

HANSER



Leseprobe

zu

Unternehmen agil entwickeln

von Frank Kühn

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

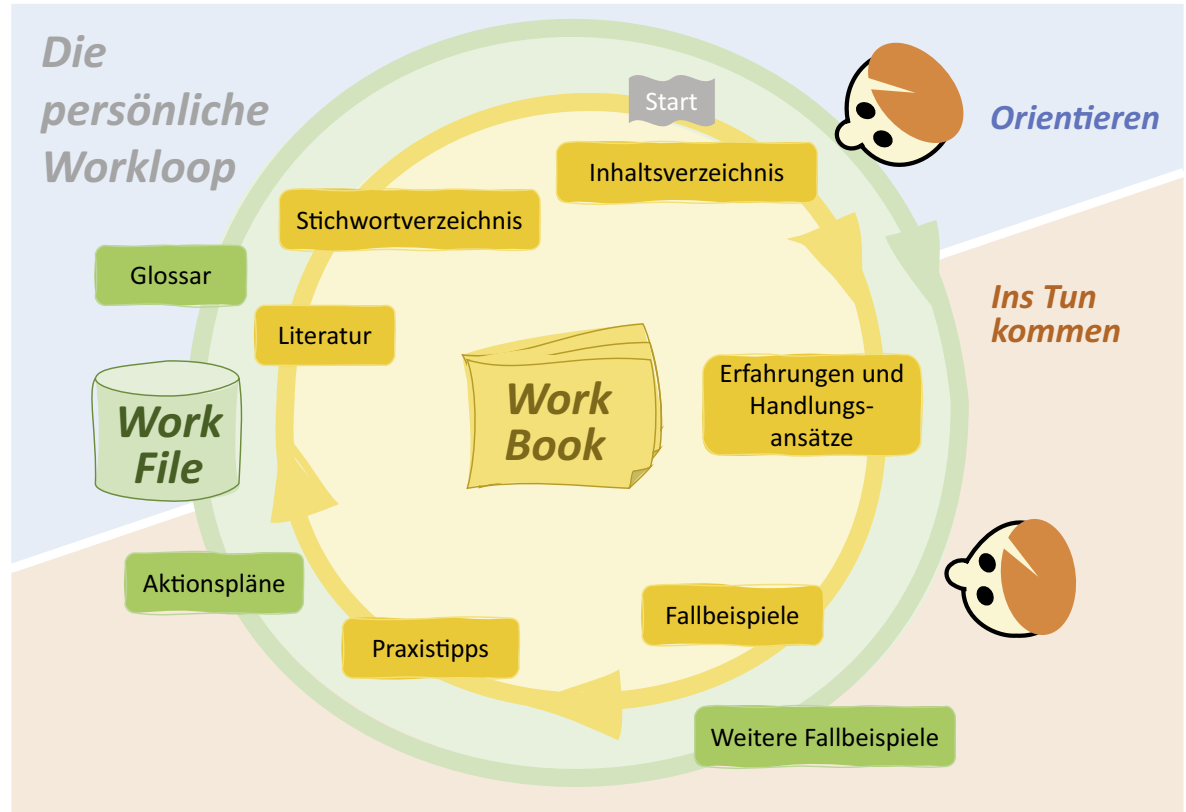
E-Book-ISBN 978-3-446-47291-4

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



Über das Buch	XIII	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		
 1 Unternehmen passiert in Situationen	1	 2 Organisation neu denken	29
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	4 Situationen effektiv managen	91
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
3 Sich wirklich verständigen	65	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	5 Die Reise agil gestalten	115
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

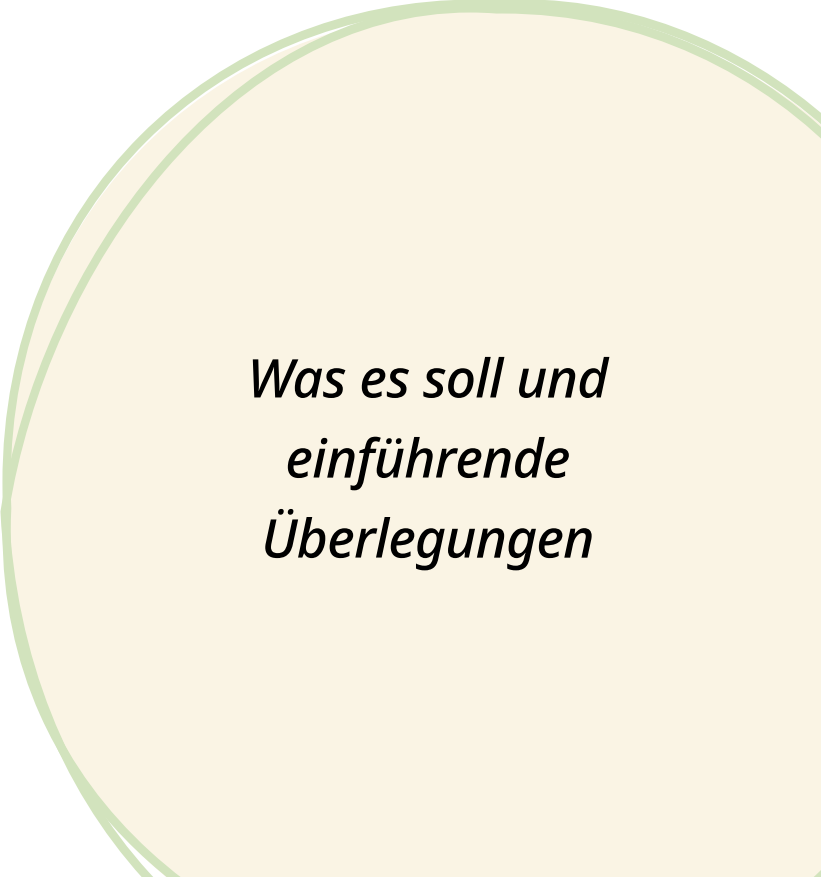
5.6	Tränen, Ballistik und Iteration	131	7 Kritische Situationen in Projekten	
5.7	Es geht immer um Zeit	134	nutzen	169
5.8	Die Organisation der Halbwertzeiten	136	7.1	Projektmanagement hat eine Entwicklungsgeschichte 170
5.9	Entscheidungsprozesse takten	137	7.2	Projekte sind Prototypen von Organisation 174
5.10	Mit der Krise entwickeln	139	7.3	Situationen für Klarheit und Agilität 176
5.11	Die Roadmap für die Reise zeichnen	142	7.4	Entscheidungssituationen in Projekten 180
6	Prozesse mit ihren Situationen entwickeln	145	7.5	Rollen und Situationen der Projektleitung 184
6.1	Denken und Arbeiten in Prozessen	146	7.6	Situationen für gutes Beginnen . . . 188
6.2	Schnelle Prozesse mit verschiedenen Zeitmustern	148	7.7	Situationen für den Austausch schaffen 190
6.3	Kundenprozess und Kundenbedürfnis	152	7.8	Situationen statt Belehrung 192
6.4	Situationen im Produkt- entwicklungsprozess	154	7.9	Iteration mit dem Projekt- kalender 196
6.5	Prozesse um Situationen gestalten	158	7.10	Die Fragen der Stakeholder 199
6.6	Die Kundenerlebnisse zählen	159	7.11	Mut für Spielen, Malen, Fantasieren? 203
6.7	Im Walkthrough die Situationen simulieren	163	7.12	Achtung Projekt- und Unternehmenskultur 206
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	9 Umgekehrte Prioritäten für agiles Handeln	251	
8	Neue Arbeit realisiert sich in Situationen	221	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

10 Führungshandeln in Situationen	287	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	11 Abschluss und Beginn	317
10.3 Ein Gefühl für Führung	296	12 Literatur	321
10.4 Das Verständnis ist da, Widerstand auch	299	13 Der Autor	327
10.5 Good situations to be and work . . .	304	Stichwortverzeichnis	329
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.

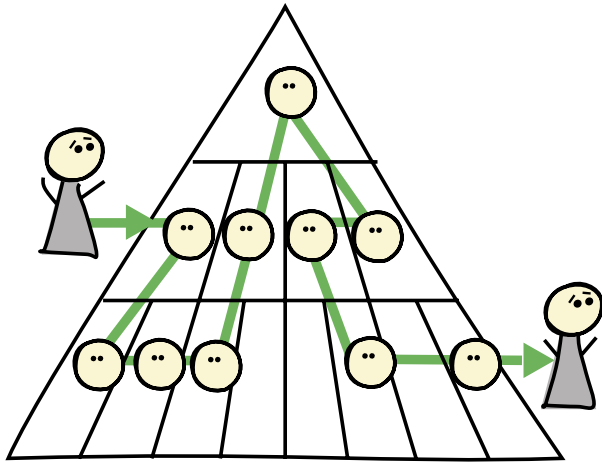
In den Situationen, die unternehmerische Zusammenarbeit unterstützen, entstehen die Begeisterung, Motivation, Bindung – oder die Abkehr des Kunden oder Kollegen vom Unterneh-

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.

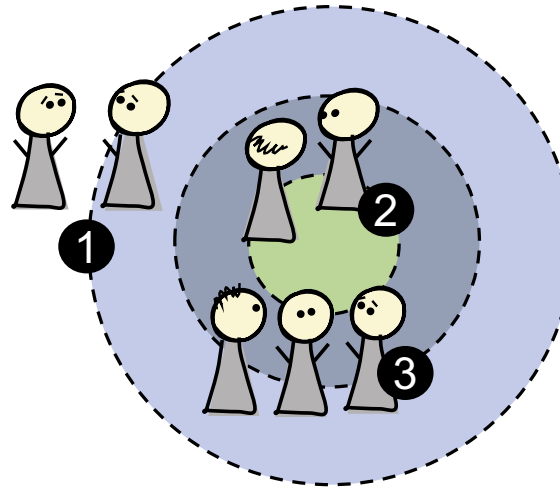
Die beschriebenen Situationen sind für die Beteiligten etwas Besonderes, weil sie in ihnen ein Spannungsfeld zwischen konstruierten Strukturen und gesundem Menschenverstand erleben. Es geht um Situationen und Momente, in denen die Akteure des Unternehmenserfolgs aneinander »andocken« können. Und das 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 Strategiegelgespräch 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	Tun, was dem Unternehmenserfolg dient, dringlich und perspektivisch (Zukunft)	Interne Strukturen oder Interessen bedienen
Kunden-zentrierung	Ausrichtung der Leistungen auf wirkliche Bedürfnisse der Kunden	- Ausrichtung auf Vorlieben der Vorgesetzten - Markt- und kundenferne Aktivitäten
Lösungs-orientierung	- Lieferung nutzbarer Lösungen - Nicht nur Scrum im IT-Bereich	- Quick & Dirty-„Lösungen“ - Papiertiger
Flexibilität	- Marktorientierte Veränderungsfähigkeit - Persönliche Rollenflexibilität	- Willkürliche Organisationsänderung Top-down - Rückzug auf Organisationshandbuch und Stellenbeschreibungen
Schnelligkeit	Zügiges, verantwortungsvolles Handeln	Schnellschuss und Alleingang
Iteration	- Schrittweises Vorgehen, Probieren, Entwickeln - Risiken bewusst und begrenzt eingehen - Feedback-Schleifen und Anpassungen	- Beliebiges Ausprobieren/„Rumstochern“ - Festhalten an Plänen, wenn sie nicht mehr passen
Initiative	- Jeder kann notwendiges Handeln anstoßen - Transparenz für alle	Profilierung der Führungskräfte
Transparenz	Alle Informationen für Selbstorganisation sind den Mitarbeitenden direkt verfügbar	Zurückhalten von Information
Entscheiden	- Jeder entscheidet zum Wohle des Unternehmens, holt ggf. Beratung ein - Vereinbarungen werden umgesetzt	- Totale, aufwändige Absicherung - Umsetzen nach Gutdünken
Führung	Jeder kann je nach Situation Führung übernehmen, wenn zweckmäßig	Führung wird als Position in der Hierarchie verstanden

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].

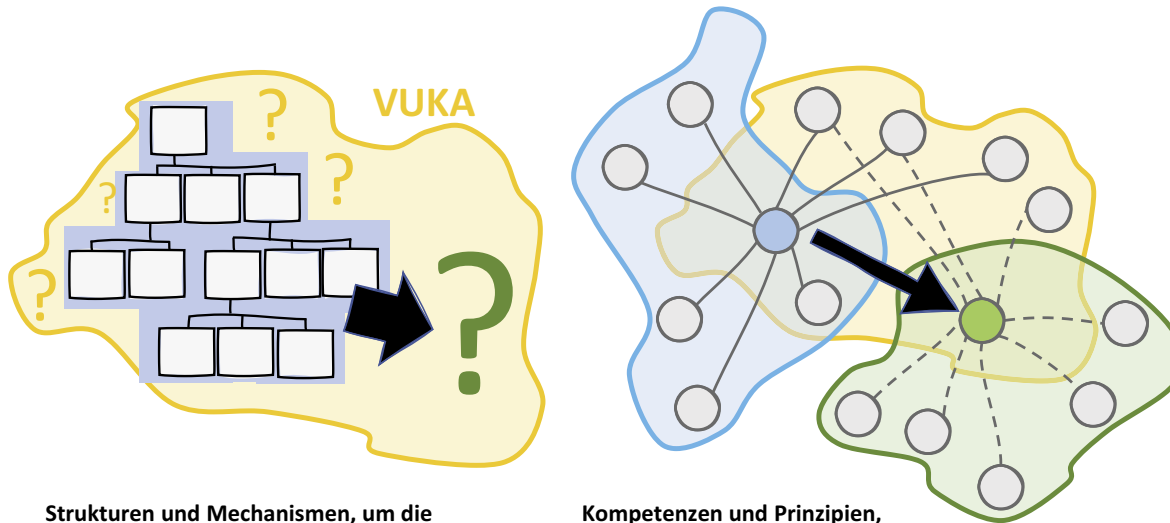
Wertschöpfungspartnerschaften, Open Innovation, Industrie 4.0, Autonomie und Transparenz, gemeinsame Plattformen brauchen vertrauensvolle Öffnung der Organisationen und Partnerschaft aller Teilnehmer. Gleichzeitig braucht eine Organisation Zusammenhalt, einen starken Kern. Sinn, Respekt, Freude und gemeinsamer 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 gesägt 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 »mentalinen Fotos« oder »mentalinen 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

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
Energiearbeit 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 309ff.
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
Lenkungsgrremium 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