

Kolumnen zur Transformation bei GAD

Dezember 2017

„Da muss die Freiheit wohl grenzenlos sein“, mag so mancher bei autonomen Verantwortungseinheiten denken. Hier lauert die Denkfalle: Je mehr Autonomie, desto stärker die Verantwortung für reibungsfreie Verläufe. Das beginnt beim eigenen Bereich und endet noch lange nicht an dessen Grenzen ...

Freiheit und ihre Grenzen

Wie reguliert sich ein autonomes System?

„Kann hier etwa jeder tun und lassen, was er will?“ Diesem Verdacht begegnen die Mitarbeiter der GAD bisweilen auch noch nach nun mehr als zwei Jahren praktizierter Kultur einer lernenden Organisation. Und gleich hier die Antwort: Nein, natürlich kann nicht jeder nach eigenem Gutdünken schalten und walten; wäre dem so, wäre GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH nicht in dem Maße wirtschaftlich erfolgreich, wie es der EBITDA ausweist. Der Reihe nach: Welche Freiheiten gewährt ein System autonomer Handlungseinheiten und welche Pflichten stehen dem in nicht minderem Maße entgegen?

Manch' externer Beobachter möchte gern Wasser in den von ihm vermuteten Wein der Selbstgewissheit bei GUTMANN ALUMINIUM DRAHT gießen, indem er kritisch nach den Grenzen der Selbstbestimmung und Eigenverantwortung fragt: Wie klappt denn das mit Urlaubsabsprachen, mit Abstimmungen für Arbeitsprozesse oder wenn die Stimmung insgesamt kritisch ist? Kann eine auf hoher Autonomie jedes Einzelnen begründete Gemeinschaft miteinander arbeitender Menschen neuralgische Situationen mit sich teils widersprechenden Interessen auffangen? Wo es keine mittleren Führungsebenen mehr gibt, die den Frust über vermeintliche oder echte Ungerechtigkeiten erwartungsgemäß beilegen sollen. Solche Fragen nach dem Wasser im Wein sind berechtigt, mehr noch, sie geben immer wieder Impulse zum Nachdenken in die Mitarbeiterschaft hinein.

Gleich hier gilt es ein gern gepflegtes Missverständnis auszuräumen: Freiheit in dem Sinne, wie sie eine lernende Organisation versteht, ist alles andere als eine Spielwiese eigener Bedürfnisse. Diese Freiheit, die immer auch und zuoberst unter dem Gebot der Wirtschaftlichkeit steht, ist ein fordernde, eine, die den Menschen oft mehr abverlangt als ein durchaus auch bequemes Bewusstsein gesetzter Hierarchien: „Das wälze ich jetzt mal an meinen unmittelbaren Vorgesetzten ab“. Genau das geht hier nicht mehr.

Ein Unternehmen, das nicht wirtschaftlich arbeitet und sich demzufolge am Markt nicht behauptet, wird absehbar am Markt nicht mehr existent sein. Jeder Einzelne im Unternehmen steht also vor der Herausforderung, adäquat seinen Kompetenzen und dem damit verbundenen Aufgabenbereich, dem Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg und damit die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Was geschieht, wenn es über das Maß dieser Verantwortung unterschiedliche Auffassungen gibt? Konkret: Wenn Faulpelze und Drückeberger den Gesamterfolg aller in Frage stellen, in dem irrigen Glauben, nun diese Freiheit ohne vorgesetzten Aufpasser ausschöpfen zu können? Und sich nicht zu schade sind, aufmerksamen Kollegen, die den Drückeberger anmahnen, ein „Du hast mir gar nichts mehr zu sagen“, entgegenzuschleudern?

In diesem Falle ist die Regulationskraft eines sich selbststeuernden Teams gefragt; es geht um den Mut einzelner, auf beobachtete Missstände aufmerksam zu machen, darum, die Angst abzustreifen, als „Kollegenschwein“ diskreditiert zu werden – und um das Entwickeln von Überprüfungsmechanismen. Es geht um einen neue, eine aus dem Team erwachsende Kontrolle des gemeinsamen Erfolgs und torpedierender Faktoren. Es geht um das Bewusstsein, selbst dafür verantwortlich zu sein, dass die eigene Arbeit und der Gesamterfolg nicht durch Kollegen, die sich auf der Arbeit der anderen ausruhen möchten, in Misskredit gerät. Welche Lösungen hier eine wache, aufmerksame Mitarbeiterschaft gefunden hat – das vertiefen wir in einer der nächsten Kolumnen.

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin

Januar 2018

2017: Ein Jahr wie ein Wirbelwind, der schon als selbstverständlich Geglauhtes wieder durcheinanderwirbelte, der zugleich auch Impulse einbrachte, die Mitarbeiter von GAD zu einem Handeln inspirierte, von dem sie selbst überrascht waren. 2017: Ein Jahr, in dem das Interesse, mehr noch die Neugier, „was machen die da bloß? Wie kann man so ein Unternehmen führen?“ immer mehr Unternehmen und Institutionen DACH-weit zu den Tagen des Kulturwandels bei GAD zog. All' dies Entwicklungen, die für 2018 bislang ungeahnte Gestaltungsspielräume eröffnen. ...

Ein Unternehmen erfindet sich neu – und weckt große Neugier

Wie der Mut, neue, noch unerschlossene,
Wege zu gehen, im Unternehmen
tastende Fragen provoziert, Potenziale
freisetzt und Externe inspiriert

Es ist eine der meistgestellten Fragen an die lernende Organisation: „**Wie kann das funktionieren, wenn Ihr keine mittlere Führungsebene mehr habt?**“, dicht gefolgt von der Ergänzung: „**Wie lange habt Ihr für die Umstellung gebraucht?**“. Fragen, die sich durch die Tage des Kulturwandels ziehen, bei dem Unternehmen aus verschiedenen Branchen, Institutionen aus Wissenschaft, Forschung und Weiterbildung bei GAD zu Gast sind. Dialogrunden, Unternehmensbegehung und Interviews mit GAD-Mitarbeitern prägen den Tag des Kulturwandels.

Die Fragen, die hier aufkommen, berühren über Unternehmensgrenzen hinaus ein grundsätzliches Miteinander. Wenngleich nicht in derselben Intensität wie bei den Entscheidern aus Wirtschaft und Wissenschaft, so finden sich doch Parallelen in der Fragestellung auch bei Berufsanfängern, etwa den jungen Menschen, die bei GAD an den Azubi-Werkstätten teilnehmen.

Wie soll man sich etwas vorstellen können, was einer immer noch größtenteils klassisch-hierarchiebewussten Arbeitsgesellschaft so vollkommen fremd ist? Da mag man die Parallelen zur sog. Start-up-Kultur bemühen, mit ihren vernetzten Zuständigkeiten, aber wer kennt sich schon wirklich aus mit diesem, doch eher den Großstädten und einer vergleichsweise kleinen Gesellschaftsschicht vorbehaltenen, Verständnis des miteinander Arbeitens und auch Lebens? **Einem Verständnis, in dem Arbeit und Privatleben im Erreichen eines gemeinsamen Zieles, einer gemeinsamen Idee zusammenfließen** – was der Ehrlichkeit halber nicht selten auch an die Grenzen des eigenen Idealismus stößt. Mit der Folge eines Herumirrens zwischen selbstbestimmtem Miteinander und dem Rückgriff auf klassische Befehlsstrukturen.

„Wir entdecken umherirrend das Neue“

„Welche Methoden wenden Sie an? Wie lässt sich alles dokumentieren?

Welche Nachweise haben Sie?“ Es sind diese Fragen, die eine Wirtschaftswelt charakterisieren, in welcher zunehmend Verunsicherung herrscht. In einer Welt, die durch die Dynamik unserer Entwicklung (Globalisierung, Digitalisierung etc.) immer neue Facetten von Komplexität offenbart, scheint das Festhalten an vermeintlichen Sicherheiten alternativlos, um zu überleben. Messbares, Evaluiertes im Sinne von „Best Practice“ verheißt durch den Blick aufs Gestern Sicherheit: Wenn das bisher so geklappt hat, wird es auch künftig so sein. **Hier offenbart sich die Denkfalle, die Albert Einstein so pointierte: „Es ist eine Form von Wahnsinn, immer wieder die gleichen Dinge zu tun und neue Ergebnisse zu erwarten“.** Der Weg von GAD besteht im Mut, ausgetretene Pfade zu verlassen, sich dem Ungewissen zu öffnen: „Durch Irren das Neue entdecken“ fasst GAD Geschäftsführer Paul Habel zusammen. Eine Erkenntnis, mit der er im Regelfall bei seinen Gästen zunächst Erstaunen bis hin zur Irritation auslöst. Wie meint der Mann das? Weiß er nicht, was er tut? Doch, der Geschäftsführer weiß, was er tut, er weiß aber zugleich, dass Gewissheit und Zukunft der Quadratur des Kreises entsprechen. Zukunft ist immer ungewiss und unsere menschliche Leistung besteht in der Anpassung an Unvorhergesehenes und Unvorhersehbares. Habel beschreibt mit seinem Motto das Prinzip der Evolution, einem unablässigen Prozess von Versuch, Irrtum und der durch den Irrtum erwachsenen Anpassungsleistung. Er weiß zugleich, dass dies eine

Art des Denkens ist, die auch heute noch dem Gros der Entscheider fremd bis unheimlich ist. Irrtum bedeutet diesen Entscheidern Fehler und Fehler gilt es zu vermeiden. Dass erst der Fehler die Perspektive für Entwicklung schafft, ist ein Gedankenswitch, der des Mutes zu diesen Irrläufern bedarf. **Der Gipfelbezwinger Reinhold Messner hat es so ausgedrückt: „Nicht aus meinen Erfolgen, aus meinen Fehlern habe ich gelernt“.**

Wie fluide Strukturen Effizienz erzeugen

Das Unternehmen GAD passt sich in seinen Strukturen und Prozessen einer Gegenwart, mehr noch einer Zukunft, an, in der Geschwindigkeit und Unmittelbarkeit dominieren. Digitalisierte Arbeitsprozesse sind durch ein, durch die immense Datenfülle bedingtes, Tempo gekennzeichnet, das Menschen in dieser Form nicht leisten können. Die Chance liegt für den Menschen darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen und unaufhörlich den aktuellen Herausforderungen anzupassen. Wie dies im konkreten Arbeitsalltag aussehen kann, greifen wir periodisch in dieser Kolumne auf.

In diesem Geschehen rasch zu treffender und zugleich tragfähiger Entscheidungen ist jeder Einzelne gefordert; starre pyramidenförmige Befehlsstrukturen können das nicht leisten. Der Weg über klassische Entscheidungsebenen riskiert von den Entwicklungen überholt zu werden. Fluide Strukturen indes, in denen selbstbestimmt definierte Verantwortungsbereiche sich zugleich jeweils aktuellen Gegebenheiten anpassen (s. hierzu Erkenntnis des Monats), ermöglichen rasches Reagieren, darüber hinaus antizipierendes Agieren. In der Summe das, was erfolgreiches Wirtschaften ausmacht: Die richtige Mischung aus Effektivität und Effizienz, das Richtige richtig zu tun.

Die bei GAD praktizierte, unmittelbar an das jeweilige Kompetenzfeld anknüpfende, Entscheidungsautonomie verfolgt das Ziel, dass struktur- und prozessbezogene Erkenntnisse ohne Umwege an die Geschäftsführung gelangen. So dass hier rasch entschieden werden kann. Was heißt das konkret?

Ein Beispiel: Noch in der klassischen Pyramidenstruktur (vor dem Kulturwandel 2015) konnte GAD an einem europäischen Bieterwettbewerb nicht teilnehmen, weil laut Hierarchiekaskade vermeintlich nicht ausreichendes Produktionspotenzial

vorhanden war. Der Arbeiter an der Maschine, der anderer Meinung war, war nicht ausreichend motiviert, sich an seinen Vorgesetzten vorbei gegenüber der Geschäftsführung zu artikulieren. Beim nächsten Bieterwettbewerb wird GAD dabei sein: Die unmittelbare Übertragung von Verantwortung hat Ressourcen im Produktionsprozess offenbart, die erfolgswahrscheinlich sind.

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin

Februar 2018

Was macht Veränderung mit dem Menschen? Wie richten sich Individuen in einer neuen Ordnung ein? Der Kulturwandel bei GUTMANN ALUMINIUM DRAHT (GAD) feiert in Bälde seinen dritten Geburtstag. Und die Menschen, die in dieser neuen Ordnung arbeiten, pendeln in ihren Empfindungen nicht selten zwischen zwei Extremen: Auf keinen Fall mehr zurück in das alte Pyramidensystem mit seinen von oben nach unten verlaufenden Befehlsbahnen - das ist die eine Seite. Immer noch, genauer in verschiedenen Varianten, herrschende Unsicherheit auf der anderen Seite: Wer hat jetzt eigentlich wem was zu sagen und warum?

Im Überlebenskampf: Wie Menschen sich ihre Ordnungen schaffen

Ob Steinzeit oder moderne Wirtschaftswelt: Unsere Reflexe sind dieselben geblieben

Eine der tiefsten Sehnsüchte des Menschen richtet sich auf eine klar erkennbare Ordnung, zu wissen, wo ich stehe, wo mein Gegenüber steht, zu welcher Gruppe ich gehöre und welche Position ich dort habe. Das alles ist anthropologisch aus unseren Jäger- und Sammlerzeiten in uns angelegt. Die damals lebende Menschheit meisterte den täglichen Überlebenskampf durch von den Menschen selbstgestaltete Konventionen, die Verlässlichkeit schufen. Wenn nahe dem Dorf im Gebüsch womöglich ein Säbelzahn tiger raschelte, musste man wissen, wer sich auf wen verlassen konnte.

Die Bedrohungen im täglichen Existenzkampf, und dazu zählt fraglos heute auch der Arbeitsplatz, haben sich geändert. Der Säbelzahn tiger ist ersetzt worden durch Konkurrenten um Marktmächte und innerbetriebliche Machtgerangel. Im

Wesentlichen aber tragen wir unsere Prägungen einer lebenserhaltenden Gemeinschaft, die sich gegen andere Gemeinschaften abgrenzt, in uns; mit allen Reflexen, die dazu gehören. Was aber geschieht, wenn Gegenwart, genauer gesagt, die in hoher Dynamik sich stetig verändernde Gegenwart, und unsere Reflexe nur noch bedingt zusammenpassen? [Ein Professorenduo der Universität St. Gallen](#) bezeichnet Veränderung als psychologische Herausforderung. Der Mensch, auf seine gewohnte Ordnung trainiert, versteht die Welt nicht mehr. Gelten seine alten Koordinaten noch? Braucht er neue und wenn ja, welche?

Welche Leitfiguren setzen sich durch?

Ist das auch so bei den Mitarbeitern von GAD? In dieser neuen Art des miteinander Arbeitens, genannt lernende Organisation? Wo allein die Begrifflichkeit „lernende Organisation“ den unaufhörlichen Wandel schon in sich trägt. Denn Lernen bedeutet auch, gerade als vermeintlich fest und unverbrüchlich Geglaubtes rasch wieder auf den Prüfstand zu stellen, sich unaufhörlich neu gewonnenen Erkenntnissen zu stellen. Kaum etwas ist seelisch und geistig anstrengender. Dieser Kosmos der Ungewissheit (der umgekehrt gesehen Kreativität freisetzt), wird, ebenfalls anthropologisch bedingt, immer durch neue Leitfiguren besetzt. Denn Veränderung geht immer mit Leitfiguren einher, die erste Impulse setzen, in welche Richtung auch immer. Hier nun steht die Frage im Raum, welche Leitfiguren die Veränderung begleiten und mit welcher Zielsetzung sie das tun?

Die Sehnsucht nach klaren Ansagen

An diesem Punkt kommen wir zur Frage der Macht. Der englische Sozialpsychologe Claire Graves hat Mitte des vorigen Jahrhunderts sein Modell evolutionärer Sozialabkommen des Menschen entwickelt (s. Abbildung). Wie Menschen miteinander leben und arbeiten wollen, ist nach Graves eine Frage von Entwicklung und Reife. Die ursprünglichste Form des Miteinanders drückte sich in Macht aus; der Häuptling hat das Sagen, sein Stamm folgt.

	Denkart	Unternehmenskultur	Prozesse
Macht	Einer bestimmt	Autokratie	von oben gesteuert
Ordnung	Jedem seinen Machtanteil	Behörde	streng bereichsorientiert
Leistung	Macht hat, wer am meisten leistet	management by objectives	wettbewerbsorientiert
Gemeinschaft	Jeder hat gleich viel Macht	karitativ	oft schleppend
Integration	Die Situation entscheidet, was nützt	flexibel	verzahnt

Die fünf Stufen evolutionärer Sozialabkommen nach Claire Graves

Diese Art zu denken und sich zu orientieren, ist tief im Menschen eingeschrieben, mehr noch: Es gibt eine Sehnsucht danach, klare Ansagen zu bekommen: Ah, so muss ich's jetzt machen, dann ist es richtig, da brauche ich mir jetzt keine Gedanken mehr zu machen. Die Sache funktioniert auch andersherum: Nimmt einer die Macht an sich, bedeutet das zugleich, dass er dann die Verantwortung dafür trägt, wenn das, was er angeordnet hat, schief läuft (oder er sollte es zumindest tun). Der Gruppe, die zu diesem Mächtigen gehört, ist damit die Last genommen, eine schlechte Entscheidung selbst getroffen zu haben.

Eine Runde Produktionsmitarbeiter bei GAD diskutiert generell über das Thema Urlaubsplanung. Ein Kollege aus ihrem Kreis, u. a. verantwortlich für Arbeitsvorbereitung, übernimmt seit geraumer Zeit die Koordination. Die Mitarbeiter aus sechs Produktionsbereichen reichen ihre Urlaubsabstimmungen und Planungen bei ihm ein, die für alle übersichtlich auf einem Whiteboard gesammelt werden. Nun kann es passieren, dass in den Einzelbereichen selbst alles bestens klappt, im Verlauf des Jahres aber ein Mitarbeiter in einen anderen Produktionsbereich wechselt. Dann kann es (und das ist auch schon so eingetreten), unerfreuliche Überschneidungen geben – und die Stimmung sackt in den Keller: Wer geht in den Urlaub, wer nicht?

„Dann können wir das dem vor die Füße kippen“

Im hier geschilderten Fall wünschten sich einige Mitarbeiter, dass der Koordinator (oder eine andere Autoritätsperson) dann doch bitte anordnen möge, wer jetzt seinen Urlaub zugewilligt bekommt und wer nicht: „Wenn's dann alles nicht klappt, können wir wenigstens dem die Sache vor die Füße kippen und müssen das nicht untereinander tun“. Hier weigerte sich der Koordinator diese Rolle zu übernehmen, mehr noch, er versuchte seinen Kollegen zu erklären, dass genau darin ihre Herausforderung bestünde, sich untereinander abzustimmen und möglichen Frust zu ertragen.

Integrierende oder segregierende Macht?

Auch der hier zuständige Koordinator bei GAD hat eine Machtposition inne. Er sammelt Informationen und bereitet diese transparent auf. Informationen sind Macht; unser Zeitalter digitaler Informationsmonopole in Gestalt von Google & Co. zeigt das allzu deutlich. Bei GAD gibt der Urlaubskoordinator bereits mit dem Schritt der transparenten Aufbereitung seiner Macht eine Zuschreibung, die integrierend wirkt. Indem jeder Einzelne weiter verantwortlich bleibt für das, was er tut, mit wem er sich wie abstimmt, bleibt der fraglos oft mühevoll Prozess einer unaufhörlichen Kompromissfindung lebendig: Machtbefugnis (hier in Gestalt des Verwalters der Informationsfülle) zeigt sich in dieser Ausformung als zwar (heraus-)fordernd, „regelt Ihr Überschneidungen untereinander“, zugleich aber auch als freigebend: Was Menschen selbst regeln können, soll auch in deren Verantwortungsbereich bleiben. Diese Art der Macht ähnelt eher einem Mentoring.

Der Machthaber als Eigentümer der Lösung?

Der Gegenpol im Verständnis von Machtausübung zielt auf ein Bestärken innerer Auseinandersetzungen, auf Segregation, also Abspaltung, Auseinanderdividieren und Lagerbildung. „Divide et impera“ (Teile und herrsche), sagte der Lateiner dazu und meinte damit, dass sich der Machthaber seine Macht dadurch erobert und hält, indem er bei seinen Mitarbeitern Zwistigkeiten duldet bis anheizt – und sich

selbst als den Lösungsbringer darstellt. GAD-Mitarbeiter beobachten solche Tendenzen von Kollegen, bis heutigen Tages, in unterschiedlichen Situationen – und reagieren durchaus gespalten darauf. „Endlich mal jemand, der sagt, wo's langgeht“, sagen diejenigen, die sich von der Verantwortung befreit sehen, das Aufeinanderprallen etwa von Arbeitsauffassungen (Drückberger vs. Perfektionist) selbst in den Griff bekommen zu müssen. „Das wollen wir so nicht mehr“, sagen die anderen, die bei aller Mühe des eigenständigen Problemlösens auch erkannt haben, dass damit ein Großteil von Würde verknüpft ist. Es erfüllt mit Stolz, etwas selbst gelöst zu haben.

Wenn Macht und Haltung aufeinandertreffen

Lernende Organisation bedeutet unaufhörliche Veränderung, es bedeutet, sich dessen gewiss zu sein, dass die Fragen nie enden werden, dass es aber nicht auf jede Frage eine Antwort gibt – oder dass in den Antworten bereits die nächste Frage verborgen ist – wie am Beispiel von Macht in der Gemeinschaft des Unternehmens. Wo sind die Grenzen, an denen sich positive Macht (etwas vorwärtszubringen), in das verwandelt, was wir unter Machtmissbrauch verstehen? Das kann sich immer nur in der jeweils neu entstehenden Situation klären lassen. Diese Klärung aber kann von Mal zu Mal leichter fallen, wenn alle Mitarbeiter im Unternehmen eine gemeinsame Haltung zu den Geschehnissen haben:

- **Wo wollen wir hin?**
- **Was verbindet uns in unseren Zielen, wie wir miteinander arbeiten wollen?**
- **Was bedeutet für uns Veränderung?**
- **Ist sie vor allem etwas Bedrohliches, weil wir Vertrautes verlieren?**
- **Oder bedeutet sie eine positive Herausforderung, weil wir in neuen Rollen Neues an uns entdecken können?“**

„Die Zeiten verändern sich und wir uns in ihnen“ notierte der römische Dichter Ovid (23 v. Chr. bis 17 n. Chr.). Neue Gegebenheiten fordern neue Fähigkeiten von uns. Viele Jahrhundert später variierte der Schweizer Schriftsteller Max Frisch (1911-1991) diesen Gedanken: „Die Zeit verwandelt uns nicht, sie entfaltet uns nur“. Was Frisch meinte: Wie eine Blume, die verwelkte Blüten abwirft und zugleich neue Knospen treibt oder wie eine Eidechse, die ihre alte Haut abwirft, damit eine neue

nachwächst, bleiben wir im Kern dieselben, wir passen uns aber den Bedingungen an, die unser Überleben bestimmen. Das ist Evolution und genau das geschieht im Kulturwandel bei GAD jeden Monat, jeden Tag, jede Minute. Ein Prozess, der Leben spiegelt.

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin

März 2018

Ein immer wieder gern genutzter Einwand contra lernende Organisation ist die Formel von Effektivität und Effizienz. Speziell das Ziel einer ökonomischen Arbeitsweise ist laut Verfechtern des klassischen Organigramms in der Kaskadenartigen Befehlsstruktur. („da ist klar, wer wem was zu sagen hat“) besser umsetzbar als in einer agilen Netzwerkkultur („da redet jeder mit“). Stimmt das so?

Die Drucker-Management- Formel in einer lernenden Organisation

Wie stellen sich Effizienz / Effektivität im Vergleich von Aufbau- und Ablauforganisation dar?

Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005), US-amerikanischer Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre, hat die Begriffe der Effektivität (Wirksamkeit) und der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) durch die knapp-präzise Definition „die richtigen Dinge (Effektivität = Wirksamkeit) richtig zu tun (Effizienz = Wirtschaftlichkeit)“ salonfähig gemacht. Was nutzt das beste Ergebnis, wenn es mit untauglichen Methoden erzielt wurde? Wenn beispielsweise Preis und Aufwand in einem unwirtschaftlichen Verhältnis stehen?

Entscheidungswege in einer Linienorganisation

Welche Gewähr bieten im Vergleich zwischen Pyramiden- und agil-lernender Organisation die jeweiligen Strukturen und Prozesse für die optimale Effektivitäts- / Effizienzgleichung? Betrachten wir zuerst die Entscheidungswege in einer klassischen Pyramiden-Organisation.

- Der oberste Chef gibt ein bestimmtes, umzusetzendes Ziel vor.
- Seine Vorgabe an den nächstunteren Entscheider: „Bis zum Tag X muss geklärt und entschieden werden, ob wir ein spezielles Angebot abgeben können oder nicht. Besorgen Sie mir die dafür erforderlichen Informationen.“
- Die Kaskade der Orderweitergabe beginnt zu sprudeln. Die Order „fließt“ durch die Entscheider-Ebenen hindurch bis zur operativen Ebene, beispielsweise der Produktion

Die Klippen in der Befehls- und Informationskaskade

Noch ungeachtet der zeitlichen Dimension, die allein durch die Abwärtsorder entsteht: Geht alles seinen optimalen Gang, bleiben die mit der Order verbundenen Informationen unangetastet und damit identisch. Was aber, wenn durch die jeweilige Weitergabe jeweils Verzerrungen auftreten? Ausgelöst in der Regel nicht durch willentliches Entstellen der Information, sondern nicht selten durch vermeintlich notwendige Ergänzungen auf den sog. Sandwich-Ebenen („das hat der nächsthöhere Chef zwar nicht gesagt, aber das muss meine Mitarbeiterin wissen“), oder auch Weglassungen („dieses Informationsdetail verwirrt meine Mitarbeiter eher“). Alles nur allzu menschlich, im wirtschaftlichen Kontext aber brandgefährlich.

Schlengerkurs zwischen zwei Bedrohungen

Langt auf der letztendlich operativen Expertenebene die entstellte Order an, ist schon zu diesem Zeitpunkt eine später passgenaue Information für den obersten Zielvorgebenden, aus zwingender Logik heraus, nicht mehr möglich. Schleichen sich

dann auf dem umgekehrten Weg der Informationsdienstleistung, diesmal von unten nach oben, ähnlich individuelle Interpretationen ein wie bei der Abwärtskaskade, langt beim obersten Chef eine im schlimmsten Fall gänzlich untaugliche Information an, die zu wirtschaftlichen Verwerfungen führen kann. Im genannten Beispiel einer möglichen Angebotserstellung und deren Machbarkeitsfundament kann dies

- entweder eine zu günstige Prognose sein: „Gut, wir geben das Angebot ab“,
- oder eine zu negative Prognose: „Da lassen wir die Finger davon“.

Der „Perlenketteneffekt“ beim Zerreißen der Verbindungsknoten

Die Konsequenzen sind fatal – sowohl für die prozessgebundene Wirtschaftlichkeit als auch für die Marktpositionierung des Unternehmens.

- Der sog. „**Perlenketteneffekt**“ führt zu einer prozessimmanenten Negativbilanz. Die durch Informationsklippen entstandene Fehlinformation kann nicht wieder ausgebügelt werden. Um im Sprachbild zu bleiben: Die Knoten zwischen den Perlen sind zerrissen, die Perlen (also die Informationseinheiten) kullern herum und können nach dem Aufsammeln nicht mehr in gleicher Präzision zusammengefügt werden.
- Es kommt zu einer ineffizienten Massierung von Produktionsleistungsstunden und damit zu einem vergeudeteten, kostenintensiven Arbeitsaufwand.
- Die Fehlereskalation spiegelt sich abschließend in den sog. **KPI**: Wie viel Prozent der Produktionsmenge kommt fehlerfrei auf den Markt? Fehler, die frühzeitig erkannt werden, sparen "hinten" Geld, Fehler, die durch die Linienorganisation bedingt, sehr oder zu spät erkannt werden, vermehrfachen sich. Kostet, als exemplarische Zahl, der sofortig erkannte Fehler 100 Euro, so kann ein Perlenkettenfehler 10 000 Euro kosten, inkl. Kundenverärgerung ggf. Absprung des Kunden etc.

Auf die beiden o. g. Varianten der zu günstigen bzw. der zu negativen Prognose bezogen, kann dies Folgendes zeitigen:

- Bei einer zu günstigen Prognose können sich bei späterer Umsetzung Potenziallücken zeigen; der Kunde wird suboptimal beliefert oder im schlimmsten Fall gar nicht. Dieser Kunde ist nicht nur die längste Zeit einer gewesen; solche Geschehnisse sprechen sich sehr schnell herum und können den Ruf eines Unternehmens und damit seine Geschäftsgrundlage zerstören.
- Eine zu negative Prognose kann eine verpasste Markteintrittschance bedeuten.

In der heute herrschenden Unternehmenskultur der GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH zeitigen hohe Autonomie einzelner Mitarbeiter bzw. Teams und das damit verbundene Verantwortungsbewusstsein auch eine neue Form der Kommunikation

im Innen und im Außen. Waren früher die mittleren Führungsebenen (Produktionsleiter, Schichtführer et. al.) die Puffer für interne Kommunikationsprozesse, so kommen heute die Mitarbeiter direkt aufeinander zu – immer auch im Verständnis dessen, dass jeder von ihnen, seinem Kompetenzbereich angemessen, durch sein Handeln die Produktivität des Unternehmens mit beeinflusst. Je besser es dem Unternehmen geht, desto höher die Chance des Einzelnen auf einen verlässlichen Arbeitsplatz. Die Eigenverantwortung wirkt auch nach außen. Situationen der klassischen Linienorganisation, dass der Vertrieb dem Kunden unerfüllbare Zusagen gab und der Produktionsmitarbeiter entsetzt war, „das geht doch so nicht“, werden sukzessive entschärft. Heute passiert es immer öfter, dass der GAD-Kunde Erfordernisse direkt an den zuständigen Produktionsmitarbeiter bzw. das zuständige Team kommuniziert. Dies ist u. a. durch vom Vertrieb organisierte Zusammentreffen von Kunden und Produktionsmitarbeitern entstanden.

Autonomie trifft Bieterwettbewerb

Die Autonomiekultur löst in Produktions- und Informationssträngen die Pyramide „top down“ und „bottom-up“ durch unmittelbare Prozessbefugnisse ab - mit der Folge rasch getroffener Entscheidungen. Selbst wenn es hier Fehlentscheidungen gibt, so sind dennoch viele Tage der Verschwendung von Produktionszeit vermieden. Der Arbeitsrhythmus gewinnt immer stärker den Charakter des sowohl-als auch (ich kann das eine tun, und muss das andere nicht lassen) statt des „entweder - oder“, welches sich im sequenziellen hintereinandergeschaltet sein von Arbeitsschritten ausdrückt

Noch im „alten“ System mit der klassischen Führungspyramide konnte die GAD bei einem regelmäßig stattfindenden Bieterwettbewerb nicht mithalten; genauer gesagt, es fehlten der unbedingte Wille und die daraus resultierende detaillierte Anlagen-Analyse der möglichen Potenziale. Ende 2017, im System der lernenden Organisation, und beim nächsten Bieterwettbewerb, war der Ehrgeiz erwacht: Die 10 000 Tonnen-Marke für Lieferungen an weiterverarbeitende Kunden sollte geknackt werden, weitere 800 Tonnen wirtschaftliches Wachstum standen als Ziel am Zenit. Um das zu erreichen, war allen klar: Jetzt brauchen wir das gesamte verfügbare Wissen im Unternehmen. Ein Expertenkreis wurde zusammengerufen, in dem die

Expertise der Produktionsmitarbeiter im Fokus stand. Und die Lösung zeigte sich: Die Maschinenkapazität bzw. die Geschwindigkeit der erforderlichen Anlage konnte durch eine Umprogrammierung erweitert werden. Jetzt war es möglich, den Preis des bislang stets unterbietenden Mitbewerbers zu halten, ohne in der Gleichung Produktionsmenge / Zeitaufwand an Effizienz einzubüßen. GAD hat den Zuschlag bekommen. Weiter gedacht erschließt die GAD sich durch das erweiterte Potenzial neue Kunden und neue Märkte.

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin

April 2018

Der Begriff ist en vogue: Die agile Organisation wird in der Managementforschung, von Think Tanks und jungen Unternehmen, zunehmend auch konzernseitig als Zukunftsmodell gehandelt. Was darunter zu verstehen ist, darin weichen die Meinungen allerdings erheblich voneinander ab. Ist GAD eine agile Organisation?

Kultur(r)evolution: Wenn ein Wirtschaftsunternehmen seine Seele entdeckt

Wie die Transformation von der Linienorganisation über agiles Arbeiten zum wertebasierten Unternehmen gelingen kann

Die agile Organisation wird als beweglich, reaktionsrasch, flexibel verstanden. Der Begriff kommt ursprünglich aus der IT, aus der agilen Softwareentwicklung, die sich neuen Anforderungen rasch anpassen muss. Das ist ein Moment der Digitalisierung, die in immer noch wachsender Dynamik unternehmensinterne Prozesse und Wirtschaftskreisläufe beschleunigt. Es hat vor Jahrzehnten begonnen mit der Umstellung von der Schreibmaschine auf den PC und ist heute auf dem Stand u. a.

- autonom miteinander kommunizierender elektronischer Informationseinheiten (Cyber Physical Systems), vor allem in Lieferketten relevant,
- der Virtual Reality, in der wir via Spezialgerät eine virtuelle Realität erzeugen,
- der Augmented Reality: via elektronischem Signum können wir Informationen und Wissen mit Smartphone oder Tablet abrufen,
- dem Internet of Things, wie dem selbstfahrenden Auto oder via Smartphone zu steuernden Daheimfunktionen wie Sicherheitsrollo, Kaffeemaschine und Heizung.

Dynamiktreiber Digitalisierung

In diesen Entwicklungen stecken wir mitten in einer Dynamik, deren tatsächliche Auswirkungen auf unser gesamtes gesellschaftliches Miteinander sich erst zögerlich erschließen. Der Journalist Christoph Keese öffnet in seinem Buch „[Silicon Valley – was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt](#)“ Denkräume. Und hier zeigt sich der Bogen zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation. Was technisch geschieht (Digitalisierung), hat unmittelbar und mittelbar gravierende Auswirkungen auf unser gesamtes gesellschaftliches Miteinander. Wir leben in einem Kulturwandel, der in historischer Gefolgschaft zur Industrialisierung steht. Auch damals, Mitte des vorvorigen Jahrhunderts, zerbrachen Modelle menschlichen Zusammenhalts und wichen vollkommen neuen Konnotationen und Wertzuschreibungen von Arbeit und Mensch. Flexibilität in unserer Zeit der digitalen Transformation ist weit über die IT hinaus zu einer An- und Herausforderung generell und für alle Akteure im Unternehmen erwachsen. Und damit für den Menschen als solchen, der mit seinem Sein die Organisation zu einem lebendigen Organismus gestaltet.

Outsourcing an den Algorithmus

Wie kann der Organismus Unternehmen angesichts des digitalen Kulturwandels überleben? Sind klassisch-lineare Organigramme mit ihren Pyramidenförmigen Top-Down-Hierarchien der Zukunft gewachsen? Welche Auswirkungen wird die Digitalisierung auf Arbeitsplätze, und unser Verständnis von Arbeit, haben? In vielen Studien stellt sich die Digitalisierung als Bedrohungsszenario dar, mit Fokus

1. auf Arbeitsplätze in der Produktion (schon heute sind ganze Produktionsstraßen automatisiert)
2. sowie im systematisch-administrativen Segment, der mittleren Ebene im klassischen Unternehmensaufbau. Viele Vorgänge eher verwaltender Natur können Rechensysteme mit ihrem Datenfundus schneller und oft auch zuverlässiger als der Mensch erledigen.

Die Bundesregierung etwa plant bis 2022 eine „Digitalisierung der Verwaltung“, in Rahmen derer alle Verwaltungsleistungen, die digital möglich sind, über ein Bürgerportal bereitgestellt werden. Sachinformationen aber auch Serviceleistungen, bislang durch Menschen erbracht, werden an Algorithmen ausgesourct. Diese Entwicklung wird sich über kommunale Institutionen hinaus auf die gesamte Wirtschaft erstrecken. Speziell im systematisch-administrativen Bereich zeigt sich der

Bodensatz der sog. Künstlichen Intelligenz, die von Forschungsstätten und Internetgiganten wie Google in hoher Dynamik zu selbstlernenden Systemen weiterentwickelt wird.

Der Mensch: Auslaufmodell oder Wertegarant?

Was bedeutet das für das Selbstverständnis des homo sapiens? Ist der Mensch in dieser digitalen Welt ein Auslaufmodell? Nicht selten sind bei Zukunftskonferenzen Aussagen zu hören wie: „Noch erfüllt der Mensch diese Aufgaben, noch fällt der Mensch Entscheidungen“. Der Dystopie des „Noch“ steht die Utopie des Menschen als Garant zutiefst humanoider Fähigkeiten entgegen. Als da wären Kreativität, antizipatives Denken, mehr noch Wertebewusstsein und eine Konnotation von Arbeit als Sinnstifter. In diesem Verständnis können neue, im Menschsein wurzelnde, Formen von Arbeit entstehen. So liegen administrativen Aufgaben, etwa im Bereich von Finanzen, Kalkulationen, Offerten etc. immer bestimmte Wertvorstellungen zugrunde. Der Rechner kombiniert das ihm zur Verfügung gestellte Wissen in ungleich höherer Schnelligkeit und Genauigkeit als der Mensch, letzterer aber bewertet Wissen, denkt und handelt im Verständnis sozialer Zusammenhänge. Das sind zutiefst menschliche Fähigkeiten, die neue Formen von Arbeit generieren können. Hierfür gilt es, die Weichen zu stellen.

Wie Methoden neues Denken erzeugen

Um im Unternehmen der Schnelligkeit von Abläufen gerecht zu werden, halten selbst in sonst eher konservativ aufgestellten Organisationen zunehmend Methoden wie Scrum, Holacracy, Design Thinking, Dynamic Facilitation etc. Einzug. Es sind Instrumente des raschen und teamorientierten Lernens und Entscheidens über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg. In diesen Methoden spiegelt sich die sog. agile Organisation, die in der Managementforschung als unausweichliches Modell der Zukunft definiert ist. Die agile Organisation stellt klassische Pyramidalstrukturen mit ihren Befehlsgefällen auf den Prüfstand. Agile Methoden evozieren den Paradigmenwechsel vom Trichterlernen zu einem, von hoher individueller Autonomie geprägten, Netzwerklernen.

Was uns in unserem Menschsein hält

Am Moment des Netzwerklernens, über hierarchische und Abteilungsgrenzen hinaus, wird deutlich, dass es für eine wahre Transformation mehr braucht als Methoden. Eine auch im philosophischen Verständnis lernende Organisation begreift Lernen über die Methodik hinaus als Merkmal humaner Weiterentwicklung, als ein tiefes Verstehen unseres Miteinanders. Hierfür bedarf es einer Haltung, einer Bewusstheit von Gleichwertigkeit aller Akteure im Unternehmen, von Entscheidungsautonomie jedes Einzelnen und damit korrelierender Verantwortung für das eigene Handeln als auch für ineinandergreifende Prozesse. Die lernende Organisation, wie sie GUTMANN ALUMINIUM DRAHT (GAD) seit Mai 2015 erprobt und lebt, impliziert zugleich ein neues Führungsverständnis, weg von personenbezogenen Funktionen hin zu einem auf viele Köpfe verteilten Verantwortungsbewusstsein und damit verbundenen Aufgabenbereichen.

Die Seele von GAD im Drei-Säulen-System

Das Buch von Frederic Laloux: „[Reinventing Organizations](#)“ definiert die drei Säulen sinnstiftender Zusammenarbeit.

(Selbst-)Verantwortung: Laloux nutzt den Begriff der „Autonomie“; die Mitarbeiter der GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH (GAD) haben für sich das Verständnis der (Selbst-)Verantwortung entwickelt. Autonomie klingt in ihren Ohren noch sehr funktional, wenig die Empfindungen berührend. Bei dem, was dort im Verständnis der lernenden Organisation bei GAD geschieht, aber geht es um mehr, es geht darum, Verantwortung für sich selbst und für das Umfeld, die Kollegen und die Prozesse zu übernehmen, das zu begreifen und auch zu leben. Was heißt das im konkreten Arbeitsalltag? Personenbezogen hierarchische Funktionen sind bei GAD selbstdefinierten Rollen und Aufgaben gewichen, jeder Mitarbeiter ist in hohem Maße für seinen Bereich verantwortlich, in den ihm kein anderer hineinreden darf. Das erfordert ein hohes Verantwortungsbewusstsein für das eigene Handeln aber auch für die Auswirkungen auf andere Bereiche. Sind andere Bereiche und Aufgaben tangiert, treten Entscheidungskreise zusammen. Aktuell überarbeiten die Mitarbeiter ihre Aufgaben und Rollen, passen ihre Definitionen und Abläufe sich ändernden Gegebenheiten an. Die hier entwickelten Prozesslandschaften und Prozessteckbriefe

sind ein aus den Ideen und dem Gestaltungswillen der Mitarbeiter erwachsenes Methodensystem. Ein kennzeichnendes Geschehen für den unaufhörlichen Lernprozess in diesem über 80 Jahre alten Industrieunternehmen, nichts ist auf Ewigkeit gesetzt, alle Methoden stehen unaufhörlich auf dem Prüfstand.

Ganzheit: Der Mensch mit seinen gesamten Facetten wird angenommen und geschätzt. Bei GAD bieten beispielsweise Reflexionsrunden das Fundament für Fragestellungen, die über die funktionale Zusammenarbeit hinausgehen: Wie gehen wir miteinander um? Was erwarten wir voneinander? Was stört uns? Was wünschen wir uns?

Evolutionärer Sinn: Dies ist die hohe Denk- und Verständnisschule. Die Frage, „Was ist der Sinn dieses Unternehmens?“ wird gemeinhin rasch und gern mit der Gewinnerwartung umschrieben. Ein veritables Missverständnis. Natürlich muss das Unternehmen gewinnorientiert arbeiten, sonst ist es bald nicht mehr am Markt präsent. Der Gewinn aber ist ein (wirtschaftliches) Ziel. Der Sinn ist umfassender. Warum gibt es dieses Unternehmen? Hat es eine Botschaft? Bringt es ggf. andere Modelle des miteinander Umgehens in die Gesellschaft? Etwa durch achtsame Formen der Kommunikation, der Wertschätzung, durch die Würde, die der Arbeit jedes Einzelnen verliehen wird?

Warum und wie

Autonomie, Ganzheit, Sinn – alle drei Säulen sind sämtlich Fragen der Haltung. Agile Denkschulen und Lernmethoden können eine gute Unterstützung sein, sei es als Türöffner, um ein Verständnis für den Sinn einer lernenden Organisation zu wecken, sei es als unterstützendes, festigendes Moment alltäglicher Zusammenarbeit. Auf Dauer sind Methoden als ein reines „Wie“ (das zudem sehr rasch veraltet sein kann) ohne die fundierende, ummantelnde Haltung „Warum“ blutleer, sinnenleert. Wer den Mount Everest (oder ein anderes Gebirgsmassiv) erklimmen will, braucht das nötige Equipment, Haltseile, Karabinerhaken etc. Die eigentliche Frage aber ist, was treibt den Bergsteiger? Warum unterzieht er sich diesen Strapazen, was findet er in seinem Sein an Lohn, Bestätigung und Sinn?

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin

Mai 2018

„Qualitätsmanagement (QM) bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten jeglicher Art dienen.“ So definiert es Wikipedia. Nun das Entscheidende:

„Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements“ führt das freie Onlinelexikon weiter aus. Was bedeutet das in einer lernenden Organisation, in der klassisch personengebundene Managementfunktionen individuell definierten Verantwortungsbereichen gewichen sind?

Qualitätsmanagement im Zwischenraum zwischen Gestern und Morgen

In der lernenden Organisation erfahren Qualität und ihre Sicherstellung eine neue Bedeutung

„Hat sich für Sie irgendetwas geändert durch Ihre Organisationskultur?“ Eine Frage, der Stephan von Galkowski, Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) beim international tätigen Mittelstandsunternehmen GUTMANN ALUMINIUM DRAHT (GAD) GmbH, in etlichen Geschäftskontakten begegnet. Der QMB antwortet dann gerne mit einem entschiedenen JEIN. Ja und nein. Beides stimmt, beides spiegelt die vielgestaltige Wahrheit in der Wirklichkeit des akribischen Geschäfts der Qualitätssicherung.

- NEIN, es hat sich nichts geändert aus der Perspektive von Qualität als eines Ausweises valider Strukturen, Prozesse und (Dienst-)Leistungen, die im Innen stetig evaluiert werden und im Außen der Glaubwürdigkeit, Reputation und damit der Marktpositionierung eines Unternehmens dienen.
- JA, es hat sich viel geändert, was die Zuständigkeiten, das Entstehen aller Akteure im Unternehmen für Qualität bis ins kleinste Detail anbelangt. Und was QM als genuines Merkmal der Unternehmenspersönlichkeit angeht, dazu gleich mehr

QM in alter und in neuer Prägung: Zwei Welten prallen aufeinander?

Einer tiefergehenden Betrachtung ist das JA wert. QM und lernende Organisation – auf den ersten Blick scheinen sich beide Welten zu widersprechen.

- Lernende Organisation steht für das stetig sich Entwickelnde, für das nie Fertige, QM für eine Manifestation des als valide befundenen.
- Die lernende Organisation sieht eines ihrer Charakteristika in einer nicht sanktionierenden Fehlerkultur, einer Fehlerkultur, die im Gegenteil den Fehler als Lernquelle (ggf. sogar als Inspiration) begreift, um sich kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern. Diese Art der Fehlerkultur, des bewussten Ausprobierens und dem damit korrelierenden Feedback hat ihre Wurzeln in der „Silicon Valley-Kultur“. QM im klassischen, im deutschen (Wirtschafts- und Industrie-)Verständnis steht für Perfektion von Beginn an, für ein weitestmögliches Vermeiden von Fehlern.

Ein Ziel aus zwei gegensätzlichen Perspektiven

Auch hier bei diesen Polen gilt: Jeder Standpunkt ist in sich wahr, beide Perspektiven haben ihre Berechtigung. QM in einer lernenden Organisation bewegt sich zwischen diesen Polen, es ist oft ein schmaler Grat, eine Meeresenge zwischen Skylla und Charybdis. Zugleich eröffnet QM in der lernenden Organisation eine ungleich facettenreichere Ausgestaltung – als Merkmal aller drei Säulen zukunftsfähiger Unternehmen. Ob Ökonomie, soziokulturelle Aufstellung des Unternehmens oder Ökologie – jede Perspektive der Unternehmensführung bedarf einer unablässigen Analyse und der Fähigkeit, antizipativ zu denken und zu handeln. Das Ziel ist immer, das Unternehmen auch morgen noch wettbewerbsfähig am Markt aufzustellen.

ISO 9001:2015 als Impulsgeber

Die internationale Normen-Organisation manifestiert in Gestalt der ISO 9001:2015 bereits Entwicklungen hin zu einem stärker partizipativ orientierten QM. In dieser Konfiguration verlagert sich die operative Zentrierung mit ihrer zentralen Überwachung von Standards durch den QMB auf die im Unternehmensorganigramm genannten Managementpositionen und -funktionen. Der QMB selbst mutiert in die Rolle des Strategen, der von kosmopolitischer bis zur Mikroperspektive die Herausforderungen analysiert und daraus Handlungsoptionen für das QM ableitet. „Ist diese Norm möglicherweise ein neues Korsett für Unternehmen?“ fragt QMB von

Galkowski kritisch nach. Wird hier erneut eine Linie vorgegeben, ungeachtet der Passgenauigkeit für das individuelle Unternehmen?

QM als Stabilitätsgarant in der stetigen Veränderung

Wie auch immer andere Unternehmen damit umgehen: den Impuls, den die ISO 9001 vermittelt, entwickelt GAD über die Norm hinaus weiter. Bei GAD sind klassische Managementpositionen mit ihrer auf die Person fokussierten Zuständigkeit selbst definierten Verantwortungsbereichen gewichen – die nicht unabdingbar immer mit der identischen Person verknüpft sein müssen. In Folge bedarf es einer bis ins kleinste Detail gehenden Analyse,

1. welche „Landschaft“ einzelner, sich überschneidender sowie Synergien freisetzender Verantwortungsbereiche sich abzeichnet,
2. welche Qualitätserfordernisse mit welchem Verantwortungsbereich korrelieren und
3. wer Owner eines Prozesses bzw. einer Aufgabe ist, um in seinem Bereich die hier verorteten Qualitätskriterien umzusetzen. Das bedeutet für den Owner, sich stets über seiner Verantwortung für das eigene Tun bewusst zu sein als auch den Blick über die Grenzen seiner aktuellen Verantwortung hinaus auf die ihn umgebenden Handlungs- und Verantwortungsbereiche zu richten.

QM in dieser Lesart und Ausformung bildet den Spannungsbogen zwischen unablässiger situationsadäquater Veränderung auf der einen Seite (mit der eine lernende Organisation die Evolution per se spiegelt) und auf der anderen Seite Struktur- und Prozessvorgaben und -gebundenheit, die wiederum dem Individuum das anthropologisch uns innewohnende Bedürfnis nach Einordnung, Verlässlichkeit, Stabilität gewähren.

Cynefin als Hilfsmotor für QM-Intervention

QM in der Deutung eines unaufhörlichen Bewusstseinsprozesses mündet in die Frage nach der Relevanz möglicher auftretender Interventionserfordernisse und den hier zur Verfügung stehenden Instrumenten. Das in der [*Managementliteratur*](#) gut bekannte Cynefin-Modell bietet dem QMB Stephan von Galkowski konkrete Hilfestellung. Entwickelt vom walisischen Philosophen und Managementberater Dave Snowden, bietet „Cynefin“ das Modell eines Lebensraums, in dem sich individuelle und kollektive Erfahrungen zu Situationseinschätzungen verdichten. Fehlverläufe können kategorisiert und adäquat beantwortet werden.

1. Die Situation ist einfach (Ursache – Wirkung sind eindeutig feststellbar, eine Lösung kann mit bewährten Methoden erreicht werden): Als fehlerhaft erkanntes Material wird gesperrt und die Meldung an das technische Team gegeben, dort wird der Fehler behoben und der Vorgang dokumentiert.
2. Die Situation ist kompliziert (Ursache des Fehlverlaufs ist nicht sofort klar / erst durch eine Analyse kann der eindeutige Zusammenhang von Ursache und Wirkung nachgewiesen werden): Das Produkt kann nur durch interne oder externe Freigaben weitergeleitet werden. Nach der Sperrmeldung wird eine interne Fehlermeldung ausgelöst und Ursache und nächste Schritte werden methodisch festgelegt.
3. Die Situation ist komplex (Ursache und Wirkung sind mittelbar verknüpft, es gibt viele Zwischenfaktoren. Zur Lösungsfindung sind hier kreative Ansätze gefragt, um aus sehr verschiedenen Ansätzen etwas gänzlich Neues, so bisher nicht Dagewesenes, zu generieren, sog. Emergenz-Prinzip): Hier kommen Methoden zum Einsatz, die auf einer Metaebene angesiedelt sind, wie Meetings außerhalb des standardisierten Alltages.
4. Im Cynefin-Modell gibt es auch das Chaos, in dem sich Ursachen-Wirkungszusammenhänge auch im Nachhinein nicht klären lassen. In solchen Fällen können disruptive Ansätze ggf. erfolgreich sein. Für die GAD ist ein solcher Fall bislang nicht evident.

Impulse aus dem Unternehmen in die Gesellschaft

QM in einer lernenden Organisation ist ein Abbild auch gesellschaftlicher Herausforderungen und Veränderungsprozesse. Es geht um das Aushalten dessen, dass es einfache Wahrheiten nicht gibt, um das Erkennen, wann Handeln angebracht und wann es zerstörerisch ist. In der letztendlichen Konsequenz geht es um zutiefst humanoide Fähigkeiten, sich in der Mehrdeutigkeit zu bewegen und zugleich den inneren Kompass zu gegenwärtigen, was angemessen und was nicht.

© Katharina Daniels, Kommunikationsberaterin