

# 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].**

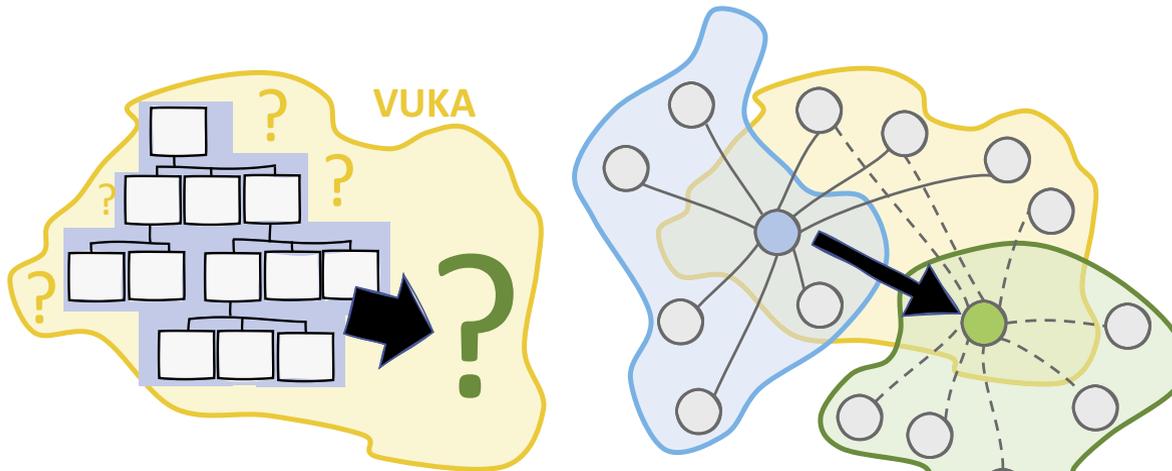
Wertschöpfungspartnerschaften, Open Innovation, Industrie 4.0, Autonomie und Transparenz, gemeinsame Plattformen brauchen vertrauensvolle Öffnung der Organisationen und Partnerschaft aller Teilnehmer. Gleichzeitig braucht eine Organisation Zusammenhalt, einen starken Kern. Sinn, Respekt, Freude und gemeinsamer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

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 [edv-buchversand.de](https://www.edv-buchversand.de) heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)