



Wie Change Management gelingt

Hansgrohe entwickelt das Qualitätsmanagement zu einem „Operating System“

„Brücken zu bauen“ sieht Benjamin Hahn als eine seiner wichtigsten Aufgaben. Der Managementsystem-Beauftragte bei der Hansgrohe Group befasste sich in den letzten Jahren mit ganzheitlichen Managementsystemen und gibt Einblick in seine vielseitige Aufgabe. Hansgrohe macht nämlich einiges anders – auch im Qualitätsmanagement.

Benjamin Hahn, Silke Krischke

„Wir bauen Brücken zwischen den Bereichen. Wir wollen nicht, dass es heißt ‘der Hauser macht Arbeitssicherheit’, ‘der Maier macht Qualität’. Deshalb haben wir uns bewusst entschieden, dass wir vom ‘Operating System’ und nicht vom Qualitätsmanagementsystem sprechen.“ Das sind die Worte von Benjamin Hahn, der in seiner Rolle als Managementsystem-Beauftragter das Hansgrohe Operating System begleitet – oder vielmehr für das HGOS (wie es intern genannt wird) inspiriert.

- „Wir wollen die Verantwortung dorthin geben, wo sie hingehört.“
- „Wir hören den Menschen zu und schauen, was für uns passt.“
- „Wir sehen uns als Befähiger.“
- „Wir sehen uns als Übersetzer. Die Norm bietet uns einen Rahmen und Freiheitsgrade und diese wollen wir gewinnbringend nutzen.“
- „Wir suchen und nutzen Synergien bereichsübergreifend. So arbeitet HGOS allem voran mit der Organisationsentwicklung zusammen.“

Doch das war nicht immer so. Hansgrohes Weg von mehreren unterschiedlichen Managementsystemen für Qualität, Sicherheit, Umwelt oder Energie und separaten Produktionssystemen zum Hansgrohe Operating System ist eine Wanderung, die aus mehreren Etappen besteht. So manche Stolpersteine durften aus dem Weg geräumt und neue Wege gesucht werden, um die Herausforderungen von heute und morgen zu meistern. Erfahren Sie in diesem Beitrag von den sieben Erfolgsfaktoren bei der ganzheitlichen Entwicklung des Ma-

agementsystems bei Hansgrohe. Benjamin Hahn berichtet in den Abschnitten „Aus der betrieblichen Praxis“ von seinen Erfahrungen in der Umsetzung.

Hard Facts treffen Soft Facts

In Strategierunden wird die Vision reflektiert und Dynamiken der Märkte, der Gesellschaft und der technologischen Veränderungen fließen unter Berücksichtigung deren Relevanz für die Organisation in die Mission und die Zielbilder ein. Identität und Werte werden diskutiert und nachjustiert. Mit der Ableitung der operativen Ziele geht die Umsetzung der Strategie in die nächste Runde. „Structure follows strategy“ – dieses legendäre Zitat von Peter Drucker beschreibt treffend die auf die Strategiedefinition folgenden Schritte. Strukturen, Prozesse, Kommunikation und andere Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass sie zu den Menschen, zum Unternehmen, zur Art der Zusammenarbeit, zu den Werten, kurz zur Kultur, passen. Rituale, Werte, Überzeugungen prägen Organisationen – so beschreiben Deal und Kennedy (1982) Organisationskultur als „the way we do things around here“. Jede Veränderung an Strukturen, Prozessen und Abläufen wirkt sich auf die Kultur einer Organisation aus. Wirksame Veränderung braucht daher ein Bewusstsein für prägende Kulturelemente.

Aus der betrieblichen Praxis

„Ich denke, dass Neugierde ein starker Kulturaspekt ist“, erläutert Hahn. „Wer interessiert ist, wer offen für andere Standpunkte und Perspektiven ist, dem geht ein wirksamer „Change“ leichter von der Hand. Auch als Systemverantwortlicher ist es wichtig, neugierig zu sein, Kultur und Herausforderungen der Organisation zu verstehen. Es ist damit leichter, andere von passenden Managementsystem-Ansätzen zu überzeugen. Wirksame Veränderung startet bei den Systemverantwortlichen – und entsprechender Systemarchitektur.“

Managementsystemarchitekten haben es häufig mit sperrigen Anforderungen zu tun. Diese sollten kulturgerecht in eine gemeinsame Sprache und in konkrete Handlungsoptionen übersetzt werden.“

Mitarbeitende einbinden

Der Grundsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“ ist wohl das wichtigste >>>



Bild 1. Nach außen offen gestaltete Managementsysteme unterstützen zielführende Innovationen.

©Hansgrohe SE / Nico Pudimat



Sie suchen eine anspruchsvolle, selbständige und abwechslungsreiche Aufgabe? Sie teilen unseren Idealismus und wollen das Thema Organspende und -transplantation in Deutschland voranbringen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Die Deutsche Stiftung Organtransplantation (DSO) ist eine gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts. Sie ist die nach dem Transplantationsgesetz beauftragte Koordinierungsstelle für die postmortale Organspende. Die DSO ist in sieben Regionen Deutschlands organisiert und beschäftigt mehr als 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Für unsere Hauptverwaltung in **Frankfurt am Main** suchen wir zum nächstmöglichen Termin in Teilzeit (16 Stunden/Woche) einen

Sachbearbeiter im Qualitätsmanagement (w/m/d)

Ihre Aufgaben

- Unterstützung bei der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines zertifizierten QM-Systems nach DIN EN ISO 9001:2015
- Mitarbeit bei der Erstellung von Prozessablaufplänen
- Planung und Durchführung von internen Audits, inkl. Nachbereitung, Berichterstellung und Verfolgung von Maßnahmen
- Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung externer Audits
- eigenständige Betreuung und Unterstützung von Regionen/Abteilungen/Bereichen beim Qualitätsmanagement

Sie bringen mit

- Tätigkeit im medizinischen Bereich
- Ausbildung im Qualitätsmanagement
- Erfahrung mit den Qualitätstechniken und Qualitätswerkzeugen
- Erfahrung mit der Weiterentwicklung eines QM-Systems
- versierter Umgang mit MS Office-Anwendungen
- Reisebereitschaft
- Kommunikationsstärke, Eigeninitiative und Teamgeist

Wir bieten Ihnen

Es erwartet Sie eine abwechslungsreiche Aufgabe in einem hochmotivierten Team.

Bei uns können Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten gezielt einsetzen. Sie erhalten eine individuelle Einarbeitung, umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine attraktive Vergütung.

Wir freuen uns auf Ihre ausführliche Bewerbung.

Deutsche Stiftung
Organtransplantation
Abteilung Personal- und Sozialwesen
Deuschherrnufer 52
60594 Frankfurt am Main

online-Bewerbung: www.dso.de



DEUTSCHE STIFTUNG
ORGANTRANSPLANTATION
Gemeinnützige Stiftung

Koordinierungsstelle Organspende



Bild 2. In den Werkshallen wollen häufig Prozesse und Projekte wirksam systematisch gemanagt werden. © Hansgrohe SE / Nico Pudimat



Bild 3. Im Hansgrohe Werk Offenburg werden Armaturen montiert. © Hansgrohe SE / Nico Pudimat

Change Prinzip und auch der wichtigste Erfolgsfaktor für Organisationsentwicklung. Laut der Change-Fitness-Studie der Mutaree GmbH wurden frühzeitige Einbindung und ehrliche Überzeugung der betroffenen Mitarbeitenden sowie Transparenz und Partizipation als einer der zentralen Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprojekte erachtet. Wenn die Beteiligten frühzeitig eingebunden werden und Verantwortung übernehmen, fördert dies deren Akzeptanz für den Change. Sie erkennen den Sinn und Zweck der Veränderung und sind bereit dem Plan zu folgen. Die von außen initiierte Veränderung wird dann zur inneren Transformation in den Köpfen der Menschen.

Aus der betrieblichen Praxis

Benjamin Hahn ergänzt: „Hilfreich ist es „Management“ als eine Tätigkeit zu verstehen und nicht als eine hierarchische Rolle in einem Unternehmen. Planen, organisieren, steuern und Probleme lösen (im Qualitätsmanagement auch in Form des PDCA-Regelkreises bekannt) – diese Managementtätigkeiten finden auf vielen Ebenen Anwendung, im Top-, Werks- und Abteilungsmanagement. In den Werkshallen wollen häufig Prozesse und Projekte wirksam systematisch gemanagt werden. Von einem Managementsystem sind viele betroffen. Je besser es nun gelingt Wirkweisen und Vorteile zu erläutern, desto besser werden die Betroffenen mit den vorhandenen, aber auch neuen, Unternehmenswerkzeugen ihre eigene PDCA-Logik gestalten. Sie entwickeln sich zu aktiven Managementsystem-Beteiligten. Ein guter Veränderungsmotor ist auch das Management-Review.

Ein Review als Workshop mit vielen Bereichen an einem Tisch, öffnet neue Perspektiven und Lösungsansätze.“

Kooperation mit Führungskräften

Die verantwortlichen Führungskräfte sind einer der wichtigsten Garanten für erfolgreiche Change-Projekte. Denn es sind die Leitungsteams bis hin zu den Mitgliedern des Vorstands, die durch ihre Überzeugungskraft und ihr Charisma die Mitarbeitenden für die Veränderung gewinnen. Sie übernehmen eine aktive Rolle im Vorleben des Veränderungsprozesses mit klaren Richtungsweisungen und empathischer Führung.

Aus der betrieblichen Praxis

„In Unternehmen begegnet einem so manches Veränderungsprojekt. Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Lean-Management sind Beispiele der jüngsten Zeit“, erklärt Hahn. „In der Praxis treffen diese Veränderungen auf begrenzte Ressourcen. Da verwundert es wenig, dass es Mitarbeitende gibt, die auf solche Veränderungen zunächst zögerlich reagieren und abwarten – auch um herauszufinden, wie ernst das neuste Veränderungsvorhaben gemeint ist. Hier kommt die Führungsmannschaft ins Spiel, ernst gemeinte Veränderung beginnt in den Chefetagen. Durch Präsenz am Ort des Geschehens, authentische Botschaften und charismatische Fürsprecher lässt sich ein guter Change anstoßen. Klar sein sollte allerdings eines: Veränderung ist mitunter ein länger andauernder Prozess, den es durchzuhalten gilt – auch dann, wenn es mal nicht so gut läuft.“

Strategie und Kontext mitdenken

Zwischen Organisationsentwicklungs- und Strategieprozess gibt es viele wechselseitigen Bezüge. Beispiele hierfür finden sich in der DIN EN ISO 9001:2015 im Kapitel 4 mit der Analyse der internen Stärken und Verbesserungspotenziale, der externen Chancen und Risiken und auch die Ermittlung der relevanten Stakeholder mit deren Anforderungen und Erwartungen. Die Ergebnisse dieser Analysen aus Strategie-Workshops oder Managements-Reviews sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind gleichzeitig Eingaben für Audits und die Entwicklung ganzheitlicher Managementsysteme.

Aus der betrieblichen Praxis

Benjamin Hahn hat die Erfahrung gemacht: „Häufig entsteht ein Veränderungsdruck nicht innerhalb einer Unternehmung, sondern kommt von außen. Das Risikopotenzial durch schwerwiegend aus dem Tritt geratene Lieferketten oder eine Pandemie mit dem Ausmaß von COVID-19 hatten vermutlich wenige Unternehmen auf dem Risikoradar. Je volatiler und unberechenbarer das Umfeld wird, desto wichtiger wird Anpassungsfähigkeit und Handlungsgeschwindigkeit in Unternehmen. Gut, wenn man sich dann eigener Stärken und Schwächen bewusst ist, um gezielt auf sich anbahnende Risiken zu reagieren. Globale Veränderungen werfen neue Probleme auf, die mit zukunftsweisenden Geschäftsmodellen bespielt werden wollen. Nach außen offen gestaltete Managementsysteme unterstützen zielführende Innovationen. So hilft uns ein gutes Stakeholdermanagement. Zeitgemäß ist es wohl auch

nicht, Stakeholdermanagement generalstabsmäßig über die unterschiedlichen Hierarchieebenen auszukippen. Stattdessen überlegen wir, ob relevante Einheiten ihren jeweils individuellen Kontext und ihr eigenes Mini-Stakeholdermanagement definieren – sei es mit Hochschulen, mit Behörden oder mit Nachbarn.“

Organisationsdiagnostik

Gute Veränderungen beginnen mit einer Klärung von Zielen, Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten mit Vorstand und/oder Führungsverantwortlichen. Dieser Auftragsklärung schließt sich eine fundierte Analyse bzw. Organisationsdiagnostik der betroffenen (Teil-)Organisation an. Das Führungsteam muss darauf vorbereitet sein, mit aus den Analysen entstehenden Dynamiken offensiv und konstruktiv umzugehen. Bleiben Umsetzungsinitiativen aus, kippt die Stimmung und das Vertrauen in die Führung wird nachhaltig beschädigt. Die Organisationsdiagnostik muss daher gezielt und umsichtig in das Change-Projekt eingebaut werden.

Aus der betrieblichen Praxis

„Qualitätsmanagementsysteme haben ihren Ursprung in der Qualitätssicherung bei der Produktherstellung, weshalb auch in modernen QM-Systemen Diagnosewerkzeuge ein integraler Bestandteil sind“, erläutert Hahn. „Dabei lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge auch auf Kulturthemen anwenden. Ein besonders starkes Instrument sind Systemaudits. Kaum eine andere Fachdisziplin in Unternehmen hat die Möglichkeit über ein strukturiertes Format in Breite und Tiefe eine Organisation zu inspizieren und Veränderungen als

unparteiliche Instanz vor Ort zu unterstützen. Wir fördern eine konstruktive Auditatmosphäre, die es erlaubt, offen über Veränderungsprozesse sowie Chancen und Risiken zu sprechen. Zugleich werden in der Auditvorbereitung kulturell relevante Aspekte berücksichtigt, beispielsweise die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Interessant sind hier etwa auch die Beteiligungsquoten unterschiedlicher Standorte oder Fachbereiche. Dies wird bei der Feststellungsbewertung durch den Auditor berücksichtigt, gerade dann, wenn viele Veränderungen laufen – lieber Veränderungen mit gezielten Hinweisen unterstützen, als Konformitätskeulen austeilen.“

Kommunikation planen

In Veränderungsprojekten muss Kommunikation durchgängig stattfinden, von Anfang an geplant und als nicht-delegierbare Führungsaufgabe wahrgenommen werden. Es empfiehlt sich eine formale Verankerung in der Projektarchitektur. Im Alltag hilft ein Kommunikationsplan, um die Kommunikation optimal auf die Interessengruppen auszurichten und diese „dort abzuholen, wo sie stehen“.

Aus der betrieblichen Praxis

„Gerade die Systemverantwortlichen und Auditoren stehen vor der besonderen Aufgabe normative Anforderungen und bindende Verpflichtungen zu verstehen, zu interpretieren und adressatengerecht zu kommunizieren. Gerade letzteres gelingt in der Praxis nicht immer durchgängig“, gibt Hahn zu. „Häufig liegt es nahe in Argumentationen einen Normbezug herzustellen. Nicht selten heißt es: „Wir müssen XY tun, damit wir normkonform sind.“ Technisch

gesehen einwandfrei, leuchtet auch ein, aus der Perspektive der Betroffenen allerdings eine fragwürdige Begründung. Im Fokus einer motivierenden Argumentation erklären wir den Mehrwert fernab von ISO-Anforderungen.“

Blick über den Tellerrand

Des Weiteren erläutert Hahn: „Managementsysteme sind Unikate. So wichtig der Blick über den Systemtellerrand ist, es sollte klar sein, dass das, was bei anderen funktioniert, nicht unbedingt im eigenen Unternehmen so funktionieren wird. Am besten ist es, sich möglichst viele Anregungen zu holen, ohne dabei unreflektiert abzuschreiben“, erläutert Hahn und gibt eine Empfehlung: „Die DGQ bietet mir dabei mit ihren fachspezifischen Netzwerkgruppen Quellen für Inspiration und kollegialen Austausch. Das kontinuierliche Verbessern und Verändern erhält ein System modern und zeitgemäß – quasi im Sinne eines kontinuierlichen System-Change-Prozesses. Bleibt neugierig, lernt und transferiert das, was für euren Kontext Sinn stiftet und kreiert euer Managementsystem-Unikat!“ ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Silke Krischke ist Beraterin für die Gestaltung und die Umsetzung von Veränderungsprojekten.

Benjamin Hahn ist Managementsystem-Beauftragter und leitender Auditor der Hansgrohe Group.

UNTERNEHMEN

Die Hansgrohe SE ist ein deutscher Hersteller sanitärtechnischer Produkte wie Armaturen, Brausen, Thermostate, Abläufe und Badzubehör. Der Hauptsitz ist Schiltach im Schwarzwald. Mit 33 Gesellschaften weltweit gehört Hansgrohe zu den wenigen Global Playern der Sanitärbranche. 2021 beschäftigte Hansgrohe 5373 Mitarbeiter:innen. Der Umsatz lag bei 1,365 Milliarden Euro.

KONTAKT

Silke Krischke
T +49 761 4510133
www.silke-krischke.de

Bild 4. Das Operating System (statt Qualitätsmanagement) soll Brücken zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen bauen – hier der Bereich PVD & Poliererei im Hansgrohe Werk Offenburg. © Hansgrohe SE / Nico Pudimat

