

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 langamen 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