

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	11
2 Agile Führung in Zeiten von künstlicher Intelligenz — von Katharina Michalik	18
2.1 Theoretische Grundlagen	18
2.2 Systemtheorie	18
2.3 Systemische Organisationsberatung	22
2.4 Entwicklungslinien von Organisationsformen	25
2.5 Agile Führung	26
2.5.1 Historische Wurzeln von Agilität	27
2.5.2 Agile Führung und Führungstheorien	29
2.6 Definition Sozialunternehmen	37
2.6.1 Sozialunternehmen in Deutschland	38
2.6.2 Freie Wohlfahrtsverbände	39
2.7 Künstliche Intelligenz (KI)	40
2.8 Forschungsstand zu agiler Führung, systemischer Organisationsberatung und KI	44
2.9 Systemische Organisationsberatung	50
2.10 Methodische Ansätze und Aspekte in der systemischen Organisationsberatung	51
2.11 Systemische Organisationsberatung im Kontext von agiler Führung in Sozialunternehmen	55
2.12 Systemische Organisationsberatung von Veränderungsprozessen im Kontext agiler Führung	60
2.13 Agile Führung im Kontext von systemischer Organisationsberatung	60
2.14 Agile Konzepte der Führung	61
2.15 Agile Führung in Sozialunternehmen	65
2.16 Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter	66

2.17	Agile Organisationsstrukturen	68
2.18	Einsatz von KI in agil geführten Sozialunternehmen	71
2.19	KI im Kontext von Sozialunternehmen	71
2.20	Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von KI in Sozialunternehmen	74
2.21	Chancen und Herausforderungen von KI-Einsatz für die agile Führung in Sozialunternehmen	77
2.22	Ethische Aspekte bei der Nutzung von KI in agil geführten Sozialunternehmen	79
2.23	Zusammenfassung und Fazit	83
2.24	Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen	88
2.25	Fazit	92
3	Systemisches Qualitätsmanagement	
	— von Iulia Alexandra Aron	95
3.1	Theoretischer Rahmen	95
3.2	Definitionen	95
3.3	Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Beratungsbranche	102
3.4	Prinzipien der systemischen Beratung	107
3.5	Historischer Kontext und aktuelle Trends in Qualitätsmanagement und systemischer Beratung	111
3.5.1	Systemische Beratung	112
3.5.2	Qualitätsmanagement	119
3.6	Qualitätsmanagement im Kontext systemischer Beratung	123
3.7	Kriterien für ein effektives Qualitätsmanagement	124
3.8	Herausforderungen bei der Implementierung des QM in die systemische Beratung	130
3.9	Strategien bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in der systemischen Beratung	136
3.10	Bewertung der Rolle von Digitalisierung bei der Unterstützung des Qualitätsmanagements	141
3.11	Datenschutz und -sicherheit	147
3.11.1	Technische Zugangsbarrieren	148
3.11.2	Verlust des persönlichen Kontakts	149
3.11.3	Anpassung an digitale Prozesse	150
3.11.4	Qualitätssicherung in der Online-Beratung	151
3.12	Fazit	159

4	Transformation – systemisch agil und digital für Sozialunternehmen	
	— von Iulia Alexandra Aron und Katharina Michalik	168
4.1	Die Notwendigkeit hoher Flexibilität im systemischen QM sozialer Einrichtungen	168
4.2	KI vorsichtig managen: Agilität und Führung im digitalen Zeitalter	170
4.3	Interne KI als Transformationstreiber in agilen Settings	172
4.4	Reflexion und Professionalisierung durch systemisches Qualitätsmanagement	174
4.5	Die Zusammenführung von agiler Führung, SQM und KI	175
4.6	Die wichtigsten Erkenntnisse für die Transformation von Sozialunternehmen	176
5	Literaturverzeichnis	179
	Internet-Quellen	186
6	Abbildungsverzeichnis	192

1 Einleitung

Die moderne Arbeitswelt ist von sehr komplexen Dynamiken geprägt. Diese erfordern ein verändertes Führungsbewusstsein und ein Qualitätsmanagement, die flexibel und anpassungsfähig für dynamische Prozesse sind. Dieses Buch verknüpft die wichtigsten Erkenntnisse von agiler Führung mit der Methodik des systemischen Qualitätsmanagements. Es werden Brücken zwischen diesen Aspekten gebaut und es wird aufgezeigt, inwieweit agile Führung aus der systemischen Organisationsberatungsperspektive die digitalen Transformationsprozesse in Sozialunternehmen unterstützen kann.

Der erste Teil dieses Buches zeigt auf, wie systemische Organisationsberatung und agile Führung dazu beitragen können, den Herausforderungen durch die vielfältigen Veränderungsprozesse in der modernen Arbeitswelt zu begegnen. Ein wichtiger Faktor dabei ist die digitale Transformation durch den Einbezug von Künstlicher Intelligenz (KI), die diese Prozesse beschleunigt und neue Antworten einfordert. Dabei wird der technologische Fortschritt neue Formen der Zusammenarbeit in einem breit angelegten Spektrum von Interaktionen zwischen verschiedenen Akteur*innen und Maschinen oder hybriden Formen hervorbringen. Die Folgen davon sind Veränderungen in den Interaktionsmöglichkeiten, aber auch eine möglicherweise effizientere Umsetzung von Dienstleistungen. Um diesen rasanten und zugleich unberechenbaren Herausforderungen begegnen zu können, werden neue Sichtweisen, Führungsprinzipien, Arbeitsmethoden und Herangehensweisen notwendig sein (vgl. Wolan 2020: 2). Im Kontext von immer schneller stattfindenden Veränderungsprozessen und den damit einhergehenden Unsicherheiten sowohl in Wirtschaft als auch Gesellschaft hat sich der Begriff der VUCA-Welt etabliert. Das Akronym steht für: V=Volatility (Unbeständigkeit) U=Uncertainty (Unsicherheit) C=Complexity (Komplexität) und für A=Ambiguity (Mehrdeutigkeit) (vgl. Rieger/Surzykiewicz/Birgmeier/Hofmann 2021: V).

Einige Autor*innen plädieren für Veränderungen innerhalb der Organisationen, um diesen Herausforderungen in der Arbeitswelt standhalten zu

können. Dabei wird der Fokus auf neue Strukturen gelegt, um die organisationsinterne Flexibilität, Beweglichkeit und Schnelligkeit zu steigern. Die klassischen Hierarchien und deren funktionale Zuordnungen können den aktuellen Veränderungen nicht mehr gerecht werden. Agile Denkweisen, agile Methoden und Teams bis hin zu agilen Organisationen, die sich durch partnerschaftliche, plattformgestützte Netzwerke auszeichnen, sind zunehmend gefragt (vgl. Harvard/Schmutte 2022: 2–4). Auch Sozialunternehmen sind mit Veränderungsprozessen aufgrund turbulenter Umfeldler konfrontiert. Neben globalen politischen Umbrüchen, Pandemien, dem Klimawandel, der digitalen Transformation und den damit einhergehenden Veränderungen von Geschäftsmodellen spielen der demografische Wandel und der Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte eine bedeutende Rolle innerhalb dieser Prozesse. Das bringt auch in der Sozialwirtschaft neue Anforderungen an die Strategieentwicklung und Führung von sozialen Organisationen mit sich (vgl. Lucha/Jox 2023: 1).

In modernen Sozialunternehmen sind Führungskonzepte gefragt, die sich nicht mehr nach dem Ursache-Wirkungsprinzip oder der Top-Down-Methode managen lassen. Zudem ist ein ganzheitliches Verständnis von lernenden Systemen, wie beispielsweise der Selbstorganisation, erforderlich sowie eine Haltung, die sich an den Mitarbeiter*innen und deren Entwicklung orientiert. Gleichzeitig sind ethische Leitlinien in den Organisationen in Hinblick auf die digitale Transformation und damit für die Integration von KI notwendig. Denn die Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen bringt Veränderungsprozesse mit sich, die Ängste in den Organisationen und bei ihren Mitgliedern auslösen können. Insbesondere Mitarbeiter*innen fürchten um ihre Stellen, die von KI ersetzt werden könnten (vgl. Hasenbein 2023: 38). Hier sind ethische, unternehmerische, politische sowie gesellschaftliche Debatten und entsprechende Regelungen notwendig.

Dabei können möglicherweise systemisch orientierte Beratungsansätze eine Unterstützung bieten, um diesen Transformationen in Organisationen zu begegnen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen zu begleiten. Innerhalb der systemischen Beratungsansätze kann unter anderem der Ansatz der agilen Führung hilfreich sein, um sich den hybriden Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI zu stellen. Gleichzeitig ist die Notwendigkeit gegeben, mit den Organisationsmitgliedern eine entsprechende lernende Unternehmenskultur zu entwickeln und zu leben. Diese sollte möglichst angstfrei sein, eine Fehlerkultur beinhalten und die nötigen Reflexions- und Lernräume schaffen, um sich kritisch und fördernd mit den neuen

Herausforderungen zu beschäftigen und Mitarbeiter*innen in diese Prozesse einzubeziehen.

Im zweiten Teil des Buches wird untersucht, welche Position das systemische Qualitätsmanagement in diesen Transformationsprozessen einnehmen kann und welches Potenzial es dabei entfaltet. Doch was bedeutet überhaupt „Qualität“?

Einerseits erleben wir, dass ein Wunsch nach „Qualität“ verbreitet ist, z. B. bei gesunden Lebensmitteln oder fair produzierten Waren. Andererseits nimmt der Konsum beispielsweise von geringwertiger Kleidung zu. Dieses Spannungsverhältnis zeigt sich deutlich im Alltag. Auch in der Produktion und bei Dienstleistungen zeigen sich verschiedene Aspekte von Qualität. Dies führt zu Unsicherheit. Die Semantik von Qualität offenbart eine beträchtliche Variabilität. Infolgedessen erweisen sich Systeme zur Orientierung an Qualitätsstandards als äußerst interessant, insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Welt (vgl. Reinbacher 2023: 11).

In Sozialunternehmen ist der Wunsch nach einer funktionierenden Orientierung in Sachen Qualität ebenfalls verankert. Es stellt sich die Frage, inwieweit traditionelle Qualitätsmodelle aus der Industrie, die sich auf lineare und technische Prozesse stützen, hier weiterführen. Solche traditionellen Modelle beinhalten signifikante Limitationen. Insbesondere gilt das für die Bereiche der Sozialarbeit und Beratung, in denen die Qualität der Leistung sich an individuellen Klient*innen orientiert. Konventionelle Ansätze erfüllen nicht die speziellen Qualitätsansprüche sozialer Dienste. Eine Lösung für Sozial- und Beratungsorganisationen kann in systemischen Qualitätsmanagementmodellen liegen, welche dialogische und reflexive Ansätze integrieren, um den spezifischen Herausforderungen gerecht zu werden (vgl. Gesmann/Merchel 2021: 235 f).

Im Kontext der systemischen Beratung, einem interdisziplinären Feld, das von der Psychologie bis zur Organisationsentwicklung reicht, stellt Qualitätsmanagement eine besonders komplexe Herausforderung dar. Die Interaktionen zwischen Berater*in und Klient*in sind von einer hohen Variabilität und Subjektivität geprägt, was die Etablierung standardisierter Qualitätskriterien erschwert. Zudem sind die Auswirkungen systemischer Beratung oft erst langfristig sichtbar und schwer quantifizierbar, was die Messung der Beratungsqualität zusätzlich kompliziert erscheinen lässt.

Bisher ist eine Verzahnung von systemischem Qualitätsmanagement und systemischer Beratung keineswegs Standard. Im zweiten Teil dieses Buches

wird daher der Versuch unternommen, eine Verbindung zwischen den beiden thematischen Schwerpunkten herzustellen. Bislang gibt es jedoch kaum ausführliche Publikationen zu diesem Zusammenhang.

Während Literatur über Qualitätsmanagement zahlreich ist, finden sich in den meisten wegweisenden Schriften über systemisches Qualitätsmanagement keine Anwendungsvorschläge in Bezug auf systemische Beratung (vgl. Triebel/Heller/Hauser/Koch 2016; Gnahs/Quilling 2019; Kamiske/Brauer 2021; Wöhrle/Boecker/Brandl/Grunwald/Kolhoff/Noll/Ribbeck/Sagmeister 2021; Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. 2016; Merchel 2013; Hel mold/Laub/Flashar/Fritz/Dathe 2023; Nittel 2010; Reinbacher 2023; Hensen 2019; Schiersmann/Petersen/Weber 2017; Bauer/Weinhardt 2020; nfb/Schober/Langer 2017; Schiersmann/Weber 2013; Schiersmann/Thiel 2018).

Eine aktuelle Darstellung von systemischem Qualitätsmanagement legt der Professor für Bildung und Qualitätsmanagement, Paul Reinbacher, in seinem Buch „Systemisches Qualitätsmanagement“ vor. Reinbacher betont die Bedeutung des Verständnisses der inhärenten Komplexität moderner Gesellschaften sowie die daraus resultierende Notwendigkeit des Managements, besonders im Kontext der Globalisierung und Digitalisierung. Der Autor konzentriert sich darauf, wie Qualitätsmanagement effektiv in verschiedenen Bereichen, einschließlich privater Unternehmen, öffentlicher Einrichtungen und sozialer Dienste, implementiert werden kann. Das Werk zielt darauf ab, zwischen abstrakten wissenschaftlichen Konzepten und konkreten Managementpraktiken zu vermitteln (vgl. Reinbacher 2023). Einen Bezug zu systemischer Beratung greift der Autor hingegen nicht auf.

Auf der anderen Seite beziehen diverse Veröffentlichungen zu systemischer Beratung das Thema Qualitätsmanagement kaum ausdrücklich ein (vgl. Barthelmess 2014; Simon 2015; von Ameln/Kramer 2016; Willemse/von Ameln 2018; Simon 2019; Baecker 2021). Dieses Buch verbindet diese Elemente und möchte die bisherige Lücke schließen.

Ein vielversprechendes Konzept hat das Nationale Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) 2014 vorgelegt. Das nfb entwickelte Qualitätsstandards, einen Qualitätsentwicklungsrahmen und ein Kompetenzprofil für den Bereich der Bildungs- und Berufsberatungen: das BeQu-Konzept (vgl. nfb: online). Inwieweit das Konzept über Bildungs- und Berufsberatung hinaus speziell in systemischer Beratung anwendbar ist, wird in diesem Buch vorgestellt – unter besonderer Beachtung von Digitalisierungsprozessen.

Ein adäquates Qualitätsmanagement trägt zur Anerkennung und Weiterentwicklung des Berufsstandes der Sozialen Arbeit bei. Die damit einhergehende Professionalisierung wirkt auf gesellschaftlicher, organisationaler und individueller Ebene und umfasst Qualitätsstandards, Organisationsstrukturen sowie individuelle Kompetenzen. Zu bedenken ist hierbei, dass der Professionalisierungsprozess einer Berufsgruppe komplex und von mehreren Dimensionen beeinflusst ist. Häufig kommt es zu Problemen, wenn die verschiedenen Ebenen des Prozesses nicht harmonieren. Idealerweise sollten individuelle und kollektive Aspekte der Professionalisierung sowohl den Einzelnen als auch der gesamten Berufskultur Vorteile bringen. Der Pädagoge Dieter Nittel warnt davor, ein zu negatives Bild der Beratungs-Berufskultur zu zeichnen, da dies dem Selbstbild der Berater*innen schaden könnte. Er sieht die aktuelle Situation als eine Mischung aus Professionalisierung und Deprofessionalisierung. Eine Inanspruchnahme von Beratungen wird zwar durch Ratsuchende mehr akzeptiert, aber dies hat nicht unbedingt zu besserem Ansehen oder höheren Gehältern der Berufsgruppe geführt (vgl. Nittel 2010: 47). Der Begriff der Professionalität konzentriert sich mehr auf das kompetente Handeln der Einzelnen, das als Schlüssel für Qualität in der Beratung angesehen wird. In der Praxis ist der Stand der Professionalisierung in der Beratung sehr unterschiedlich und nicht vollständig erfasst (vgl. Schiersmann 2019: 26 f).

Bereits 2008 verwies die Bundesregierung auf die Notwendigkeit von Transparenz, leichtem Zugang und Qualität in Beratungen und förderte entsprechende Forschungs- und Entwicklungsprojekte. In den letzten Jahren wurden durch die Bundesagentur für Arbeit, die Bundesregierung, die Länder und Sozialpartner*innen Initiativen wie die lebensbegleitende Berufsberatung und das Qualifizierungschancengesetz eingeführt, um die Qualität der öffentlich finanzierten Beratungsdienste zu verbessern und die Qualifikation der Beratenden zu erhöhen. Parallel dazu haben auch Kommunen, Verbände und private Träger in die Beratungsqualität investiert und eigene Professionalisierungs- und Qualitätsentwicklungskonzepte erarbeitet. Infolgedessen besteht in Deutschland eine vielfältige und für Ratsuchende schwer überschaubare Beratungslandschaft mit zahlreichen unterschiedlichen Qualitätskonzepten (vgl. nfb 2022: 23). Insgesamt zeigt sich, dass die Herausforderungen und Chancen eines effektiven Qualitätsmanagements in der systemischen Beratung eng mit dem Professionalisierungsprozess der Beratungsbranche verflochten sind. Ein fortschrittliches, adaptives und systemisch orientiertes Qualitätsmanagement

ist somit ein Schlüsselement für die Weiterentwicklung und Professionalisierung dieses Sektors.

Die systemische Beratung beinhaltet vielschichtige Prozesse und Interaktionen, die von einer qualitativen Bewertung profitieren. Was genau Qualität in diesem Zusammenhang für systemische Beratung bedeuten kann, ist bisher nicht klar definiert. Als weitere Herausforderung kommt die zunehmende Digitalisierung hinzu, die neue Möglichkeiten und Herausforderungen in der Qualitätssicherung schafft. Das Fehlen von klaren Kriterien und Richtlinien für ein Qualitätsmanagement in systemischer Beratung kann zu ineffizienten Prozessen seitens der beratenden Systeme und zu einer undefinierten Sicht auf die Beratungsqualität für ratsuchende Systeme führen.

Ein Ziel dieser Untersuchung ist es, bestehende Ansätze, Methoden und Kriterien im Bereich des Qualitätsmanagements systematisch zu untersuchen und anhand eines Literaturvergleichs mit Blick auf die systemische Beratung zu bewerten. Dabei steht insbesondere die Frage im Fokus, welche Kriterien ein Qualitätsmanagement im Kontext systemischer Beratung erfüllen sollte. Darüber hinaus werden Möglichkeiten einer praktischen Umsetzung beleuchtet. Die zentrale Fragestellung dieser Untersuchung lautet: Welche Kriterien sollte ein Qualitätsmanagement im Kontext systemischer Beratung erfüllen?

Zudem wird die Möglichkeit einer softwaregestützten Qualitätssicherung erörtert, um die Effizienz und Effektivität des Qualitätsmanagements zu erhöhen. Vorangestellt ist ein Kapitel über den theoretischen Rahmen, in dem die hier verwendeten Begrifflichkeiten von Qualitätsmanagement und systemischer Beratung definiert werden. Es erkundet auch deren Bedeutung in der Beratungsbranche und erläutert die Prinzipien der systemischen Beratung. Zusätzlich werden der historische Kontext sowie aktuelle Strömungen in Qualitätsmanagement und systemischer Beratung analysiert.

Das Kapitel „Qualitätsmanagement im Kontext systemischer Beratung“ identifiziert Kriterien für ein effektives Qualitätsmanagement. Dabei werden insbesondere Faktoren wie fachliche Kompetenz, Struktur- und Prozessqualität, Ergebnisqualität, Kund*innenorientierung, kontinuierliche Verbesserung, Ethik und Vertraulichkeit berücksichtigt. Herausforderungen bei der Implementierung von Qualitätsmanagement in der systemischen Beratung werden diskutiert. Auch werden Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung von Qualitätsmanagement in der systemischen Beratung aufgezeigt, mit einem besonderen Fokus auf Digitalisierung.

Anschließend folgen die Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Qualitätsmanagement in der systemischen Beratung. Ziel ist es, einen möglichst umfassenden Überblick über die Kriterien eines Qualitätsmanagements im Kontext systemischer Beratung zu bieten und aufzuzeigen, wie Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung aussehen können. Die Ergebnisse sollen zur Verbesserung der Qualität und Effektivität systemischer Beratungsprozesse beitragen.

Das übergeordnete Ziel dieses Buches ist es, einen theoretischen Beitrag für eine gute Handhabung der aktuell in der Arbeitswelt stattfindenden Transformationsprozesse zu leisten. Führungskräften und Arbeitgeber*innen in Sozialunternehmen soll es Aspekte von Mitgestaltungsmöglichkeiten aufzeigen sowie ein systemisches Qualitätsmanagement an die Hand geben, das sich an die geforderte Veränderung der Arbeitswelt anpassen kann. Es werden keine technischen Erkenntnisse aufgezeigt, sondern vielmehr die Möglichkeiten diskutiert und beleuchtet, wie Arbeitnehmer*innen Transformationsprozesse in einer agil geführten Organisation aktiv mitgestalten können. Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf Sozialunternehmen, weil es noch wenig empirische Erfahrungswerte zum Einsatz von künstlicher Intelligenz im sozialen Bereich gibt. Auch zur agilen Führung ist noch wenig empirische Forschung vorhanden. Gleichzeitig wurde der Fokus auf Sozialunternehmen gelegt, weil ihnen in Demokratie gefährdenden Zeiten eine wichtige Rolle im Sozialstaat zukommt. Die Sozialunternehmen benötigen Strukturen und Haltungen bei den Führungskräften, die sich an den Klient*innen und Mitarbeiter*innen orientieren und bei letzteren eine intrinsische Motivation aufrechterhalten. Doch der Sozialsektor, der den Zusammenhalt der Gesellschaft stärkt, leidet selbst oft noch an veralteten, stark hierarchischen Strukturen und niedrigen Löhnen. Gerade hier ist es von großer Wichtigkeit, als Arbeitgeber*in attraktiv zu werden und zu bleiben – insbesondere in Zeiten von knappen Sozialkassen. Denn es sind vor allem motivierte Mitarbeiter*innen, die sich um unterstützungsbedürftige Menschen kümmern und mit ihnen Perspektiven erarbeiten, um an der Gesellschaft teilzuhaben und sich demokratisch einzubringen.