

HANSER



Leseprobe

zu

Mit Qualität Organisationen entwickeln

von Dina Brandt

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

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

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

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446475601>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



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 beidem 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 Computwelt 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 Cyberattacken, 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.

Symbole

5S-/5A-Methode 226
6W-Checkliste 226
8-Stufen-Modell 184

A

Ablauforganisation 208
Abwehrreaktionen 195
Adaptionsfähigkeit 107
Agil, Bedeutung 58
Agile Arbeitsweise 270
Agiles Manifest 51
Agiles Mindset 143
Agile Transformation 195
Agilisierung 59
Allianz 233
Ambidextrie 254
Analyse 195
Andersheit 102
Änderungsbedarf 216, 269
Anforderungen an Führungskräfte 271
Anforderungsmanagement 77
Anpassung, externe 113
Apple 251
Arbeitsmittel 217
Arbeitsphase 203
Arbeitsplatzmodell 272

Audit 42
Aufbauorganisation 208, 233
Aufbruchstimmung 256
Aufruhr 233
Automatisierung 150, 262

B

Balanced Scorecard 221f.
Balance-Modell 256
Bewältigungserfahrungen 247
Bewerbungsverfahren 106
Big Five 202
Bildung 151
BioNTech 252
Blind Auditions 104

C

Change Ambassador 241
Chesbrough, Henry W. 87
Community of Practice 159
Company Wide Quality Control (CWQC) 48
Controlling 223
Core Story 250
Corona 2, 7
Corporate Branding 133
Corporate Identity 132, 135, 161

Corporate Identity Management 129
 Corporate Social Responsibility (CSR) 92
 Culture Hacks 176
 Culture Mapping 119
 Customization 171
 Cynefin-Modell 11ff.

D

DB Systel 195f.
 Deep Democracy 239
 Definition of Done (DoD) 55, 144, 186, 198
 Definition of Ready (DoR) 54, 144, 185
 Demokratie 92
 Design Thinking 52, 84
 Dienstleister 68
 Digitalisierung 1, 150, 153, 161, 218f., 262
 Diskreditierung 234
 Diskussionen 237
 Diversität 2, 97
 Drei-Säulen-Modell 93
 Duales Betriebssystem 254
 Dual Operating System 254

E

Effizienz von Arbeitsabläufen 176
 EFQM-Modell 49
 Eigeninteresse 138
 Eigenverantwortung 143
 Einlinien-Organisation 208
 Einlinien-System 209
 Einschleifen-Lernen 167
 Employer Branding 103
 Enneagramm 201
 Entscheidungsgrundlagen 235
 Entscheidungsstruktur 232
 Entscheidungszirkel 233
 Erkenntnistheorie 117
 Existenzängste 243
 Expertenorganisation 125
 Expertentum 233

Exploitation 254
 Exploration 254
 Extreme Programming 52

F

Fachkräftemangel 151
 Fehler 258
 Fehleranalyse 259
 Flexibilität 176
 Fluktuation 242
 Forming 203
 Fortbildung 256
 Freeman, Edward 73
 Freiwilligkeit 255
 Führung 140
 – transaktionale 137
 Führungsverständnis, transformationales 143

G

Ganzheitlichkeit 275
 Gegenaufruhr 233
 Generationswechsel 234
 Gesellschaftsvision 275
 Gesprächsbedarf 218
 Globalisierung 2
 Gravitation 97

H

Handlungsbedarf 174, 195
 Harmonized Structure 40
 Heldengeschichte 251
 Heldenreise 252f.
 Hermeneutik 117
 Hermeneutischer Zirkel 117
 High Tech Campus Eindhoven 88
 Holokratie 233
 Homeoffice 244
 Homogenität 97
 Hüte von de Bono 173

I

Impulse 195
 Individuum 141
 Informelles Lernen 154
 Inglehart, Ronald 94
 Innovation 124
 Innovationsmanagement 77, 174
 Insight-Modell 201
 Integration 129
 – interne 113
 Interessensgruppen 65
 Irritation 175, 195, 203
 Irritationsimpulse 177
 ISO 9000 40f.
 ISO 9001 40, 43, 46
 ISO 9001-Zertifizierung 41, 44

K

Kahneman, Daniel 164
 Kaizen 36, 225ff.
 Kamishibai-Board 52
 Kanban-Board 52
 Kano-Modell 78
 Kennzahlen 221
 Kernnarrativ 250
 Kluckhohn, Clyde 91
 Kohärenz 244, 247
 Kommunikation 24, 62, 75, 169, 179, 193
 Kommunikationsform 76
 Kompetenzen 151, 161
 Kompetenzentwicklung 155
 Konfigurationsarten von Organisationen 123
 Konflikt 203, 237
 Konflikt-Blume 239
 Konstanz 254
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 225
 Kontinuität 254
 Kooperation 89
 Kotter, John P. 192

Kreismodell nach Güldenbergs 162
 KTQ-Zertifizierung 50
 Kultur 112f., 131
 Kulturstandards 100
 Kulturwandel 182, 196f., 219
 Kundenanforderungen 77
 Kundenstamm 67
 Kündigung 130
 Künstliche Intelligenz 150

L

Laloux, Frédéric 273
 Leadership 190ff.
 Lean Management 48
 Lernbereitschaft 127, 197, 254
 Lern-Canvas 154
 Lernen 113, 149ff., 163
 – Einschleifen- 167
 – informelles 154
 – organisationales 160, 163
 – Zweischleifen- 168
 Lernende Organisation 161
 Lernfähigkeit 244
 Lernkompetenz 151
 Lernkultur 150, 161
 Lerntheorien 152
 Lernumgebung 153
 Lessons Learned 154
 Lewin, Kurt 17

M

Macht 232
 Machtbasis 234
 Machtfrage 235
 Machtinteresse 235
 Machtkämpfe 219
 Machtkaskade 232
 Machtkumulation 234
 Machtmechanismen 232
 Machtspiele 233
 Machtstrukturen 234
 Makro-Umfeld 69

Management 188
 – strategisches 197
 Management by Objectives (MbO) 205
 Managementsysteme 190
 Manifest, agiles 51
 Matrixorganisation 210 ff.
 McGregor, Douglas M. 137
 Mehrlinien-System 210
 Menschentyp 237
 Messwerkzeug 221
 Metaverse 4
 Mintzberg, Henry 121
 Mitarbeitende 199
 Moonshot 205
 Myers-Briggs-Typenindikator 201

N

Nachhaltigkeit 92
 Narrativ 248 ff.
 Netzwerk 86, 90
 Neuroplastizität 126
 Nonstakeholder 72
 Normierung 221
 Norming 203

O

Objectives and Key Results (OKR) 205
 Onboarding 128
 Open Innovation 87 f.
 Organigramm 208
 Organisationales Lernen 151, 160, 163
 Organisation, Konfigurationsarten 123
 Organisationsentwicklung 17 ff., 22 f., 33, 175, 178 f., 194, 219, 228, 239 f., 253, 263, 271
 Organisationsform 209
 Organisationshaus 20, 23, 30, 60
 Organisationsqualität 228
 Organisationssoziologie 18
 Organisationstyp 125
 Organisationsveränderung 62
 Out-of-the-Box 177

P

Pandemie 2
 Partizipation 177
 PDCA-Zyklus 36, 174, 193, 198, 220
 Performing 203
 Persona 82
 Personalentwicklung 191
 Persönlichkeit 199, 202
 Persönlichkeitsmodelle 200 ff.
 Perspektivwechsel 173
 PESTEL-Analyse 69
 Pirsig, Robert M. 261
 Politik 90
 Postmaterialismus 94
 Problemanalyse 173
 Problembaum 171
 Product Owner 54, 143
 Produktionsmittel 199
 Produktqualität 228
 Prozesslandkarte 214
 Prozess-Risikomatrix 215
 Public-Relations-Management 74

Q

Qualität IX, 33 ff., 62, 77, 197, 204, 261 f., 268
 Qualität der Zusammenarbeit 61
 Qualitätserwartungen 86, 270
 Qualitätsfragen 206
 Qualitätshaus 112, 268
 Qualitätsmanagement VII, VIII, 33 ff., 39, 47, 51, 96, 170, 174, 221, 226, 232, 259 ff., 268
 Qualitätssicherung 37, 48, 63, 220, 263
 Qualitätsverständnis 242
 Qualitätsvorstellungen 145, 238
 Qualitätsziel 146
 Quality Function Deployment (QFD) 48
 Quality Gates 196

R

Reality Check 144, 193
 Recruiting 97, 103
 Recruiting-Offensive 102
 Reflexion 149, 167, 203, 220, 224, 239, 242
 Reflexionspotenzial 168
 Reflexivität 150, 164, 170, 197, 248, 254
 Requirements Refinement 80
 Resilienz 244f.
 Resonanz 249
 Ressourcen 254
 Retrospektive 55, 144
 Review 55, 144
 Routinen 165, 168
 – hinterfragen 175

S

SCAMPER 172
 Scrum 52 ff., 59, 143, 263
 Scrum Master 54, 143
 Selbstdiagnose 117
 Selbstorganisation 151
 Selbstreflexion 57, 141
 Selbstverwirklichung 200, 273
 Servant Leadership 142
 Silicon Valley 252
 Sinnsuche 135
 Six Sigma 48
 Social Media 103
 Sounding Boards 241
 Soziale Netzwerke 159
 Sozialisation 114, 126
 – berufliche 126f.
 – betriebliche 127
 Sozialkonstruktivismus IX, 23 ff., 66, 114, 118, 126, 152, 161, 191, 263
 Soziokratie 233
 Spannungsfelder 256
 Sponsoring 233
 Sprache 135
 Stabilität 204

Stakeholder 66, 70ff.
 Stakeholder-Gruppe 67, 73
 Stakeholder-Management 66 ff., 73 ff.
 Stakeholder-Matrix 71
 Steuerbarkeit 190
 St. Galler Managementmodell (SGMM) 188
 Storming 203
 Strategie 20, 145, 188
 Strategisches Management 197
 Streitkultur 246
 Streitphase 203
 Subsystem 212
 Subunternehmen 68
 Swimlane-Diagramm 215
 System 24
 Systemblindheit 30
 Systemtheorie 23

T

Taylor, Frederick W. 16
 Team 203f.
 Teambuilding 177, 203f.
 Teamdynamik 204
 Teamentwicklung 204
 Tensororganisationen 211
 The Blind Man and the Elephant 26
 Theorie X 137ff.
 Theorie Y 138 ff., 200
 Transaktionale Führung 137
 Transformation 197, 232
 Transformationales Führungsverständnis 143
 Transparenz 235

U

Überlebensfähigkeit 194
 Umgang mit Fehlern 258
 Umwelt 65, 75, 115, 225
 Unternehmenskultur 20, 23, 57, 112 ff., 145, 160, 175, 199, 228, 237, 246, 269

Unternehmensstruktur 208
Unternehmensumfeld 69
User Story 83

V

Veränderung 192
Veränderungsbedarf 191, 231, 237, 247
Veränderungsbereitschaft 121, 151, 213, 243
Veränderungskompetenzen 151
Veränderungskultur 175
Veränderungspotenzial 232
Veränderungswille 254
Verbesserung 48
Verbesserungspotenzial 227
Verhaltensmuster 152
Verhandlung 75
Verharrungswille 175
Versöhnung 239
Vertragsphase 203
Verunsicherung 177
Vision 207, 255
VUCA 6 ff., 15, 188, 217
VUCA-Welt 190

W

Wandel 194, 232
Wandlungsfähigkeit 29

Wasserfallmethode 51
Weiterentwicklung 141
Werbung 96
Werte 91, 112
Wertewandel 95
Wertschätzung 196
Wertvorstellungen 262
Widerstände 242
Widerstandsfähigkeit 244
Wiedererkennungswert 134
Wirklichkeitsverständnis 134
Wissensaustausch 160
Wissenserwerb 160
Wissensmanagement 150, 155 ff.
Work-Life-Balance 2

Z

Zertifizierung 45
Zielvision 140
Zielvorstellung 207
Zirkel, hermeneutischer 117
Zuckerberg, Mark 4
Zulieferer 68
Zusammenarbeit 61, 179, 191, 208
Zusammenhalt 246
Zweischleifen-Lernen 168
Zwei-Systeme-Denken 165