

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

## **10 Führungshandeln in Situationen . . . . . 287**

- 10.1 Vorgesetzte sind vorgesetzt.  
Führung ergibt sich in  
Situationen – wo sonst? . . . . . 288
- 10.2 Rollen in der Führung . . . . . 292
- 10.3 Ein Gefühl für Führung . . . . . 296
- 10.4 Das Verständnis ist da,  
Widerstand auch . . . . . 299
- 10.5 Good situations to be and work . . . 304
- 10.6 Ohne Emotion? Geht gar nicht. . . . 306
- 10.7 Haltung zeigt sich in Führungs-  
situationen . . . . . 308

## 10.8 Führung ist Interaktion . . . . . 311

- 10.9 Schwierige Situation? Klärung  
und Intervention . . . . . 314

## **11 Abschluss und Beginn . . . . . 317**

## **12 Literatur . . . . . 321**

## **13 Der Autor . . . . . 327**

## **Stichwortverzeichnis . . . . . 329**