

Inhalt

Inhalt

- 1 Die Reisevorbereitungen:**
 - Die Reisenden, die Reisebegleitung, das Ziel ... 1
 - 1.1 Wohin geht die Reise? oder: Die Vision des Lernenden Unternehmens 3
 - 1.1.1 Wer lernt? 4
 - 1.1.2 Wo ist das Wissen verankert, d. h. wer ist der Wissensträger? 5
 - 1.1.3 Wie wird gelernt? 5
 - 1.1.4 Das Rahmenmodell organisatorischen Lernens 6
 - 1.2 TQM und TQL – Die Währung im Land des Lernenden Unternehmens 7
 - 1.2.1 TQM – Total Quality Management 7
 - 1.2.2 TQL – Total Quality Learning 10
- 2 Reiseveranstalter überbetrieblicher Weiterbildungsangebote 11**
 - 2.1 Was ist Wissenstransfer? 11
 - 2.2 Qualitätsmanagement im überbetrieblichen Wissenstransfer 12
 - 2.2.1 Beschreibung des Ist-Zustandes bei dem überbetrieblichem Transfer von Qualitätswissen 13
 - 2.2.2 Umsetzung von Qualitätswissen 13
 - 2.2.3 Wissensinhalte 13
 - 2.2.4 Teilnehmerorientierung 15
 - 2.2.5 Wissenstransfer 15
 - 2.3 Weiterbildungsangebote 16
- 3 Kräfte schöpfen: die Kraftfeldanalyse 19**
 - 3.1 Der Veränderungsprozeß als Kraftfeld 19
 - 3.2 Die Kraftfeldanalyse als Problemlösungstechnik 21
 - 3.3 Retardierende Kräfte – der konstruktive Umgang mit Widerstand 22
- 4 Reiseproviant 25**
 - 4.1 Gründe für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems 25
 - 4.2 Der Begriff Qualitätsmanagement 26

4.3	Die Normen – Familie DIN EN ISO 9000 ff.	26
4.3.1	Einführung, Idee und System der DIN EN ISO 9000 ff.	26
4.3.2	Aufbau des Regelwerkes	27
4.4	Qualitätsmanagementelemente	28
4.4.1	Verantwortung der Leitung	29
4.4.2	Qualitätsmanagementsystem	29
4.4.3	Vertragsprüfung	29
4.4.4	Designlenkung	29
4.4.5	Lenkung der Dokumente und Daten	29
4.4.6	Beschaffung	30
4.4.7	Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte	30
4.4.8	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten	30
4.4.9	Prozeßlenkung	30
4.4.10	Prüfungen	30
4.4.11	Prüfmittelüberwachung	31
4.4.12	Prüfstatus	31
4.4.13	Lenkung fehlerhafter Produkte	31
4.4.14	Korrektur und Vorbeugemaßnahmen	31
4.4.15	Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand	31
4.4.16	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	31
4.4.17	Interne Qualitätsaudits	32
4.4.18	Schulung	32
4.4.19	Wartung	32
4.4.20	Statistische Methoden	32
4.5	Erläuterungen zur DIN EN ISO 9004	32
4.5.1	DIN EN ISO 9004 Teil 1	32
4.5.2	Übersicht über die DIN EN ISO 9004 Teil 2	33
4.6	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	34
4.6.1	Voraussetzungen für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	34
4.6.2	Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems	34
5	Fit für die Reise	37
5.1	Anforderungen an den Qualitätsprozeßmanager	37
5.2	Wer ist Schuld?	39
5.2.1	Attribution	39
5.2.2	Erfolgs-/Mißerfolgsorientierung	40
5.3	Man muß sich entscheiden können	41
5.4	Der ideale Qualitätsprozeßmanager	42
5.5	Wie erfaßt man das ideale Qualitätsprozeßmanagerprofil?	43
6	Das Reisetagebuch	45
6.1	Qualifizierungskonzept für Qualitätsprozeßmanager	45
6.2	Reiseplanung: Aktions- und Terminpläne	46
6.3	Der Transfer-Analyse-Bogen als Reisetagebuch	48
6.3.1	Die Transferrahmenbedingungen	49

- 6.3.2 Transferproblembewältigung 49
- 6.3.3 Transferergebnisbeschreibung 49
- 7 Der Weg ist das Ziel: Prozesse 51**
 - 7.1 Was ist ein Prozeß? 51
 - 7.2 Das Netzwerk von Prozessen 52
 - 7.3 Prozeßanalyse 52
- 8 Gemeinsam sind wir stark 57**
 - 8.1 Teamentwicklung 57
 - 8.2 Moderieren von Gruppen 60
 - 8.2.1 Der Moderator 60
 - 8.2.2 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Team 61
 - 8.2.3 Der Moderationszyklus 62
 - 8.3 Ausgewählte Moderations- und Problemlösetechniken 63
 - 8.3.1 Metaplan 63
 - 8.3.2 Brainstorming 64
- 9 Im Land der Kundenauftragsabwicklung – Prozeßverbesserung 65**
 - 9.1 Textanalyse der Norm: Element 3 – Vertragsprüfung 65
 - 9.2 Erstellen einer Dokumentation im Team – am Beispiel des Elementes 3 „Vertragsprüfung“ 67
 - 9.2.1 Beispielhafter Aufbau eines QM-Handbuch-Kapitels 67
 - 9.2.2 Beispiel eines konkreten QM-Handbuch-Kapitels 68
 - 9.2.3 Beispiel einer Verfahrensanweisung 69
 - 9.2.4 Das Erstellen einer konkreten Verfahrensanweisung – Kundenauftragsabwicklung 71
 - 9.3 Einführung in die Prozeßbewertung (DIN EN ISO 9000) 73
- 10 Die lebenden Abläufe 75**
- 11 Den eigenen Standort bestimmen 77**
 - 11.1 Die Lernlandschaft erkunden 77
 - 11.2 Die Lernlandkarte 78
 - 11.3 Die Nutzung des Fragebogens 80
 - 11.3.1 Vorbereitung 80
 - 11.3.2 Durchführung 80
 - 11.3.3 Auswertung 80
 - 11.3.4 Einleitung von Maßnahmen 80
 - 11.3.5 Erfolgskontrolle 80
- 12 Fragebogen Teil 1: Qualitätspolitik und -ziele 83**
 - 12.1 Welche Funktion erfüllt dieser Teil? 83
 - 12.2 Abgeleitete Maßnahmen 83

12.2.1	Jeder braucht ein Ziel: Zielsetzung	85
12.2.2	Wie setzt man Ziele ein?	86
12.2.3	Übung zur Zielsetzung	89
13	Vorgesetztenfragebogen Teil 2: Mitarbeitergespräche	91
13.1	Welche Funktion erfüllt dieser Teil?	91
13.2.	Abgeleitete Maßnahmen	92
13.3	Kommunikation	93
13.3.1	Partnerschaftliche Gesprächsführung	94
14	Vorgesetztenfragebogen Teil 3: Die Knoten	94
14.1	Welche Funktion erfüllt dieser Teil	105
14.2.	Abgeleitete Maßnahmen	106
14.2.1	Führung	106
14.2.2	Führungstheorie	109
14.2.3	Das Führungsmodell von Vroom & Yetton	110
14.2.4	Übungen zur Führung	113
14.2.5	Was ist Motivation?	120
14.2.6	Motivationstheorien	121
15	Vorgesetztenfragebogen Teil 4: Die abteilungsinternen Pfade	129
15.1	Welche Funktion erfüllt dieser Teil?	129
15.2.	Abgeleitete Maßnahmen	129
15.2.1	Was ist Kooperation?	131
15.2.2	Übungen zur Förderung der Kooperation	134
15.2.3	Qualitätszirkel	140
15.2.4	Anschließende Maßnahmen	143
16	Fragebogen Teil 5: abteilungsübergreifende Pfade	147
16.1	Welche Funktion erfüllt dieser Teil?	147
16.2	Abgeleitete Maßnahmen	148
16.2.1	Übung: Kooperation zwischen Abteilungen	153
16.2.2	Die sieben Fragen des Lieferanten	155
17	Beinahe angekommen	157
17.1	Im Dialog mit der Zukunft	157
17.2	Prozeßorientierung	159
17.3	TZI – Themenzentrierte Interaktion	160
17.3.1	Was ist Themenzentrierte Interaktion (TZI)?	161
17.3.2	Theoretischer Hintergrund – das TZI-Dreieck	162
17.3.3	Das Prinzip „Balance“	164
17.3.4	Die Postulate des TZI	165
17.4	Konfliktmanagement	168

- 17.4.1 Konfliktursachen 169
- 17.4.2 Konfliktdynamik 169
- 17.4.3 Konfliktbehandlung 170
- 17.5 Kick-off- Workshop
„Prozeßorientierte Kundenauftragsabwicklung“ 174
- 17.6 Resümee der Reise durch die Lernlandschaft 177

Anhang 179

Literaturverzeichnis 217

Autoren 221