Was wären mögliche Folgen?
  - Sind die ISO-Normen mit ihrem Prozessmodell zukunftstauglich/-fähig?
  - Was sollen Prozesse aus Q-Sicht leisten? Warum dieser Fokus auf Prozesse?
  - Kann es eine (Qualitäts-)Welt ohne Prozesse geben?
  - Wie ließe sich ein Reifegradmodel in diese Sicht integrieren?
  - Was wären die Vor- und Nachteile, u. U. sogar Defizite gegenüber dem Prozessmodell? Stets? In welchen Situationen/unter welchen Umständen?
  - Lassen sich zukünftig noch klare Prozessziele (KPIs) definieren? Wie können (Prozess-)ziele im Sinne der Zielerreichung konsequent gesteuert werden?
  - Wie sähen solche Ziele aus? Ein Punkt/Zielpunkt? Eine Fläche/Zielfläche? Ein Raum/Zielraum? Wie ließen sich diese beschreiben? Vorgeben? Messen? Erreichen?

Backup

Unternehmensführung wird in Zukunft weniger mit Zahlen erfolgen

- „Die Zukunft der Führung von Unternehmen ist keine der Normen, Regeln und Wiederholungen. Die Zukunft der Führung ist **Komplexitätsmanagement** und **Wertemanagement**.“

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Wertemanagement = **Werte transportieren**

- Kunden begeistern (Apple, Harley Davidson)
- Mitarbeiter gewinnen und halten (Code of Conduct, Kindergarten, Fitnessstudio, Arbeitszeiten, …)
- Kapitalgeber akquirieren (Tesla/SpaceX, alle Tech-Startups)
- Gesellschaft integrieren (eine bessere Welt)
- …

Komplexität reduzieren/ **Entkomplexieren**

- Umgang mit Unsicherheit → Risikomanagement → Eskalation
- Einheit von Verantwortung und Tun → dezentrale Entscheidungen
- Integration von Ich und Wir (→ Teambildung)
- Klare Arbeitspakete mit unmittelbarem Kundennutzen → Effektivität statt Effizienz
- Planung und Steuerung in Bandbreiten und relativen Größen
- …

Agile Unternehmenssteuerung erfolgt auf mehreren Ebenen

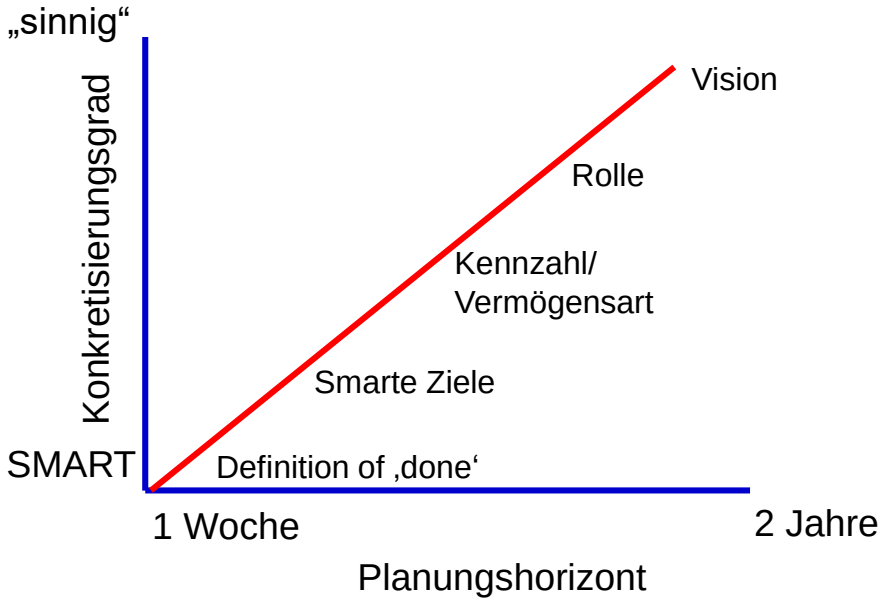
1. Auch zukünftig werden ‚smarte' Ziele und klare Zielsteuerung benötigt.
2. Methoden wie Scrum und Kanban fokussieren auf kurze Zeiträume
3. In langen Zeiträumen überwiegt die Schaffung gemeiner Werte
4. Steuerung erfolgt deutlich stärker horizontal als vertikal

Steuerungsebenen:

❶ **Geschäftsmodell, Werte, Märkte**
Reaktion auf (disruptive) Trends, …

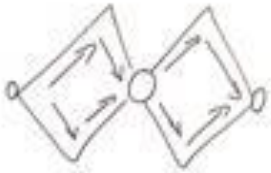
❷ **Portfolio, Zielmärkte, Technologien**
Etappen-Ziele mit klaren Kennzahlen

❸ **Tagesgeschäft, Projekte, Chancen/Risiken**
Agile Steuerung im Team, ggf. Eskalation
Realtime-Informationsbereitstellung

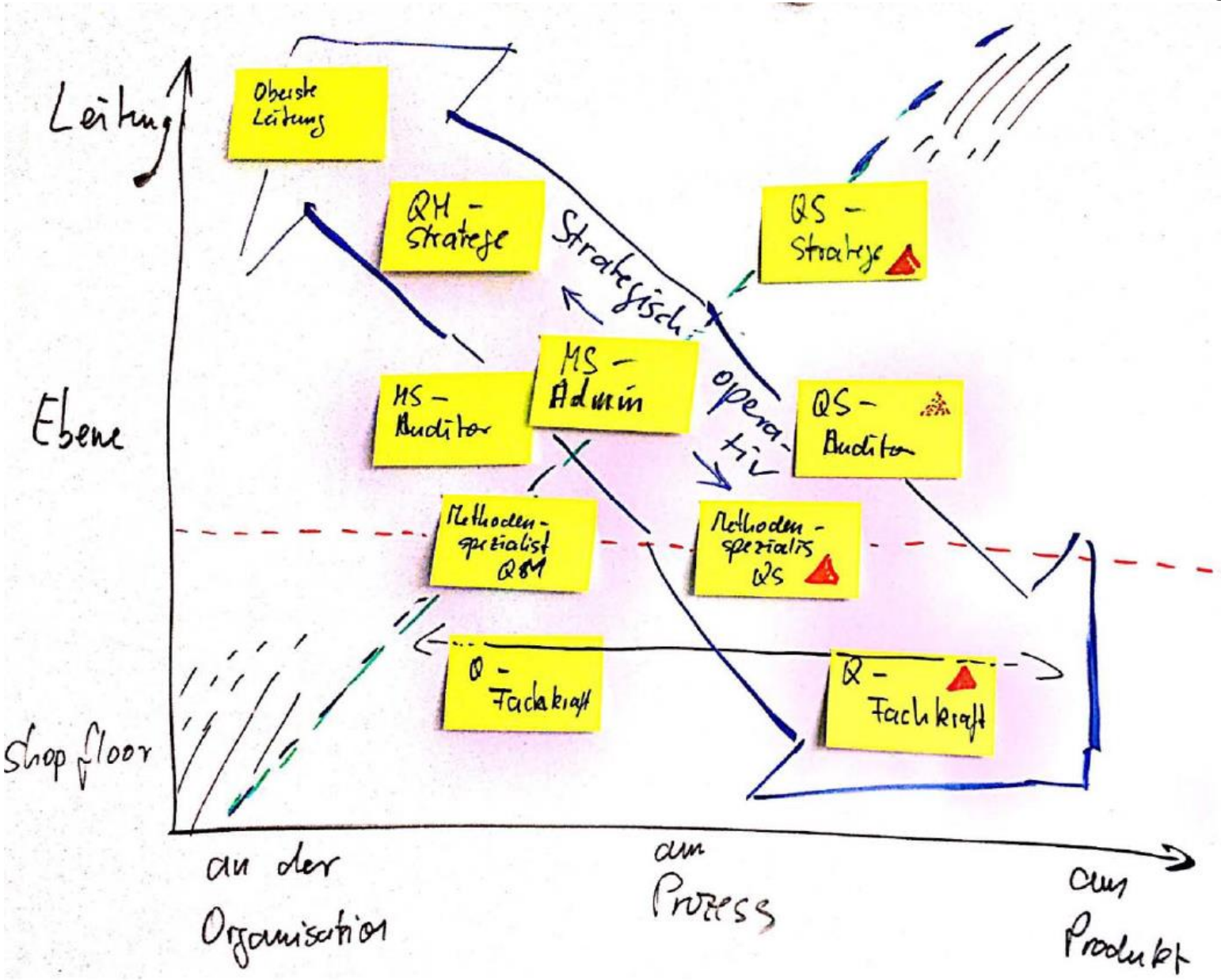


Das „Manifest des agilen QM“ der DGQ

Grundsätze der ISO 9001	Grundsätze des agilen QM
Kundenorientierung	Kundeninteraktion
Führung	Dienende Führung
Einbeziehung von Personen	Interdisziplinäre Vernetzung
Prozessorientierter Ansatz	Evolutionärer Ansatz
Verbesserung	Iteration
Faktengestützte Entscheidungsfindung	Knackpunktbasierte Lösungsfindung
Beziehungsmanagement	Menschenzentrierung



Das Rollenbündelmodell der DGQ



Das Rollenbündelmodell der DGQ

Oberste Leitung (Strategischer Entscheider)
Verantwortlich für Ausgestaltung und Funktionieren von Strategie, Aufstellung, Managementsystem und Zielerreichung.
QM Stratege (Berater)
Berater der Obersten Leitung. Erarbeitet zur Strategie passende Konzepte für Aufstellung und Managementsystem. Arbeitet organisationsentwicklerisch an der Herstellung und Verbesserung der Qualitätsfähigkeit der Organisation, durch Entwicklung ihrer (Infra)Struktur und Kultur.
QS-Stratege (Berater und operativer Entscheider)
Berater der Obersten Leitung und der Verantwortlichen für Entwicklung, Leistungserbringung etc. Erarbeitet zur Strategie passende Konzepte zur systemischen Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung und Fehlerreduktion.
Managementsystemadministrator (Administrator)
Architekt, Weiterentwickler und Betreuer des Managementsystems. Unterstützt die Leitung und Strategen bei der Konzeption des Managementsystems. Unterstützt dabei, es in geeigneter digitaler Form abzubilden. Entwickelt, reviewt geeignete Regeln für den Betrieb des Managementsystems und passt sie bei Bedarf an. Weist die Rechte im System zu.
Managementsystemauditor (Systemprüfer)
Überwacht mittels Audits die Konformität des Managementsystems gegen relevante Regelwerke. Analysiert die Funktionsweise und identifiziert Stärken und Schwächen, gute und schlechte Praktiken.
QS Auditor (Prüfer)
Überwacht mittels Audit die Konformität der Produkte und Prozesse gegen Spezifikationen.Analysiert Fehler und Abweichungen und deren mögliche Ursachen.
Methodenspezialist QM (anpackender Berater)
Hat Spezialaufgaben im Qualitätsmanagement und unterstützt und coacht Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, mittels geeigneter Methoden Organisation und Prozesse besser qualitätsfähig zu machen. Übernimmt eigene operative Spezialaufgaben, kann (Teil)Prozesseigner oder Projektmitarbeiter sein.
Methodenspezialist QS (anpackender Berater)
Hat Spezialaufgaben in der Qualitätssicherung und unterstützt und coacht Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, mittels geeigneter Methoden Prozesse zu verbessern, Fehler und Verschwendung zu reduzieren. Übernimmt eigene operative Spezialaufgaben, kann (Teil)Prozesseigner oder Projektmitarbeiter sein.
Q-Fachkraft (Selbermacher)
Übernimmt Aufgaben des Qualitätsmanagements oder der Qualitätssicherung, wie z.B. Datenanalyse oder Wareneingangsprüfung. In dieser Rolle gibt es viele fachliche und organisationsbereichsbezogenen Konkretisierungen und Spezialisierungen.