

# Über das Buch

*Was es soll und  
einführende  
Überlegungen*

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

## 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.

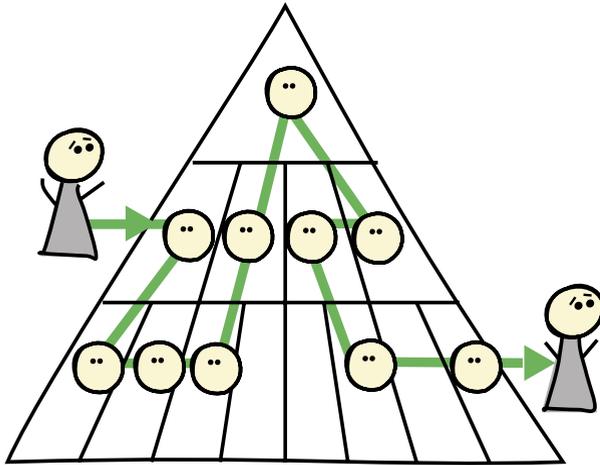
In den Situationen, die unternehmerische Zusammenarbeit unterstützen, entstehen die Begeisterung, Motivation, Bindung – oder die Abkehr des Kunden oder Kollegen vom Unterneh-

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.**

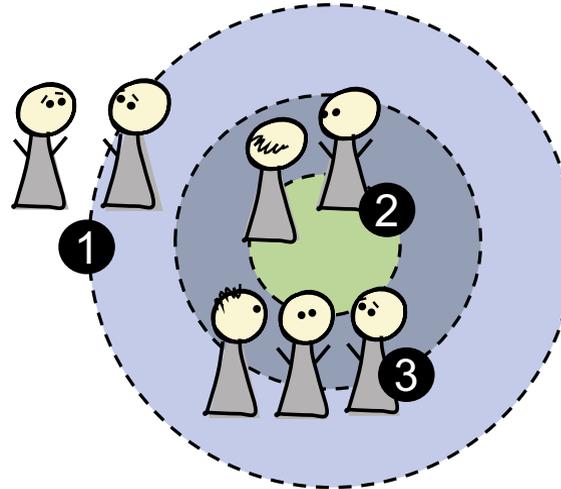
Die beschriebenen Situationen sind für die Beteiligten etwas Besonderes, weil sie in ihnen ein Spannungsfeld zwischen konstruierten Strukturen und gesundem Menschenverstand erleben. Es geht um Situationen und Momente, in denen die Akteure des Unternehmenserfolgs aneinander »andocken« können. Und das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

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](#)