



Dina Brandt

Mit Qualität Organisationen entwickeln

Wandel meistern mit Qualitäts-
management und agilen Methoden



HANSER

Brandt

Mit Qualität Organisationen entwickeln

Dina Brandt

Mit Qualität Organisationen entwickeln

Wandel meistern mit Qualitätsmanagement
und agilen Methoden

HANSER



Print-ISBN: 978-3-446-47560-1

E-Book-ISBN: 978-3-446-48109-1

ePub-ISBN: 978-3-446-48342-2

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Sophia Zschache

Herstellung: Carolin Benedix

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © gettyimages.de/Physics

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany



Vorwort

Heutige Gewissheiten sind morgen schon überholt. Ob es sich um einen Krieg in Europa, Künstliche Intelligenz oder Lieferengpässe handelt – Unternehmen müssen sich auf eine komplexe, von Unsicherheiten geprägte Welt einstellen, in der der Wandel Alltag ist. Erfolgreich ist eine Organisation nur dann, wenn sie sich schnell, innovativ und immer wieder an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen anpassen kann.

Dieses Buch verbindet Qualitätsmanagement mit Organisationsentwicklung und agilen Methoden. Es zeigt, wie Unternehmen durch kontinuierliche Reflexion und Anpassung nicht nur ihre Produkte, sondern auch ihre internen Prozesse verbessern können und der Qualitätsgedanke fest in der Unternehmenskultur und damit auch in den Köpfen der Belegschaft verankert wird. Dabei steht die Fähigkeit im Mittelpunkt, notwendige Änderungen zu erkennen und passend darauf zu reagieren.

Das Qualitätshaus, ein zentrales Konzept dieses Buchs, veranschaulicht, wie verschiedene Perspektiven im Zusammenspiel Veränderungen in einem Unternehmen ermöglichen. Eine Organisation ruht auf dem Fundament ihrer Unternehmenskultur, die sie von anderen unterscheidet. Diese Kultur bestimmt, wie Mitarbeitende ausgewählt, zusammenarbeiten und welche Arbeitsmittel genutzt werden. Durch die Reflexion und Verarbeitung externer Impulse (z. B. Kundenrückmeldungen) entwickelt eine Organisation ihre Strategie und passt sie an.

Dieses Werk zeigt, wie Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, Veränderungen der Umwelt rechtzeitig zu erkennen und passend darauf zu reagieren. Es zeigt, wie organisationales Lernen gefördert und wie eine Balance zwischen notwendiger Veränderung und Stabilität gefunden wird.

Damit ist es ein wertvoller Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeitende, die ihre Organisationen in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich führen möchten. Es bietet praktische Ansätze und Methoden, um Veränderungen nicht nur zu be-

wältigen, sondern aktiv zu gestalten. Lassen Sie sich inspirieren und entdecken Sie, wie Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung Hand in Hand gehen können, um eine zukunftsfähige und lernende Organisation zu schaffen.

Dina Brandt

Einführung

Warum dieses Buch?

Wir leben in unruhigen Zeiten. Einige fundamentale Überzeugungen, wie die, dass es in Europa keine Kriege mehr geben wird oder dass die Globalisierung unumkehrbar sei, haben sich als falsch erwiesen. Aber auch schon länger diskutierte Themen wie die Bedeutung von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz für unsere Gesellschaft allgemein und die Arbeitswelt im Speziellen nehmen gerade erst Fahrt auf.

Wie dramatisch und umfassend die Veränderungen sein werden, die uns noch bevorstehen, kann man nicht vorhersagen. Aber wenigstens kann man sich in Erinnerung rufen, dass Veränderung eine Konstante im menschlichen Leben ist. Zu allen Zeiten sahen sich die Menschen im Privaten wie im Gesellschaftlichen mit Todesfällen, Trennungen, Jobverlust konfrontiert oder durch neue Glaubenssysteme, politische Umstürze, Wirtschaftsumschwünge in ihrem Sein infrage gestellt. Egal, wie persönlich oder weltumspannend die so entstandene Krise war, man musste immer das bisher sicher Gewusste hinterfragen, die eigenen Lebensumstände neu sortieren und damit das Risiko von unklaren Konsequenzen in Kauf nehmen.

Das galt und gilt auch für Organisationen, wenn sie über die Zeit bestehen und wachsen wollen. Das Thema *Veränderungen in Organisationen bzw. Organisationsentwicklung* ist daher schon lange ein vielbeackertes Feld. Das gilt auch für das Thema „Qualitätsmanagement“, das in unserer hochindustriellen Zeit seit vielen Jahrzehnte eine wichtige Rolle für die volkswirtschaftliche Beurteilung unseres Landes im Vergleich zur Weltwirtschaft spielt.

„Qualität“ ist eine Kategorie, die – wenn richtig verstanden – in den Kernauftrag einer Organisation, eines Unternehmens, stößt und den Horizont darauf öffnet, wie sie sich vorstellt, dass die Welt und damit auch sie selbst funktioniert. Die konkreten Qualitätsvorstellungen sind Spiegelbild des eigenen Selbstverständnisses und eignen sich daher als Schlüssel, über Veränderungsbedarf nachzudenken. Originär vor allem, was

die Güte der eigenen Produkte anbelangt, aber wenn richtig eingesetzt, auch darüber hinaus. Warum gibt es uns? Was unterscheidet unsere Produkte von anderen? Was ist unser Versprechen dahinter? Was erwartet unsere Kundschaft von uns und wie können wir das für die Zukunft sicherstellen? Wenn eine Organisation sich zielgerichtet und ausgestattet mit dem richtigen Rüstzeug diese Fragen stellt, verbindet sie Qualität mit der Frage, ob sie auch für die Zukunft passend ausgestattet ist. Ob also ihr aktuelles Qualitätsversprechen auch das richtige für die Zukunft ist.

„Qualitätsmanagement“ wird weniger als das „Managen“ von Produktqualität verstanden, als vielmehr das Managen einer Organisation über Fragen zur Qualität. Qualität wird bei allem, was getan wird und entsteht, zwar immer mitgedacht, aber nur selten dafür genutzt, die gemeinsame Arbeit zu begründen.



Qualität sollte nicht nur als ein Aspekt unter vielen Managementfragen betrachtet werden, sondern als Leitfaden für alles, was getan werden muss.

Eine ISO 9001-Zertifizierung kann ein solches Vorgehen nur begrenzt unterstützen. Die Frage, die sich sogar stellt, ist, ob es ein sogenanntes Qualitätsmanagement braucht, wenn Qualität zum Leitmotiv in einem Unternehmen wird. Es wäre dann zielführender, das Reden über Qualität unter die Bezeichnung „Organisationsentwicklung“ zu stellen. Denn es regt dazu an, sich seiner Grundüberzeugungen gewahr zu werden und einen Abgleich mit Markterwartungen und geänderten Rahmenbedingungen herzustellen. Ziel ist es dann nicht mehr nur, Qualitätsanpassungen zu erreichen, sondern die Weiterentwicklung einer Organisation mitzudenken. Qualitätsmanagement wird so zum Treiber von Organisationsentwicklung.

Damit kommen wir neben der Organisationsentwicklung und dem Qualitätsmanagement zu einem dritten Pfeiler dieses Buchs: *Agile Methoden und Ansätze* bieten eine gute Verbindung aus konkretem gemeinsamem Arbeiten auf Grundlage eines bewussten Qualitätsverständnisses. Durch das Erarbeiten von Qualitätsanforderungen im Team und mit den Kundinnen und Kunden zusammen geschieht genau die gewünschte Verbindung aus Sprechen über Erwartungen und Einigen auf ein gemeinsames, qualitatives Arbeiten. So werden Produkte geliefert, die messbar Qualität bieten. Unmittelbares Feedback auf die Ergebnisse und auf das bisherige Zusammenarbeiten erlaubt schnelle Lernschleifen und eine Weiterentwicklung der eigenen Vorgehensweise.

Qualitätsmanagement darf entsprechend nicht als abgekapselte Einheit neben vielen in einer Organisation gedacht werden. Vielmehr helfen agile Methoden und das Wissen über die Eigenlogiken von Organisationen, diese in einen Zustand des konstanten Lernens zu bringen. Die Organisation schafft damit die Voraussetzungen, über die eigenen Grundlagen und gegebenenfalls Änderungsbedarf auf eine alltägliche Art und Weise nachzudenken. Wie das gelingen kann und welche Herausforderungen auf dem Weg zu nehmen sind, steht im Fokus dieses Buchs.

Welche Überzeugungen liegen dem Buch zugrunde?

Eine Überzeugung ist, dass es vielleicht eine objektive Welt gibt, aber dass wir diese aufgrund verschiedener Erfahrungen und Erziehung unterschiedlich wahrnehmen. Um in einer Gemeinschaft – sei es in einem Staat oder auch nur in einem Unternehmen – gut zusammenarbeiten zu können, müssen wir unsere Sichten auf die Welt teilen und miteinander abgleichen.

Das gilt auch für *Qualität*. Qualität bedeutet weniger objektive Eigenschaften, die man einem Objekt oder einer Handlung zuweist, als vielmehr eine Art von Vereinbarung zwischen Menschen, was als ausreichend bzw. wertig genug gehalten wird. Damit ist schon einer der wichtigsten Konnektoren zwischen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement gegeben: Die Einschätzung von Wertigkeit kann sich aus verschiedenen Gründen ändern und nur wenn man im genügenden Austausch steht, werden das alle Seiten auch mitbekommen. Und wenn sich Erwartungen und Anforderungen ändern können, heißt das, dass sich auch das Qualitätsverständnis und Organisationen ändern können und müssen.

Dabei ist es unwesentlich, ob es sich bei der *Organisation* um ein gewinnorientiertes Unternehmen handelt oder aber um eine gemeinnützige, soziale Einrichtung. Bei beiden haben sich Menschen zusammengefunden, um anderen Angebote zu machen, die entweder durch diese direkt gekauft werden oder aber über Umlagesysteme durch z. B. den Staat bzw. durch Spenden finanziert werden. Bei beiden gilt: Das Angebot muss bestimmten Qualitätserwartungen entsprechen, damit die Organisationen – wie auch immer – ausreichend finanziert sind und dauerhaft Bestand haben.

Wenn also von „*Produkten*“, die „produziert“ werden, gesprochen wird, dann ist es unerheblich, ob es sich um ein Auto, einen Computer oder aber soziale Dienstleistungen, Bildungsleistungen oder gemeinnützige Arbeit handelt. Immer gilt die Prämisse: Wenn das Ergebnis der Bemühungen einer Organisation auf kein Interesse bei anderen stößt, wird sie über kurz oder lang nicht überleben können. Aus diesem Grund wird in diesem Buch auch nicht zwischen „Unternehmen“ und „Organisation“ unterschieden. Die Themen betreffen jede Art von Organisation bzw. eigentlich „*Systeme*“ im Sinne von anderen abgrenzbaren Einheiten, die durch einen bestimmten Zweck zusammengehalten werden. Unsere Gesellschaft kann aus einem Konglomerat aus Systemen verstanden werden, die jeweils ihre eigene Weltsicht haben und trotzdem auf die eine oder andere Art und Weise voneinander abhängen.

Neben der Systemtheorie, die entsprechend diesen Überlegungen zugrunde liegt, spielt der *Sozialkonstruktivismus* in diesem Buch eine große Rolle. Er ist getragen von der Überzeugung, dass wir unsere Wirklichkeit dadurch mitformen, dass wir sie individuell erleben und jeweils eigene Lehren daraus ziehen. Um zusammen als Gemeinschaft zu funktionieren, müssen wir uns über unsere Erfahrungen und Überzeugungen austauschen und ein gemeinsames Bild dazu herstellen. Nur so ist Interaktion möglich.

Die *Sprache*, die jemand nutzt, sagt auch etwas über sein/ihr Wirklichkeitsverständnis aus. Aus diesem Grund wird in diesem Buch darauf geachtet zu gendern. Das mag an der einen oder anderen Stelle das Lesen etwas erschweren, aber es bildet die Wirklichkeit differenzierter ab. Gerade wenn man über das Zusammenarbeiten zwischen Menschen spricht, darf man nicht die Welt unzumutbar auf nur eine Hälfte der Bevölkerung reduzieren. Sprache kann sehr gut differenzieren und wenn wir gemeinsam ein besseres, genaueres Weltverständnis herstellen wollen, darf die andere Hälfte (bzw. das ganze Spektrum, das es gibt) nicht ignoriert werden. Wer sich daran stört, dem sei Abschnitt 5.3.1 über „Irritationen als dauernder Impuls zur Veränderung“ ans Herz gelegt.



Dieses Buch richtet sich an alle, die sich Gedanken um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen machen.

Wie muss man dieses Buch lesen?

Das Buch ist so konzipiert, dass man nicht zwingend alle Kapitel komplett lesen muss. Jedes Kapitel bietet am Ende eine Zusammenfassung, die die zentralen Thesen beschreibt. Genauso gibt es ab Kapitel 3 zu Beginn jedes Kapitels eine Einordnung, welche Themen jeweils besprochen werden.

- In *Kapitel 1* werden die theoretischen Grundlagen für das Zusammenarbeiten und eine Weiterentwicklung in einer Organisation erarbeitet. Die betrifft den Umgang mit Veränderungen allgemein und die richtigen Herangehensweisen an Veränderungsbedarf sowie, was eine Organisation ausmacht, wenn man Systemtheorie und Sozialkonstruktivismus als Grundlage für menschliches Zusammenarbeiten voraussetzt.
- *Kapitel 2* hinterfragt kritisch die Traditionen im klassischen Qualitätsmanagement und leitet daraus einige Prinzipien für ein zukunftsfähiges Qualitätsmanagement und dessen Betrachtungsgegenstände ab. Daraus ergibt sich ein „Qualitätshaus“, das ab Kapitel 3 strukturgebend für das Buch ist.
- *Kapitel 3* nimmt die Außenwelt um eine Organisation herum in den Blick. Zentrale Themen sind ein auf Qualitätsfragen ausgerichtetes Stakeholder-Management, die Öffnung gerade in Richtung Konkurrent:innen und gesellschaftlich relevante Player sowie das richtige Recruiting.
- *Kapitel 4* beschäftigt sich mit der Unternehmenskultur als Fundament jeder Organisation. Es definiert dieses, beschreibt deren Genese, die daraus entstehenden Begrenzungen und ruft auf, mit dieser aktiv zu arbeiten, um sie weiterentwickeln zu können. Zentral dabei ist die Rolle, die Führungskräfte einnehmen.
- *Kapitel 5* konzentriert sich auf das individuelle und organisationale Lernen, was als Ursprung von Veränderungswille gesehen werden kann. Um dieses etablieren

bzw. aktivieren zu können, bedarf es eines grundlegenden Verständnisses, wie Menschen und Organisationen lernen, was man dafür bereithalten muss und wie man dafür sorgt, dass nicht nur Fachwissen akkumuliert wird, sondern wirklich aktiv über Veränderungsbedarf in Organisationen nachgedacht und umgesetzt wird.

- *Kapitel 6* überlegt im Anschluss daran, wie die bisher gemachten Ausführungen sowohl in die Strategieentwicklung einfließen als auch in den Alltag der tragenden Säulen des Qualitätshauses implementiert werden können. Dafür muss zuerst ein allgemeines Verständnis zu den Themen „Management“ und „Qualität“ hergestellt werden, bevor überlegt wird, wie Qualitätsfragen das Arbeiten im Team, in Strukturen und Prozessen sowie mit den richtigen Arbeitsmitteln verbessern können. Abschließend kommt die Frage nach Messbarkeit und der richtigen Haltung in den Fokus.
- *Kapitel 7* betrachtet das eigentliche Managen von Veränderungen. Denn Unternehmenskultur und persönliche Sorgen können dazu führen, dass Organisationen zwar theoretisch verstanden haben, warum sie sich verändern müssen, aber dann im Prozess der Organisationsentwicklung an Widerständen oder mangelnder Zielperspektive scheitern. Entsprechend werden die Themen Machtmechanismen, Widerstände und konkrete Unterstützungsangebote betrachtet, genauso wie der Appell ausgesprochen, auch Pausen und Routine einzuschalten, um Veränderung nicht in Chaos münden zu lassen.
- *Kapitel 8* verbindet zum Abschluss die bisher gemachten Fragen mit einem Ausblick darauf, was die Zukunftsforschung prognostiziert und wie wenig das weiterhilft, im Hier und Jetzt richtig zu agieren. Jede Organisation steht auf anderen Grundlagen und hat andere Herausforderungen, die sie nur selbst lösen kann. Sie kann sich Inspiration von außen holen, aber ihren Weg wird kein:e Zukunftsforscher:in der Welt vorhersagen können.

Das Thema Qualität wird in allen Kapiteln betrachtet. Mal explizit, wenn es z. B. in Kapitel 6 darum geht, wie man Qualität als eine „ganzheitliche Aufgabe“ definiert, oder in Kapitel 7, wo der Frage nachgegangen wird, ob das klassische Qualitätsmanagement eher stabilisierend oder dynamisierend funktioniert. In anderen Kapiteln wiederum liegt der Fokus zwar auf Fragen z. B. der Unternehmenskultur (Kapitel 4) oder des Lernens (Kapitel 5), die eher auf Überlegungen beruhen, die sich aus der systemischen und sozialkonstruktivistischen Sicht ergeben. Dennoch spielt auch dort das Thema Qualität eine wichtige Rolle, weil das Reden darüber als ein Katalysator für bestimmte Erkenntnisse dienen kann. Während damit systemische Organisationsentwicklung und Sozialkonstruktivismus die ordnungsgebenden Elemente für die Gliederung darstellen, ist das Sprechen über Qualität der rote Faden, der sich durch dieses Buch zieht und ihm seine inhaltliche Richtung gibt.

Jede:r, der/die bereits mal Teil eines Umstrukturierungsprozesses war oder als Organisationsentwickler:in gearbeitet hat, weiß, dass die Realität ungeordneter und unkontrollierbarer ist, als das irgendein Buch darstellen kann. Hier soll nicht so getan werden, als ob die dafür notwendigen Prozesse einfach und schematisch ablaufen. Dennoch liegt diesem Buch die Überzeugung zugrunde, dass es einige Leitprinzipien gibt, die gerade in Zeiten der Unordnung oder Orientierungslosigkeit unterstützen, das Wesentliche nicht aus dem Blick zu verlieren. Dies kann helfen, zumindest den nächsten Schritt zu tun und darauf aufbauend zu lernen, wie wieder mehr Ordnung entstehen kann.

Eines der Leitprinzipien lautet, dass die meisten Konflikte darauf beruhen, dass Menschen ein unterschiedliches Verständnis davon haben, wie die Welt funktioniert. Ohne dass genau darüber gesprochen wird, lassen sich diese Konflikte nicht beheben. Eine andere Überzeugung ist, dass Qualität helfen kann, diese unterschiedlichen Vorstellungen zutage zu fördern und „bearbeitbar“ zu machen.



Qualität ist etwas Verhandelbares und etwas Messbares. Wenn man sich beides zunutze macht, hat man eine gute Gesprächsgrundlage geschaffen, um gemeinsam auch in Zeiten von Veränderungen voranzuschreiten und Zukunft in Qualität mitzugestalten.

Inhalt

Vorwort	V
Einführung	VII
1 Kontinuierlicher Wandel als Herausforderung	1
1.1 Management von Unsicherheiten	1
1.1.1 Bestandsaufnahme: Die großen Herausforderungen der Zukunft	1
1.1.2 Unsicherheit: Alles VUCA oder was?	6
1.1.3 Cynefin: Bewältigung von komplexen Herausforderungen.	11
1.2 Organisationsentwicklung: Herausforderungen ganzheitlich begegnen ..	16
1.2.1 Was ist eine Organisation und was bedeutet für sie Veränderung?	16
1.2.2 Systemische Organisationsentwicklung und Sozialkonstruktivismus	23
2 Qualität als Leitbild von Organisationsentwicklung	33
2.1 Das klassische Qualitätsmanagement und seine Grenzen	34
2.1.1 Grundlagen des klassischen Qualitätsmanagements	34
2.1.2 Grundverständnis der ISO-Norm 9001	39
2.1.3 ISO-Norm als Treiber von Organisationsentwicklung?.	43
2.2 Zukunftsfähiges Qualitätsverständnis	47
2.2.1 Neuere Entwicklungen im Qualitätsmanagement	47
2.2.2 Qualität im agilen Umfeld	51
2.2.3 Produkt- und Organisationsqualität vereint im Qualitätshaus.	60

3	Die Umwelt verstehen und sich in die Organisation holen	65
3.1	Stakeholder-Management: Die Umwelt wahrnehmen.	66
3.1.1	Identifizieren der relevanten Stakeholder-Gruppen.	67
3.1.2	Strukturieren der Stakeholder-Gruppen	71
3.1.3	Mit Stakeholdern angemessen kommunizieren.	73
3.2	Sich zur Umwelt öffnen und aus ihr lernen	77
3.2.1	Mehr Qualität im Anforderungs- und Innovationsmanagement . . .	77
3.2.2	Offenheit zur Umwelt über Netzwerke herstellen.	86
3.2.3	Mehr über gesellschaftliche Werte sprechen	91
3.3	Personalgewinnung und Diversität	97
3.3.1	Veränderungsbereitschaft durch Diversität	97
3.3.2	Recruiting bei Arbeitskräftemangel.	103
4	Unternehmenskultur verstehen und Veränderungen ermöglichen.	111
4.1	Unternehmenskultur als Fundament der Organisation	112
4.1.1	Was ist Unternehmenskultur?.	112
4.1.2	Typologie von Organisationen und ihre Veränderungsbereitschaft	121
4.2	Mit Unternehmenskultur aktiv arbeiten.	125
4.2.1	Berufliche Sozialisation: Einführung neuer Mitglieder in die Wirklichkeitswelt der Organisation.	126
4.2.2	Unternehmenskultur mit Corporate Identity greifbar machen	131
4.3	Gestaltungsräume schaffen: Rolle der Führung	137
4.3.1	Theorie X oder Y? Menschenbild und Führungsprinzipien.	137
4.3.2	Transformationale und dienende Führung.	140
5	Entwicklungsräume durch mehr Reflexivität	149
5.1	Aktive Lernkultur und Wissensmanagement	150
5.1.1	Individuelles Lernen im erwachsenen Alter.	151
5.1.2	Wissensmanagement für das richtige Lernen	157
5.1.3	Organisationales Lernen ermöglichen	160
5.2	Reflexivität – Doppeltes Denken	164
5.2.1	Vom schnellen und langsamen Denken, vom Einschleifen- und Zweischleifen-Lernen	164
5.2.2	Qualitätsmanagement und Reflexivität	170

5.3	Veränderungskultur schaffen und nutzen	175
5.3.1	Irritation als dauernder Impuls zur Veränderung.....	175
5.3.2	Organisationsentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe.....	178
6	Qualität als ganzheitliche Aufgabe	187
6.1	Management und Qualität eng verknüpfen.....	188
6.1.1	Managen und Führen in Zeiten von VUCA.....	188
6.1.2	Strategie auf Qualität aufbauen	194
6.2	Qualität bei Menschen, Strukturen/Prozessen und Arbeitsmitteln verstehen und nutzen	199
6.2.1	Mitarbeitende: Teams zu mehr Qualität motivieren und anleiten	199
6.2.2	Strukturen und Prozesse: Produktqualität über die Zusammenarbeit verbessern	208
6.2.3	Arbeitsmittel und Digitalisierung.....	217
6.3	Qualitätsfragen übergreifend betrachten	220
6.3.1	Kennzahlen richtig nutzen.....	220
6.3.2	Kontinuierliche Verbesserung als Frage der Haltung.....	225
7	Management zwischen Veränderung und Stabilität.....	231
7.1	Widerstände bei Veränderungen	232
7.1.1	Machtmechanismen aufdecken und damit arbeiten.....	232
7.1.2	Widerstände anerkennen und Skeptiker:innen überzeugen	237
7.2	Unterstützungsangebote für mehr Veränderungsbereitschaft	243
7.2.1	Individuelle und organisationale Resilienz stärken	243
7.2.2	Narrative als Verbildlichung von Veränderung nutzen	248
7.3	Balance zwischen Routine und Bewegung finden	253
7.3.1	Ambidextrie: Experiment und Routine zugleich ermöglichen	254
7.3.2	Exkurs: Stabilität und Entwicklung im Qualitätsmanagement.....	260
8	Rückblick und Ausblick.....	267
8.1	Rückblick: Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung zukunftsfähig verbinden.....	267
8.2	Ausblick: Visionen und Realitäten	272
9	Die Autorin.....	277
10	Index	279

1

Kontinuierlicher Wandel als Herausforderung

1.1 Management von Unsicherheiten

1.1.1 Bestandsaufnahme: Die großen Herausforderungen der Zukunft

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Jeder erlebt das unmittelbar am eigenen Arbeitsplatz. Vermutlich gibt es keine Branche, deren Arbeitsmittel und Arbeitsweisen nicht in den letzten 20 Jahren neue Impulse erhalten hätten. Neuartige Berufe sind hinzugekommen, z. B. 3D-Druckexpert:in, Big Data Analyst, Robotik-Ingenieur:in. Alte Berufsbilder müssen sich wandeln, wie z. B. Elektriker:innen, die zu Programmierer:innen für Smart-Home-Anwendungen werden, oder auch Kfz-Mechatroniker:innen, die ohne Laptop nicht mehr in die Werkstatt gehen.

Innerhalb einer Arbeitsgeneration haben sich viele Parameter in der Produktion und am Arbeitsplatz geändert, sei es durch die Möglichkeiten der Informationstechnologie, also Computer, Roboter, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Logistik, oder auch durch eine allgemeine Veränderung des Verständnisses, warum, wo und unter welchen Bedingungen man arbeitet. Diese beiden Dimensionen – die technischen Möglichkeiten und die veränderten Erwartungen der Menschen an Lebensgestaltung und Arbeitsumfeld – sind in den letzten Jahren schon oftmals beschrieben worden. Trotzdem lohnt es sich, diese sich zumindest kurz noch einmal zu vergegenwärtigen. Kernpunkt der Aussage ist, dass der Wandel so allumfassend ist, dass er durch alles durchgreift und daher auch ganzheitlich verstanden und begleitet werden muss.

Digitalisierung war und ist ohne Frage einer der stärksten Treiber von Veränderungen in der Arbeitswelt. Aufgaben, die früher noch per Hand oder zumindest unter Aufsicht gemacht wurden, können heute besser und schneller mithilfe von Computern

erledigt werden. Diese Entwicklung ist auf keinen Fall schon abgeschlossen. Künstliche Intelligenz, „Big Data“ und andere Schlagwörter zeigen auf, wohin die Reise gehen könnte. Und spätestens mit den Erfahrungen aus den Corona-Zeiten konnte man auch sehen, wie schnell in diesem Bereich Veränderung möglich ist: Dank der digitalen Möglichkeiten konnten die klassischen Büroarbeitenden plötzlich von heute auf morgen ihren Arbeitsplatz nach Hause verlegen. Physische Präsenz im Büro, Besuche auf Ämtern, sogar medizinische Diagnosen waren und sind nun auch aus der Ferne möglich.

Doch die Corona-Erfahrungen sind auch ein gutes Beispiel dafür, dass die (gefühlte) großen Veränderungen in unserem Arbeitsleben nicht nur durch Digitalisierung getrieben werden. Zum einen war da die Pandemie an sich. Ein Naturereignis, das keiner vorhersehen konnte, aber aufgrund der *Globalisierung* und Vernetzung der Welt unmittelbar und in unkontrollierbarer Weise die Erde bis in den letzten Winkel getroffen hat. Bemerkenswert war nicht nur, dass alle Welt davon beeinträchtigt war, sondern auch die Geschwindigkeit, mit der die Konsequenzen bei jedem Einzelnen zu spüren waren. Der Ukraine-Krieg wäre dafür ein weiteres Beispiel. Er hat fast in Echtzeit zumindest in Europa zu explodierenden Energie- und Lebensmittelpreisen geführt und so die Menschen unter anderem über ihre Duschdauer und die Anzahl der Kleiderschichten, die man übereinander tragen kann, nachdenken lassen.

Zum anderen hat die Pandemie uns gezeigt, dass herkömmliche Muster, wie z. B. dass man zum Arbeiten in ein Büro geht oder vielleicht auch, dass man Yoga nur in einem Yoga-Studio machen kann, nicht ultimativ gesetzt sind. Persönliche Lebenskonzepte wurden hinterfragt und neujustiert. Der Anspruch auf Selbstverwirklichung bekommt neue Impulse, wenn klar ist, dass man nicht zwingend in einer großen Stadt leben muss, um zu arbeiten, oder dass es auch möglich ist, tagsüber mal offline zu gehen und erst später den Computer wieder anzuschalten. Während Corona waren die Gründe für diese Verhaltensänderungen eher problematisch: sei es, dass man zu den Eltern aufs Land zog, weil man dort wenigstens einen eigenen Raum als Homeoffice hatte, oder weil man auch noch nebenher Homeschooling betreiben musste. Das Schlagwort der „*Work-Life-Balance*“, das schon lange vorher immer wieder damit verbunden wurde, dass Arbeitgeber sich im Klaren sein müssen, dass Arbeitnehmende ein Gesamtlebenskonzept verfolgen und Arbeit davon nur ein Teil sein kann, hat hier ganz neue Dimensionen erhalten. Wie sehr das anhält, lässt sich daran sehen, wie schwer sich Arbeitgeber:innen tun, die Belegschaft wieder zurück ins Büro zu holen.

Themen wie Diversität, also die Möglichkeit, seine eigene (kulturelle, geschlechtliche, religiöse) Identität auch und gerade am Arbeitsplatz leben zu dürfen, führen dazu, dass sich das Zusammenarbeiten und der Umgang miteinander verändert. Genauso, wie die Tatsache, dass zumindest in der westlichen Welt aufgrund der *demografischen Entwicklung* die Arbeitskräfte immer weniger und älter werden. Es muss um Arbeitskräfte gekämpft werden und gleichzeitig muss man sich darauf einstellen, dass es nicht genug davon gibt.



Viele der Veränderungen durch die Digitalisierung sind auch durch die Hoffnung getrieben, dass sich der demografische Wandel durch Automatisierung beheben ließe und damit die Menschen, ganz im Sinne der sich geänderten Werte, weitgehend vom Joch stupider Arbeiten befreit werden könnten.

Dieser grundsätzliche Wandel der Arbeitswelt verändert auch die persönlichen Lebenswege von Menschen. Die meisten erlernen zwar immer noch einen Beruf (oder studieren ein bestimmtes Fach), aber das heißt noch lange nicht, dass sie diesen auch ihr Leben lang ausüben oder überhaupt ausüben. In früheren Zeiten war es der Regelfall, dass man nach der Ausbildung in einer entsprechenden Branche zu arbeiten begann und sich, wenn man sich nicht ganz dumm angestellt hatte, „hocharbeitete“ zum Abteilungsleiter/zur Abteilungsleiterin oder am Ende der Berufskarriere im „oberen Management“ landete. Diese Lebenswege gibt es heute immer noch.

Doch zugleich sind die Möglichkeiten vielfältiger geworden. Man kann einfacher Aufgabenfelder und Branchen wechseln. Man kann später – auch mit einer Berufsausbildung – noch einen fachspezifischen Master „draufsetzen“ und sich damit neue berufliche Möglichkeiten eröffnen. Menschen nehmen „Sabbaticals“ und betätigen sich künstlerisch oder gehen auf Weltreise. Andere gründen Start-ups am laufenden Band, auf der Suche nach dem nächsten technischen Trend. *Berufsbiografien* werden damit „bunter“, unberechenbarer und auch spannender, da damit vollkommen verschiedene Erfahrungen miteinander verbunden werden.

Solche rein optimistischen Szenarien, die die persönliche Selbstverwirklichung propagieren oder das „Ende der Arbeit“ ausrufen, klingen spannend und attraktiv, müssen aber auch skeptisch gesehen werden. Arbeit wandelt sich, aber wird nicht verschwinden. Immerhin müssen diese Roboter auch programmiert werden und bestimmte Bereiche – gerade, wenn es um Arbeit mit Menschen geht, wie in der Pflege oder der Erziehung – können maximal digital unterstützt, aber nicht durch reine Maschinen erledigt werden. Hinzukommt, dass politische Ereignisse auch das „Rad zurückdrehen“ können, wie an den Diskussionen zu sehen ist, ob es angesichts gestörter Lieferketten und der hohen Abhängigkeit von China nicht sinnvoll wäre, wieder mehr innerhalb der EU zu produzieren. Und die Energie- und Klimakrise könnte dazu führen, dass Produktion und Logistik sich mittelfristig ganz anders entwickeln als heute gedacht.

Klar wird bei diesen Überlegungen, dass man immer zwei verschiedene Perspektiven beachten muss, wenn man über den Wandel in der Arbeitswelt spricht. Da wären zum einen *neue technische Möglichkeiten*, wie sie durch Automatisierung, Künstliche Intelligenz oder auch das Internet of Things, also sich selbst steuernde digitale Geräte, möglich werden. Hierzu muss man auch die Vernetzung in der globalen Welt zählen, die es inzwischen ermöglicht, gleichzeitig auf der ganzen Welt Dienstleistungen anzubieten oder Waren über die ganze Welt verteilt herzustellen und wieder zusammenzuführen. Hier ist noch kein Endpunkt der Entwicklungen abzusehen und daher auch nicht vor auszuplanen.

Zugleich haben sich der *menschliche Anspruch an Arbeit* und die Vorstellungen vom richtigen Zusammenarbeiten, das damit verbunden ist, gewandelt. Individualisierung und Flexibilisierung sind noch zu keinem Abschluss gekommen. Ideen wie die von Mark Zuckerberg (siehe Kasten „Metaverse – die schöne, neue Welt von Mark Zuckerberg“), dass man sich zukünftig nur noch in einer komplett virtuellen Welt zum Arbeiten trifft, stoßen – nicht zuletzt aufgrund der Begrenzungen, denen die Technologie aktuell noch unterworfen ist – zwar noch auf Widerstände, aber wer hätte früher gedacht, dass es möglich ist, seine Büroarbeit über Monate vom Küchentisch aus zu erledigen?



Metaverse – die schöne, neue Welt von Mark Zuckerberg

Mark Zuckerberg entwickelte 2004 das soziale Netzwerk Facebook, das zum Austausch von Informationen und privaten Nachrichten nach wie vor die meistgenutzte Plattform seiner Art ist. 2012 erwarb er dazu die Foto- und Videoplattform Instagram und 2014 den Messenger-Dienst WhatsApp. Ausgehend von diesen sozialen Plattformen verfolgt Zuckerberg mit seinem Unternehmen, das seit 2021 „Meta Platforms“ heißt, das Ziel, das „Metaverse“ zu erschaffen.

Die Idee des Metaverse beruht auf den Möglichkeiten, die in Zukunft virtuelle Realitäten und sogenannte „Augmented Realities“ bieten werden: das totale Eintauchen in virtualisierte, also allein durch den Computer generierte, Welten oder das Integrieren von virtuellen Elementen in vorhandenen Umgebungen. Daher auch das Wort „meta“, das so viel wie „jenseits“ heißt und die Überwindung der physischen Welt, wie wir sie heute kennen, beschreiben soll.

Die Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig:

- Im *Freizeitbereich* sind verschiedene Szenarien denkbar, hier ist die Computerwelt auch schon relativ weit fortgeschritten. Dies kann das virtuelle Zusammenspiel in klassischen Computerspielen genauso beinhalten wie eine Zusammenkunft für ein Tennisspiel an zwei voneinander getrennten Orten. Auch das Nachspielen von historischen Schlachten etc. wird das Metaverse mit neuen Möglichkeiten durch die Bereitstellung von Komparsen oder Materialien, die es heute nicht mehr gibt, ganz anders unterstützen. Online-Dating könnte so ebenfalls eine ganz andere Dimension erhalten.
- In der *Ausbildung* können sich Ärzte, Ingenieure, ja sogar Raumfahrt Piloten in ein Lernumfeld begeben, das komplett dem entspricht, wie sie zukünftig arbeiten werden. Ähnlich wie der Flugsimulator heute schon bei der Ausbildung von Piloten, ermöglichen es virtuelle Umgebungen, dass der Ernstfall so nah wie möglich am realen Setting in Form von Operationen, Konstruktionsaufbauten oder wissenschaftlichen Experimenten, ohne dass Dritte Schaden nehmen könnten, geübt werden kann.
- Gleichzeitig kann das Metaverse dazu genutzt werden, nicht nur den Übungsfall, sondern auch um *berufliche Aufgaben* zu erleichtern. Dies kann sowohl hilfreich sein, bei ärztlichen Diagnosen für Menschen, die sehr abgelegen leben, oder auch, wenn man Dinge kaufen bzw. verkaufen möchte

und ein physisches Treffen aus welchen Gründen auch immer nicht machbar ist. Politische Konsultationen von Bürgern könnten damit ganz anders möglich sein. Und die täglichen Meetings mit Kollegen, die jetzt noch in Präsenz oder über Videokonferenzen gemacht werden, könnten im Metaverse mithilfe von Avataren in einer 3D-generierten Arbeitsumgebung so stattfinden, dass man nicht mehr merkt, dass man sich nicht an einem gemeinsamen Ort befindet.

Das Metaverse könnte dadurch, dass es physische Begrenzungen aufhebt, jegliche Arten von Aktivitäten in eine neue Dimension bringen, indem es entweder *eine Umgebung einschließlich Werkzeuge zur Verfügung stellt*, die sonst nicht so ohne weiteres einzurichten wäre, oder *Menschen zusammenbringt*, die nicht am selben Ort sind.

Aktuell sind dafür die technischen Möglichkeiten noch zu begrenzt. Meta-Plattformen genauso wie Google oder Apple arbeiten hart daran, ein akzeptables Equipment in Form von VR-Brillen oder -Anzügen bereitzustellen – von den Rechnerleistungen und Programmierbedarfen ganz abgesehen. Man geht aktuell davon aus, dass diese „Schöne neue Welt“ vor 2040 keine große Anwendung finden wird.

Gleichzeitig werden mit einem solchen Szenario auch alle *Sorgen* wachsen, die sich bereits heute durch die Internetnutzung ergeben: Die Gefahr von Cyberangriffen, Verlust der Privatsphäre oder privater Daten, der Ausschluss bestimmter Bevölkerungsgruppen aus Kosten- oder Know-how-Gründen, Suchtrisiken und eine immer massivere Kommerzialisierung des täglichen Miteinanders sowie eine noch stärkere Monopolisierung von Meinungsbildung stehen hier im Vordergrund.

Für eine kritische Würdigung der Möglichkeiten und Gefahren des Metaverse siehe die umfassende Zusammenstellung des Informationsdiensts des Europäischen Parlaments durch Mariusz Maciejewski (2023).

Es ist nicht wirklich klar, wohin sich Wirtschaft und Arbeitswelt, und damit auch die ganze Gesellschaft, in den kommenden Jahrzehnten bewegen. Man kann sich auch nicht richtig darauf vorbereiten, man muss die Dinge sich erst entwickeln lassen und sich selbst organisch mitentwickeln. Man könnte also mit Heraklit sagen: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Das heißt, es geht nicht unbedingt darum, exakt vorherzusagen, wohin die Reise geht, sondern eher darum, angemessene Vorkehrungen vorzunehmen, um bei der Reise bestmöglich gegen Unwägbarkeiten und Hürden vorbereitet zu sein. Damit geht es mehr um eine bestimmte Form der Haltung und weniger um Patentrezepte für das „Neue Arbeiten“.



Ziel ist es, einen Raum entstehen zu lassen, in dem man sich verändern und weiterentwickeln kann, ohne den Mut zu verlieren. Es geht darum, Unsicherheit auszuhalten, für sich zu nutzen und managebar zu machen. Es geht darum, vorbereitet zu sein.

Doch was heißt „Unsicherheit“? Es ist hilfreich, gerade bei unklaren Verhältnissen zu verstehen, worin diese Unsicherheit besteht.

1.1.2 Unsicherheit: Alles VUCA oder was?

Grundsätzlich strebt der Mensch nach Sicherheit. Man muss nicht unbedingt in die Steinzeit zurückschauen, um dies zu erklären. Für jeden ist im Alltag einsehbar, dass es für die meisten Menschen wichtig ist, genug Geld durch einen festen Job zu verdienen, zu wissen, dass der Supermarkt immer zu denselben Zeiten geöffnet hat, oder auch, jemanden zu haben, den man anrufen kann, wenn man nicht alleine sein möchte. Keiner kann jeden Tag aufs Neue alle diese Fragen klären und dann entscheiden, wie man mit der Tatsache umgeht, dass heute der Supermarkt nicht öffnet oder die Freund:innen jeden Tag neue Telefonnummern haben.

Es gibt Menschen, die mehr Spaß an Unvorhersehbarem haben als andere. Sie empfinden solche unerwarteten „Störungen“ als positive Herausforderung, als eine Challenge, der sie sich gerne stellen. Doch auch solche Menschen können nicht jede noch so kleine Aktivität und Aufgabe jeden Tag aufs Neue auf den Prüfstand stellen. Auch sie hoffen darauf, dass es jeden Tag Strom gibt oder dass das Auto da ist, um einen zum nächsten Abenteuer zu bringen. Alles andere wäre viel zu anstrengend.



Es braucht ein gewisses Maß an *Berechenbarkeit*, um durch den Tag und durch das Leben zu kommen.

Veränderungen sind zwar wichtig, besonders im Übergang von verschiedenen Lebensphasen, wie z. B. nach der Schulzeit in die Ausbildung oder mit der Pensionierung, aber auch sie lassen sich besser ausgestalten, wenn man geerdet und seiner selbst gewiss ist. Veränderung braucht eine feste Basis, damit sie aktiv gestaltet werden kann und man nicht zum „Getriebenen“ von äußeren Veränderungen wird.

In der Managementliteratur wird oftmals suggeriert, dass man sich besser eine Haltung der ständigen Offenheit und Flexibilität aneignen müsse. In der heutigen Welt gäbe es keine verlässlichen Fakten mehr, alles sei „im Fluss“ und man müsse mit dem „Flow“ gehen, um nicht unterzugehen. Begründet wird diese Haltung damit, dass man keine andere Wahl habe. Es genügt es nicht, das lapidar festzustellen. Man muss sich auch über die Konsequenzen im Klaren sein, dass eine solche Welt gegen die anthropologische Grundkonstitution von uns Menschen arbeitet. Doch bevor wir uns diesem Thema in Abschnitt 1.2 genauer widmen, lohnt es sich zu verstehen, was diese (postulierte) Unsicherheit genauer ausmacht.



Veränderung löst Unsicherheiten aus. Bisher Bekanntes muss hinterfragt werden und Neues muss in das eigene Denken integriert werden. Das kann sowohl Individuen verängstigen als auch Organisationen an ihre Reaktionsgrenzen bringen.

Die Corona-Pandemie kann hier als Beispiel aufgeführt werden. Dass ein solch neuer, tödlicher Virus auftreten könnte, haben Forschende schon lange vorhergesagt. Was aber erstaunlich war, war, wie schnell sich der Virus ausgebreitet hatte. Auch das war etwas, was Forschende befürchtet hatten. Dennoch hat die Welt hilflos reagiert, als diese Sorge real wurde. Warum? Weil so etwas noch nie vorher in dieser Dimension aufgetreten war. Es fehlten Vergleichsszenarien. Am hilfreichsten waren noch die Erfahrungen mit der Spanischen Grippe Anfang des 20. Jahrhunderts, allerdings haben sich die Welt mit einer mobileren Weltbevölkerung und gleichzeitig auch das medizinischen Wissen so stark verändert, dass man diese Erfahrungen nicht 1-zu-1 übertragen konnte. So entstand das Gefühl einer starken Verunsicherung, weil man sich mit einer Situation konfrontiert sah, die als nicht kontrollierbar erschien.

Diese Gefühle können mithilfe des VUCA-Akronyms beschrieben werden. VUCA steht für:

- Volatility (Unbeständigkeit)
- Uncertainty (Unsicherheit)
- Complexity (Komplexität)
- Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Inzwischen werden auch andere Akronyme angeboten, wie z. B. BANI (brittle – brüchig, anxious – ängstlich, non-linear – nicht linear, incomprehensible – unverständlich) oder RUPT (rapid – schnell, unpredictable – unvorhersehbar, paradoxical – widersprüchlich, tangled – verworren). In diesem Buch wird weiterhin das Akronym VUCA benutzt, als Synonym dafür, dass es politische, soziale, ökonomische oder individuelle Veränderungen gibt und geben wird, die man weder vorhersagen noch so gleich eine Antwort parat haben kann. VUCA und seine Konsequenzen stehen damit für die Gefühle, die Unerwartetes bei einem auslösten und zwar auf individueller wie organisationaler Ebene. Im Kasten „VUCA beschrieben anhand der Corona-Krise“ findet sich dies durchdekliniert anhand der Corona-Krise.



VUCA beschrieben anhand der Corona-Krise

- *Unbeständigkeit (Volatilität):* Fast täglich änderten sich in der Hochzeit der Pandemie die Informationen, was den Virus ausmacht, welche Symptome die schlimmsten sind und wie diese am besten einzudämmen wären. Den Wissenschaftler:innen fehlten die Fakten und sie mussten bei neuen Erkenntnissen immer wieder ihre eigene Meinung revidieren, was in der Öffentlichkeit oftmals als Inkompetenz bewertet wurde. Eine breite Öffentlichkeit verfolgte in Zeitraffer das übliche Vorgehen, wie neues Wissen entsteht: durch Trial-and-Error, in Mini-Schritten und mit vielen Rückschlägen. Beständige Richtungswechsel sind normal. Es kann nicht erwartet werden, dass zu Beginn eines neuen Phänomens bereits alle Fakten bekannt sind. Vieles muss länger beobachtet werden, es müssen Dinge ausprobiert, Einschät-

zungen geändert und neue Hypothesen gebildet werden. Nur so entstehen wissenschaftliche Erkenntnisse. Normalerweise passiert das still und heimlich über Jahre an Hochschulen oder in sonstigen Laboren. Die breitere Öffentlichkeit erfährt davon wenig. Nur dieses Mal blieb keine Zeit zu verlieren und daher hatten wir alle einen „direkten Draht“ zu diesen Wissenschaftler:innen. Es entstand der Eindruck, als ob alle nur im Nebel stochern und keine verlässlichen Informationen zu bekommen seien. Aber mit jeder Fehlentscheidung wuchs die Erkenntnis über das neue Phänomen.

- *Unsicherheit (Uncertainty)*: Damit einher ging das Gefühl – und auch die Tatsache –, dass es keinen gab, der wirklich wusste, was zu tun sei bzw. was die Politik beschließen möge, um diesem unbekanntem Virus angemessen zu begegnen. Wie viel bringen Masken wirklich? Ist es sinnvoll, die Schulen zu schließen, oder richtet das mehr Schaden bei den Kindern an, weil der soziale Kontakt und auch die Bildungsvermittlung zu lange fehlen? Ist es sinnvoll, alle wirtschaftliche Unterstützung in die Kurzarbeit zu stecken, oder muss man nicht auch freiberufliche Kulturschaffende angemessen auffangen, weil eine Gesellschaft mehr braucht als nur eine funktionierende Marktwirtschaft? Viele der Entscheidungen, die in der Zeit getroffen wurden, mussten ohne vernünftige Daten getroffen werden, weil es noch keinen Präzedenzfall gab, auf den man verweisen konnte. Man konnte nur, wie der Engländer sagen würde, „educated guesses“ machen. Das erschütterte das Vertrauen in Wissenschaft und Politik. Für viele Menschen war es schwer auszuhalten, dass es keine verlässlichen Aussagen gab, wie man sich nun wirklich zu verhalten hätte.
- *Komplexität (Complexity)*: Die Politik ist gut ausgestattet, um neue Herausforderungen zu bewältigen. Man setzt sich in Ausschüssen lang genug zusammen, bezieht wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Erfahrungswerte mit ein und verhandelt dann zwischen unterschiedlichen politischen Grundpositionen einen mehr oder weniger geeigneten Lösungsvorschlag. Das mag vielen zu lange dauern und die Lösung mag nicht weitgehend genug sein, aber die so getroffenen Entscheidungen scheinen ausreichend, um halbwegs vernünftig auf ein neu entstandenes Problem zu reagieren. Was Corona so außergewöhnlich gemacht hat, war die große Ansteckungsgeschwindigkeit und das Nichtvorhandensein einer Grundimmunität in der Bevölkerung. Das verlangte eine Reaktionsgeschwindigkeit und eine Betrachtung fast allem menschlichen Lebens gleichzeitig, die alle überforderte. Weder konnte man sich Arbeitskreise leisten, die sich erst einmal nur auf einzelne Aspekte konzentrieren, wie z. B. den Übertragungsschutz (Masken, Abstandsregeln) und nicht auf die Absicherung der Menschen, die plötzlich ohne Arbeit standen. Ebenso war es nicht möglich, schrittweise vorzugehen, also z. B. erstmals nur Kitas und nicht auch noch Schulen und Universitäten zu schließen, um dort erst einmal Erfahrungen zu sammeln. Das Problem war zu komplex, zu volatil und damit in seiner Ganzheit nicht mehr steuerbar.

- *Mehrdeutigkeit (Ambiguity)*: Die Corona-Krise lässt sich dadurch, dass sie aufgrund der drei Faktoren Unbeständigkeit, Unsicherheit und Komplexität nicht wirklich durchschaubar war – unterschiedlich interpretieren. Die einen verstehen sie als einen Weckruf, dass wir global zu vernetzt sind, dass das Gesundheitssystem nicht gut genug ausgebaut ist oder dass der Wissenschaft mehr Geld zugestanden werden muss, um die Politik gut beraten zu können. Andere verstehen die Krise eher als Innovationstreiber, der Homeoffice, digitale Dienste oder auch medizinische Produkte (z. B. Impfstoffe) in ungeahnter Geschwindigkeit möglich gemacht hat. Wenige Menschen vermuten eine Verschwörung dahinter, die die Menschen noch abhängiger von ein paar wenigen Mächtigen machen soll. Unterschiedliche Menschen ziehen unterschiedliche Konsequenzen aus der Krise und so werden die einen zu sogenannten Preppern, die sich auf die nächste Krise mit Vorratshaltung und Atombunker einstellen, und die anderen wollen das Gesundheitssystem auf komplett neue Füße stellen. Ideen konkurrieren miteinander, es gibt nicht „die“ eine Antwort auf die gemachte Erfahrung.

Corona hat uns vor Augen geführt, wie undurchsichtig die Zukunft ist und schon immer war. Gleichzeitig darf man schon darauf vertrauen, dass unsere Welt nicht ab sofort ständig mit solchen globalen Herausforderungen dieses Ausmaßes konfrontiert wird. Dieses Ereignis stellt in jeder Hinsicht eine historische Ausnahme dar. Doch die Problemlage der Unberechenbarkeit stellt sich auch im kleineren Kontext: Die Energiekrise, wie sie sich kurz- und mittelfristig durch den Ukraine-Krieg und langfristig durch den Klimawandel stellt, muss auch von Klein- und Mittelständlern bewältigt werden. Die Lieferkettenstörungen werden noch eine Weile anhalten, politische Machtwechsel ändern immer wieder die Rahmenbedingungen und die Geschwindigkeit von technischen Innovationen nimmt immer mehr zu.

Auch wenn man nicht jedem Trend hinterherlaufen möchte oder jedes neue Gesetz für einen relevant sein wird, wird es trotzdem genug Umstände geben, die verlangen, dass man Entscheidungen treffen muss, die auf Unsicherheit, auf sich laufend ändernden Umständen und nicht überblickbaren Abhängigkeiten beruhen. Hinzukommt eben auch der sonstige gesellschaftliche Wandel, der bisher marginalisierten Gruppen mehr Gehör verschafft, bei dem persönliche Lebenskonzepte mehr Flexibilität in den Arbeitsstrukturen einfordern oder Ausbildungswege komplett auf den Kopf stellen. Das birgt Unplanbares und schlimmstenfalls auch existenzielle Gefahren.

VUCA heißt entsprechend, dass Veränderungsbedarf Stress auslöst, dem sinnvoll zu begegnen ist. Ziel muss es sein, eine Organisation aufzubauen, die in der Lage ist, auf Unbeständigkeit mit einer gewissen Gelassenheit zu schauen, Unsicherheit auszuhalten und in Sicherheiten zu überführen, Komplexität zu erkennen und angemessen zu behandeln und Mehrdeutigkeit auszuhalten. So wird es möglich, Veränderungen in der Welt um einen herum rechtzeitig wahrzunehmen und nicht zu verpassen, wenn man sich darauf neu ausrichten muss. Man darf sich seiner nicht zu selbstge-

wiss sein (siehe Kasten „Am Markt vorbei produziert – Beispiele“), sondern man muss eine *Kultur der kritischen Offenheit* entwickeln.



Am Markt vorbei produziert – Beispiele

Rosabeth Moss Kanter, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School, zählt einige Beispiele auf, warum Unternehmen den Anschluss an den Markt verlieren können:

- *Strategische Fehleinschätzungen:* Unternehmen investieren z. B. zu viel und zu lange in die vermeintlich nächste Killer-Innovation, statt schnell und flexibel auch Sachen im Kleinen und am Bestehenden auszuprobieren. Zu viele Firmen investieren umgekehrt in kleinere, offensichtliche Verbesserungen, statt zu verstehen, dass der nächste Trend sie evtl. obsolet werden lassen könnte.

Beispiel: Das Lebensmittelunternehmen Quaker Oats hat die Bedeutung von Tetra Paks in den 1990er-Jahren verschlafen (obwohl das Know-how im Haus war) und verlor so die Distribution der Säfte von u. a. Coca-Cola an eine kleinere Firma namens Ocean Spray.
- *Prozessfehler:* Innovationen werden schnell durch Bürokratie wie Budgetkontrolle, Meilensteinplanungen etc. stranguliert. Wenn dieselben Kontroll- und Bewertungsmechanismen wie für Routinevorgänge angelegt werden, kann Innovation nicht erkannt bzw. zur Nutzungsreife entwickelt werden.

Beispiel: Einer der weiteren Gründe, warum Ocean Spray den Zuschlag für Coca-Cola bekam, war auch, dass zum Zeitpunkt der Bewerbung bei Quaker Oats bereits das ganze Jahresbudget verplant war und man nun einen komplizierten Prozess zur Allokierung des Geldes anstoßen hätte müssen.
- *Strukturelle Fehler:* Wenn Innovationseinheiten zu stark von den Regeltätigkeiten abgetrennt werden, dann kann das Unternehmen nicht von den Erkenntnissen profitieren, weil keine Überführung möglich ist.

Beispiel: In den späten 1990er-Jahren hatte Gillette einen eigenen Bereich für Zahnbürsten, für Konsumentengeräte (Braun) und für Batterien (Duracell), kam aber nicht auf die Idee, eine batteriebetriebene Zahnbürste zu entwickeln.
- *Falsche Kompetenzen:* Oftmals werden reine Techniker:innen zu Hauptverantwortlichen für innovative Entwicklungen gemacht. Innovationen leben davon, dass man andere Menschen begeistert und den Mehrwert von Neuerungen erklärt. Technisch orientierte Menschen neigen dazu, zu denken, dass die Technik für sich selbst sprechen kann. Es fehlt dann an ausreichend Unterstützer:innen.

Beispiel: Die Reihe „TravelGear“ von dem Schuhhersteller Timberland, die es einem erlaubte, ein und denselben Schuh für verschiedene Zwecke durch Hinzufügen von verschiedenen Zusatzteilen zu verwenden, floppte, weil sie von einer besonderen Einheit entwickelt wurde. Da aber z. B. der Vertrieb nicht bei der Entwicklung eingebunden war, wurde es quasi im eigenen Haus boykottiert.

Vgl. Rosabeth Moss Kanter (2006).

Eine solche Kultur erlaubt es, eine gewisse Ruhe zu behalten, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert. Wichtig ist, eine jeweils angemessene Reaktion zu entwickeln. Denn auch schon früher gab es Innovationen und Gesetzesänderungen. Viele Dinge, die erst einmal als ungewollt bzw. als „Störung“ wahrgenommen werden, können ohne Schwierigkeit aufgrund von bisher gemachten Erfahrungen bearbeitet und gelöst werden.



Nicht immer geht es darum, sich technologisch komplett neu aufzustellen, sondern einfach auch nur offensichtliche Probleme mit gesundem Sachverstand gelöst zu beheben.

Um das eine vom anderen zu unterscheiden und jeweils angemessen darauf zu reagieren, kann das „Cynefin-Modell“ helfen.

1.1.3 Cynefin: Bewältigung von komplexen Herausforderungen

Das Modell wurde in den 2000er-Jahren von Dave Snowden, einem walisischen Berater und Wissensmanager, entwickelt und beschreibt Sinnggebung und Arbeiten in komplexen Systemen. „Cynefin“ ist ein walisischer Ausdruck, der zuallererst dafür steht, dass der Mensch durch so viele verschiedene Umweltfaktoren und Erfahrungen geprägt ist, dass es nie gelingen kann, den jeweiligen Einfluss einzelner Aspekte im Konkreten sinnvoll zu benennen. In der Weiterführung des Gedankens geht es darum, dass wir uns bzw. Unternehmen sich in einem Umfeld bewegen, das so viele Einflussfaktoren hat, dass es bei Veränderungen nicht immer klar ist, wie sich Ursache und Wirkung zueinander verhalten. Das gilt sowohl für ungewollte Ergebnisse in einem bekannten Setting (also z. B., wenn Fehlerquoten in der Produktion steigen o. Ä.) wie auch, wenn sich ein Unternehmen mit neuen Herausforderungen wie eben Digitalisierung oder einer Pandemie konfrontiert sieht. Wesentlich für eine angemessene Reaktion ist zuallererst die richtige Einschätzung der Situation und wie sie sich am besten „bearbeiten“ lässt. Nur so lassen sich angemessenen Reaktionsweisen und Lösungsvorschläge entwickeln.

Snowden unterscheidet vier verschiedene Szenarien, die bei Störungen und neuen Herausforderungen auftreten können und die sich stark in der Bearbeitung unterscheiden:

- *Simpler Kontext:* Hier können Ursache und Wirkung klar beschrieben werden. Wenn z. B. eine Maschine, die bisher einwandfrei funktioniert hat, plötzlich jede Menge Ausschuss produziert, dann lässt sich normalerweise schnell ein defektes Einzelteil identifizieren. Ersetzt man es, läuft die Maschine wieder einwandfrei. Bei der Lösung kann man üblicherweise auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgreifen, mit deren Hilfe das Problem in ein bekanntes Schema und damit auch

auf eine bekannte Lösung gebracht wird („da die fehlerhaften Teile alle rechts dieselbe Delle aufweisen, hilft eine Neukalibrierung der Maschine“).

- *Komplizierter Kontext:* In diesem Fall gibt es zwar noch eine klare Ursache, aber das Gesamtsetting ist so verwickelt, dass diese nicht sofort identifiziert werden kann. Es bedarf einiger Analyse und evtl. eines strukturierten Vorgehens, wie z. B. das Ausschlussverfahren, um den Auslöser für das ungewünschte Verhalten zu finden. Die Suche nach Programmierfehlern ist hier ein gutes Beispiel: Winzige Fehler im Code (z. B. ein vergessenes Zeilenendzeichen) führen zu absurden Interpretationen durch das IT-System. Diesen Fehler zu finden, kann aufwendig sein, manchmal muss man systematisch Codeschnipsel für Codeschnipsel durchprobieren, um das fehlende Zeichen zu finden. Dennoch handelt es sich um einen klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, der vielleicht auch mehrere Ursachen und mehrere Wirkungen haben kann. Aber eine systematische Analyse wird die Zusammenhänge trotzdem ans Licht bringen und damit auch einen Lösungsweg generieren.
- *Komplexer Kontext:* In einem solchen Kontext bewegen sich Unternehmen üblicherweise, wenn es darum geht, sich strategisch neu aufzustellen oder existenziellen Bedrohungen zu begegnen: Auch wenn es vielleicht einzelne, klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt, die man beschreiben könnte, sind die Faktoren so stark miteinander verwoben oder so vielzählig, dass man nicht mehr vorhersagen kann, was passiert, wenn man an einer Stellschraube dreht. Mindestens in diesem Kontext hat sich auch die Corona-Bewältigung bewegt. Der Politik blieb einfach nichts anderes übrig, als testweise – beruhend auf Beratung durch Experten, also auf Wissen und Erfahrung – verschiedene Maßnahmen zu beschließen, um dann zu sehen, welche Wirkung diese entfalten. Nicht alles, was man zu Beginn der Corona-Pandemie entschied – zu nennen wären hier z. B. die sehr rigorosen Ausgangssperren bis hin zu dem Verbot, sich zu zweit auf eine Parkbank zu setzen –, war zielführend. Das war aber vorher nicht klar. Viele der Wirkungen lassen sich bis heute nicht endgültig beschreiben und damit auch bewerten, wie z. B. die Folgen, die sich durch das Homeschooling bei der betroffenen Schülergeneration eingestellt haben. Aber aufgrund der Verwobenheit der Themen war es einfach nicht möglich, anders vorzugehen. Erfahrung konnte hier nicht mehr viel weiterhelfen, man musste vieles über einfaches Ausprobieren herausfinden. Man arbeitet sich gewissermaßen iterativ, über Wiederholungsschleifen und kleine Fortschritte an die Lösung heran. Man reduziert die Komplexität, bis man sich nur noch in einem komplizierten Kontext bewegt. Das klappt aber nicht immer. Manche Verhältnisse werden immer komplex bleiben, wie z. B. im Fall einer Pandemie. Daher besteht bis heute auch keine Einigkeit über die Richtigkeit mancher Maßnahmen.