



Christian Völkl
Matthias Meifert

HUMAN BUSINESS DESIGN

Das Ponton-Prinzip für
Unternehmen in dynamischer
Transformation



MURMANN

HUMAN BUSINESS DESIGN



Werte, Sinn,
Verantwortung

Ponton
**Kultur &
Führung**



Ponton
**Ressourcen &
Fähigkeiten**



Ponton
**Orte &
Räume**



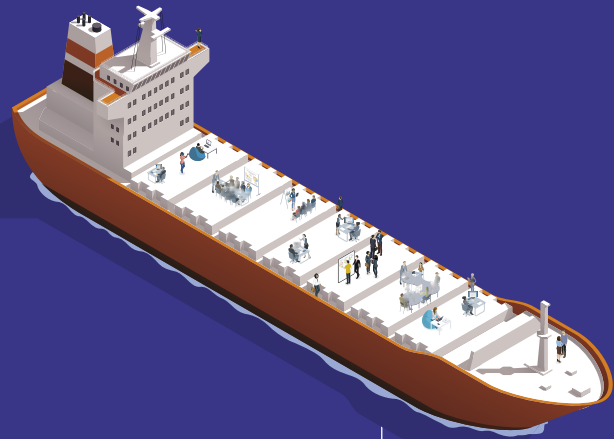
Ponton
**Prozesse &
Methoden**



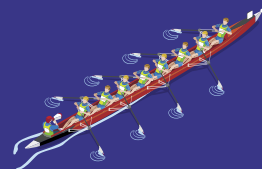
Ponton
**Orientierung &
Selbststeuerung**



Mensch, Unter-
nehmen, Wandel



Ponton
**Produkte &
Services**



Anpassung,
Methoden, Lösungen



Ponton
**Verantwortung
& Struktur**



Zum Ausgleich für die entstandene CO₂-Emission bei der Produktion dieses Buches unterstützen wir den Betrieb eines Wasserkraftwerks im Virunga-Nationalpark im östlichen Kongo. Das Projekt trägt zum Klimaschutz bei, indem auf die Abholzung des tropischen Bergregenwaldes zur Holzkohlegewinnung verzichtet wird und der Lebensraum der letzten Berggorillas in freier Wildbahn erhalten bleibt. Der gewonnene Strom wird in das lokale Stromnetz eingespeist und dient als Alternative zur Holzkohle.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass er, sofern dieses Buch externe Links enthält, diese nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung einsehen konnte. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Copyright © 2022 Murmann Publishers GmbH, Hamburg
Editorial Design und Grafik: Christoph Schulz-Hamparian, Stuttgart
Druck und Bindung: Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen
Printed in Germany

ISBN 978-3-86774-705-9

Besuchen Sie unseren Webshop: www.murmann-verlag.de
Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!
Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de
Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter newsletter@murmann-publishers.de

Christian Völkl
Matthias Meifert

HUMAN BUSINESS DESIGN

Das Ponton-Prinzip für
Unternehmen in dynamischer
Transformation

MURMANN

»Resonanz ist eine Beziehung zwischen
Subjekt und Welt, zwischen mir und einem
anderen Menschen oder einer anderen Entität –
das kann ein Musikstück sein oder auch ein Wald –,
die mir das Gefühl gibt, da antwortet mir etwas.

Resonanz bedeutet zum einen: Da affiziert oder
bewegt mich etwas. Und zum anderen:

Es geht nicht nur was rein, sondern auch was raus.

Ich habe das Gefühl, meinerseits etwas zu bewegen.

Es gibt also eine Selbstwirksamkeitserfahrung.

Und es gibt immer auch einen Moment der Transformation:

Wo wir in eine Resonanzbeziehung treten,
kommen wir anders raus, als wir reingegangen sind.

Ich würde sogar noch einen Schritt weitergehen
und sagen: Es ist gar nicht so, dass hier zuerst
das Subjekt ist und da die Welt,
und dann treten die irgendwie in Beziehung.

Vielmehr ist das, was Subjekt wird, was dann
irgendwann ›Ich‹ sagt, und das, was als Welt begegnen
kann, selbst schon Resultat von Resonanzprozessen.

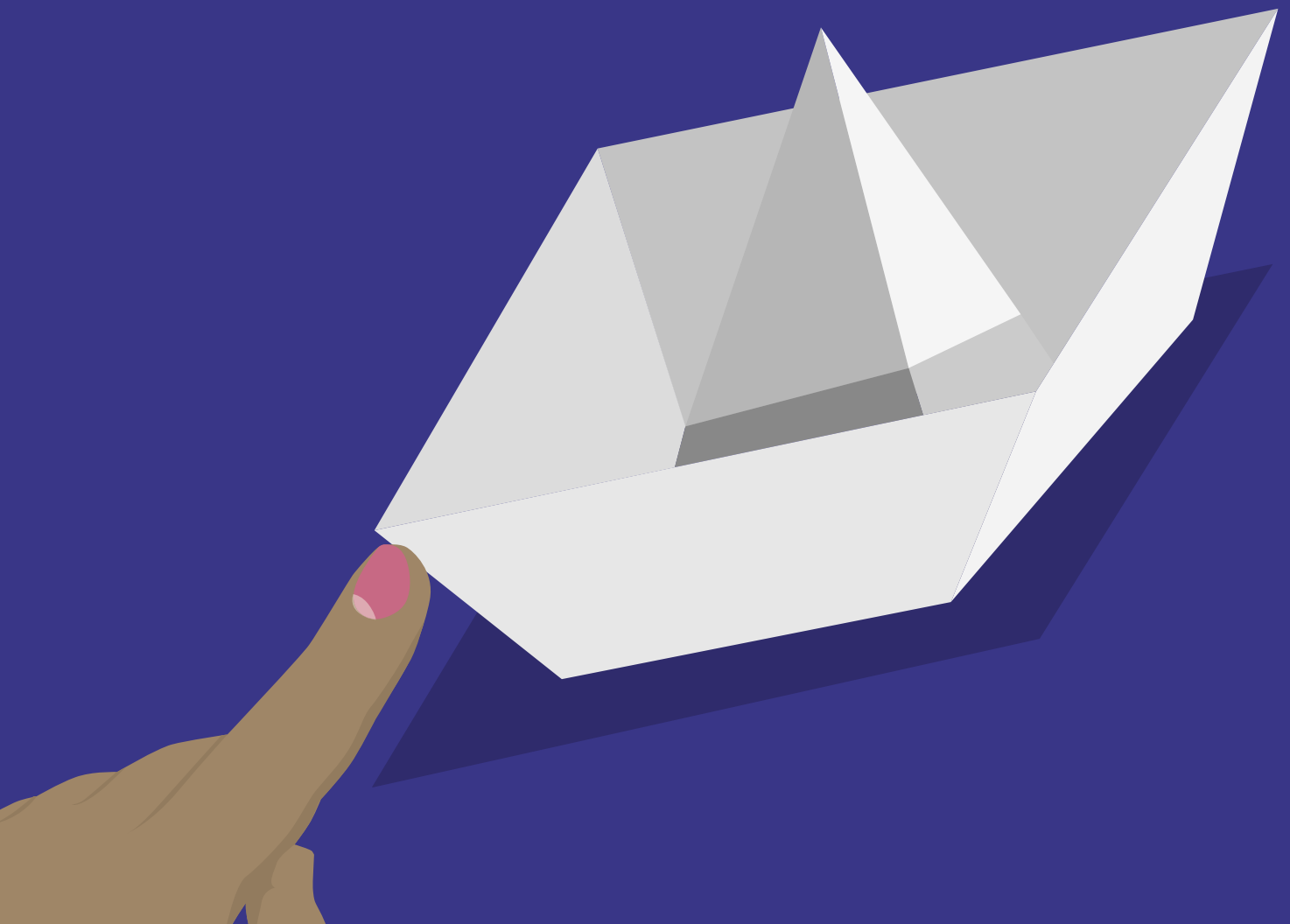
Resonanz ist also nicht etwas, das noch hinzutritt
zu tausend anderen Dingen, sondern die Basis unseres

In-der-Welt-Seins.«

Hartmut Rosa, Soziologe



HUMAN BUSINESS DESIGN
INTRO



Dieses Buch zeigt Möglichkeiten, wie Menschen in der Wirtschaft neu und anders denken, wie sie bessere Ideen finden und folgerichtige Entscheidungen treffen können. Es handelt davon, wie Unternehmen lebendiger werden. Mit einer Intention, die sie leitet, einem Rundumblick auf möglichst viele Sichtachsen des Vorhabens, einer Leitmetapher mit realen und abstrakten Räumen sowie einer Geschichte, die Sinn stiftet und Zukunft vorwegnimmt.

Dieses Buch ist das Ergebnis einer großen gemeinsamen Resonanzanstrengung. Wir, die Ko-Kreateure und Ko-Kreatorinnen dieses Buches, verbrachten viele Stunden und Tage auf den sieben Pontons, die uns halfen, uns als Menschen in Organisationen jeden Tag ein Stück besser zu verstehen.

Wir laden Sie ein, liebe Leser:innen, jetzt selbst über diese sieben Brücken zu gehen!

Sherif Abed
Uwe Aufleger
Jana Becks
Tobias Berten
Sonja Bogenschütz
Marco Camboni
Lucia Daub
Melina von Dawans
Sandra Driedger
Yannika Ebert
Peter Felixberger

Maria Frick
Anne Haker
Klementine Klein
Michel Kreuz
Christopher Kuhl
Matthias Larose
Ruth Lassalle
Heike Littger
Greta Müller
Ferdinand Ostrop
Petra Pflugfelder

Kerstin Prothmann
Hannah Rauterberg
Arne Reis
Franziska Schölmerich
Tim Schöne
Michael Schriber
Christoph Schulz-Hamparian
Christine Stütz
Carsten Sura
Jannina Töpfer
Jan Weilbacher

EINLADUNG

INTRO I

- 09 **MENSCH, UNTERNEHMEN, WANDEL**
Human Business Design als zukunftsorientierte Denkungsart

INTRO II

- 25 **ANPASSUNG, METHODEN, LÖSUNGEN**
Aufladung und Ausrichtung nach dem Ponton-Prinzip

INTRO III

- 35 **WERTE, SINN, VERANTWORTUNG**
Wirtschaft als wertorientierter Anker für Individuum und Gesellschaft

AUFLADUNG

ÜBERSICHT

- 39 **DIE PONTON-WELT**
7 x Wissen, Werkzeuge, Know-how

PONTON

- 41 **ORIENTIERUNG & SELBSTSTEUERUNG**
Sinn und Purpose, Strategie und Performance Management

PONTON

- 63 **PRODUKTE & SERVICES**
Outside-In, Inside-Out, Impact Entrepreneurship

PONTON

83 VERANTWORTUNG & STRUKTUR

Struktur, Macht und Verantwortung, Bedürfnis und Identität

PONTON

103 PROZESSE & METHODEN

Vom digitalen Lauf der Dinge, Vernetzte Wertschöpfungsketten,
Small is beautiful

PONTON

127 ORTE & RÄUME

Workspace, Verschmelzende Orte, Glokalisierung

PONTON

147 RESSOURCEN & FÄHIGKEITEN

Organisationale Fähigkeiten, Trust Work,
Diversity und Kompetenzen der Zukunft

PONTON

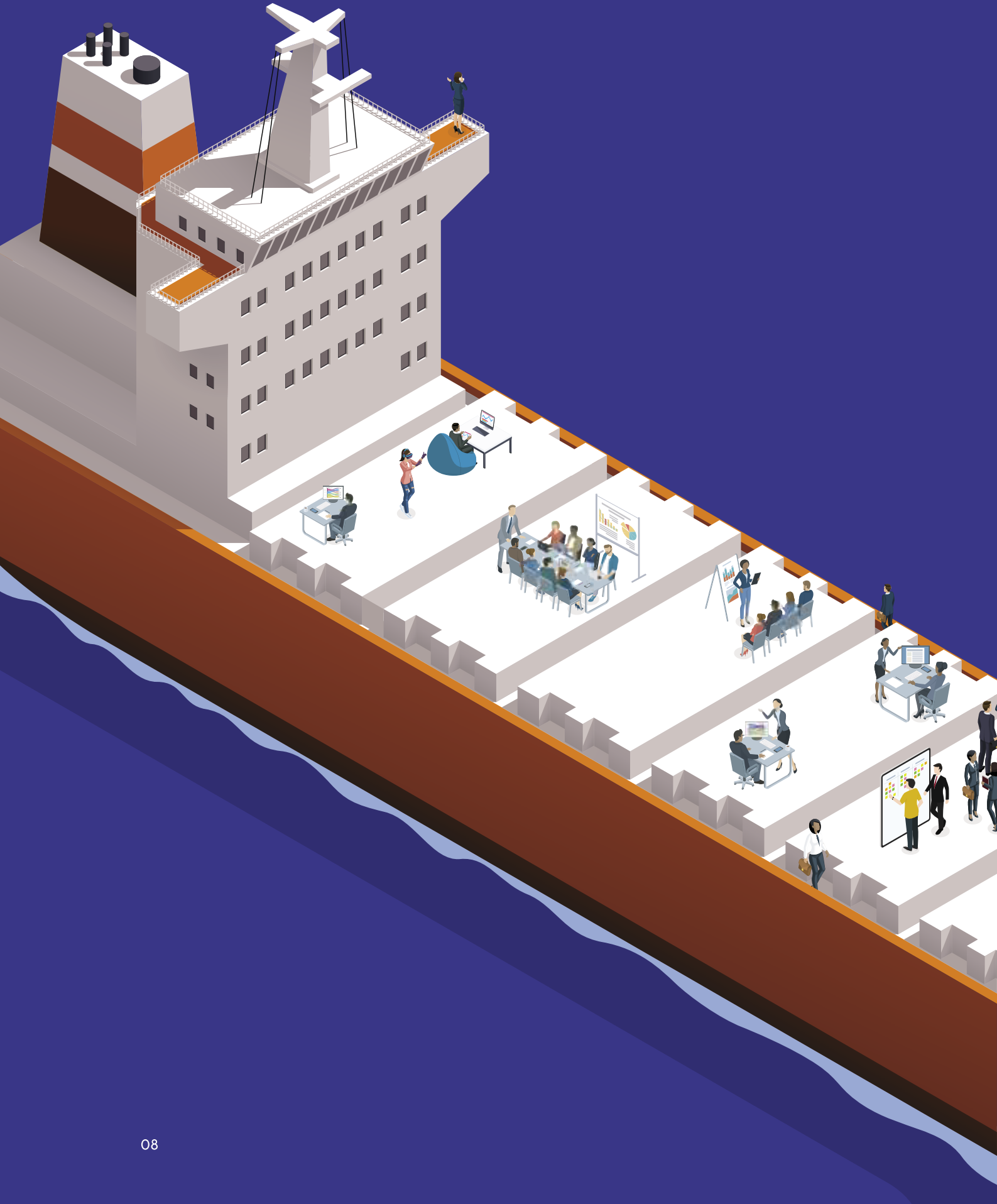
169 KULTUR & FÜHRUNG

Mehr Flexibilität, mehr Stabilität

188 EPILOG

190 GLOSSAR

HUMAN BUSINESS DESIGN EINLADUNG



MENSCH, UNTERNEHMEN, WANDEL

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Neue Technologien und Anpassungsschritte sind gefragt. Human Business Design ist eine zukunftsorientierte Denkungsart, mit der Unternehmen diese Transformation besser bewältigen können. Mit dem Menschen im Mittelpunkt.



Dieses Buch handelt vom erfolgreichen Zusammenspiel von Menschen und Organisationen in einer dynamischen Welt. Sie ist geprägt von permanenter Veränderung, deshalb müssen sich Menschen und Organisationen fortlaufend anpassen. Ungewissheiten und Unschärfen lauern überall. Wir haben, um die immense Komplexität dieses Geschehens zu bändigen, Metaphern gewählt, die uns helfen, uns einfacher, anders und besser orientieren zu können: Schiffe und Meer, oder anders ausgedrückt: Unternehmensschiffe unterwegs auf dem großen Meer der Wirtschaft.

Dort herrscht natürlich reger Schiffsverkehr. Die Firmenschiffe sind kreuz und quer unterwegs. Einige mit Höchstgeschwindigkeit, andere mit reduzierter Fahrt und wiederum andere gerade mit etwas Schlagseite. Alle versuchen, die richtige Route anzu steuern, eine motivierte Besatzung an Bord in Bewegung zu halten, eine flexible Kommandobrücke zu gestalten sowie einen dynamischen Schiffsantrieb vorzuhalten und eine den Verhältnissen angepasste Motorleistung anzubieten. Sturm, Wind, Wetter und Flaute sind zusätzliche Herausforderungen für Boote und Besatzung, bieten aber auch Chancen, sich weiterzuentwickeln und das Human Business Design fortdauernd neu zu justieren.

Wann sprechen wir überhaupt von Human Business Design?

Wir nennen diese Evolutions- und Anpassungsarbeit das Human Business Design. Es geht darum, dass Risiken, Chancen, Gefahren, Optionen, Umweltbedingungen, kurzum: das Ungewisse in der täglichen Realität zu bearbeiten und zu integrieren. Human Business Design, kurz HBD, findet auf den Schiffen selbst statt ❶. Bei voller Fahrt und bei jedem Wetter. Um es erfolgreich verwirklichen zu können, fahren wir temporär sogenannte Pontons an ❷. Um sich neu zu orientieren und auszurichten. Mit Lösungen, Ideen, Perspektiven, Sichtachsen und Fallbeispielen. Auf kleinen Beibooten steuern wir diese Pontons ❸ an. Dort kann sich die Crew ihren Problem- und Aufgabenstellungen, die im HBD-Prozess ersichtlich werden, detailliert und konkret widmen. Hier erfährt sie, was andere tun, was andere denken, wie und warum sie es genau wann tun. Bei Reparatur- und/oder Aktualisierungs-

①

Achtung, womöglich Kursänderung!
Das Unternehmen muss sich schnell ändern und anpassen – ein neuer Kurs wird angestrebt.

Achtung, Ponton-Aufladung!

Das Unternehmen erhält neue Sichtachsen, Perspektiven und Werkzeuge – die Veränderung darf kommen.

③

②

Achtung, Ponton-Stopp!
Das Unternehmen braucht neues Wissen und Know-how – ein Ponton wird ausgewählt und dann angedockt.

④

Das Ponton-Prinzip

ist der wichtigste Teil des Human Business Design. Es bietet Schiffsanlegern sieben Reflexions- und Beratungsflächen für die unternehmerische und individuelle Selbstüberprüfung.

Achtung, Kurswechsel!

Das Unternehmen kann wieder in See stechen – die Veränderung wird konkret realisiert.

bedarf im Human Business Design dockt man an diese Pontons an, die als Inselensemble auf dem Meer warten. Nach der Wissensaufladung kehrt man auf das Unternehmensschiff zurück, um seine neu gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Die Fahrt geht weiter. Das Human Business Design erhält eine Neuauffrischung. ④



Beispiele nautischer Organisationsformen: Schnell wird klar - hier geht es um Effektivität und Möglichkeiten menschlicher Leistungsfähigkeit.

Human Business Design zeigt, wie wichtig es ist, Menschen und Organisationen in gegenseitig produktiver Bewegung zu halten. Das Buch ist als Entscheidungshilfe konzipiert, wie beide sich in einer extrem transformativen Welt progressiv bewegen können - wie beide den Sinn ihres Fortschreitens und ihrer Wertorientierung besser verstehen und sich in den innovativen und umstürzlerischen Strom neuer Produkte, Services und Problemlösungen einklinken lernen. Bevor wir uns eingehender der Ponton-Welt widmen, wollen wir das Human Business Design im Gesamten genauer unter die Lupe nehmen.

Design zielt darauf ab, dem Menschen zu dienen. Es gibt den Dingen einen Sinn und macht sie verständlich. Business Design ist zunächst das sinnvolle Betriebssystem eines Unternehmens, das permanent eine Art von Neubesinnung auf sich verändernde Umweltbedingungen vornimmt. Dahinter verbirgt sich ein lebendiger Organismus mit Menschen, »Humans« eben, die sich fortwährend neu einstellen und kalibrieren. Human Business Design betrifft alle Unternehmen, unabhängig von Sektor, Branche, Unternehmensgröße und Reifegraden. Unternehmen haben nämlich fortwährend die Aufgabe, ihre Antriebe und Betriebssysteme schnell und wirksam anzupassen. Permanent, ohne Ende, Mensch und System Hand in Hand.

Mit anderen Worten: Es geht immer und besonders auch darum, die Zusammenarbeit von Menschen (neu) zu gestalten und weiterzuentwickeln. Das Humane mitzudenken. Deshalb nennen wir unsere Methodik Human Business Design: Menschen ins Boot holen, Organisationen kalibrieren und schließlich sich und die Mitarbeitenden weiterentwickeln.

Erlebnis

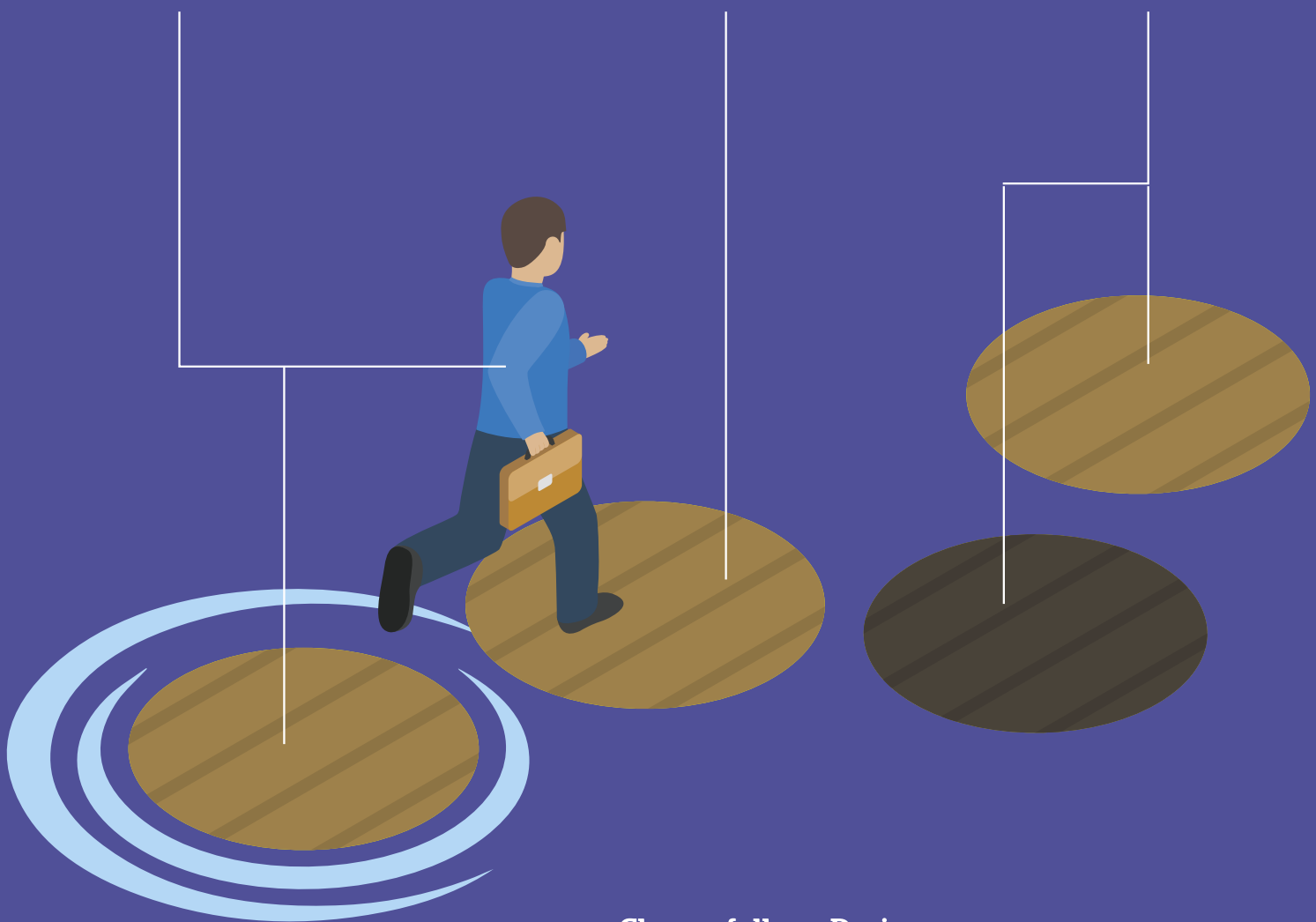
Die Veränderung wird über bewusst gestaltete Erlebnisse erfahrbar und damit einfacher zu verinnerlichen.

Konsistenz

Das Erlebnis der Veränderung ist über alle Botschaften und Formate, die im Prozess angeboten werden, beständig.

Kontinuität

Die Veränderungsergebnisse werden lückenlos zusammenhängend und fortdauernd gestaltet.



Change follows Design

Die drei wichtigsten Prinzipien für wirksame Veränderungen



Der Ansatz des Human Business Design setzt erstens an den Bedürfnissen der Anspruchsberechtigten an, die es zweitens in der Logik eines gemeinsam erlebten Erkenntnisprozesses aller Beteiligten drittens konstruktiv zu integrieren gilt.

Alle Change-Herausforderungen sind deshalb Human Business Design-Herausforderungen! Von Collins und Porras stammt der unverrückbar richtige Satz: »Building a visionary company is a design problem, and great designers apply general principles, not mechanical lock-step dogma. Any specific how-to will almost certainly become obsolete.« Die Leser:innen finden daher in diesem Buch keine Rezepte, Schnelltests oder voreilige Schritt-für-Schritt-Anleitungen, sondern ein grundsätzlich neues Designmodell (HBD) mit sieben verschiedenen Ponton-Aufladestationen für Recharge und Remake.

Ein Designansatz will mehr erreichen. »Design is a kind of mental window shopping«, sagt Herbert Simon und meint die Arbeit an Möglichkeiten. Design weckt den Möglichkeitssinn, der uns flexibel auf die Zukunft vorbereitet, es entstehen gedankliche Schaufenster. Design-Denken ist gestalterisches Denken, das im Konkreten ansetzt. Es steuert unsere Wahrnehmung, baut Präferenzen auf und selektiert Möglichkeiten, geht aber nicht davon aus, diese Rahmenbedingungen, Wahrnehmungen und Möglichkeiten vollständig zu verändern. Ziel guter Designer:innen ist es, eine größtmögliche Vielfalt und Freiheit zu erlangen. Dazu bedarf es einer Varietät von Expert:innen wie Designer:innen, Architekt:innen, Soziolog:innen oder Trendforscher:innen, was eine möglichst vielschichtige Herangehensweise gewährleistet.

Designer:innen nehmen Zukunft durch Bilder vorweg. Design stößt an Grenzen. Was einen Umgang mit Komplexität in zwei Richtungen nach sich zieht: Auf der einen Seite vermindert der Design-Ansatz jegliche Komplexität, weil er nur einen Ausschnitt aus einem größeren Ganzen abbildet. Andererseits findet durch den Aufbau unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen eine Zunahme von Komplexität statt.