

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Unternehmen agil entwickeln

von Frank Kühn

Print-ISBN 978-3-446-47158-0

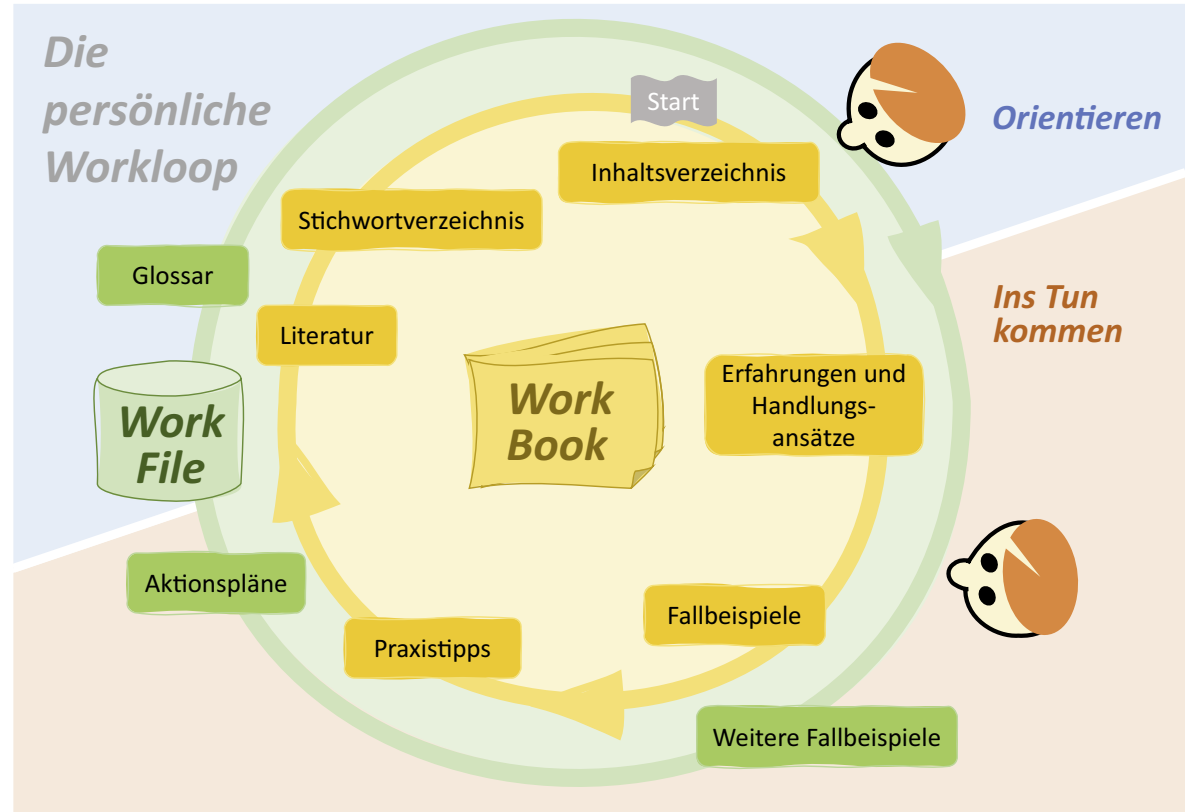
E-Book-ISBN 978-3-446-47291-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446471580>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Dieses Icon weist Sie darauf hin, dass Zusatzmaterialien zum Download zur Verfügung stehen.

# Inhaltsverzeichnis



<b>Über das Buch</b> .....	<b>XIII</b>	1.9 Mit Zusammenarbeitskultur neuen Halt geben .....	21
Unternehmen und Situation .....	XIV	1.10 Situationen sind gut für die Qualifikation .....	24
Wie ist das Buch aufgebaut, um den Lesern schnell Nutzen zu bieten? .....	XVI	1.11 Beratung – komplementär, kooperativ, ko-kreativ .....	26
Die dienende Organisation .....	XVII		
Verständigung über Agilität .....	XVIII		
<b>1 Unternehmen passiert in Situationen</b>	<b>1</b>	<b>2 Organisation neu denken</b> .....	<b>29</b>
1.1 Was das Unternehmen zusammenhält .....	2	2.1 Organisation von der Kultur her denken .....	30
1.2 Organisation auf Wirksamkeit ausrichten .....	5	2.2 Wollen wir Macht- oder Arbeits- strukturen bauen? .....	34
1.3 Über Sinn, Wertschätzung und Motivation .....	6	2.3 Dialektik für Widersprüche in der Organisation .....	36
1.4 Lernendes Unternehmen entwickelt sich in Situationen .....	9	2.4 Komplexität braucht keine komplizierten Antworten .....	41
1.5 Lösungsvorschläge lebendig machen .....	11	2.5 Organisation auf Zweckmäßigkeit trimmen .....	43
1.6 Unternehmerische Aktivitäten realisieren .....	13	2.6 Wir brauchen Organisation, die Arbeit erleichtert .....	45
1.7 Organisation lebt von Situationen und Momenten .....	16	2.7 Schnittstellen, Zusammenarbeit und Harmonie .....	48
1.8 Es geht tatsächlich um Momente ..	20	2.8 Struktur ist Kultur .....	52

2.9	Funktions- oder Verhaltensstrukturen? .....	54	<b>4 Situationen effektiv managen .....</b>	<b>91</b>
2.10	Arbeit und Erfolg gemeinsam organisieren .....	56	4.1 Mit demokratischer Entwicklung zu starken Ergebnissen .....	92
2.11	Primat der Strukturen oder Aktivitäten .....	57	4.2 Die Organisation wächst mit kreativen Situationen .....	94
2.12	Fremde Zertifikate oder eigene Lösungen .....	60	4.3 Handeln zwischen Komfort, Stretch und Panik .....	97
<b>3</b>	<b>Sich wirklich verständigen .....</b>	<b>65</b>	4.4 Achtsames Verhalten in Situationen .....	100
3.1	Agiles Handeln mit Klarheit und Transparenz .....	66	4.5 Kollektiven Prozess moderieren ..	102
3.2	Meine Welt – deine Welt .....	68	4.6 Wirksamkeit in der Gruppe .....	104
3.3	Eine gemeinsame Welt bauen .....	70	4.7 Kritische Situationen vorbereiten	107
3.4	Verständliche Bedürfnisse .....	72	4.8 Endlich gute Meetings .....	109
3.5	Sich seiner Annahmen bewusst werden .....	75	<b>5 Die Reise agil gestalten .....</b>	<b>115</b>
3.6	Wie wir Erwachsene erreichen ...	77	5.1 Reisekompass auf Kunden ausrichten .....	116
3.7	Magical Numbers – speziell die Drei .....	81	5.2 Die Reisedestination bestimmen ..	121
3.8	Das Ziel klären .....	82	5.3 Verständnis für das Reisen entwickeln .....	124
3.9	Was heißt Verantwortung? .....	86	5.4 Von Strukturen zu Vertrauen und Verantwortung .....	127
3.10	Eigenverantwortliches Handeln ..	89	5.5 Reisen braucht Verbindlichkeit ...	129

5.6	Tränen, Ballistik und Iteration . . . .	131	<b>7 Kritische Situationen in Projekten nutzen . . . . .</b>	<b>169</b>	
5.7	Es geht immer um Zeit . . . . .	134	7.1	Projektmanagement hat eine Entwicklungsgeschichte . . . . .	170
5.8	Die Organisation der Halbwertzeiten . . . . .	136	7.2	Projekte sind Prototypen von Organisation . . . . .	174
5.9	Entscheidungsprozesse takten . . . .	137	7.3	Situationen für Klarheit und Agilität . . . . .	176
5.10	Mit der Krise entwickeln . . . . .	139	7.4	Entscheidungssituationen in Projekten . . . . .	180
5.11	Die Roadmap für die Reise zeichnen . . . . .	142	7.5	Rollen und Situationen der Projektleitung . . . . .	184
<b>6</b>	<b>Prozesse mit ihren Situationen entwickeln . . . . .</b>	<b>145</b>	7.6	Situationen für gutes Beginnen . . .	188
6.1	Denken und Arbeiten in Prozessen	146	7.7	Situationen für den Austausch schaffen . . . . .	190
6.2	Schnelle Prozesse mit verschiedenen Zeitmustern . . . . .	148	7.8	Situationen statt Belehrung . . . . .	192
6.3	Kundenprozess und Kundenbedürfnis . . . . .	152	7.9	Iteration mit dem Projektkalender . . . . .	196
6.4	Situationen im Produktentwicklungsprozess . . . . .	154	7.10	Die Fragen der Stakeholder . . . . .	199
6.5	Prozesse um Situationen gestalten	158	7.11	Mut für Spielen, Malen, Fantasieren? . . . . .	203
6.6	Die Kundenerlebnisse zählen . . . .	159	7.12	Achtung Projekt- und Unternehmenskultur . . . . .	206
6.7	Im Walkthrough die Situationen simulieren . . . . .	163			
6.8	Die Prozesslandkarte entwickeln . .	166			

7.13	Klärungsgespräch mit dem Auftraggeber .....	210	8.8	Überraschungen gehören auch dazu .....	242
7.14	Mit knappen Ressourcen am Ball bleiben .....	212	8.9	Bloßes Fulfillment oder echtes Engagement .....	245
7.15	Mit unklaren Anforderungen arbeiten .....	214	8.10	Strategische Drifts und verbindende Situationen .....	247
7.16	Projekte auswählen und priorisieren .....	216	<b>9</b>	<b>Umgekehrte Prioritäten für agiles Handeln .....</b>	<b>251</b>
<b>8</b>	<b>Neue Arbeit realisiert sich in Situationen .....</b>	<b>221</b>	9.1	Kontraste und Prioritäten setzen ..	252
8.1	Selbstorganisation des Managementteams .....	222	9.2	Sinn vor Ziel .....	254
8.2	Vom Fließband in die Selbstorganisation .....	224	9.3	Verständigung vor Konzeption ....	256
8.3	New Work, Internetkultur und agiles Handeln .....	227	9.4	Bedürfnisse vor Anforderungen ..	261
8.4	Die natürlichen Grundgedanken und Vereinbarungen .....	230	9.5	Zeit vor Inhalt .....	262
8.5	Welche Rollen und Aufgaben gehören wem? .....	233	9.6	Beginnen vor Absichern .....	268
8.6	Wenn der Strategieprozess verliert	236	9.7	Prozess vor Struktur .....	270
8.7	Arbeiten mit dem Wirkungsgrad ..	240	9.8	Energie vor Ordnung .....	272
			9.9	Gefühl vor Kognition .....	279
			9.10	Kooperation vor Profilierung .....	280
			9.11	Fragen vor Antworten .....	283

<b>10 Führungshandeln in Situationen . . . . .</b>	<b>287</b>	10.8 Führung ist Interaktion . . . . .	311
10.1 Vorgesetzte sind vorgesetzt. Führung ergibt sich in Situationen – wo sonst? . . . . .	288	10.9 Schwierige Situation? Klärung und Intervention . . . . .	314
10.2 Rollen in der Führung . . . . .	292	<b>11 Abschluss und Beginn . . . . .</b>	<b>317</b>
10.3 Ein Gefühl für Führung . . . . .	296	<b>12 Literatur . . . . .</b>	<b>321</b>
10.4 Das Verständnis ist da, Widerstand auch . . . . .	299	<b>13 Der Autor . . . . .</b>	<b>327</b>
10.5 Good situations to be and work . . .	304	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>329</b>
10.6 Ohne Emotion? Geht gar nicht. . . .	306		
10.7 Haltung zeigt sich in Führungs- situationen . . . . .	308		



# Über das Buch

- Unternehmen und Situation
- Wie ist das Buch aufgebaut, um den Lesern schnell Nutzen zu bieten?
- Die dienende Organisation
- Verständigung über Agilität

*Was es soll und  
einführende  
Überlegungen*

## Unternehmen und Situation

**In Situationen und Momenten zwischen den Menschen passiert und entwickelt sich das Unternehmen, eröffnet sich der Raum für neues Denken und Handeln. Dort werden die Impulse gesetzt, beginnt Bewegung, entstehen neue, effektivere Arbeitsweisen.**

**Die täglichen Situationen im Unternehmen, in der Organisation, in den Teams, mit den Kunden sind entscheidend dafür, wie sich eine Organisation entwickelt!**

Langfristig setzen sich die Modelle, Konzepte und Lösungen durch, die auf einen gesunden Menschenverstand jenseits überdefinierter Organisationsstrukturen bauen und die die konstruktive, respekt- und verantwortungsvolle Zusammenarbeit der Menschen in den unternehmerischen Aktivitäten im Blick haben.

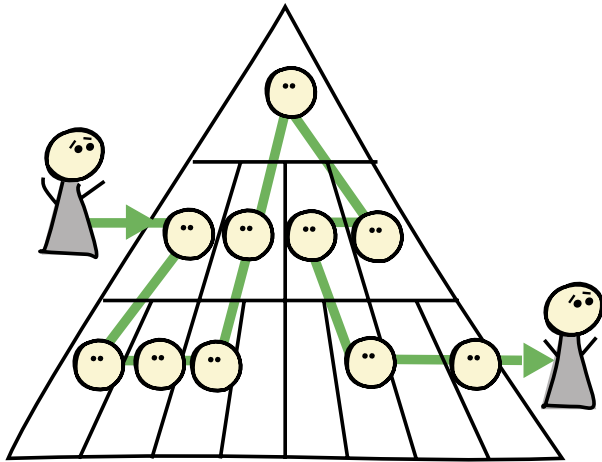
In den Situationen, die unternehmerische Zusammenarbeit unterstützen, entstehen die Begeisterung, Motivation, Bindung – oder die Abkehr des Kunden oder Kollegen vom Unterneh-

men. Daraus ergibt sich eine andere Perspektive auf die Organisationsentwicklung: Die Situationen müssen funktionieren und die Organisation muss das unterstützen – gleich ob klassisch, modern, agil (Bild 1).

**Das Buch liefert einen Fundus an Episoden, Erläuterungen und Darstellungen, die Teams, Führungskräfte und Unternehmensentwickler schnell in ihre Arbeit übertragen können, um eine agile und nachhaltige Kooperationskultur voranzubringen. Es ist nicht darauf angelegt, ganze Themenbereiche abzudecken, sondern ergibt sich aus zahlreichen Erlebnissen in Unternehmen, die unter Überschriften zusammengefasst sind.**

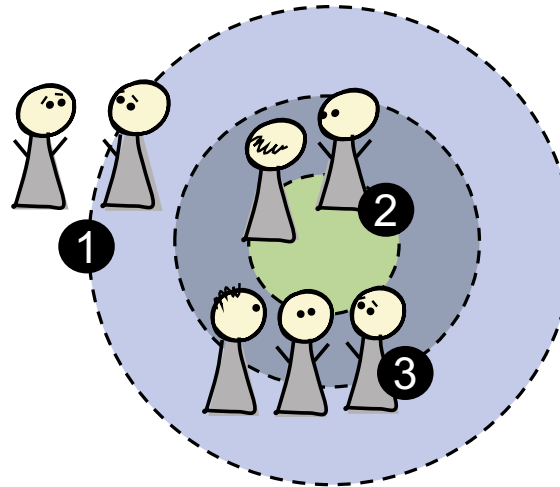
Die beschriebenen Situationen sind für die Beteiligten etwas Besonderes, weil sie in ihnen ein Spannungsfeld zwischen konstruierten Strukturen und gesundem Menschenverstand erleben. Es geht um Situationen und Momente, in denen die Akteure des Unternehmenserfolgs aneinander »andocken« können. Und das muss Organisation unterstützen.

Was geregelt ist



Effizienter Prozess vom Kundenbedürfnis  
zur Kundenzufriedenheit durch die  
hierarchische Pyramide

Wo es gelingen muss



Erfolgreiche Situationen mit den  
Kunden und den Kollegen, die in guter  
Erinnerung bleiben

**Bild 1** Organisationen von Situationen her denken, hier in drei Beispielen: (1) das Kundengespräch an der Peripherie des Unternehmens, (2) das Strategiegeläch mit dem Eigentümer in der Mitte der Organisation und (3) die Erarbeitung der Lösung im Team mit Fachkollegen [vgl. Oestereich/Schröder 2019]

**Danke!**

Das Buch ist aus einer Vielzahl von Organisationsprojekten, Veränderungsprozessen und Coachingsituationen entstanden. Diese sind hier anonymisiert, einige auch mit Blick auf ihre Aussage sinnvoll erweitert oder gekürzt; Ähnlichkeiten der geschilderten Fälle mit Unternehmen und Personen sind an keiner Stelle beabsichtigt. An meine Kunden, Kollegen und Wegbegleiter: Danke für all die Inspirationen, Erfahrungen, Diskussionen und Feedbacks!

## Wie ist das Buch aufgebaut, um den Lesern schnell Nutzen zu bieten?

Die Überschriften, die Themen und die Reihenfolge ergeben sich aus den Arbeitserfahrungen in Unternehmensprojekten: Wo beginnen die grundsätzlichen Fragen, wie werden sie in täglichen Situationen bearbeitet, welche praktische Bedeutung haben sie für Organisation, Prozesse, Projekte und neue Arbeit? Die Anregungen reichen bis zum anderen Denken: Wie verkehren

sich spürbar die Prioritäten in der neuen Organisationsrealität? Um schließlich mit Folgerungen für das Führungshandeln abzuschließen.

Das Inhaltsverzeichnis ist darauf angelegt, die Leser schnell zu den Themen zu führen, die für sie interessant sein können. Ein Glossar im Downloadbereich fasst Schlüsselbegriffe und Leitgedanken noch einmal zusammen und gibt Hinweise auf die weiterführenden Kapitel.

Zur Anregung sind zahlreiche Praxistipps eingebaut. Und im Downloadbereich wird jeweils ein Aktionsplan vorgeschlagen, der das Was mit dem Wie verbindet: An welchen Fragen wollen wir arbeiten, welche Hypothesen haben wir und wie gehen wir weiter vor?

## Die dienende Organisation

**Das Unternehmen und sein Erfolg passieren in Situationen: in der Interaktion zwischen Menschen, mit deren Erfahrung, Kenntnissen, Ideen. Das ist Realität. Deshalb muss sich das Organisieren genau darauf beziehen.**

In den Change- und Organisationsprojekten, in die ich einbezogen wurde, ging es bisher immer

### Was macht ein Unternehmen aus?

H. ist neu im Unternehmen und möchte es verstehen. Deshalb fragt er die Kollegen nicht nur nach dem Organigramm, sondern auch nach typischen Situationen, die aus deren Sicht das Leben in der Organisation charakterisieren. Er erfährt ein ganzes Füllhorn von Episoden. Dafür ist er dankbar und er beschließt, tapfer zu sein.

um effektive und zweckmäßige Lösungen – jenseits alter Dogmen und neuer Moden, alten und neuen Business-Jargons, aufwendiger Konzepte von teuren Beraterteams. Eines hat sich in der Organisationsarbeit immer bestätigt:

**Das ganze Wissen und Wollen, die Kreativität und Freude sind bei den Mitarbeitenden und den Teams in den Organisationen vorhanden, wenn auch oft verborgen; es muss nur wahrgenommen, entfaltet und miteinander verbunden werden. Mit Respekt für die Menschen und ihren gesunden Menschenverstand, in den Momenten und Situationen, in denen sie sich öffnen können. Nur so kann sich Organisation für die Zukunft befähigen.**

Das erscheint sehr einfach gedacht und es ist im Prinzip auch so einfach. Die Krisenzeit hat an vielen Stellen auch gezeigt, dass es geht – dass Menschen Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen, wo es Sinn macht und eine Wirkung verspricht.

Allerdings haben wir über Jahrzehnte in immer größeren und überbestimmten Organisationskonstruktionen nicht nur bisweilen Gesellschaft, Markt und Kunden aus dem Blick verloren, sondern immer mehr auch das Selbstverständliche:

- **dass ein Unternehmen dazu da ist, einen Beitrag für eine bessere Welt zu leisten, nicht umgekehrt.**
- **dass eine Organisation dazu da ist, der sinnvollen und erfolgreichen Zusammenarbeit von Menschen zu dienen, nicht umgekehrt.**
- **dass Führung dazu da ist, eine solche Organisation entsprechend den Unternehmenszielen zu entwickeln und Menschen die Entfaltung zu ermöglichen, nicht umgekehrt.**

Das alles gilt umso mehr, wenn Unternehmen auf einer ständigen und unabsehbaren Reise sind, sich die Mitwirkenden immer wieder ihres Weges neu vergewissern müssen. Wenn herkömmliche Strukturen ihnen keinen Halt mehr geben, nur die Verbundenheit in der gemeinsamen Unternehmung.

## Verständigung über Agilität

**In vielen Organisationen wird längst halbwegs agil gearbeitet.**

Halbwegs deshalb, weil »agil« gelegentlich noch mit »beliebig« verwechselt wird: Sei mal ein bisschen agil, mach mal schnell dies und jenes.

Die agilen Konzepte und Begriffe liefern uns viele Hinweise und Prinzipien, wie es gehen kann, es braucht darüber nur noch eine Verständigung und Vereinbarung im Unternehmen. Ohne dogmatischen Streit, denn es geht um Zweckmäßigkeit im Sinne der Effektivität einer Organisation. Zweckmäßig heißt dann allerdings auch, die Vereinbarungen schnell in der Praxis umzusetzen und auszuprobieren.

Und wenn wir uns im Unternehmen verständigt haben, brauchen wir Situationen, in denen das Besprochene erlebbar wird. Das heißt Plattformen für den Austausch von Ideen und Erfahrungen einrichten, Labore für Experimentieren und Gestalten, moderierte Meetings für gemeinsames Gelingen. Wo dieses gemeinsame Gelin-

### Aus einer Diskussion im Führungskreis

T. ist CEO im Handelsunternehmen. Sie und der ganze Führungskreis haben sich theoretisch mit agilen Konzepten vertraut gemacht und fragen sich jetzt: Was heißt das alles konkret für uns? In der Runde schreiben die Beteiligten auf, welche agilen Prinzipien für sie wichtig sind, was sie für das Unternehmen heißen sollen und was nicht. Eine erste Sicht auf die aktuelle und erwünschte Kultur entsteht und auch der Wunsch zu beginnen (Bild 2).

gen mehr in den Vordergrund gerückt wird als kraftzehrendes Theater und Selbstdarstellen, wie wir es in den Organisationen erleben [Goffman 2003].

Agile Projekte machen es uns im Kleinen vor: das tägliche Stand-up, 15 Minuten: Was ist los? Welche Probleme sind zu lösen? Arbeit und Organisation werden zum ständigen, eng vernetzten und pulsierenden Kreislauf zwischen Verstehen, Verständigen, Ausführen.

Das ist heute schon vielfach so, oft auch informell, und es funktioniert unterschiedlich gut. Wir müssen nur lernen, es zu mögen und daraus eine verlässliche, kollektive und lernende Praktik zu machen.



### Praxistipp

Was bedeuten die Begriffe, die wir benutzen (z. B. agil)? Was bedeuten sie nicht? In welchen Situationen sind sie wichtig? Das können wir ab sofort klären, schon in der nächsten Situation gemeinsam im Team.

Prinzip	Ja	Nein
Zweckmäßigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tun, was dem Unternehmenserfolg dient, dringlich und perspektivisch (Zukunft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Strukturen oder Interessen bedienen</li> </ul>
Kunden-zentrierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausrichtung der Leistungen auf wirkliche Bedürfnisse der Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausrichtung auf Vorlieben der Vorgesetzten</li> <li>Markt- und kundenferne Aktivitäten</li> </ul>
Lösungs-orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lieferung nutzbarer Lösungen</li> <li>Nicht nur Scrum im IT-Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quick &amp; Dirty-„Lösungen“</li> <li>Papiertiger</li> </ul>
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktorientierte Veränderungsfähigkeit</li> <li>Persönliche Rollenflexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Willkürliche Organisationsänderung Top-down</li> <li>Rückzug auf Organisationshandbuch und Stellenbeschreibungen</li> </ul>
Schnelligkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zügiges, verantwortungsvolles Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnellschuss und Alleingang</li> </ul>
Iteration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schrittweises Vorgehen, Probieren, Entwickeln</li> <li>Risiken bewusst und begrenzt eingehen</li> <li>Feedback-Schleifen und Anpassungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beliebiges Ausprobieren/„Rumstochern“</li> <li>Festhalten an Plänen, wenn sie nicht mehr passen</li> </ul>
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder kann notwendiges Handeln anstoßen</li> <li>Transparenz für alle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profilierung der Führungskräfte</li> </ul>
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Informationen für Selbstorganisation sind den Mitarbeitenden direkt verfügbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zurückhalten von Information</li> </ul>
Entscheiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder entscheidet zum Wohle des Unternehmens, holt ggf. Beratung ein</li> <li>Vereinbarungen werden umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totale, aufwändige Absicherung</li> <li>Umsetzen nach Gutdünken</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder kann je nach Situation Führung übernehmen, wenn zweckmäßig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung wird als Position in der Hierarchie verstanden</li> </ul>

**Bild 2** Es braucht wirkliche Auseinandersetzung. Beispiel aus der Diskussion in einem Führungskreis: Was sind die Top-10-Begriffe und Bedeutungen, die uns für »agil« wichtig sind?



Wir müssen uns darüber verständigen. Agile Konzepte erfordern von den Beteiligten mehr Verbindlichkeit als jede klassische Struktur. Ein

Organigramm ist eine statische Momentaufnahme, Agil ist eine Arbeitsweise und Erlebnis-erwartung miteinander.




Aktionsplan



# 1 Unternehmen passiert in Situationen

- 1.1 Was das Unternehmen zusammenhält
- 1.2 Organisation auf Wirksamkeit ausrichten
- 1.3 Über Sinn, Wertschätzung und Motivation
- 1.4 Lernendes Unternehmen entwickelt sich in Situationen
- 1.5 Lösungsvorschläge lebendig machen
- 1.6 Unternehmerische Aktivitäten realisieren
- 1.7 Organisation lebt von Situationen und Momenten
- 1.8 Es geht tatsächlich um Momente
- 1.9 Mit Zusammenarbeitskultur neuen Halt geben
- 1.10 Situationen sind gut für die Qualifikation
- 1.11 Beratung – komplementär, kooperativ, ko-kreativ



*Welches  
Organisationsverständnis  
schnell zu mehr  
Wirksamkeit führt*

## 1.1 Was das Unternehmen zusammenhält

**Wir geben uns viel Mühe mit der Strukturierung von Organisationen, streiten um Positionen und Einfluss, argumentieren für die eine oder andere Lieblingslösung. Unsere natürlichen Stärken liegen jedoch woanders: in der Kooperation und Empathie, die von Geburt an in uns angelegt sind; wir müssen diese in unserer »professionell« strukturierten, oft entfremdenden Organisationswelt nur zulassen [Gruen 2019].**

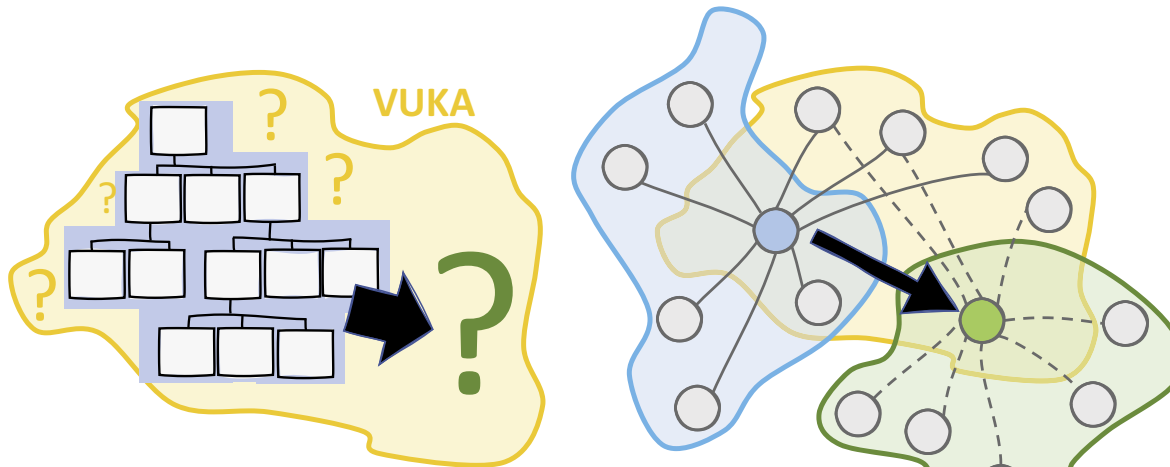
Wertschöpfungspartnerschaften, Open Innovation, Industrie 4.0, Autonomie und Transparenz, gemeinsame Plattformen brauchen vertrauensvolle Öffnung der Organisationen und Partnerschaft aller Teilnehmer. Gleichzeitig braucht eine Organisation Zusammenhalt, einen starken Kern. Sinn, Respekt, Freude und gemeinsamer Erfolg schaffen Verbundenheit. Reine Lippenbekenntnisse sind nicht ausreichend, es braucht rationales, soziales und emotionales Erleben in jeder Situation und in jedem Moment.

Um den gemeinsam getragenen Kern herum kann sich die Organisation nach Bedarf verändern und neu vernetzen. In der VUKA-Welt, die von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, entstehen damit immer neue Situationen zwischen Initiatoren, Kunden, Weiterdenkern und Experten (Bild 1.1), die nicht nur eine Chance, sondern auch eine Notwendigkeit für die Weiterentwicklung sind. Erst in Situationen passieren Organisation, Veränderung, Transformation. Hier wird Unternehmen wirklich erlebt, von hier aus muss sich Organisation entwickeln und wandeln.

Was das Unternehmen zusammenhält, findet sich zum Beispiel in den Kernprinzipien des Three-Pillar-Modells »Sustainable Purpose«, »Travelling Organization« und »Connected Resources« wieder [Wollmann et al. 2021]. Wofür wollen wir arbeiten, wie wollen die Reise auch in unbekanntem Gelände meistern und wie verbinden wir alle unsere Kräfte dafür?

### **Change ist jetzt immer.**

Wenn die Dynamik und Agilität rund um den Kern vernünftig und fair organisiert und gemanagt wird, werden die Menschen, für die die Entwicklung passt, im Unternehmen bleiben. Wenn der Kern sich verschiebt (Bild 1.1), wenn aus dem



### Strukturen und Mechanismen, um die Realität mit bekannten Mitteln abzubilden

- Scharfe Grenzen: enthalten, was reinpasst
- Bewahrung und Absicherung
- Dominieren: Strategien! Roadmaps! Handbuch!
- Präzise Ziele und Vorstellungen
- Detaillierte Strukturen und Aufträge, Workflows und Templates
- Dissonanz, Abschied, Krankheit

### Kompetenzen und Prinzipien, um sich auf die Realität einzulassen

- Kern mit starker Bindungskraft, aktive „Ausleger“
- Erkundung, Anpassung, Transformation
- Einlassen: Sinn? Identität? Lernsituationen?
- Offen für relevante Möglichkeiten und Situationen
- Fokus auf die lebendige Entwicklung von Kultur, Aktivitäten und Ressourcen
- Ambition, Leidenschaft, Kreativität

**Bild 1.1** Vergleich von zwei Organisationsparadigmen. Geht es um die Darstellung der Realität in Abteilungen oder um das Einlassen auf die wandelnde und unabsehbare Realität und unbekanntes Terrain (VUKA-Welt)? Im linken Bild versucht die klassische Struktur, die Realität in ihrer Konstruktion zu spiegeln. Im rechten Bild sind die vielfältigen Erkundungen und Situationen dargestellt, die von einem starken Kern gehalten werden, sowie die Verschiebung des Kerns, wenn zum Beispiel das Geschäftsmodell sich ändert.

stolzen Technologieunternehmen mit großer Fertigungstiefe ein Handelsunternehmen mit breitem Angebot wird, wenn das Verständnis von Sinn und Erfolg sich verändern, wird das Unternehmen ein anderes; dann sprechen wir eher

von Transformation. Die Mitarbeiter werden dann auch eher überlegen, ob es für sie noch passt, oder ob das neue Unternehmen vielleicht ganz andere Motivationen und Fähigkeiten braucht.



### Praxistipp

Gleich ob Transformation, Change, Wandel, Reise – Voraussetzung ist eine Verständigung im Managementteam und im ganzen Unternehmen, was neu wird, was bleibt, was anders wird, was wir hinter uns lassen. Das betrifft Aspekte wie Unternehmenszweck, Werte, Strategie, Aktivitäten, Prozesse, Strukturen, Funktionen, Fähigkeiten. Dazu kommt die Frage der Nachhaltigkeit: Was davon hat welches Haltbarkeitsdatum (in Wochen, Monaten, Jahren)? Das lässt sich aufmalen, aufschreiben, anpassen, kommunizieren. Damit zwingen sich die Beteiligten auch zur Schlüssigkeit ihrer Überlegungen.

### Amöbenbilder zeichnen

G. ist der Geschäftsführer eines internationalen Anlagenbauers. Er inspiriert Führungskreise, Mitarbeiter und Teams, die laufende und zukünftig notwendige Bewegung des Unternehmens wie eine schnell bewegliche Amöbe zu verstehen. Was sind heute die Themen, was sind die notwendigen Themen? Welche konkreten Situationen werden auf uns zukommen? Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln? Damit schafft er eine bewusste Verfremdung und inspiriert ein Weiterdenken außerhalb der üblichen Organisationsmuster. Die Ergebnisse werden unverzüglich in Maßnahmen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung übersetzt.

## 1.2 Organisation auf Wirksamkeit ausrichten

**Viele Organisationen sind verkopft, überbestimmt und überkonstruiert. Solche Strukturen schaffen Spielraum für unbewusste und bewusste Machtspiele, Ressourcenverschwendung, Frustration und Entfremdung.**

### Wenn der Stuhl kipzelt

M. ist eine pragmatische Kollegin. Sie erklärt »Überbestimmung« mit folgendem Beispiel: Im Prinzip braucht jeder Stuhl nur drei Beine. Erst das vierte Bein lässt ihn kipeln. Bei zwei Beinen müssen wir unsere eigenen dazunehmen, um die Balance zu halten. Wir haben aber auch Bürostühle mit fünf Beinen, weil wir nicht immer stillsitzen wollen – hoffentlich nicht. Das kann auch in der Organisation sinnvoll sein.

Manchmal braucht man auch ein paar zusätzliche Beine, falls an einem gegägt wird.

Mehr als drei Beine nennt man in der Statik überbestimmt. In der Mathematik spricht man von mehr Gleichungen als Unbekannten.

Was heißt das für die Zusammenarbeit, um den Zweck des Unternehmens bestmöglich zu realisieren? Wie viel Organisation braucht es dafür? Wann würde die Organisation kippen, wann wäre es zu viel? Was sind Standbeine, was sind Spielbeine? Den Schlüssel können die Situationen liefern, die funktionieren müssen.



### Praxistipp

Wir neigen dazu, Probleme mit einem »Mehr des Gleichen« zu lösen. Noch genaueres Controlling bei zunehmender Geschäftsdynamik. Noch mehr persönliche Überlastung. Das ist vergangenheitsbezogen und selten zukunftsgeeignet. Stattdessen ist per-

sönlich, im Team, im Unternehmen zu klären: Wo sollten wir etwas weglassen, loslassen, weniger machen?

**Welche Voraussetzungen brauchen Situationen für ihr Gelingen? Aus der Neurobiologie wissen wir, dass Menschen Verbundenheit mit anderen brauchen und ein Umfeld, in dem sie sich einsetzen, entfalten und entwickeln können. Psychological Safety wurde es in einer Studie von Google genannt [Duhigg 2016; Edmondson 2020; Teamworks 2021].**

Folgt man Befragungen und Rückmeldungen, geht es den Menschen um Aspekte wie Sinn und Erfolg, Respekt und Freude, Verbundenheit und Vertrauen. All das äußert sich in Situationen und Momenten, an die wir uns später erinnern, weil sie uns emotional berührt und gewonnen haben. Sonst wird es kippelig.

Organisation und Führung müssen das unterstützen. Dann entfalten und verbinden sich die Motivationen, Kompetenzen und Talente in den Unternehmen. Dafür müssen wir auch keine Manager mit Durchsetzungskraft mehr einstellen – denn wogegen sollen sie sich durchsetzen, außer

gegen den Widerstand und die »klugen Reaktionen« der Mitarbeiter, die sie durch unfaires Verhalten oder »blöde Konzepte« [Pfläging 2020] selbst erzeugen? Solche klugen Reaktionen können auch ein wichtiges Standbein eines Unternehmens sein.

## 1.3 Über Sinn, Wertschätzung und Motivation

**Der Kern, der Sinn und Zweck der Organisation müssen klar und stark sein. Bei kontinuierlicher Anpassung der Strukturen geben sie Halt, schaffen Orientierung und unterstützen die Freude aller Mitarbeiter, mit ihren persönlichen Beiträgen mitwirken zu dürfen.**

Der Zweck ist am besten auf einen Nutzen für die Gesellschaft gerichtet. So könnte ein Nachrichtensender formulieren: »Wir versorgen die Menschen mit Informationen, die ihnen helfen, in



einer umweltbewussten Gesellschaft verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.«

Was ist kein Zweck? Ein persönliches Vermögen zu machen ist kein Unternehmenszweck, sondern Gier. Ein hoher Umsatz ist weder Zweck noch Vision noch Strategie, sondern ein triviales Ziel, das von einem inspirierenden und anspruchsvollen Zweck des Unternehmens eher entfremdet.

Wenn der anspruchsvolle Sinn und Zweck allerdings spürbar unsere Arbeitsfreude unterstützt, dann gibt es auch andere, die sich dafür interessieren, im beruflichen und im privaten Umfeld; dann tut es uns gut, wenn wir über unsere Arbeit und unser Unternehmen mit Stolz berichten können.

### Familienausflug

L. arbeitet im Reklamationsbereich. Reklamationen sind im Unternehmen ein ungeliebtes Thema. – Die Kinder von L. wollen gerne mal sehen, wo ihr Vater arbeitet und Überstunden macht: Lasst uns doch am Sonntag mal einen Ausflug dorthin machen.

Die Familie umrundet also mit dem Auto das Firmengelände. Aha, Papa arbeitet in dem schäbigen Gebäude dort hinten. Papa, und hier machst du die Arbeit so viel Freude, dass du dafür so spät abends nach Hause kommst? So leicht bringen die Kinder die Widersprüche auf den Tisch, die sichtbare Geringschätzung und das erlebte Engagement, an das sich L. längst gewöhnt hat.

Das Sichtbare, Greifbare ist ein Artefakt der Unternehmenskultur, die sich aus deren Werten und tief liegenden Annahmen über die Welt begründet [Schein 1995]. Es verkörpert die Aussage des Unternehmens, was es will und wofür es bereit ist zu investieren.

Das lässt sich durch gut nachvollziehbare und plastische Zukunftsbilder mit »mentalen Fotos« oder »mentalen Filmen« erreichen: Haben alle Beteiligten die gleiche Zukunft vor ihrem »geistigen Auge«? Wie sieht sie aus? Wie wollen wir uns die gute Arbeit der Menschen in dieser Zukunft vorstellen?

# 13 Der Autor



*Frank Kühn*

**Entwicklung, Veränderungen, Umbrüche, Krisen: Im Wandel sind flexible Organisationskonzepte und verlässliche Zusammenarbeit gefragt – schnell, unkompliziert, auch unkonventionell. Mit der Erfahrung, dass die Menschen die Bewegung schaffen.**

Seit 30 Jahren unterstützt Frank Kühn führende Unternehmen und Institutionen im Change- und Projektmanagement und in der Entwicklung kooperativer Arbeits- und Organisationsformen. Seine Kunden binden ihn als ihren Gesprächspartner, Mitgestalter und Begleiter ihrer Entwicklungs-, Lern- und Veränderungsprozesse ein.

Frank Kühn ist promovierter Arbeitswissenschaftler. Nach leitenden Funktionen in Forschung und Industrie war er viele Jahre Partner in europäischen Beratergruppen. Heute ist er selbstständig unterwegs und arbeitet in einem Netzwerk von Projekt- und Entwicklungspartnern. Seine Beobachtungen und Überlegungen hat er in zahlreichen Fachartikeln, Büchern und Lehraufträgen geteilt.

*[www.kuehn-cp.com](http://www.kuehn-cp.com)*

# Stichwortverzeichnis

## A

Accountability 88  
Achtsamkeit 100  
Agil XVIII  
Agile Konzepte 117, 231  
Agile Organisation 262, 273  
Agile Practice 139  
Agiles Handeln 66, 227, 251  
Agiles Manifest 127, 211, 252  
Aktivitäten 13, 30, 59, 270, 319  
Ambiguität 2  
Amöbe 4  
Angst 22, 259, 297, 300  
Antworten 76, 283  
API-Modell 104  
Arbeitsbeziehungen 303



Arbeitsorganisation 273  
Arbeitsstruktur 143  
ARC-Modell 130  
Aristoteles-Projekt 22, 127  
Aufgabenmatrix 86, 228  
Aufgabenverteilung 86, 228  
Aufstellungsarbeit 249  
Ausprobieren 55, 191, 227, 319  
Austausch 74, 190, 283  
Autorität 104, 131

**B**

Backlog 61, 110, 117, 164, 231  
BAPO-Modell 35  
Bedürfnisse 261  
Begeisterung 53  
Beginnen 188, 268, 317  
Begriffe XIX, 71, 125  
Beratung 26, 92, 151  
Beratungsrunde 11, 124  
Beschaffungsprozess 147

**C**

Case Circus 112  
Change 2, 37, 131, 302

Change-Kurve 131  
Change Management 133  
Change Request Management (CRM) 216  
Change-Verlauf 131  
Coaching 27, 80, 151  
Customer Experience 16, 152  
Cynefin-Framework 191

**D**

Design Thinking 262  
Dialog 230, 286  
Dienende Organisation XVII  
Differenzierung 295  
Dissonanz 50  
Diversität 53, 310  
Drift 247  
Durchsetzen 6, 311  
Dynamic Facilitation 94  
Dynamik 116

**E**

Eigenverantwortung 89  
Emerging Change 37  
Emotion 100, 306  
Empathie 280

End-to-end-Prozess 72, 147  
Energie 50, 272  
Energiewerk 274  
Engagement 240, 245  
Enterprise Resource Planning 166  
Entfremdung 246  
Entscheidungen 130, 137, 182, 250, 269, 318  
Entscheidungskompetenz 181  
Entscheidungskultur 269  
Entscheidungsprozess 131, 180  
Entwicklungsmodell 102, 124  
Entwicklungsteam 127  
Erfahrungsaustausch 190  
Erfolgsfaktoren 117, 207, 238  
Expertenkompetenz 266

## F

Fairness 57, 245  
Feedback 20, 214, 258  
Fishbowl 85  
Fleißkultur 45  
Fließband 224  
Flow-Modell 240  
Formate 83  
Fragen 283  
Fremdbestimmung 224

Führung XVIII, 62, 106, 122, 288, 304, 312  
Führungsaufgaben 291  
Führungshandeln 287  
Führungskraft 288  
Funktionsbeschreibung 146

## G

Gaming 204  
Gefahr der Abkopplung 248  
Gefühle 102, 279  
Gestaltungsspielraum 301  
Glaubwürdigkeit 121, 137  
Good Practices 142, 176, 191, 199  
Google 22  
Gruppeneinteilung 203

## H

Halbwertszeit 97, 136, 318  
Haltbarkeitsdatum 4, 269  
Hochleistungsteam 22, 127

## I

Illusionen 210, 311  
Information 31, 66, 77, 110, 307

Integration 309  
Interaktion 309 ff.  
Interaktionsanalyse 106  
Interventionsmodell 315  
Iteratives Vorgehen 37, 131, 212

## K

Kalender 96, 197  
Kanban 134  
Kick-off-Meeting 176, 188  
Klarheit 66, 85, 210, 285, 297, 301  
Kognitive Leichtigkeit 77  
Kollegiale Beratung 113, 124  
Kolloquium 94  
Kommunikation 67, 86, 259, 302, 310  
Komplementäre Beratung 27  
Komplexität 2, 41  
Konflikt 184, 230  
Konzeption 256  
Kooperation 280  
Krisenbewältigung 142  
Krisenmodus 139  
Krisensituation 142  
Krötentag 274  
Kultur 32, 52  
Kulturanalyse 33, 254

Kulturentwicklung 174  
Kundenbedürfnis 152  
Kundenerlebnis 159  
Kundenteam 153  
Kundenzufriedenheit 118

## L

Lastenheft 261  
Leadership 127  
Lenkungsgremium 181  
Lenkungskreis 180  
Lerntheorie 77  
Lessons Learned 47  
Loslassen 317

## M

Machbarkeitsillusion 39, 210  
Magical Number 81  
Managementaufgaben 134, 223  
Management-Kick-off 188  
Managementkompetenz 266  
Managementkultur 218  
Managementstrukturen 34, 189  
Managementteam 222  
Meeting 109, 197, 294

Mentaler Film 12, 195, 312

Meta-Ebene 101

Metapher 204

MicroArticle 11

Micro-Project 157

Minimum Viable Management 222

Minimum Viable Product 213, 266

Minimum Viable Solutions 142, 242

Mitarbeiterzufriedenheit 245

Monitor 164

Motivation 233, 296

Multilayer-Organisation 42, 57

Musterbruch 79

## N

Nachfragen 286, 307

New Work 8, 224

## O

Objectives and Key Results (OKR) 10, 61

Offenheit 270

Ordnung 272

Organisation XVII, 9, 16, 30, 41, 49, 247, 274

Organisation der Zukunft 272

Organisationsbegriff 30

Organisationsgestaltung 158

Organisationskultur 206

Organisationsstruktur 224

Outside-in-Prozess 49

Ownership 184

## P

PEP 154

Performance 245

Persona 77, 202

Perspektivenwechsel 120, 203

Pflichtenheft 261

Planung 133, 318

Planungsillusion 37

Plattform 62

Portfolio-Prozess 218

Portfolio-Reporting 217

Priorisierung 216

Priorität 251, 255

Process Owner 164

Product Owner 61, 127

Produktentwicklungsprozess 154

Produktinnovation 63

Project Management Office (PMO) 216

Projektauftraggeber 180, 194

Projektbericht 182



Projektforum 176  
Projektkalender 198  
Projektleiter 180, 185, 196  
Projektmanagement 170  
Projektportfolio 129  
Projektstart 188  
Projektteam 185, 196  
Prototyp 175, 218  
Prototyping 164, 292  
Prozessbeschreibung 161  
Prozessführung 313  
Prozesslandkarte 166  
Prozess-Monitor 165  
Prozessorientierung 270  
Prozessqualität 165  
Prozess-Walkthroughs 159  
Prozessworkshop 147  
Psychological Safety 6, 127  
Pull-Prinzip 16, 61, 232  
Purpose 240, 318  
Push 61

## Q

Qualifikation 25  
Qualitätszeit 214

## R

Reflexion 98  
Reise agil gestalten 115  
Reiseerfahrung 126  
Requirement Management 261  
Respekt XVII, 292  
Responsibility 88  
Ressourcen 212, 264  
Retrospektive 46  
Risikoanalyse 82  
Risikofaktoren 208  
Roadmap 142  
Rolle 27, 129, 180, 186, 233, 273, 292, 295  
Rollendifferenzierung 27, 293  
Rollenklärung 193, 222, 275, 293  
Rollenverhalten 193, 293

## S

Schnittstellen 48  
Scrum 61, 127, 134, 231  
Selbstführung 298  
Selbstkonzept 77  
Selbstorganisation 222 ff.  
Selbstreflexion 76, 284  
Sensitivitätskreis 297

Sicherheit 22, 98, 206  
Simultaneous Engineering 154  
Sinn 6 ff., 240, 254  
Situation XIV, 16  
Soziokratie 9, 228  
Spezifikation 262  
Spiralmodell 217  
Sprache 124, 199  
Stabilität 52  
Stakeholder 68, 199  
Stakeholder-Mapping 202  
Strategiearbeit 236  
Strategieforum 139  
Strategieprozess 236  
Strategieumsetzung 37  
Strategische Erfolgsfaktoren 117  
Strategischer Wirkungsgrad 237  
Synchronisation 148

## T

Teamführung 313  
Teamkalender 96  
The one best way 39  
Three-Pillar-Modell 2, 240  
Tool 231  
Touchpoints 117, 160, 319

Transformation 4  
Transparenz 66, 143, 178, 300

## U

Überbestimmung 5  
Überraschungen 242  
Umkehrbarkeit 305  
Ungewissheit 2  
Unternehmen XVII  
Unternehmensentwicklung 122  
Unternehmenskultur 7, 32, 52, 207, 246  
User Experience 16

## V

Veränderung 136, 318  
Verantwortung 86, 130, 224, 234, 292  
Verärgerung 259, 300  
Verbindlichkeit 129  
Verhaltensstrukturen 56  
Verhaltensunsicherheit 80  
Verhaltensweisen 58  
Verlässlichkeit 86, 273  
Versprechen 137, 176, 212  
Verständigung XVIII, 256  
Verteilte Intelligenz 38

Volatilität 2  
Vorgehensmodelle 191  
Vorgesetzter 288  
Vor-Ort-Prinzip 246  
VUKA 2, 211, 251

## W

Walkthrough 80, 163, 185, 273  
Werte 19  
Wertschätzung 31, 267, 282 ff.  
Wettbewerb 242  
Widerstand 259, 300  
Wirksamkeit 104  
Wirksamkeitsmonitor 241  
Wirkungsgrad 237, 240  
Wissen 37, 83, 119, 229, 284

## Z

Zahlen 81  
Zeit 148, 262  
Zeitbedarf 264  
Zeitmuster 116, 149  
Zeitraahmen 267  
Zertifikat 60  
Ziel 82, 236, 254  
Zielbild 121  
Zufriedenheit 280  
Zukunftsbild 7, 121  
Zukunftsfähigkeit 30, 175  
Zusammenarbeit XVIII, 14, 50, 69, 196, 252, 281, 304  
Zusammenarbeitskultur 124, 174  
Zuwendung 21, 57, 268  
Zweck 6, 36, 240, 246  
Zweckmäßigkeit XVIII, 43, 166, 215