

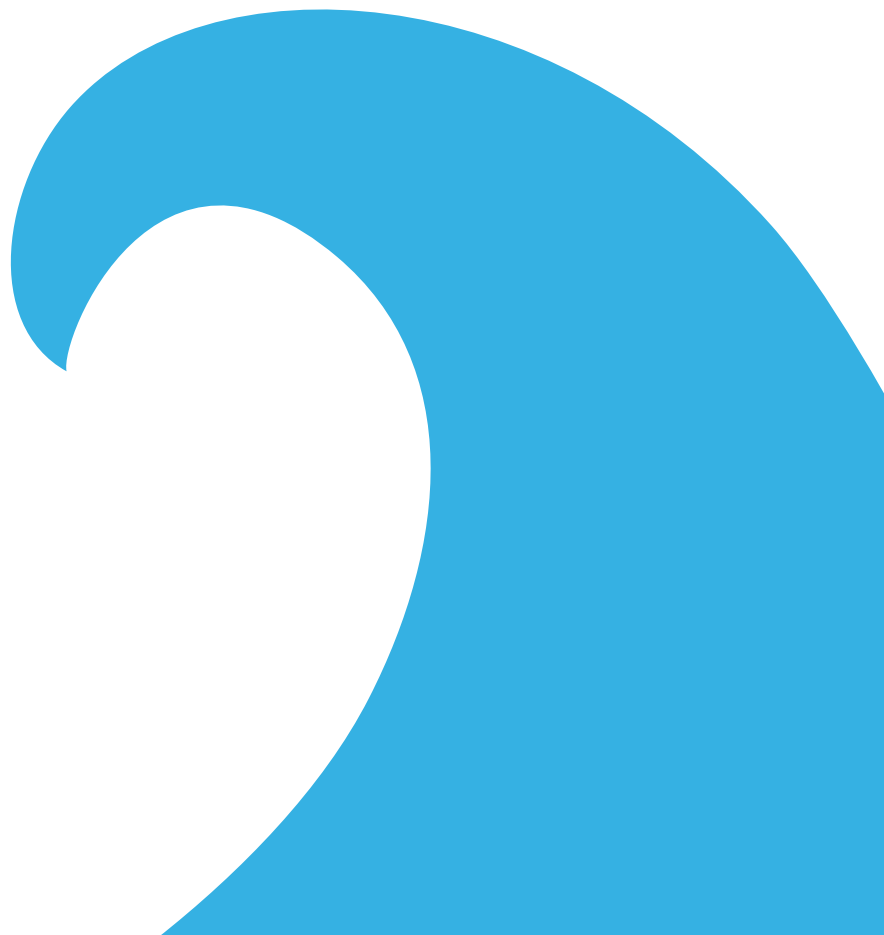


qualityaustria
Erfolg mit Qualität

Fluid, smooth, digital

Die Transformationswelle surfen

qualityaustria Forum 2021
Franz Peter Walder



Einstieg

„**Fluid, smooth & digital**“: dies sind auch Eigenschaften, die als einige der wesentlichen Merkmale der Zukunft der Qualität im Rahmen der [Studie Qualität 2030](#) erarbeitet wurden. Erarbeitet und publiziert 2019 – noch vor der Corona-Pandemie.

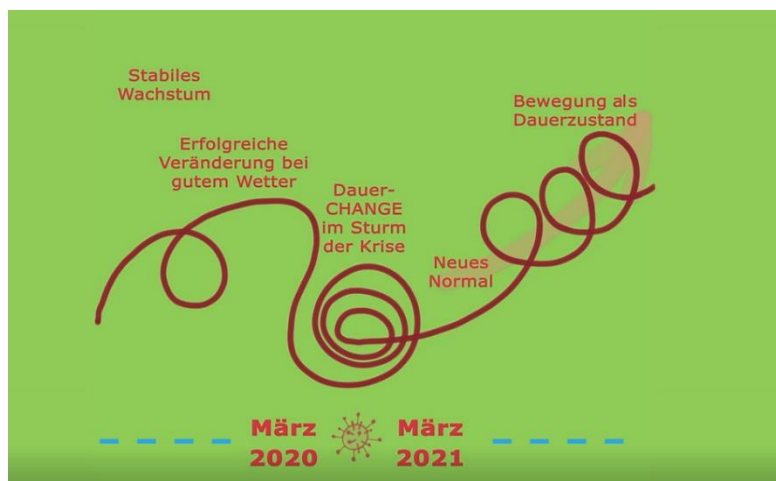
Die **Transformationsfähigkeit**, also die Kompetenz, Wellen der Veränderung erfolgreich zu surfen, wurde von uns bewusst als Kernkompetenz exzellenter Unternehmen in das aktuelle [EFQM Modell](#) integriert. Organisationen, die langfristig bestehen, erfahren ständig neue Anforderungen, die es aufzunehmen gilt und über Veränderung die Chance – und nicht die Gefahr oder das Problem – zu fokussieren. Veränderungsfähigkeit, lernoffene Kultur und die Bereitschaft, laufend aus Fehlern zu lernen, sind hier wichtig. Auch dies war 2019 – noch vor der Corona-Pandemie.

Wenn ich an den Austausch in den Expert*innenrunden und die Gespräche zurückdenke, dann hatten alle, die an diesen zukunftsweisenden Arbeiten mitgestalteten, keine Vorstellung wie schnell uns die aktuelle pandemieinduzierte Veränderung und Krise treffen würde. Wir hatten auch keine Vorstellung davon, wie schnell diese Ausprägungen – fluid, smooth, digital und transformationsfähig – als unabdingbare Herausforderung so viele Organisationen gleichzeitig treffen würden. Vielmehr standen damals der Zeithorizont 2030 und die gigantischen Umwelthanforderungen, wie von Axel Dick umrissen, im Fokus.

Nun befinden wir uns, heute im März 2021, nach einem Jahr Wechselbad aus Lockdown und Öffnungen im Zwang zu sehr umfangreichen und schnellen Transformationen – viel intensiver als 2019 gedacht. Zuvor höchst erfolgreiche Branchen sind in tiefer Krise, andere Bereiche wiederum sehen Auslastungshöchststände. Ohne Frage nach Fairness oder Gerechtigkeit entscheiden äußere Umstände über die Zukunft von Organisationen.

Als Unternehmer und Geschäftsführer suche ich – so wie viele andere Entscheidungsträger*innen – nach Rahmen und Modellen, um in dieser Dynamik Orientierung zu halten.

Der Kreisel dient als „Analogie“ für den aktuellen Weg der Unternehmen durch die Zeit.



Das Ausprobieren von Kreiseln führt zu einfachen Erkenntnissen:

- der Kreisel in Drehung ist stabil
- wenn der Kreisel stehen bleibt, dann fällt er um
- wenn der Kreisel viel Drall und zusätzliche Impulse erhält, bewegt er sich weiter

Die „Kreisel-Bilder“ sind hilfreich beim Anspruch, Organisationen und deren aktuelle Situation mit etwas Distanz zu betrachten und zu verstehen.

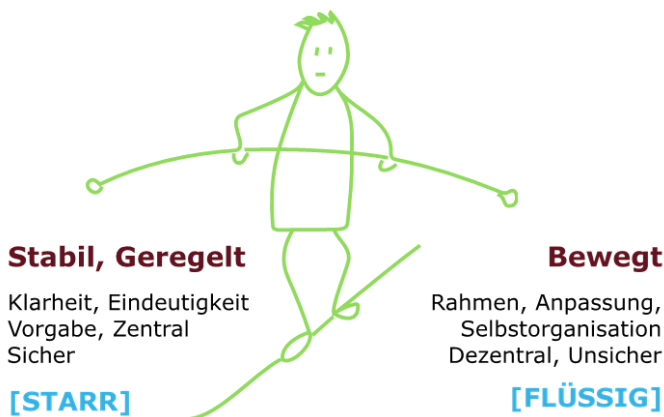
Wir kommen seit den letzten groben Krisen aus rund **10 Jahren stabilem Wachstum**, es ging meist um erfolgreiches Weiterentwickeln und Ändern bei stabilen Bedingungen. Wenn man den richtigen Kreisel in Bewegung hatte, dann waren die Anforderungen und der Lösungsweg klar und der Erfolg prognostizierbar.

Die durch Menschen verursachte Bedrohung aus dem Klimawandel, die nun als massiver Impuls wieder präsenter ist, wurde in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft lange ignoriert.

Nun sind wir im **Sturm**. Die **Widersprüchlichkeit** der uns umgebenden Welt ist unmittelbar spürbar, Anforderungen verändern sich, Gewohntes funktioniert nicht mehr, gelernte Spielregeln verlieren Geltung, Vertrauen geht verloren; es gilt in diesem Umfeld viel schneller und ohne Netz Entscheidungen treffen. Unser „Kreisel“ erhält viele Impulse – das Risiko, dass er gebremst wird, umfällt oder überhaupt von der Tischplatte geschoben wird, ist hoch.

Aktuell hoffen wir, dass wir uns auf ein **Neues Normal** zubewegen. Diese Perspektive ist wichtig, um Geduld und Kraft für den Ist-Zustand zu haben. Wir brauchen wieder einen Zustand, der uns erneut das gute Gefühl vermittelt, nicht Getriebene zu sein sondern bewusst mit Dynamik und Beweglichkeit die gebotenen Chancen aufzugreifen.

Es gilt in diesem Übergang von Heute zu Morgen fluid, smooth und digital die sich nun bietende Welle zu surfen und nicht unterzugehen.



Die fast unfassbare Dichte an umweltbedingten Erfordernissen, die geforderte Reaktionsfähigkeit als Schlüsselkompetenz brauchen die Balance zwischen Widersprüchlichkeiten. Die Menschen, die jeweils Organisationen ausmachen, entscheiden, ob sie das als Gefahr oder als Chance sehen. Dieser Blickwinkel – Gefahr oder Chance – beeinflusst massiv unser Handeln und unsere Entscheidungen.

Abwarten ist keine gute Option, es gilt den Kreisel dynamisch in Bewegung zu halten und ihm dabei auch Richtung zu geben.

Der Blick nach vorne

Der Blick auf das „Neue Normal“ zeigt eine dynamische Bewegung. Organisationen treffen auf Anforderungen und Chancen, die es gilt aufzugreifen. Das NICHT-Aufgreifen der Dynamik macht aus der Chance eine Gefahr.

1 Fluid ... flüssig, beweglich, anpassungsfähig

Der Begriff **Fluid** führt uns vom trägen, stetig wachsenden Strom zur beweglichen schwer vorhersehbaren Welle: dynamisch in allen Richtungen und doch mit erkennbaren Mustern.

Dies bedeutet für Organisationen ...

- hohe Eigenverantwortung vor Ort – viele Reaktionen und Aktionen ohne Rückfragen aber einer gemeinsamen Ausrichtung folgend (→ wir brauchen kommunizierte Richtungsklarheit, und die Kultur des Tuns)

- ausgeprägtes Vertrauen in die Menschen, deren Verantwortlichkeit/Selbstorganisation (→ funktioniert in Krisen meist gut, da keine Wahl besteht)
- Menschen mit „Gier nach Neuem“ und der Bereitschaft zu Lernen und zu ENT-Lernen (→ wird dies auch honoriert oder wird bürokratisches Handeln honoriert?)
- klare, einfache Standards und Basis-Strukturen, die es möglich machen, Neues zu integrieren und gleichzeitig tragen (→ die Kunst in der Gestaltung von Systemen)

2 Smooth ... einfach, wirkungsvoll, geschmeidig, gelungen

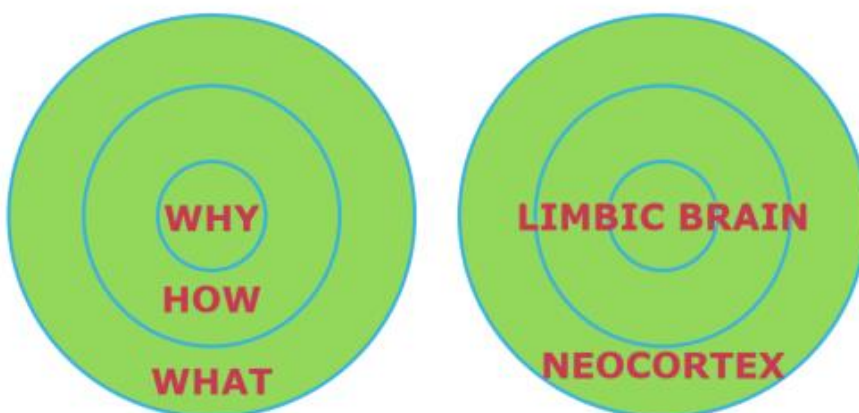
Alle modernen Organisationen wollen einfach, verständlich, wirkungsvoll, und geschmeidig – also „smooth“ sein.

Smooth ist auch die Haltung, die dem Excellence Modell zugrunde liegt – und im Gegensatz zu akzeptierter Mittelmäßigkeit steht.

Organisationen und deren Managementsysteme sind besonders smooth, ...

- wenn sie einfach und intelligent herrschende Komplexität reduzieren und damit zu beherrschen helfen – echte Qualität des Managementsystems
- wenn anerkannt wird, dass jedes System ständig mit Widersprüchlichkeiten und Änderungserfordernissen umgehen muss – und das jetzt noch schneller als früher
- wenn ohne bürokratisches Beharren auf wohl erworbenen Rechten und Abgrenzungen Weiterentwicklung stattfindet – neues Umfeld, neues Spiel, neue Chance
- wenn Widersprüchlichkeiten auch ausgehalten werden und Diversität als Stärke verstanden wird; Widersprüche sind manchmal nicht auflösbar, müssen aber auch nicht mit faulen Kompromissen beiseitegeschoben werden

Die Fakten zeigen: in Realität sind nur wenige Organisationen wirklich smooth



(Quelle: eigene Darstellung nach Simon Sinek „Start with the why“, 2009, Penguin Books)

Laut einer aktuellen Befragung von Mitarbeiter*innen ...

- fühlen sich nur 28% zum Purpose informiert und damit einverstanden.
- nur 39% verstehen ihren Wertbeitrag im Unternehmen.
- nur 34% denken, dass sie substanziell zum Unternehmenserfolg beitragen.
- nur 22% sagen, dass sie in ihrer Arbeit ihre Stärken einbringen können.

(Quelle: McKinsey, 2020)

Daraus ist ganz einfach ableitbar, dass hier für Unternehmen ein sehr großes Potenzial schlummert.

Das bedeutet konkret, dass Führung in smoothen Organisationen ...

- die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation klären und auch klar kommunizieren muss; Sinn und Zweck des Tuns, der „Purpose“ sollten klar sein;
- zu Eigenverantwortung und Selbstgestaltung ermächtigt und einlädt – natürlich auf der Basis, dass das WARUM und WOHIN klar sind und das WIE entstehen kann
- die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodelles erklären (was leisten wir, wofür bezahlen die Kund*innen) und den jeweils eigenen Wertbeitrag für die Mitarbeiter*innen in Feedbacks reflektieren und dies ist auch klar im Managementsystem abbilden
- die Grundstruktur des Managementsystems als Basis nutzen

Wir brauchen inhaltlich intensive Bewegungen, um smooth zu sein:

- weg von Verschwendung hin zu sinnvoller Verwendung aller Ressourcen – dies betrifft Rohstoffe, Material, Energie aber auch Know-how und gesellschaftlich-soziale Kraft
- fokussieren auf Arbeit, die wirklich nachhaltig Wert schöpft
- künftige Produkte brauchen einen validen digitalen Zwilling (als QR-Code, als Chip, als transparentes, valides Datenbündel), der klar zum Umweltzustand Auskunft gibt: Material, Materialgesundheit, CO2 Footprint, nachvollziehbar wahrgenommene soziale Verantwortung in allen Produktionsstufen, ...

3 Digital... hilfreich verstanden

„Digital“ ist sowohl Grundlage als auch Mittel für die fluid-smoothe Transformation. Optimal genutzte Daten verbessern Entscheidungen, ermöglichen Transparenz und Nachvollziehbarkeit, beschleunigen Prozesse und schaffen neue Geschäftsmodelle.

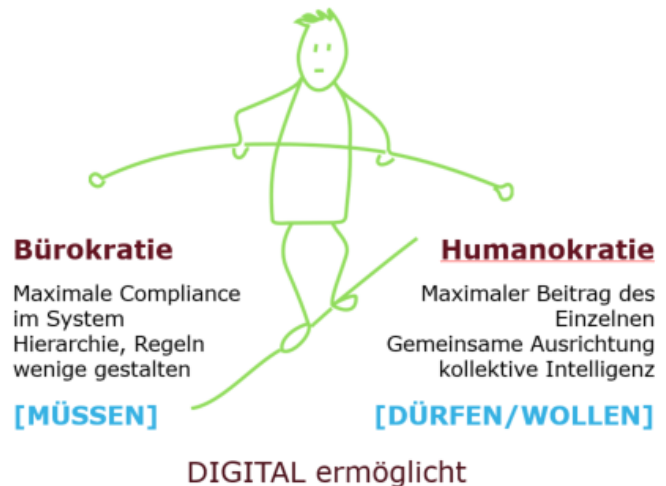
Digital umfasst ein vielschichtiges Bündel an Werkzeug, das natürlich richtig zur Hand genommen werden wollen. Große Mengen an Daten werden sinnvoll verbunden, verarbeitet und daraus Entscheidungsvorschläge erarbeitet, entlang von fixen oder lernenden Algorithmen Entscheidungen getroffen, Transaktionen gesetzt und vieles vereinfacht.

Die Sichtweisen zu Digital sind vielfältig – je nachdem, mit wem gesprochen wird, ist damit gemeint ...

- digital gestützte Kommunikation – bis hin zum digitalen Handel; diese ist umfangreich präsent und hat in der Pandemie extrem zugelegt
- digital getragene Optimierung von Produktionsprozessen, closed loops, Robotik – bis zur digitalen Vernetzung von Wertschöpfungsketten; dies wächst schrittweise
- digitale Zwillinge – von Produktionen, Wertschöpfungsketten oder auch Produkten
- digital basierte Prognosen, künstliche Intelligenz, Vorhersagemodelle, ...

Erfolgreiche Digitalisierung braucht auch fundierte Voraussetzungen, die meist wenig mit IT zu tun haben, wie z. B.:

- fundierte inhaltliche Konzepte, die es ermöglichen, individualisierte und neue Lösungen aus bestehenden Standard-Modulen zu erzeugen; dies betrifft Produkte und Wertschöpfungsketten;
- intelligente Gliederung von Leistungen, Prozessen, Kund*innen-segmenten, Kompetenzen in Module oder Bausteine ist Basis für handhabbare Daten;
- inhaltliche Gestaltung und kluge, unbürokratische Standardisierung ermöglichen Digitalisierung; die Ebene, auf der Standards geschaffen werden, muss klug gewählt sein: dort entstehen die Daten, die digital genutzt werden;
- valide klug gesetzte Datenquellen, Datenformate und damit Messpunkte, die jeweils die relevante Situation messen – ob physikalische Größen wie Geschwindigkeit, Gewicht, Maße, Temperatur, Optik, Haptik oder auch wirtschaftliche Größen;
- Datentransfer, Datenverfügbarkeit, Datenverarbeitung und alle Aspekte der Sicherheit sind hier genauso wichtig wie die Funktionalitäten im Kern – die Digitalisierung bietet bei vielen Organisationen unbeabsichtigte Öffnungen bis in das Innerste;
- Mitdenken der Frage nach schnell verfügbaren, validen Daten bei neuen Gegebenheiten / Veränderungen.



4 Die Transformationswelle surfen

Transformation beginnt meist mit der Reaktion auf Unerwartetes. Wichtig ist schnell in den Gestaltungsmodus zu kommen – nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv zu gestalten.

Mögliche Betrachtungswinkel sind ...

- zuallererst Menschen in der Organisation, deren Gefühle, Wahrnehmungen und Kompetenzen – genau so gilt es Transformationsprojekte zu starten;
- das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungsprozesse und das Ergebnis, für das Kund*innen bezahlen;
- die Aufbaustruktur, die wir meist als Organigramm abbilden;
- die Daten-, Informations-, Wissens- und Systemwelt, die folgend dem Trend der Digitalisierung, massiv im Umbruch ist.

Hilfreich für erfolgreiche Transformation ist ...

- auf HUMANOCRATIE zu setzen – ein Zugang, bei dem wir die menschlichen Fähigkeiten nutzen – Initiative, Originalität und echte Teamarbeit kann man nicht bezahlen, werden jedoch für Transformation gebraucht und dafür muss ein Rahmen geschaffen werden;

- das Bild der HUMANOCRATIE, bei dem Menschen agieren und System bzw. Organisation Ressourcen sind, anstatt der BÜROKRATIE: System und Organisation schaffen an, die Menschen sind Ressourcen;
- die Transformation als sozialen Prozess zu verstehen – Organisationen sind KEINE Maschinen, mechanistische Abbildungen täuschen hier häufig;
- genau darauf zu achten, was aktuell und künftig gemessen, bewertet, beurteilt und belohnt wird – genau das prägt die Kultur;
- Erfahrung und Gelassenheit – diese ermöglichen mit imperfekten Situationen umzugehen

Ist Transformation Improvisation oder einfach nur Imperfektion?

Improvisation hat viel mit Überraschung, Reaktionsschnelligkeit und oft auch mit Chaos zu tun. Improvisation gelingt gut für kurze Zeit in der Krise.






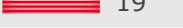

Bei Dauer-Improvisation stimmen weder Performance noch Qualität.

In Transformationen gilt es sehr wohl mit imperfekten Zuständen umzugehen.

Fluide, smoothie Gestaltung ist im Detail nie perfekt, also imperfekt. Strukturen sind dauernd in Bewegung, folgen dem Neuem und erzeugen genug Sicherheit und Klarheit für die Menschen. Die Gestaltung von Details erfolgt in Selbstorganisation.

Das Managen von Widersprüchlichkeiten ist ein Dauerzustand – dies ist aber nicht Improvisation, sondern eben nie ganz perfekt im klassischen Sinne.

Dass Veränderung in höchster Geschwindigkeit möglich ist, zeigte uns das vergangene Jahr. Aus einer Studie von McKinsey mit Geschäftsführern ist klar nachvollziehbar, dass die Unternehmen viel schneller auf eine Reihe von Änderungen im Zusammenhang mit Covid-19 reagieren konnten, als sie es vor der Krise für möglich gehalten hatten.

Dauer für die adressierte Veränderung [in Tagen]	erwartet	tatsächlich	Beschleunigungsfaktor	
Remote-Arbeit / Zusammenarbeit steigern	454	10,5		43
Kundennachfrage nach Online Services steigern	585	21,9		27
fortschrittlicher Technologien im Betrieb einsetzen	672	26,5		25
Fortschrittliche Technologien bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen einsetzen	635	25,4		25
Kundenbedürfnisse / -erwartungen verändern	511	21,3		24
Migration von Assets in die Cloud	547	23,2		24
“Last Mile” der Lieferkette substanziell verändern	573	24,4		23
Nearshoring- und / oder Insourcing-Praktiken umsetzen	547	26,6		21
Ausgaben für Datensicherheit deutlich steigern	449	23,6		19
Redundanzen in die Lieferkette integrieren	537	29,6		18

■ Änderungen im Unternehmen

■ branchenweite Veränderungen

(Quelle: eigene Darstellung nach McKinsey, 01/2021)

Die Bedeutung für Managementsysteme

Fluid, smooth, digital hat folgende Implikationen für Managementsysteme und deren Gestalter*innen ...

- Das Managementsystem ist eine wichtige Informations-Infrastruktur für Ausrichtung, Ziele und die grundsätzlichen Spielregeln; dieser Rahmen muss sitzen!
- Es gilt die Standards mutig und verantwortungsbewusst zu interpretieren – anstelle Wortgleichen Abbilden von Standards im Managementsystem und detailverliebter Bürokratie muss das Managementsystem entlang des wirklichen TUNS gestaltet sein..
- Engagiertes Verringern von Detaillierungstiefen in allen Vorgabedokumenten – Annahme: kompetente, engagierte Menschen handeln, tun und setzen um.
- Neues in der Wertschöpfung (neue Anforderungen des Marktes) führen zu Änderungen im Managementsystem.
- **Fluide Handhabung** der Standards und Normen führt dazu, dass diese als Check, als Erklärhilfe zum Auflösen von Komplexität dienen und dabei helfen, wichtige, qualitätssichernde Wertschöpfungsschritte auch bei schneller Veränderung nicht zu übersehen. (+) einerseits helfen Modelle Komplexität aufzulösen sowie bei Unsicherheit, Wege zu finden
(-) andererseits können Modelle starr und bürokratisch wirken.



Das pragmatisch gut gestaltete Managementsystem bietet ...

- als fundiertes Abbild der Wirklichkeit eine Absprungrampe für Veränderung und die Erarbeitung künftiger Zustände
- operativ hohe Flexibilität (fluid, smooth) – bei entsprechender Verantwortung vor Ort und valider Datenlage kann sehr schnell mit guter Nachvollziehbarkeit verändert werden – Qualität und Umweltimpact bleiben transparent gesichert
- die Möglichkeit, in Produktionen hin zu digital gestützten Werkstätten mit hoher Eigenverantwortung und spannender Wertschöpfungstiefe zu kommen
- und unterstützt das erwartete Wunder: alles ist standardisiert, sicher, klar, eindeutig, beherrscht und nachvollziehbar und gleichzeitig agil, im Wandel, fluid, smooth

Aus den Standards und Modellen erhalten wir wertvolle Impulse...

- und Lösungsansätze für den stabilen, modularen Kern des smoothen Managementsystems
- sowie einfache Vorschläge für klare Aufbaustruktur (dezentrale Organisation) als organisatorische Heimat für die Menschen – und diese Heimat ist wichtiger denn je

- auch Ansatzpunkte zur Klarheit zum Zusammenwirken der Wertschöpfungsprozesse – als Kette auch über die Organisation hinaus gehend
- für Stabilität, da geschätzter Weise ständig bis zu 20% der Struktur in Bewegung sind – dies bedeutet nicht, dass Inhalte ungültig sind, aber in Verbesserung, in Weiterentwicklung, in Bewegung – nicht infolge von Ungeschicklichkeit, sondern weil es nützt
- für Veränderung als Plattformen, als stabiler Kern der trotz Veränderung in einem kontrollierten Zustand ist und bleibt
- so dass Veränderungsfähigkeit als die wohl grundsätzlichsste, generische Erfolgsformel und Kompetenz gilt (EFQM Modell)
- für Agilität: insbesondere agile Organisationen halten sich an Regeln – passende Compliance wird noch wichtiger, da daraus Vertrauen wächst

Der stabile Kern bedeutet dass, ...

- in klarer Ausrichtung ein gemeinsamer, unbürokratischer Fokus auf die Ergebnisqualität, Sicherheit und passende Compliance besteht
- operative Qualitätssicherung im Detail ganz klar validen Standards folgt, die entstehenden Daten valide und nachvollziehbar sind und entsprechende Aussagen zur Qualität (auch Produktivität, Sicherheit und Umweltimpact) möglich sind
- dass meist Menschen mit Erfahrung und Gelassenheit diesen Kern gestalten

Die Flüssige Organisation rundherum schließt ein, ...

- dass Prozesse als Basis definiert und in der gemeinsamen Ausrichtung schnell adaptierbar sind – dezentral, dort wo die Änderung erforderlich ist
- dass Bereitschaft dazu besteht, imperfekt zu arbeiten – und das mit gutem Gefühl – fehlende Detail-Regeln werden entlang der gemeinsamen Ausrichtung durch Interpretation ersetzt und schrittweise nachgezogen – wir stützen uns auf ein gemeinsames Verständnis
- dass ein Teil der Prozesse ständig in Bewegung ist und doch gemanagt wird – dies bedeutet: Schnelligkeit in der Abbildung/Dokumentation von „Zwischenständen“ mit zügigen Freigaben

Organisationen scheitern am Weg dorthin an ...

- fehlender Klarheit zu Vision, Purpose, Kultur und Strategie – entweder weil Eigentümer*innen und Führung es nicht wissen oder nicht kommunizieren
- klassischen sehr zentralistischen Organisationskulturen, die weder fluid noch smooth sind – dies führt entweder zu agilen Parallel-Strukturen hinter dem Vorhang oder die Organisation endet tödlich
- zu wenig Mut zu Eigenständigkeit, zu wenig Vertrauen und zu wenig Selbständigkeit oder zu viel Einseitigkeit bei den Mitarbeiter*innen
- bürokratischen Managementsystemen, die nur da sind, nicht nützen, nicht mehr das Tagesgeschäft abbilden, aber in vielen Entscheidungen hinderlich sind
- fehlender Berücksichtigung der Gefühle, dass Menschen mitgestalten bzw. mitdenken wollen und können – die Frage nach der **Art des Gefühls** der Menschen ist wesentlich



(Copyright: Quality Austria)

Schlussfolgerungen

Die gute Nachricht und Schlussfolgerung: alle diese Punkte des Scheiterns haben Unternehmen selbst in der Hand. Der Führung kommt dabei die Schlüsselrolle zu.

- Kontrollierter Optimismus – optimistische Botschaften, die durch Realismus gedämpft sind – mit der Erzählung des Möglichen wird Akzeptanz geschaffen und Vertrauen gebildet
- Es gibt keinen perfekten Plan zur Reanimation nach der Krise – also: es gilt einen adaptiven Ansatz zu verfolgen – fundiertes Zuhören, Gefühle wahrnehmen und akzeptieren, Gesundheitsinformationen verdichten, um die Bereiche der hohen Belastung zu verstehen – also: es gilt zu verstehen wie es den Menschen geht
- Entwicklung von Anpassungs- und Resilienzfähigkeiten: unveränderlichen Umständen begegnen, diese annehmen, akzeptieren und miteinbeziehen, sowie die Entwicklung der Fähigkeit zu wachsen, ist essentiell für Führungskräfte
- FAKT: Organisationen, die in das Wohlbefinden und die Energie ihrer Mitarbeiter*innen investieren, sehen letztendlich viermal höhere Gewinne und können besser mit Schocks und Geschäftsmodellstörungen umgehen

Investition in Energie und Gesundheit der Organisation

=

4x mehr Erfolg



Dr. Franz Peter Walder

Netzwerkpartner, Member of the Board
der Quality Austria, Strategieberater des
Managementteams

franz-peter.walder@qualityaustria.com



Quality Austria

Trainings, Zertifizierungs
und Begutachtungs GmbH

Headquarters

Zelinkagasse 10/3, 1010 Wien

www.qualityaustria.com

© 23.03.2021 Quality Austria: Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten, Quality Austria.