

Heiko Roehl | Herbert Asselmeyer  
(Hrsg.)

# Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für  
Organisationsentwicklung und  
Change Management

SCHÄFFER  

---

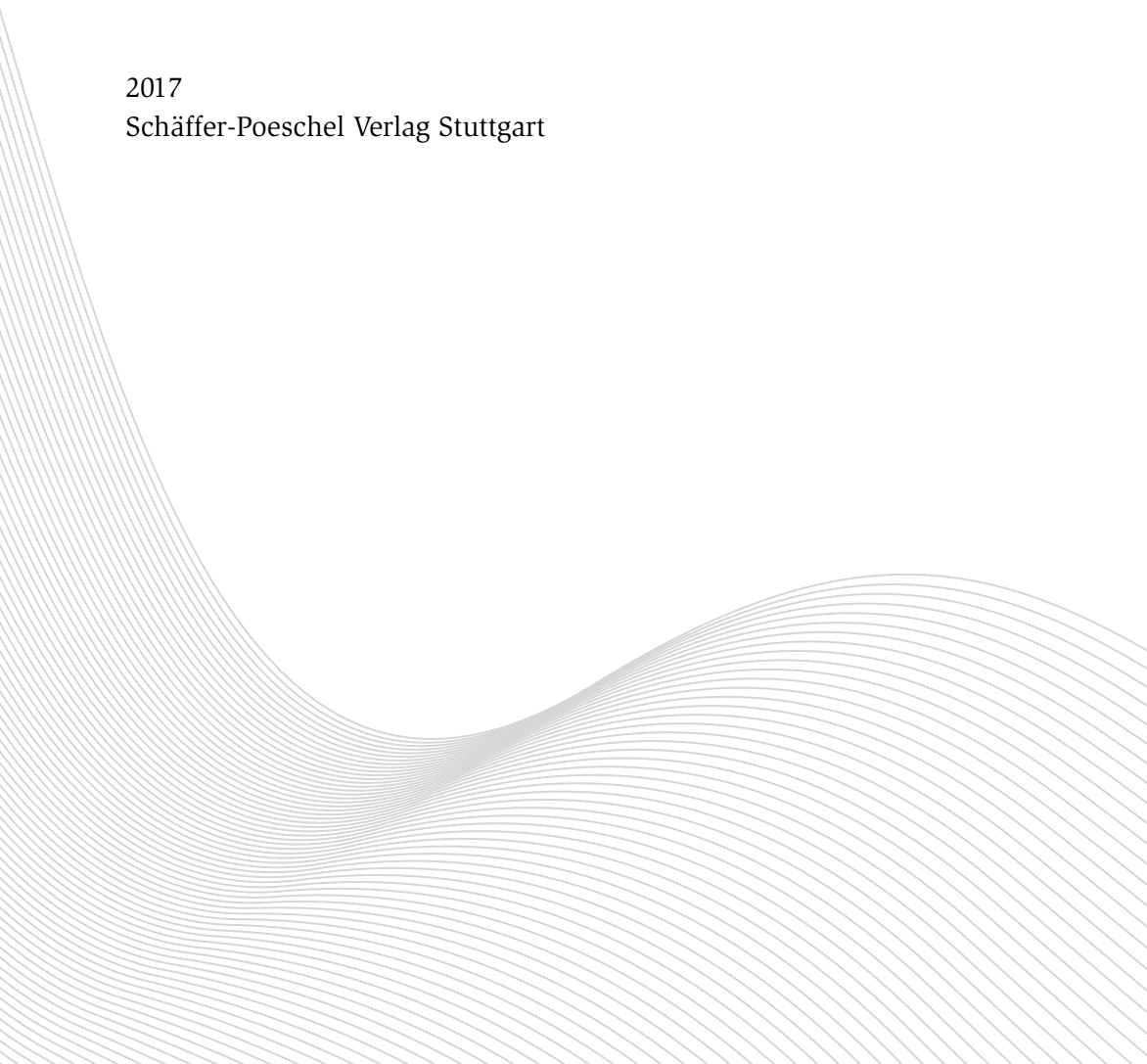
POESCHEL

Heiko Roehl/Herbert Asselmyer (Hrsg.)  
unter Mitarbeit von Birgit Oelker

# Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für Organisationsentwicklung  
und Change Management

2017  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3677-9    Bestell-Nr. 10163-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3678-6    Bestell-Nr. 10163-0150

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

© 2017 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,  
Bad Langensalza  
Printed in Germany

Dezember 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Inhaltsübersicht

<b>1 Was Organisationen sind</b> .....	1
1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien ... <i>Stefan Kühl</i>	2
1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen? .....	12
<i>Rob Wiechern</i>	
1.3 Organisationstypologien .....	23
<i>Maja Apelt</i>	
1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen? .....	32
<i>Harm Kuper</i>	
1.5 Umrisse einer integrativen Theorie des Organisationslernens	38
<i>Harald Geißler</i>	
<b>2 Was Veränderungen auslöst und wie sie gestaltet werden</b> .....	51
2.1 Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten .....	52
<i>Doris Wilhelmer</i>	
2.2 Warum Organisationen untergehen .....	64
<i>Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm</i>	
2.3 Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden? .....	72
<i>Torsten Bergt</i>	
2.4 Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen .....	80
<i>Hans Geißlinger</i>	

<b>3</b>	<b>Wie kluge Strategien entwickelt werden können</b> .....	89
3.1	Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten .....	91
	<i>Fredmund Malik</i>	
3.2	Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren .....	97
	<i>Hans A. Wüthrich</i>	
3.3	Veränderungsprozesse von Organisationen als selbstorganisierte Problemlöseprozesse .....	104
	<i>Christiane Schiersmann</i>	
3.4	Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses .....	112
	<i>Reinhart Nagel</i>	
<b>4</b>	<b>Wie Abläufe geplant und mit Störungen umgangen werden kann</b> .....	119
4.1	Von der (Un-) Diszipliniertheit geplanter Abläufe .....	122
	<i>Alexander Gutbrod</i>	
4.2	Projektmanagement zukünftigen Typs .....	128
	<i>Herbert Asselmeyer</i>	
4.3	Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit .....	142
	<i>Wilfried Kerntke</i>	
4.4	Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? ..	148
	<i>Roland Eckert</i>	
<b>5</b>	<b>Wie Innovation gefördert werden kann</b> .....	155
5.1	Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht .....	157
	<i>Lutz Engelke</i>	
5.2	Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen .....	165
	<i>Jens Aderhold</i>	

5.3	Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten? ..... <i>Birgit Gebhardt</i>	170
5.4	Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet? ..... <i>Peter Flume</i>	178
<b>6</b>	<b>Warum es Führung in Veränderung braucht</b> .....	189
6.1	Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit ..... <i>Rudolf Wimmer</i>	191
6.2	Was macht Führung (»Leadership«) in Organisationen so besonders? ..... <i>Erwin Wagner</i>	210
6.3	Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen ..... <i>Alexander Gruber</i>	219
6.4	Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann ..... <i>Martina Eberl</i>	225
6.5	Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung? ..... <i>Frank E. P. Dievernich</i>	233
<b>7</b>	<b>Wie der Wandel gestaltet werden kann</b> .....	241
7.1	Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung ..... <i>Arjan Kozica, Stephan Kaiser</i>	243
7.2	Wandel klug gestalten ..... <i>Heiko Roehl</i>	253
7.3	Die Verführungen des Change Managers ..... <i>Matthias Drevs</i>	263

7.4	Renaissance der Organisationskultur? .....	268
	<i>Martin Spilker</i>	
7.5	Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität? .....	277
	<i>Kai Romhardt, Markus Plischke</i>	
<b>8</b>	<b>Wie man durch Personal- und Teamentwicklung gestalten kann</b> .....	<b>293</b>
8.1	(Wie) Kann man Personal entwickeln? .....	295
	<i>Christine Böckelmann</i>	
8.2	Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen? .....	301
	<i>Karim Fathi</i>	
8.3	Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels .....	311
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.4	Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung	328
	<i>Willy C. Kriz</i>	
<b>9</b>	<b>Wie sich organisatorische Qualität sichern lässt</b> .....	<b>335</b>
9.1	Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung .....	337
	<i>Rainer Zech</i>	
9.2	Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich? ...	343
	<i>Karl Leutschaft</i>	
9.3	Strategien des Qualitätsmanagements .....	350
	<i>Ariane Witter</i>	
9.4	Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitäts- managements .....	362
	<i>Joachim Merchel</i>	

<b>10 Wie sich organisatorische Umwelten gestalten lassen</b> .....	371
10.1 Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis .....	373
<i>Markus Lemmens</i>	
10.2 Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird .....	385
<i>Lars Debbert</i>	
10.3 Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen? .....	390
<i>Andreas Huber</i>	
10.4 Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen .....	402
<i>Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge</i>	
10.5 Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationaler Innovation .....	408
<i>Otto Scharmer, Katrin Käufer</i>	
Stichwortverzeichnis .....	415
Autorenverzeichnis .....	421



## 1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien<sup>1</sup>

*Stefan Kühl*

Das Wort ›Organisation‹ führt man schnell im Munde. Alltagssprachlich verwenden wir die Worte »Organisieren« oder »Organisation« dabei häufig, um eine auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen zu beschreiben (vgl. Mayntz 1963, S. 147). Von »Organisieren« oder »Organisation« wird auch gesprochen, wenn verschiedene, erst mal voneinander unabhängige Handlungen in eine sinnvolle Abfolge gebracht werden und so »vernünftige Ergebnisse« erzielt werden (vgl. Weick 1985, S. 11). Die ›Organisation‹ des Kindergeburtstages für die sechsjährige Martina fällt ganz selbstverständlich in das Ressort der bemühten Mütter und Väter. Von unseren Eltern, Großeltern oder Urgroßeltern wissen wir, dass man in schlechten Zeiten manchmal etwas auf dem schwarzen Markt ›organisieren‹ musste, um zu überleben, während wir uns heute höchstens noch freuen müssen, wenn ein Kollege im überfüllten Biergarten in kürzester Zeit eine Runde Bier ›organisiert‹. Fangen sich die Kicker von Arminia Bielefeld mal wieder zu viele Tore ein, dann beklagen die Kommentatoren, dass sich die Abwehr wieder neu ›organisieren‹ müsse.

In diesem breiten Verständnis von Organisation wird fast immer und überall organisiert: Gesellschaften organisieren ihr Zusammenleben, Familien ihr Zusammenleben, Gruppen ihre Skatabende. Unternehmen organisieren die möglichst profitable Führung des Geschäfts, Protestbewegungen ihre Demonstrationen und Selbstmörder mehr oder minder erfolgreich ihren »langen Weg nach unten« (Hornby 2005). Gesetze, Verkehrsregelungen, Hausordnungen, Gebrauchsanweisungen, Speisekarten, Spielregeln und Notenblätter, all das scheint in unserem Verständnis Ausdruck von Organisation zu sein (vgl. für ein solches Verständnis Hauschildt 1987, S. 4).

Aber dieser Begriff von Organisation ist für vertiefende Analysen ungeeignet, weil damit letztlich nichts anderes bezeichnet wird als eine Ordnung, die dazu genutzt wird, um etwas zu erreichen. Der Begriff gerät so weit, dass letztlich alles erfasst wird, was irgendwie ›strukturartig‹ oder ›regelhaft‹ ist.

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel basiert auf Ausschnitten aus meinem Buch *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (Springer VS 2011). Leserinnen und Leser mit einem umfassenden Interesse am Verständnis von Organisationen, seien auf dieses verwiesen.

## 1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen?

*Rob Wiechern*

### 1.2.1 Einleitung

Wer wissen will, »was man heute über Organisationen wissen kann«, stößt relativ schnell auf einen auffälligen Widerspruch: So sind nahezu alle Bereiche des modernen (westlichen) Lebens von jeweils auf eben diese Lebensbereiche spezialisierten Organisationen bestimmt: Geburt, Schule, Ausbildung, Studium, Beruf, Urlaub, Konsum, Freizeit, Gesundheit, Glaube, Vermögensbildung. Sogar die sozialen Beziehungen (z. B. über Facebook), die Liebe und/oder die Sexualität (z. B. über Tinder) werden zunehmend »organisiert«, und nicht einmal mit dem Tode findet man seine Ruhe vor Organisationen. Hinzu kommen Organisationen, mit denen man nicht direkt in Kontakt kommen möchte, von denen es jedoch gut zu wissen ist, dass es sie gibt (die Feuerwehr, Krankenhäuser oder die Kriminalpolizei). Als Mitglied, als Mitarbeiter, als Kunde, als Antragsteller, als Nutznießer oder als Leidtragender – es ist heute fast unmöglich zu (über-) leben, ohne dabei mit Organisationen in Berührung zu kommen (vgl. Simon 2007, S. 7; Kühl 2011, S. 9 ff.).

### 1.2.2 Das Wissen der Praxis

Im Vergleich zu der Bedeutung und Verbreitung von Organisationen für und in der modernen Gesellschaft verfügen die meisten Menschen jedoch über vergleichsweise wenig *explizites* Wissen darüber, wie Organisationen entstehen, sich entwickeln und mitunter wieder zugrunde gehen: »Die meisten Ausbildungen bereiten zwar auf konkrete Tätigkeiten in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Kirchen vor, erklären dabei jedoch nur am Rande, wie man sich in den Organisationen zu bewegen hat. Und selbst in Studienfächern wie Soziologie, Betriebswirtschaftslehre oder Psychologie wird man häufig nur in den jeweiligen Spezialisierungskursen darüber informiert, wie Organisationen eigentlich funktionieren« (Kühl 2011, S. 9).

Problematisch ist eine solche »Organisationslosigkeit« für die meisten Menschen freilich nicht; an die Stelle von explizitem Organisationswissen tritt ein implizites, im täglichen Tun bewährtes, intuitives *Erfahrungswissen*, sei dies in Organisationen oder im Umgang mit ihnen. Man lernt schnell, wie man sich im Kindergarten zu verhalten hat, um nicht den Ärger der Erzieher auf sich zu ziehen. Und man lernt schnell, was man in (s)einem Unternehmen besser tun (sagen) und

## 1.3 Organisationstypologien

*Maja Apelt*

### 1.3.1 Einleitung

Unternehmen und Verwaltungen gelten häufig als Prototypen von Organisationen, während andere Organisationen nicht selten als untypische Organisationen, als Spezialfälle oder Abweichungen vom Normalfall gehandelt werden. Dementgegen soll hier gezeigt werden, dass es eine große Bandbreite von Organisationen mit je eigenen Besonderheiten gibt und dass Versuche der Typologisierung der Organisationsvielfalt für das Verständnis der Besonderheiten und die damit einhergehenden Probleme hilfreich sind, obwohl jegliche Typologie empirisch wie theoretisch hochproblematisch ist (vgl. Apelt/Tacke 2012, S. 8 ff.).

### 1.3.2 Ausgangspunkt von Typologien – die Gemeinsamkeiten aller Organisationen

Renate Mayntz hat darauf aufmerksam gemacht, dass es nur deshalb sinnvoll ist, über Unterschiede zwischen Krankenhäusern, Unternehmen, Verwaltungen und Universitäten nachzudenken, weil man vorab das Gemeinsame feststellt. Denn sie alle können gemeinsam einer bestimmten Art sozialer Systeme, den Organisationen, zugeordnet werden (vgl. Mayntz 1965, S. 100 ff.). Das Gemeinsame liegt dabei in der Möglichkeit, über die Mitgliedschaft zu entscheiden und diese an Bedingungen zu knüpfen.

Dieses Merkmal unterscheidet Organisationen von sozialen Gruppen – Familien oder Freundschaftsbeziehungen –, von Netzwerken, sozialen Bewegungen und Gesellschaften (vgl. Luhmann 1975; Heintz/Tyrell 2015). Bei keinem dieser anderen sozialen Systeme kann – ohne einen Eklat zu provozieren oder mindestens Irritationen hervorzurufen – offen über die Bedingungen der Mitgliedschaft kommuniziert werden (vgl. Kühl 2015). Dies aber gilt nur für die moderne Gesellschaft. In vormodernen genauso wie in postmodernen Gesellschaften verschwimmen dagegen die Grenzen zwischen den Systemen. Die mittelalterlichen Zünfte markieren zum Beispiel den Übergang von vormodernen zu modernen Organisationen. Sie regeln Produktion und Handel für ihre Mitglieder und können dementsprechend als Interessenorganisationen betrachtet werden, aber die Mitgliedschaft ist ständisch geregelt, weder der Eintritt noch der Austritt obliegt der freien Entscheidung. In den spätmodernen Online-Unternehmen wiederum lassen sich

## 1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen?

Harm Kuper

Eine sinnvolle Beantwortung der Frage nach dem Zustand von Organisationen steht zunächst vor der sehr grundlegenden Anforderung, ein Bild oder ein Modell von den relevanten Merkmalen einer Organisation zu konstruieren. Liest man Organisationstheorien in ihrer historischen Entwicklung von hinten her (vgl. für einen Überblick Kieser/Walgenbach 2010), so lässt sich feststellen, dass Angebote einer eindeutigen Identifikation von Organisationsmerkmalen, die für eine solche Modellbildung infrage kommen, kaum noch vorliegen. Immer weniger lassen sich einzelne Merkmale benennen, die zwingend bei der Identifikation und Zustandsbeschreibung einer Organisation auffindbar sein müssen – dazu sind die Variationen von Organisationen zu groß. Entsprechend werden Bestimmungen, in welchen Fällen überhaupt von einer Organisation die Rede sein kann, immer abstrakter. Sehr deutlich wird das in der Organisationstheorie des Soziologen Niklas Luhmann. Er verzichtet in seinem Begriff vollständig auf eine Festlegung konkreter Merkmale oder gar Merkmalsausprägungen von Organisationen. In einer frühen Variante seiner Theorie (vgl. Luhmann 1964) bestimmt Luhmann Organisationen über eine spezifische Form der Beteiligung von Personen; konstitutiv für Organisationen ist demnach eine Beteiligung über *formalisierte Mitgliedschaftsrollen*. Über die Mitgliedschaftsrolle rahmen Organisationen Verhaltenserwartungen an die Beteiligung und sie beurteilen die Aufnahme und den Austritt von Personen anhand eines Mindestmaßes an Konformität des Verhaltens mit diesen Erwartungen. Eine konkrete Gestalt der Organisation impliziert dieser Begriff nicht; er fasst Organisationen als ein System, demgegenüber eine prinzipiell beliebig große Anzahl von Personen Verpflichtungen im Sinne der Mitgliedschaftsrollen eingeht. Getragen von dieser Konstruktion sind dann allerdings im Einzelfall konkrete strukturelle Merkmale der Subordination, der Verteilung von Zuständigkeiten und der kommunikativen Ausgestaltung von Mitgliedschaftsrollen. In einer späteren Variante wird die Theorie vom Rollenkonzept auf das *Konzept der Kommunikationsmedien* umgestellt. Luhmann geht dabei davon aus, dass Organisationen in einem eigenen Medium – dem der Entscheidung – kommunizieren (vgl. Luhmann 2000). Das besondere an einer Kommunikation von Entscheidungen ist die klare Zuordnung von Verantwortungen zu Personen (Wer hat wie entschieden?) und die Möglichkeit der Realisierung konkreter Ordnungen von Entscheidungen aus einem wiederum prinzipiell unbegrenzten Spektrum von Möglichkeiten. Entscheidungen werden durch vier Typen von *Entscheidungsprämissen* vorstrukturiert: Ihrerseits selbst von Entscheidungen abhängig sind Programme

## 1.5 Umrisse einer integrativen Theorie des Organisationslernens

Harald Geißler

Wenn wir über *Organisationslernen* nachdenken, denken wir über etwas nach, was wir als *Organisation* bezeichnen, und verbinden dieses mit etwas, was wir als *Lernen* bezeichnen. Dabei müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass wir das, was wir als Lernen bzw. als Organisation bezeichnen, nicht aus der Wirklichkeit ableiten können, weil weder das, was wir als Lernen bezeichnen, noch das, was für uns eine Organisation ist, direkt beobachtbar, sondern eine *Realitätszuschreibung* ist. Das bedeutet: Wir haben eine bestimmte Vorstellung, was Lernen bzw. eine Organisation ist, beobachten auf dieser Grundlage die Realität bzw. nehmen bestimmte Realitätsphänomene wahr, interpretieren diese mithilfe unserer Vorstellung, die wir über Lernen bzw. Organisationen haben, und kommen zu der Aussage, dass das, was wir gerade beobachten, eine Praxis ist, die wir als Lernen, als Organisation oder als Organisationslernen bezeichnen können. Zu dieser ersten grundlegenden Erkenntnis kommt noch eine zweite hinzu: Denn die persönlichen Vorstellungen, mit denen wir die Realität deuten und ihr bestimmte Merkmale und Eigenschaften zuschreiben, sind immer eingebettet in *kollektiv-kulturelle ideengeschichtliche Vorstellungen*.

Blickt man in diesem Sinne auf den Diskurs über Organisationslernen, fällt zum einen die große Pluralität und zum anderen die Tatsache auf, dass die verschiedenen konzeptionellen Vorstellungen insgesamt nur sehr wenig miteinander verbunden sind (siehe z. B. Dierkes et al. 2001). Der Anspruch dieses Beitrags ist es deshalb, mit Blick auf die Pluralität der vorliegenden Vorstellungen über Organisationslernen drei Idealtypen, nämlich den behavioristischen, den kognitionspsychologischen und den bildungstheoretisch-organisationsethischen Ansatz zu rekonstruieren und diese drei idealtypischen Vorstellungen als die drei Aspekte bzw. Seiten auszuweisen, die Organisationslernen als Ganzes konzeptionell definieren. In diesem Sinne hat Organisationslernen drei Ansprüche zu erfüllen (vgl. Geißler 2000):

- Organisationslernen muss, dem organisationstheoretischen ›Market-based Approach‹ folgend, durch ›operatives Anpassungslernen‹ sicherstellen, dass die Organisation den Ansprüchen des Marktes hinreichend Rechnung trägt. Das entscheidende Mittel und Medium hierfür sind die rechtlich gestützten formalen und organisationskulturell verankerten informellen Organisationsstrukturen und ihre Entwicklung sowie behavioristisch zu reflektierendes Erfahrungslernen.

## 2.1 Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten

*Doris Wilhelmer*

Die beste Art, Zukunft vorherzusagen ist, sie gemeinsam zu gestalten. Entscheidungsträger von Organisationen müssen sich einerseits der prinzipiellen Unplanbarkeit stellen und andererseits ihre Organisationen auf eine erfolgreiche Zukunft hin ausrichten. Der partizipative Corporate-Foresight-Prozess bietet einen neutralen Transformations- und Kreativitätsraum jenseits eindeutiger Zukunftsfestlegungen. In Ko-Kreation erleben und verstehen Stakeholder Wechselwirkungen des Gesamtsystems in neuartiger Weise und entscheiden die Umsetzung zukunftsorientierter Handlungsänderungen in ihren Arbeitskontexten weit bevor offizielle Entscheidungen für die Realisierung der Ergebnisse getroffen worden sind.

### 2.1.1 Problemstellung

Die großen Herausforderungen unserer Zeit können von einzelnen Organisationen nicht mehr bewältigt werden: Wie kann das ökologische System weltweit so stabilisiert werden, dass Umweltkatastrophen wieder besser ausbalancierbar werden? Wie kann die Lebensqualität<sup>2</sup> im europäischen Raum vor dem Hintergrund der geopolitischen Neuordnung und des demografischen Wandels erhalten bleiben? Die Auswirkungen des Klimawandels und die globalen Veränderungen der Wirtschafts-, Finanz-, Politik-, Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme stellen neben technologischen Innovationen Entscheidungsträger vor immer komplexere Fragestellungen.

Achtzehn europäische und amerikanische Unternehmen<sup>3</sup> wurden in einer europäischen Studie 2003 (vgl. Becker 2002) zu aktuellen Herausforderungen befragt. Alle sehen – mit Blick auf die rasch fortschreitende Globalisierung. (vgl. ebd., S. 25) – ihr Umfeld als hoch dynamisch und Wettbewerbsintensiv an. Sie erleben sich als von Innovation getrieben und geben an, dass Kostensenkungsprogramme für das Garantieren des eigenen Überlebens nicht mehr reichen. Entsprechend suchen sie mittelfristigen Erfolg im Entwickeln und Launchen innovativer und qualitativer Produkte im Premium Marktsegment.

---

2 Lebensqualität in Bezug auf Gesundheit, Wohnen, Arbeit, Lernen, Freizeit, Infrastruktur, öffentlichen Raum, Sicherheit.

3 Unternehmen aus der Automotive-, Energie-, Elektronik-, Telekommunikations-, IKT-, Chemie- und pharmazeutischen Industrie sowie den Sektoren Transport, Verbrauchsgüter, Banken und Versicherungen.

## 2.2 Warum Organisationen untergehen

*Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm*

Seit Menschen wirtschaften, stellen sie sich die Frage, was eine Unternehmung langfristig überleben lässt – oder was die Bedingungen sind, unter denen sie vom Markt verschwindet: Gelingt es, den Blick bereits dann für diejenigen kritischen Bedingungen zu öffnen, wenn das Unternehmen noch leidlich erfolgreich wirtschaftet? Sind Ressourcen in Form von Zeit, finanziellen Mitteln und vor allem Aufmerksamkeit für die Gestaltung und Beeinflussung dieser Bedingungen vorhanden?

### 2.2.1 Das Scheitern der Organisation

Organisationen sterben nicht einfach. Sie können zwar aus eigenem Unvermögen vom Markt verschwinden, werden aber oft aufgekauft, in größere Zusammenschlüsse gebracht oder neu aufgestellt. Der Untergang bedeutet somit nicht immer, auf ewig zu verschwinden. Gleichwohl verlieren die Unternehmen dadurch meist ihre Eigenständigkeit und damit die Gestaltungshoheit über die Verwirklichung der eigenen Zukunft.

Die Suche nach den wesentlichen Misserfolgsk Faktoren der Organisation beschäftigt Forschung und Praxis seit Jahrzehnten. Dies gilt, obwohl die Forschungsaufwände zu den Erfolgsfaktoren insbesondere in der Betriebswirtschaft diejenigen zu den Misserfolgsk Faktoren um ein Vielfaches übersteigen. Dabei ist die Suche nach den Misserfolgsk Faktoren für die Zukunftssicherung der Organisationen mindestens ebenso relevant. Für die Steuerung und Führung von Organisationen ist es essenziell zu wissen, was den Untergang herbeiführen kann.

*»Das Vermeiden von existenziellen Fehlern kann nicht in der Praxis durch Trial und Error geübt werden. Der erste existenzielle Fehler beendet die Versuchsreihe auf Dauer. Es müssen also auch die Geschichten des Scheiterns ausgegraben werden, von denen ansonsten kein Überlebender mehr erzählt: Nicht um Risikoscheu und Ängstlichkeit zu erzeugen. Wohl aber, um dem mutigen Helden die notwendige Furcht vor dem Unbeherrschbaren zu vermitteln.«* (Kormann 2008, S. 34)

Ein umfassendes Verständnis der Misserfolgsk Faktoren einer Organisation geht über die in verschiedenen Codizes festgelegten Sorgfaltspflichten des Unternehmers zur regelmäßigen Überwachung von Unternehmensrisiken weit hinaus. Unserer Erfahrung nach sollte dieses Verständnis gleichermaßen an tieferen, in

### 2.3 Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden?

Torsten Bergt

Organisationen verändern sich – und dies ständig (vgl. Schreyögg/Noss 2000). In der Regel fällt dieser Wandel nicht auf. Man spricht dann von einem kontinuierlichen oder inkrementellen Wandel (vgl. Weick/Quinn 1999). Es sind evolutionäre Anpassungen der Organisation, Feineinstellungen hinsichtlich ihrer Produkte und Prozesse (vgl. Greenwood/Hinings 1996). Bedingt durch neue Technologien, veränderte Marktbedingungen, institutionelle Zwänge, Katastrophen (man denke an Fukushima und die Auswirkungen auf die Energiebranche), einen Wechsel in der Organisationsführung, einbrechende Ressourcen, eine Verschiebung der Organisationskultur oder der in der Organisation herrschenden Machtgefälle kann es jedoch dazu kommen, dass organisationale Veränderungen hervortreten, welche die gesamte Aufmerksamkeit der Organisation binden (überblicksartig: Amis et al. 2004).

Die zeitlich oft längeren Phasen des inkrementellen Wandels werden durch Phasen heftiger Eruptionen unterbrochen. Man spricht in diesem Fall von einem episodischen oder diskontinuierlichen Wandel (vgl. Weick/Quinn 1999). Es handelt sich um einen radikalen Wandel, der die Organisation hinsichtlich ihrer strukturellen Grundmuster (Archetypen) transformiert (vgl. Greenwood/Hinings 2006). Der Wechsel von einem inkrementellen zu einem radikalen Wandel muss aber nicht immer auf große Umwälzungen in der Organisation oder der Umwelt der Organisation zurückzuführen sein. So haben Plowman et al. (2007) am Beispiel einer amerikanischen Kirchengemeinde sehr ausführlich beschrieben, wie auch kleine Veränderungen zu einem (kontinuierlichen) radikalen Wandel führen können.

Anschaulich und sehr früh wurde das Hereinbrechen eines radikalen Wandels in die Organisation durch Larry Greiner (1972) skizziert, der in einer idealisierten Form davon ausging, dass der kontinuierliche Wandel nach einer gewissen Entwicklungsphase durch einen radikalen, die Organisation transformierenden Wandel unterbrochen wird. In Greiners abstrakter *Lebenskurve organisationalen Wandels* folgt auf die Phase des radikalen Wandels erneut eine längere Phase kontinuierlichen Wandels, bis es wiederholt zu einem radikalen Bruch kommt. Er ging also von einem sich wiederholenden Muster aus. Tushman und Romanelli (1985) beschrieben dieses Muster später als das *interpunktierte Gleichgewichtsmodell* der Organisation. Dieser Wechsel im Ausmaß organisationalen Wandels (inkrementell/radikal) scheint sich, nimmt man die Beobachtungen von Hartmut Rosa (2005) ernst, unentwegt zu beschleunigen. Dies legt die Vermutung nahe,



## 2.4 Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen

*Hans Geißlinger*

»Wenn du ein Schiff bauen willst«, schreibt Antoine de Saint-Exupéry (1948), »so trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.« Stellen wir uns vor, Saint-Exupéry würde, um sein Vorhaben zu realisieren, folgendermaßen vorgehen: Sein Ziel ist klar, er will ein Schiff. Dafür braucht er eine Mannschaft. Diese versammelt er im Kongresssaal eines Hotels und wirft mit dem Beamer folgenden Text an die Wand: »Mehr Sehnsucht nach dem Meer!« Er liest den Text nochmal für alle hörbar laut vor. Anschließend erklärt er den Männern, was unter dem Begriff »Sehnsucht« zu verstehen ist, und dann folgt eine Diskussion in kleinen Arbeitsgruppen. Eigenartigerweise zählt dieses Verfahren zur Herstellung von Begeisterung nach wie vor zur beliebtesten Methode bei der Einleitung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse.

### 2.4.1 Vom Sprachspiel zum Handlungsraum

*Holz entzündet sich nicht dadurch,  
dass jemand das Wort Feuer  
auf ein Stück Papier schreibt und daneben legt.*

In der Regel sind wir dermaßen der Magie der Sprache erlegen, dass wir denken, die Schöpfung eines Slogans würde ausreichen, um seine Bedeutung in die Wirklichkeit zu holen. Folgerichtig wird in Unternehmen eine Menge an Zeit und Manpower in sogenannte Wortfindungsprozesse investiert: Konferenzen, Sitzungen, Workshops, die dazu dienen, die richtigen Botschaften zu ermitteln und diese in entsprechende Begriffe und Slogans zu kleiden. Dieses Verfahren mag seine Berechtigung haben, wenn es um die Darstellung und Vermittlung von Erklärungszusammenhängen geht. Wer aber davon ausgeht, dass die Einleitung kultureller Veränderungsprozesse etwas mit der Vermittlung von Einsichten zu tun hat, ignoriert, dass das elementare Interesse sozialer Systeme – egal ob es sich dabei um Individuen oder Gruppen handelt – auf die Erhaltung ihres Zustandes und nicht auf seinen Wandel zielt. »Aus dieser Perspektive erweist sich die Orientierung auf ›Einsicht‹ oder andere Verfahren zur Bewusstmachung von Problemursachen als kontraproduktiv, denn sie führt zunächst aller Regel nach dazu, den Widerstand gegen die geforderte Veränderung zu verstärken.« (Watzlawick 1977)

## 3.1 Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten

*Fredmund Malik*

Kluge Strategien sind Vorgehensweisen für das Steuern und Gestalten von Organisationen, mit denen die großen Herausforderungen der Zeit zuverlässig gemeistert werden können. Unter den heutigen Bedingungen braucht man dafür eine höhere Intelligenz des Navigierens und Organisierens als herkömmliches Management bieten kann. In diesem Sinne kluge Strategien gehen daher über die bisherigen, primär finanziell ausgerichteten Planungen weit hinaus.

Sie entwickeln sich weiter zu den Navigationsprinzipien für das Meistern von Komplexität. Die wissenschaftlichen Grundlagen dafür sind über die Wirtschaftswissenschaften hinaus die drei Bereiche Systemik, Kybernetik und Bionik, die ich unter dem Begriff der Komplexitätswissenschaften zusammenfasse. Komplexität ist der Rohstoff für Intelligenz und Kreativität. Sie darf nicht mit Kompliziertheit verwechselt werden. Kompliziertheit soll reduziert, Komplexität aber erhöht werden.

### 3.1.1 Navigieren im Unbekannten

Navigieren ist die Kunst des *Kybernetes*, griechisch »der Steuermann«. Im einfachen Fall heißt dies: Den Standort feststellen, das Ziel festlegen und den Weg dorthin steuern. Die höhere Form des Navigierens ist jedoch die Fähigkeit, sich im Unbekannten zurechtzufinden – wo die Standorte, Ziele und Wege ungewiss sind. Kluge Strategien sind daher die Prinzipien des Denkens und Handelns zur Beherrschung von Ungewissheit, von sich selbst antreibender Dynamik und globalem Wandel. Sie gelten sowohl für die Ebene der Geschäftsstrategien als auch für die Ebene der Gestaltung und Lenkung des Gesamtunternehmens, seiner Organisation und seiner Managementprozesse. In Zeiten des Umbruchs werden solche Strategien am besten verstanden als die institutionellen Master Controls.

Herkömmliche Denkweisen und Methoden der Führung leisten das allerdings immer weniger, denn ihre Ursprünge und Prinzipien liegen tief im vorigen Jahrhundert. Daher braucht man ein neues, zeitgemäßes Führungs- und Strategieverständnis und auch entsprechend neue Instrumente. Diese neuen Denkweisen sind eine Revolution des bisherigen Verständnisses von Management, Organisation und Strategie. Wo es früher in Zeiten großer Umbrüche primär um revolutionären Wandel durch Maschinen ging, so stehen wir heute vor einem revolutionären Wandel der Managementpraxis, vor einem radikal neuen Funktionieren der

## 3.2 Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren

*Hans A. Wüthrich*

Organisationen sind Sicherheitsproduzenten. Von ihren Strategien wird erwartet, dass sie Orientierung vermitteln und zur Stabilität beitragen. Aufwendige Strategiedokumente, erarbeitet durch Expertenstäbe und starre Rhythmen zur Strategieentwicklung erweisen sich aber in der Unsicherheitsgesellschaft zunehmend als problematisch. Dieser Beitrag postuliert den Übergang von der Planungs- zur Experimentallogik. Dazu erforderlich sind ein ›anderes‹ Strategieverständnis und eine radikal ›andere‹ Führungshaltung.

Strategie wird heute mehrheitlich als ein prospektiver, aus einer analytischen Denkleistung resultierender Plan gesehen, den es anschließend in der Organisation umzusetzen gilt. Je größer aber die Unsicherheiten werden, desto mehr stößt dieses klassische Verständnis von Strategie an seine Grenzen.

### 3.2.1 Prospektive Strategien erweisen sich mehr und mehr als dysfunktional

*»Je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall.«*

(Friedrich Dürrenmatt)

Unternehmen, Parteien, Gewerkschaften und Sportler, alle orientieren sich heute an Strategien. Sie sollen helfen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren, damit Komplexität zu reduzieren und Sicherheit zu schaffen. Aus den USA kommend, hatte sich Mitte der 1960iger-Jahre das an den Erfahrungen der Kriegsführung orientierte Konzept auch in den Führungsetagen europäischer Firmen rasch etabliert. In der Wissenschaft dokumentiert die Anzahl der jährlich veröffentlichten Publikationen die große Popularität der Thematik (siehe Abb. 1). Der Stellenwert in der Praxis wird durch die von Bain & Company jährlich erhobene Führungskräftebefragung zu den eingesetzten Methoden belegt. Hier nimmt die strategische Planung stets einen Spitzenplatz ein (vgl. Bain & Company 2011, S. 12). Die Erfahrung lehrt uns jedoch, dass Popularität nicht zwingend ein verlässlicher Indikator für Nutzen und Relevanz ist. Dies gilt auch für den an Glanz verlierenden Ansatz des ›strategischen Managements‹. Die plausible Grundidee besteht darin, das eigene Denken und Handeln an übergeordneten Zielen auszurichten

### 3.3 Veränderungsprozesse von Organisationen als selbstorganisierte Problemlöseprozesse

*Christiane Schiersmann*

#### 3.3.1 Einleitung

Bei Organisationen handelt es sich um komplexe und nicht direkt steuerbare Systeme. Dies lässt es sinnvoll erscheinen, für deren Analyse und Gestaltung einen systemischen Ansatz zugrunde zu legen, der nach Mustern bzw. Regeln sucht, statt nach linear-kausalen Begründungen. Nun kann nicht von *der* Systemtheorie gesprochen werden, vielmehr existiert inzwischen eine Vielzahl von Ansätzen nebeneinander (vgl. näher dazu: Schiersmann 2016). Im Folgenden wird auf zwei theoretisch und empirisch fundierte systemische Metatheorien zurückgegriffen, die miteinander verknüpft werden: auf die *Problemlösetheorie* mit ihrem Phasenmodell für die Bearbeitung komplexer Anliegen einerseits und die *Synergetik* als Theorie der Selbstorganisation andererseits. Aus beiden Bezugstheorien lassen sich Wirkprinzipien bzw. Erfolgsfaktoren für einen gelungenen organisationalen Veränderungsprozess ableiten, dessen Ziel in der Stärkung der Problemlöse- und Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen zu sehen ist. Die Gestaltung dieses Prozesses können (interne und externe) Prozessberater übernehmen, aber auch Leitungskräfte.

#### 3.3.2 Konzeptionelle Verortung

##### **Problemlösetheorie**

Veränderungsstrategien erfordern eine Vorstellung davon, in welche inhaltlichen und zeitlichen Schritte sich der komplexe Prozess heuristisch strukturieren lässt. Nahezu alle Ansätze organisationaler Veränderung weisen dementsprechend ein mehr oder weniger explizites *Phasenschema* auf (vgl. z. B. König/Volmer 2012, S. 67 ff., Königswieser/Exner 2004). Es ist demzufolge naheliegend, sich der theoretisch begründeten und empirisch fundierten Problemlösetheorie zu bedienen (vgl. Dörner 2012; Dörner et. al. 1999; Ulrich/Probst 1991; Schiersmann/Thiel 2014).

Dörner (1976) definiert ein Problem durch drei Merkmale: einen unerwünschten Ausgangszustand (= die »Ist-Situation«/der Problembereich), eine gewünschte Veränderung als Ziel (= »Soll-Zustand«/Zielbereich) und eine Wegstrecke, die unter Einsatz unterschiedlicher Mittel und Methoden zurückgelegt werden muss.

### 3.4 Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses

*Reinhart Nagel*

#### 3.4.1 Strategie als Set von Entscheidungsprämissen

Trotz oder vielleicht gerade wegen der großen Popularität dieses Begriffs und seiner breiten Anwendung sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Managementliteratur hat sich bis heute keine allgemeinverbindliche Definition von ›Strategie‹ durchgesetzt. Als ›strategisch‹ werden oft solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung des Unternehmens von besonderer Relevanz sind.

Für mich besteht die *Strategie* eines Unternehmens aus geschäftspolitischen Festlegungen, die den alltäglichen operativen Entscheidungen einer Organisation einen Orientierungsrahmen geben (vgl. Luhmann 2000, S. 222 f.). Diese strategischen Entscheidungsprämissen legen den Spielraum fest, innerhalb dessen die Mitglieder und Subsysteme frei entscheiden können.

Es wird ein Zukunftsbild einer Welt kreiert, in der sich das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren bewähren soll. Strategie löst so die Organisation von den Mustern der Vergangenheit und von den aktuellen Tagesproblemen. Die Vergangenheit verliert ihre prägende Kraft, indem die Orientierung an einer wünschenswerten Zukunft in den Vordergrund tritt. Künftige Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und so eine die Komplexität reduzierende Orientierung auf die Zukunft konstruiert. Eine Organisation stellt so die eingefahrenen Routinen und lieb gewordenen Erfolgsmuster der Vergangenheit infrage (vgl. Baecker 2003, S. 177).

Dabei werden die folgenden Leitfragen gestellt und in einem Strategieprozess beantwortet: Wer wollen wir als Organisation sein? Was ist uns als Organisation wichtig? Was ist unsere künftige Identität, die wir anstreben? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Wie schaffen wir nachhaltig Nutzen für unsere Stakeholder? Woran wollen wir uns messen lassen und wie erreichen wir dieses Zukunftsbild?

## 4.1 Von der (Un-) Diszipliniertheit geplanter Abläufe

*Alexander Gutbrod*

### 4.1.1 Einleitung

Ein kleiner Seitenhieb vorweg muss erlaubt sein: Die Annahme, die Organisationswelt werde komplexer, ist eine These, die durchaus hinterfragt werden kann. Die Diagnose Komplexität wirkt häufig unvermittelt in den Raum gestellt und dient als Argumentationsgrundlage dafür, unsicheren und volatilen Bedingungen durch geeignete Maßnahmen – wie z. B. Change-Kompetenz oder Agilität – zu begegnen. Eine differenzierte Betrachtungsweise sollte der Begriffsbildung genauer auf den Grund gehen und auch den Gegenstand der Standardisierung im Blick haben. Prozesse, Tools, rechtliche Rahmenbedingungen, Ausbildungsstandards, Handelsabkommen etc. – die Welt des Organisationsgestalters wird nicht komplexer, sondern bewegt sich Richtung Standards und Berechenbarkeit – so lautet die Gegenthese.

Ein Zusammenhang der beiden Begriffswelten ist dann gegeben, wenn sich darstellen lässt, wie es mittels Standardisierung gelingt, Komplexität zu reduzieren und so den Aufbau sekundärer Komplexität (vgl. Luhmann 2000, S. 222) zu ermöglichen. Am Beispiel der Automobilindustrie soll in diesem Artikel aufgezeigt werden, wie Standardisierung in den Unternehmensabläufen für immer weitreichendere Optionen bei der Produktion und der Produkttechnologie sorgt.

### 4.1.2 Was ist Komplexität?

Welcher Sichtweise auch immer man Glauben schenkt, ein vorsichtiger Umgang mit Begriffen scheint angeraten zu sein. Jürgen Kaube hat in einem lesenswerten Artikel in der FAZ vom 13.07.2015 einen sensibleren Umgang mit schnellen Diagnosen und laxer Begriffsbildung gefordert. Kaube stellt dar, wie sehr beispielsweise die Massenmedien bei der permanenten Produktion von Neuigkeiten weglassen, was sich alles nicht ändert oder gleichbleibt. Wir lebten in einer Gesellschaft, die eine Präferenz für Diskontinuität zu haben scheint, was sich nicht nur bei den Massenmedien ablesen lässt, sondern auch etwa in den Sozialwissenschaften zu bestaunen ist. Die Rede vom Ende der ›Arbeitsgesellschaft‹ nahm mit der Diagnose Fahrt auf, wir lebten in einer ›Angestelltengesellschaft‹, die dann um Begriffe wie postindustrielle Gesellschaft – Wissensgesellschaft – Organisationsgesellschaft – Informationsgesellschaft – Risikogesellschaft ange-

## 4.2 Projektmanagement zukünftigen Typs

*Herbert Asselmeyer*

In Organisationen entsteht immer häufiger die irritierende Situation, dass das ›Alte‹ (bisherige Produkte, Prozesse etc.) nicht mehr uneingeschränkt gilt, das ›Neue‹ (alternative Produkte etc.) aber noch nicht greifbar ist, sondern erst entdeckt/entwickelt werden muss. Das Kompositum Projekt-Management fungiert in Organisationen sozusagen als kommunikativer STOPP-Befehl, um die alltägliche Routine (›Wir machen das immer so.«) zu unterbrechen und die Aufmerksamkeit auf einen alternativen Bearbeitungsmodus zu lenken (›Hier stehen wir vor einer Herausforderung – wie wir das schaffen, müssen wir herausfinden.«). Angesichts der anhaltend bevorzugten Methodik Projektmanagement sowie mit Blick auf öffentlichkeitswirksame Diskussionen über gescheiterte Großprojekte, verwundert es nicht, dass mittlerweile eine fast unübersehbare Flut von erfahrungsorientierter Projektliteratur vorliegt, anhand der sowohl der Mythos (›Machbarkeit durch Projekte‹) als auch die ernüchternde Realität (›Projektmanagement als großes Missverständnis‹) erschlossen werden kann. Darüber hinaus existiert auch reichlich wissenschaftliches Material, um der »Logik des Mißlingens« (Dörner 1989) bzw. den (Miss-) Erfolgsfaktoren von Projekten durch erfolgskritische Evaluationsstudien immer besser »auf die Spur« zu kommen (Gottert 2016, S. 73). Aber es liegen auch z. B. systemtheoretisch begründete Anregungen vor, das zukünftige Projektmanagement präziser zu fassen und weiter zu denken (vgl. Grossmann/Scala 2011; Kühl 2016), wobei die organisationale Lernreife eine große Rolle spielt (vgl. Ebner et al. 2008).

### 4.2.1 Projektmanagement als Instrument

Zu den verbreitetsten Instrumenten, in Organisationen in Phasen des »zwischen nicht mehr und noch nicht« (Roehl 2014) die Kommunikation anzuregen und zu strukturieren, gehört das Projektmanagement. Hierdurch entsteht konzeptionell ein zeitlich befristeter und prozessual angeleiteter Rahmen, um die Aufmerksamkeit von Mitarbeitenden weg von Problemen gezielt hin auf Projekte zu lenken, also dadurch die Kommunikation zur Entwicklung, Erprobung und Evaluation von alternativen Produkten/Prozessen/Dienstleistungen anzuregen.

Pikant für unser Thema ist dabei, dass das Scheitern ein Projekt-Merkmal per definitionem ist: Nach einschlägigen Managementdefinitionen geht es in einem ›Projekt‹ um eine bewusst zeitlich begrenzte Herausforderung, bei der ein definiertes Ziel mit manchmal durchaus widersprüchlichen Teilzielen erreicht wer-

### 4.3 Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit

Wilfried Kerntke

Organisation ist Konflikt: Arbeitsteilung, und daraus folgend Hierarchie, gehören zu den Konstituenten einer Organisation. Sie dienen unter anderem dazu, den inneren Konflikt aufzuheben, der in der Arbeit für die Ziele der Organisation unausweichlich entsteht. Es ist der in jeder Organisation angelegte interne Konflikt um den Einsatz von Zeit und anderen Ressourcen für die unterschiedlichen Teilaufgaben, die eine Organisation für das Erreichen ihrer Ziele bearbeiten muss. Arbeitsteilung und Hierarchie heben diesen Konflikt auf eine andere Ebene, sie räumen ihn nicht prinzipiell aus. *Leiten* heißt, die auf das Parkett von Hierarchie geschobenen Zielkonflikte zu bearbeiten, ständig. Die in der Grundkonstellation angelegten Widersprüche werden nicht ständig sichtbar, und sie werden nicht ständig ausgetragen. Dafür ist mit *Entscheidungsprämissen* vorgesorgt. Das Ergebnis der Entscheidungen mag dabei offen sein – der Algorithmus, nach dem verfahren wird, ist es nicht. Die Entscheidungsprämissen sind zum Teil als Regeln festgeschrieben, zum Teil sind sie für die Beteiligten ›selbstredend‹ evident. Konflikte aber stellen die Prämissen, nach denen entschieden werden soll, infrage und fordern damit neue Entscheidungswege. Konfliktmanagement stellt neue Entscheidungswege zur Verfügung. In jeder Organisation kommen wesentliche – aber durchaus nicht alle – Innovationen auf dem Weg über Konflikte zustande.

---

Prinzipiell ist jeder Konflikt in der Organisation ein Eigentum der Organisation. Seine Behandlung ist Teil der Agenda der Organisation.

---

In einem meist stummen, aber doch massiven Widerspruch zu diesem Satz, behaupten oft die Protagonisten eines Konflikts, unterstützt von ihren Vorgesetzten sowie von der begleitenden professionellen Konfliktarbeit, das Privateigentum am Konflikt. *Konfliktarbeit* als ›Kunst des Verstehens‹ beugt sich diesem Impuls zur Privatisierung, der ein Bedürfnis der Hauptpersonen zeigt. Er wird unterstützt vom *partizipatorischen Imperativ*: »Die Beteiligten sind die besten Experten ihres Konfliktes. Die von ihnen selbst erarbeiteten Lösungen haben eine besonders hohe Qualität, und sie werden von den Beteiligten aufgrund ihrer Teilhabe an der Erarbeitung besser umgesetzt«. Letztlich handelt es sich hier um einen nicht beweisbaren Glaubenssatz. Mediatoren haben große Kunstfertigkeit darin entwickelt, sich so zu verhalten, dass der Glaubenssatz als wahr erscheint.



## 4.4 Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen?

Roland Eckert

Der technische Fortschritt und die Digitalisierung haben zu einer zunehmenden Hyper-Dynamisierung des Wettbewerbs geführt (vgl. Eckert 2014). So wird der klassische Preis-Qualitäts-Wettbewerb zunehmend um einen Innovationswettbewerb ergänzt bzw. von diesem sogar verdrängt. Bestehende Wettbewerbsvorteile werden immer schneller vom Wettbewerb angegriffen und aufgehoben. Wettbewerbsvorteile sind zunehmend zeitlich begrenzt (vgl. McGrath 2013). Anstelle von Effizienz, Stabilität und Gleichgewicht geht es mehr und mehr um Dynamik und Agilität (vgl. Eckert 2014). Daraus folgt dann aber auch zwingend die Frage, wie zukunftsfähige Organisationsstrukturen bzw. zukunftsfähige Organisationsmodelle im dynamischen Wettbewerb gestaltet werden müssen.

### 4.4.1 Der Hyperwettbewerb fordert agile Organisationsmodelle

Die klassischen *hierarchischen Organisationsmodelle* sind in stabilen und planbaren Märkten durchaus vorteilhaft. Hier bieten Spezialisierung und Effizienz eine klare organisatorische Wettbewerbsdifferenzierung. Um diese zu erreichen, werden die Prozesse in Aktivitäten zerlegt und den verschiedenen spezialisierten Funktionsbereichen mit klaren Rollen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten zugeordnet sowie die entsprechenden Management- und Entscheidungsroutrinen (Governance-Modell) gestaltet. Die Weisungs-, Entscheidungs- und Berichtswege sind vertikal (Top-down/Bottom-up) ausgerichtet. Die notwendige funktions- bzw. bereichsübergreifende Koordination erfolgt durch eine zentrale Planung und Kontrolle, welche sicherstellt, dass trotz der Spezialisierung eine gemeinsame Zielorientierung gewährleistet ist. Planung und Kontrolle sind hierbei eng miteinander verbunden und von der Ausführung getrennt. Diese formale Trennung führt zur Notwendigkeit eines erfahrenen und aktiven mittleren Managements, welches die Verbindung wieder herstellt.

Die Planbarkeit von Märkten – eine wesentliche Prämisse für effiziente hierarchische Organisationsmodelle – wird jedoch im Hyperwettbewerb zunehmend infrage gestellt. Damit geraten die bislang erfolgreichen hierarchischen Organisationsmodelle zunehmend in die Kritik, da eine schnelle Umsetzung von dynamischen und/oder unvorhersehbaren Veränderungen im Markt- und Branchenumfeld in hierarchischen Organisationen nur schwierig möglich erscheint. Dies ist auch einer der Gründe, warum sich in hierarchischen Orga-

## 5.1 Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht

*Lutz Engelke*

Lassen Sie uns für einen kurzen Augenblick über das Verhältnis von einem Haus und seinen Bewohnern nachdenken. Jedem ist klar: Es ist nicht das Haus das wohnt, es ist der Mensch, der in einem Haus wohnt. Und dennoch üben das Haus, seine Materialität, sein Design, das Licht und seine Möbel einen großen Einfluss auf den emotionalen Haushalt seiner Bewohner aus.

Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Verhältnis Organisation und Mensch. Es ist nicht die Organisation, die denkt oder kreativ ist – es ist der Mensch, der denkt, kreativ ist und am Ende die Organisation verändert. Und dennoch übt die Organisation durch Hierarchie, Struktur, Kommunikationsformen und andere Faktoren einen großen emotionalen und inspirierenden Einfluss auf die Motivation und Kreativität von Menschen aus. Immerhin ›wohnt‹ man fast täglich zwischen acht und zwölf Stunden in einer Organisation. Es sind also sowohl die Menschen, die die Organisationen verändern als auch die Organisationen, die Menschen verändern.

Führt man in diesen Dualismus Mensch/Organisation den Anspruch ein, dass Organisationen durch Kreativität und Innovationsinitiativen Wachstum fördern und das Überleben von Unternehmen sichern sollten, wird es unübersichtlich. Dabei sind Innovationsfähigkeit und Kreativitätsmanagement Begriffe, die das Herz jeder Organisation berühren. Nur sehr wenige Unternehmen überleben ohne diese wichtigen Funktionen. Dennoch scheint die Frage, ob man Kreativität überhaupt managen kann, um Innovationen hervorzubringen, so komplex wie eine Mondlandung.

### 5.1.1 Auftakt

Die folgende kleine Reiseskizze unternimmt deshalb den Versuch, nach Orten und Prozessen der *Kreativität* im Schatten der Organisation zu suchen. Weit vor jeder Systemtheorie wusste bereits Michelangelo, dass »der größte Künstler nichts ersinnen kann, was nicht der Marmor unter seiner Fläche längst enthält. Und nur die Hand, die ganz dem Geist gehorcht, enthüllt das Bild im Stein.« (Thode 1920, S. 217) Für Michelangelo war also die Idee der zu schaffenden Skulptur bereits im Stein enthalten. Er musste sie lediglich mit seinen Händen sichtbar werden lassen. Ein Gedanke, der damit spielt, dass die zukünftige Welt mit all ihren Bestandteilen bereits im Heute angelegt ist. Es sind lediglich die eigene Wahrnehmung, die eigenen Fähigkeiten oder Fantasie verantwortlich für ihre Sichtbarkeit. Übertragen auf

## 5.2 Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen

*Jens Aderhold*

### 5.2.1 Warum Netzwerke?

In nahezu allen gesellschaftlichen Feldern lässt sich ein Trend hin zu *sozialer Netzwerkbildung* beobachten. Diese fluiden, störungsanfälligen, dezentralen, auf Vertrauen beruhenden sozialen Gebilde werden nicht nur von der Wissenschaft neu- oder wieder entdeckt. Ob im Internet, in der Politik, in der Öffentlichkeit oder verstärkt innerhalb von Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprozessen – in Netzwerken vermutet man eine verheißungsvolle Bearbeitungs- und Lösungsstrategie im Kontext komplexer und dynamischer Umfeldbedingungen (vgl. Aderhold 2016).

Nicht ganz unschuldig an diesem Eindruck sind einschlägige Vorbilder, wie beispielsweise die Silicon-Valley-Region, die nun schon über mehrere Jahrzehnte hinweg Vorsprünge im Gründungsgeschehen sowie bei der Entwicklung von Innovationen und ihrer globalen Vermarktung etablieren und ausbauen konnte (vgl. Keese 2014).

Eine naheliegende Frage wäre nun, was kann man von diesen und anderen Vorbildern lernen und was wäre zu übernehmen (vgl. Lee et al. 2000). Zu nennen ist zunächst wohl das äußerst risikofreudige, fehlertolerante Innovationsklima, bei dem selbst wiederholte Rückschläge toleriert werden. Hinzu kommen ein liberales Insolvenzrecht sowie ein offenes Geschäftsklima, welches sich dadurch auszeichnet, dass selbst wichtige Informationen bereitwillig mitgeteilt und ausgetauscht werden. Zudem beeindruckt, dass man bei Auswahlprozessen nicht unbedingt auf ›gute Bekannte‹ setzt, sondern die Türen für neue Talente und interessante Experten offen bleiben.

Obwohl viele dieser erfolgreichen Elemente identifiziert werden konnten, gelingt ein Transfer in unseren kulturellen Kontext bisher nur unzureichend. Die Gründe hierfür liegen zunächst im Beharrungsvermögen kulturell verankerter Selbstverständnisse. Wir ziehen die übersichtliche Welt der modernen Organisation der Unordnung des postmodernen Netzwerkes vor. Vertraut wird nur dem, den man sehr gut kennt, ansonsten setzt man lieber auf Misstrauen oder auf Zertifikate und Zeugnisse. Besonders problematisch wirkt zudem eine in vielen Bereichen anzutreffende institutionelle Konformität, die Inspiration, unbequeme Fragen, wirkliches Querdenken sowie innovative Ansätze nur selten zulässt. Hinzu kommt – und dieser Aspekt wird uns im Folgenden beschäftigen, dass Auf-

## 5.3 Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten?

*Birgit Gebhardt*

Vor dem Hintergrund einer noch überwiegend klassischen Organisation von Arbeit darf eine virtuelle Zusammenarbeit schon an sich als innovativ gelten. Die Transparenz von Information und Kommunikation ist für eine innovative Zusammenarbeit quasi Grundvoraussetzung aber in Organisationen keineswegs selbstverständlich.

### 5.3.1 Vorteile, Voraussetzungen und Veränderungen durch Social Collaboration

Die Tatsache, dass sich der Nutzwert von Netzwerken virtuell viel besser erfahren lässt, weil Informationen sofort verfügbar und Absender erkennbar sind, bringt *Social-Collaboration-Plattformen* auf die Agenden der Unternehmen. Sie sind derzeit noch meist ein Testkanal, über den Mitarbeiter ihre freizügigen Kommunikationsweisen aus den sozialen Medien in die Businesssysteme einspeisen.

Nützlich für eine innovative Zusammenarbeit werden die Microblogging-Plattformen erst, wenn sie auch wirklich zum gemeinsamen Arbeiten verwendet werden. Das heißt, wenn sie das *einzig*e Instrument sind, das die Arbeitsunterlagen und den Projektfortschritt samt aller nötigen Informationen abbildet bzw. so einfach wie bei einer Google-Suche aus anderen Quellen und Programmen zusammenführt. 64 % der Unternehmen rechnen mit einer Zunahme der virtuellen Teamarbeit (vgl. Schmergal/Borghardt 2012). Das entspricht der Entwicklung, Expertenwissen ortsunabhängiger und abteilungsübergreifender zusammenzuschalten.

---

#### **Voraussetzungen für die vernetzte Arbeitskultur**

Drei wesentliche Voraussetzungen für die vernetzte Arbeitskultur kann eine Social-Collaboration-Plattform bieten:

- aktuelle, gebündelte Informationstransparenz
  - Abbildung der Arbeitsprozesse
  - zeit- und ortsunabhängige Mitwirkungsmöglichkeit
-

## 5.4 Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet?

*Peter Flume*

Bitte folgen Sie mir bei einem kleinen Gedankenspiel. Stellen Sie sich einmal ein Unternehmen vor, in dem die Hierarchien sehr flach sind. Ein Unternehmen, in dem womöglich die Chefs demokratisch durch ihre Mitarbeitenden gewählt werden. Denken Sie sich ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter ihre individuellen Interessen gleich hoch, wenn nicht gar höher gewichten wie die Interessen des Unternehmens. Ein Unternehmen, in dem es normal ist, dass die Kinder bei Bedarf mit an den Arbeitsplatz gebracht werden, ein Unternehmen, das Arbeitsplätze für große ›Kinder‹ einrichtet: anregend, individuell und verspielt. Ein Unternehmen, in dem Freizeit und Beruf ineinander zu gleiten scheinen und bei dem das Individuum und seine Belange mehr und mehr Gewicht bekommen. Diese Belange tendieren dazu, die Unternehmensabläufe, -konzepte und die Personalführungsmaßnahmen zu dominieren.

Das ist doch fast schon Normalität, werden Sie jetzt vielleicht sagen. Da brauche ich keine Gedankenspiele zu machen, sondern schaue mir Unternehmen wie Google, Apple oder hier im Mittelstand Haufe-Umantis an. Das, was Sie da anführen, ist Realität.

An dieser Stelle können wir das Spiel abrechnen. Denn Sie haben Recht. Die Folge ist jedoch, dass Change-Prozesse in Unternehmen einem tief greifenden Wandel unterworfen sind. Es kommt mehr und mehr darauf an, den gesamten Veränderungsprozess so anzulegen und zu begleiten, dass der Einzelne ein so hohes Interesse daran entwickelt, den Prozess mitzugestalten, dass geplante Veränderungen auch in einem überschaubaren Zeitfenster umgesetzt werden können.

An dieser Stelle kommt nun als eine kreative, durchaus auch verspielte, aber in jedem Fall stark beteiligende Wirkung *Unternehmenstheater* ins Spiel. Über die fiktionale Welt des Theaters lassen sich kommunikative Prozesse im Rahmen eines Veränderungsprozesses so gestalten, dass die Mitarbeitenden beteiligt werden, sie den Prozess aktiv vorantreiben und sich durch die emotionale Wirkung des Theaters stärker gebunden fühlen als dies mit klassischen Methoden alleine möglich wäre. Hinzu kommt, dass der entgrenzende Raum der Bühne Möglichkeiten bietet, Dinge aus sicherer Distanz zu erleben, die der Einzelne in seinem persönlichen Alltag nicht erleben möchte. Diese klassische Wirkung des Theaters hilft damit den Zuschauern, ihre Kompetenzen zu erweitern, ohne ernsthaft in der ›Gefahr‹ gewesen zu sein, die der Held auf der Bühne erlebt hat.

Woher aber bekommt das Theater die Berechtigung, sich als Gestaltungselement für Veränderungsprozesse in Unternehmen zu begreifen? Dazu empfiehlt es

## 6.1 Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit

*Rudolf Wimmer*

### 6.1.1 Musterwechsel in den Wettbewerbsauseinandersetzungen

Wir leben in ausgesprochen unruhigen Zeiten. Unsere Gesellschaft ist auf globaler Ebene mit einer Reihe von problemverschärfenden Entwicklungen konfrontiert, die diese Unruhe und Instabilität wohl auf Dauer stellen. Schon seit geraumer Zeit lassen da zum Beispiel einige nicht zu übersehende Begleiterscheinungen des Globalisierungsprozesses die Welt nicht mehr zur Ruhe kommen: Gemeint sind etwa neuartige Formen politisch-militärischer Konflikte und ihre Folgen (Migrationswellen, ubiquitär auftretender Terrorismus, das Neuaufflammen des kalten Krieges, die Desintegration der Europäischen Union und das Erstarren rechtspopulistischer Bewegungen etc.); die enormen weltwirtschaftlichen Verflechtungen und die damit verknüpften globalen Krisenanfälligkeiten (Chinas Wachstum schwächelt, und der Rest der entwickelten Welt zittert; die Finanzmärkte sind trotz heftiger Regulierungsversuche nach wie vor nicht wieder in Balance; an ganz unterschiedlichen Ungleichgewichten im Euroraum droht die Währungsunion zu zerbrechen etc.). Da werden die ökologischen Herausforderungen immer drängender: Die großen Metropolen der Schwellenländer ersticken in ihrem Smog (Peking, Neu Delhi, Mumbai, Mexico City etc.); der Klimawandel beschleunigt sich und zeigt seine ersten, nun nicht mehr zu leugnenden irreversiblen Auswirkungen; nachhaltige Formen des Wirtschaftens, wie z. B. die Umstellung auf erneuerbare Energien, kommen nur sehr schleppend voran. Da sind schließlich die weitreichenden Umwälzungen, die der Prozess der Digitalisierung angestoßen hat.

#### **Die Digitalisierung verändert viele Bereiche grundlegend**

Der Siegeszug der computer- und internetbasierten Kommunikationsmöglichkeiten stellt nicht nur die Geschäftsgrundlagen in einer Reihe von Branchen (im Handel, im Verlagswesen, im Medienbereich, im Finanzsektor etc.) total auf den Kopf. Die *Digitalisierung* zeitigt wohl in allen gesellschaftlichen Bereichen weitreichende Konsequenzen. Sie setzt Veränderungen in Gang, die uns in eine »nächste Gesellschaft« führen, wie dies Dirk Baecker im Anschluss an einen Begriff von Peter Drucker diagnostiziert hat (vgl. Baecker 2007).

Diese Triebkräfte des gesellschaftlichen Wandels beschäftigen nun schon seit geraumer Zeit das politische Geschehen und den öffentlichen Diskurs. Was aller-

## 6.2 Was macht Führung (›Leadership‹) in Organisationen so besonders?

Erwin Wagner

Die Frage ist: Weshalb, wofür und wie sollte man sich mit dem Thema Führung in Organisationen – meistens in Unternehmen – auseinandersetzen? Was ist daran besonders? Wer sollte das tun (und vielleicht auch: wann und wie oft)? Der folgende Beitrag plädiert dafür, dass zumindest Menschen, die selbst eine ›Führungsrolle‹ innehaben (oder wahrnehmen) und die in Organisationen (wozu nahezu alle Unternehmen zählen), dies zumindest dann tun sollten, wenn sie sich mit ihrer Rolle und Aufgabe beschäftigen. Das gilt natürlich fraglos auch für solche Menschen, die zum Themenbereich Organisation weiterbildend studieren und in der Regel über eigene Führungserfahrungen verfügen.

### 6.2.1 Was weiß die Wissenschaft zum Thema ›Leadership‹ (Führung)?

Womit soll man sich auseinandersetzen, wenn man etwas dazulernen möchte? Soll man vor allem zur Kenntnis nehmen und zu verstehen versuchen, was die ›Wissenschaft‹ zu dem fraglichen Thema zu sagen hat? Im Feld Führung (meist eher als Leadership thematisiert) oder auch Management erscheint das nicht unbedingt sehr anregend. Zunächst sei eine lange und intensiv diskutierte Frage aufgenommen, nämlich die, ob und wie sich Führung (Leadership) und Management unterscheiden. Manche gehen von einem Unterschied aus (so etwa Grint 2010 und Hendry 2013). Andere halten diesen eher für unbedeutend (so etwa Drucker 1995 oder auch Malik 2014). In der Regel wird Leadership von Management dadurch unterschieden, dass Führung immer dann benötigt würde, wenn es um *neue* Ziele, Strategien, *mutige* Entscheidungen usw. gehe, wohingegen Management sich eher mit den ›normalen‹ Steuerungs- und Organisierungshandlungen zu befassen (oder auch: zu begnügen) habe. Man macht also einen qualitativen Unterschied im Hinblick auf die Anforderungen des ›Führungshandelns‹. Angesichts von Beobachtungen, die zunehmend auf Dezentralität, Entscheidungen ›vor Ort‹ und schnelles Agieren fokussieren, scheint diese Unterscheidung nicht besonders sinnvoll – auf jeden Fall nicht auf mittlere Sicht. Hier wird daher nicht in dieser Weise unterschieden.

Es geht also um *Führung*. Nur, was soll damit bezeichnet werden? In seiner prägnanten Übersicht weist Grint (2010, S. 3) darauf hin, dass hier in der Wissenschaft bis heute kein Konsens festzustellen ist und dass dies nicht zuletzt daran liege, dass eben fundamental unklar sei, ob man damit primär eine Position, eine

## 6.3 Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen

Alexander Gruber

Das gängige Verständnis von Führung als Top-down-Beziehung vernachlässigt die Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie und versäumt die Möglichkeit, Führungsprozesse jenseits formaler Hierarchien in den Blick zu nehmen. In diesem Beitrag werden neben der formalen Führung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte informale Führungsverhältnisse nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben sowie zur Seite hin beschrieben.

### 6.3.1 Es führen nicht nur Führungskräfte

Viele Manager, Berater und Führungsspezialisten verstehen *Führung* als Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Geführt wird demnach von oben nach unten. Die Führer behalten in dieser Vorstellung den Überblick über ihre Organisationen, Abteilungen, Teams, Gruppen oder Bereiche und deren Ziele. Ihre Funktion ist die Koordinierung der Aktivitäten nachgeordneter Stellen oder Arbeitsbereiche im Sinne des Gesamtziels der Organisation (vgl. Kühl 2011, S. 81 ff.). Dieses gängige Führungsverständnis vernachlässigt jedoch die theoretisch gut vorbereitete Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie und versäumt vor diesem Hintergrund die analytisch wie handlungspraktisch instruktive Möglichkeit, Führungsprozesse von unten nach oben sowie zur Seite in den Blick zu nehmen. Öffnet man aber den Führungsbegriff für Einflussbeziehungen jenseits der Hierarchie, dann führen nicht nur Führungskräfte. Neben der hierarchischen Führung von oben nach unten treten weitere führungswirksame Einflussnahmen zutage, die in Organisationen beobachtet, analysiert und genutzt werden können.

### 6.3.2 Führung verdeutlicht Verhaltenserwartungen in unklaren Situationen

Statt als Persönlichkeitsmerkmal, als Handlungsstrategie oder als hierarchische Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung wird Führung hier im Anschluss an Niklas Luhmann (1964, S. 207) allgemein als Leistung verstanden, die in verschiedenen sozialen Ordnungen erbracht wird. Führung setzt dort an, wo für die Beteiligten zunächst nicht klar ist, wer was zu tun hat und wie man sich richtig verhält. Ihr Kennzeichen ist, dass sie in solchen unklaren und in diesem Sinne problemati-



## 6.4 Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann

*Martina Eberl*

### 6.4.1 Führung und Change

Rasante Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt führen dazu, dass Unternehmen sich strategisch immer wieder neu aufstellen müssen. Regelmäßig werden deshalb strategische Programme entwickelt und – typischerweise – entsprechende strategische Projekte auf den Weg gebracht, die mit der Umsetzung des strategischen Plans betraut werden (vgl. Pellegrinelli/Bowman 1994). Strategische Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein besonders hohes und nachhaltiges Potenzial für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen aufweisen, häufig über längere Zeiträume implementiert werden, gleichzeitig aber mit entsprechend höheren Risiken und einer (noch) größeren Unsicherheit in Hinblick auf den Erfolg behaftet sind (vgl. Menz et al. 2011). Gleichzeitig scheint sich für die meisten Unternehmen die Umsetzung ihrer Strategien und Ideen deutlich schwieriger zu gestalten als deren Entwicklung.

Dass der erfolgreiche Abschluss von Veränderungsprojekten nicht selbstverständlich ist, belegen die mittlerweile zahlreich vorhandenen Studien zur geringen Erfolgsquote in der Umsetzung von Strategien. So attestieren zwar fast 80 % der Manager ihrem Unternehmen, die richtige Strategie zu haben, aber nur 14 %, dass diese Strategie auch entsprechend umgesetzt wird (vgl. Bucher et al. 2007).

Da die ultimative Verantwortung für die Steuerung strategischer Projekte bei der Führungsebene eines Unternehmens liegt (vgl. Dinsmore/Rocha 2013), scheint es legitim zu sein, dort auch nach den Ursachen für das häufige Scheitern von Veränderungsprojekten zu suchen.

### 6.4.2 Ursachen auf der Führungsebene für das Scheitern von Veränderungsprojekten

Ein Blick in die klassische Führungs- und Change-Forschung zeigt zunächst, dass die dort vorhandenen Ansätze in der Lage sind, die Vielfalt an Erwartungen und Anforderungen an Führung im Change zu systematisieren und in Modelle zu übersetzen. Man denke hier z. B. an das »Lewin'sche Veränderungsgesetz«, das

## 6.5 Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung?

*Frank E. P. Dievernich*

Der Titel des Aufsatzes überrascht durchaus, darf doch als gesichert gelten, dass die Beratungsbranche mittlerweile nicht nur einen immens wichtigen Wirtschaftsfaktor darstellt, sondern damit einhergehend auch eine Selbstverständlichkeit in der sie nachfragenden Unternehmens- und Organisationslandschaft darstellt (vgl. Lippold 2015), sodass eine solche Frage doch gar nicht mehr gestellt werden muss. Aber genau darum muss diese Frage so dezidiert formuliert werden, darf doch Beratung kein automatischer Selbstzweck im Kontext von Organisationen und Führungskräften sein. Gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Vernetzung, so könnte man meinen, braucht es doch zunehmend weniger Beratung, ist der Zugang zu Wissen, egal, wie spezifisch es ist, doch fast durchweg sichergestellt. Aber auch mit dieser aktuellen Perspektive wird klar, dass Beratung nicht überflüssig wird, ggf. jedoch ihre Formen verändert (vgl. Werth et al. 2016, S. 55 ff.). Gerade das Beispiel der Digitalisierung respektive Big Data wird zeigen, dass trotz zunehmender Informationen entschieden werden muss, auf welche Informationen man sich bezieht und welche Interpretationen man daraus zieht.

### 6.5.1 Beratung soll die Entscheidungsfunktion unterstützen

Dahinter steckt also die Entscheidungsfunktion, die es nach wie vor auszufüllen gilt. Sie soll nicht abgelöst, jedoch optimiert werden (vgl. z. B. Schoeneberg/Pein 2014, S. 309 ff.; Provost/Fawcett 2013, S. 51 ff.). Genau hier setzt *Beratung* an, ob in modernen digitalen oder klassisch analogen Kontexten. Es geht immer darum, die Entscheidungsfunktion des Managements respektive der Führungskräfte aufrechtzuerhalten, und zwar in zweierlei Hinsicht: Beratung soll Entscheidungen vorbereiten und unterstützen und/oder beim Umsetzen getroffener Entscheidungen helfen.

Zwei Ansatzpunkte der Beratung liegen hier verborgen. Zum einen fokussiert sich Beratung auf personenorientierte Beratung, die in den meisten Fällen als Coaching zu beschreiben ist, und zum anderen auf organisationale Beratung, bei beiden dient das sozio-technische System als zentraler Referenzpunkt, und in beiden Fällen ist der Ansprechpartner die Führungskraft. Steht sie bei erstem Ansatz als Person im Mittelpunkt, so ist sie im zweiten als Verantwortlicher für die Organisation als Rollenträger adressiert. Für beide Perspektiven gilt, dass Beratung

## 7.1 Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung

*Arjan Kozica, Stephan Kaiser*

### 7.1.1 Einführung

Organisationen sind heute mit einer zunehmenden Dynamik ihrer institutionellen und technologischen Umwelt konfrontiert, sodass permanente Entwicklung und Veränderung immer wichtigere Faktoren für den langfristigen Erfolg darstellen. Die *Organisationsentwicklung* (OE) gilt als eine Methode, die Organisationen bei derartigen Entwicklungen und Veränderungen begleitet und unterstützt. Dabei werden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse etwa über die Dynamik von Gruppen gewonnen und praktisch angewandt, um Organisationen effizienter zu gestalten und zugleich deren Lernfähigkeit und Wandelbereitschaft dauerhaft zu erhöhen (vgl. Cummings/Worley 2013; Schiessler 2013). Die theoretischen Ansätze und konzeptionellen Überlegungen der OE haben viele Veränderungsmethoden beeinflusst und einen erheblichen Einfluss darauf, wie heute in Organisationen mit Veränderungen umgegangen wird.

In den letzten Jahren lässt sich jedoch beobachten, dass die Organisationsentwicklung zunehmend unter dem Begriff ›Change Management‹ subsumiert wird. *Change Management* wird damit zu einem Sammelbegriff unterschiedlicher Veränderungsmethoden, der auch die Organisationsentwicklung integriert. Zudem scheinen in den vergangenen Jahren ›systemische‹ Ansätze stärkere Beachtung zu finden, und mit Scrum und Design Thinking werden aktuell Methoden populär, die einen Fokus auf ›agile‹ Projekte und Entwicklungsprozesse legen beziehungsweise die Kreativität bei der Problemlösung erhöhen wollen. Vor diesem Hintergrund wirkt die Organisationsentwicklung als spezifischer Ansatz heutzutage mitunter etwas antiquiert und scheint sich als eigener Ansatz zunehmend aufzulösen.

Angesichts dessen diskutiert der Beitrag, ob und wie die Organisationsentwicklung im Zeitalter erhöhter Komplexität und Dynamik einen eigenen Standpunkt in der Landschaft von Ansätzen gezielter organisationaler Veränderungen behaupten kann. Um die Antwort zu fundieren, werden zunächst die historischen Wurzeln und Grundgedanken der OE aufgegriffen und die Weiterentwicklungen der vergangenen Jahre skizziert. Im Kern des Beitrags stehen dann zwei (künftige) Eigenheiten, die potenziell die OE stark beeinflussen könnten, aber bislang

## 7.2 Wandel klug gestalten

*Heiko Roehl*

### 7.2.1 Gut gemeint

Veränderung allerorten: Digitalisierung, Globalisierung und die Dynamik einer sich rapide wandelnden Welt stellen Mensch, Organisationen und Gesellschaft vor nie dagewesene Herausforderungen. Was gestern noch sicher geglaubt wurde, gilt heute schon nicht mehr. Immer häufiger müssen wir mit Erstaunen feststellen, dass technologischer Fortschritt und gesellschaftlicher Wandel unsere Vorstellungskraft längst hinter sich gelassen haben.

Unternehmen, Verwaltungen, Behörden und Organisationen aller Art sind Teil dieses Wandels. Sie sind sowohl Objekte als auch Akteure dieses Wandels. Sie erfahren Wandel und haben ihn gleichzeitig zu meistern. War vor wenigen Jahren noch die einfache Anpassung an diese sich verändernden Rahmenbedingungen des Wirtschaftens das Gebot der Stunde, so geht es heute viel mehr um ein vorausschauendes, aktiv gestaltendes Handeln zur Bewältigung des Wandels. Dauerhafte strategische Veränderungsfähigkeit zählt. Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Wer Organisationen verändert, hat die Aufgabe, Mensch und System zum Aufgeben lieb gewonnener Gewohnheiten zu bewegen. Gewissheiten müssen über Bord geworfen werden, Machtgefüge verschieben sich, die Routinen wehren sich gegen die Veränderung. Und so geht dann auch die Mehrzahl der Change-Projekte in Organisationen schief. Die Gründe hierfür sind ebenso vielfältig wie die Projekte selbst. Mal wird nicht ausreichend kommuniziert, es regt sich Widerstand und das Projekt wird auf unbestimmte Zeit vertagt. Ein anderes Mal steht der Wandel nur für einzelne Eigeninteressen einer Minderheit in der Führungsspitze der Organisation – auf dem Weg zum Erfolg wird er vom Rest der Führung ohne die Angabe näherer Gründe abgesagt. Oder der Wandel findet nur auf dem Papier statt: Der Bericht ist verfasst, eindrucksvolle Präsentationen wurden gemacht, alle Beteiligten stehen vermeintlich geschlossen hinter den formulierten Zielen – aber es ändert sich nichts. Da helfen auch gute Absichten nichts.

### 7.2.2 Komplexität umarmen

Change Management ist also ein schwieriges Geschäft. Das liegt unter anderem daran, dass es immer parallel auf mehreren Ebenen vonstatten geht, beispielsweise auf Sach-, Beziehungs- und Prozessebene; oder auf Personen- und Organisations-

## 7.3 Die Verführungen des Change Managers

*Matthias Drevs*

Wer den Wandel in Organisationen vorantreiben soll, ist Akteur in einem Spiel komplexer sozialer Dynamiken, die vor allem informell und indirekt auf Veränderungsprozesse wirken. Gerade in der Rolle des Change Managers konzentrieren sich die Deutungsansprüche einzelner Akteure über die zukünftige Ausrichtung der Organisation. Der Change Manager selbst enttäuscht oder befriedigt die unterschiedlichsten Stakeholder-Ansprüche in seiner täglichen Arbeit – häufig sogar unbewusst. Vorstände oder Geschäftsführer bedienen sich, in Anlehnung an Kühl und Moldaschl (2010, S. 228 ff.), beispielsweise häufig primär der versteckten Funktion von Change Managern, Sicherheit und Komplexitätsreduktion zu versprechen. Fundierte Change-Prozesse, die zunächst ein tiefes Verständnis über die Organisations-DNA und die Lösungen höherer Ordnungen anstreben, stellen allerdings einen erheblichen Zuwachs an Komplexität in Aussicht. Worin sieht der Change Manager nun selbst seine Funktion und welche Ziele verführen ihn zum Handeln?

Lange Zeit ist die theoretische Diskussion zum Thema Organisationsentwicklung der Versuchung gefolgt, den Change Manager in seiner Rolle als neutralen Veränderungsimpulsgeber zu überhöhen. Der Change Manager selbst ist jedoch aktiver Spieler im Feld mikropolitischen Dynamiken. Theoretisch sollte er reflexive Prozesse initiieren und Organisationen zur Stärkung der eigenen Problemlösungsfähigkeit verhelfen. Auf der praktischen Seite steht er allerdings seinem Auftraggeber gegenüber in der Bringschuld und als externer Berater häufig sogar mit anderen Beratern in einem Wettbewerbsverhältnis. Diese Anforderungen zu harmonisieren, stellt den Change Manager vor Herausforderungen, die nur jenseits seiner theoretischen Fachkompetenzen gelöst werden können. Denn es geht im Change Management nicht nur um die Frage, wie und mit welchen Mitteln der Wandel zu gestalten ist, sondern immer auch darum, wer wie von welchen Veränderungen profitiert. Jeder Akt im Change Management birgt Versuchungspotenziale für den Change Manager, den Spannungsfeldern der unterschiedlichen Zielebenen nicht die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken und somit der Versuchung zu unterliegen, nur teildäquate Lösungen zu liefern. Je nach Kontext variieren diese Spannungsfelder. Dieser Beitrag zielt darauf ab, den informellen Verführungen im Change Management eine höhere Wertigkeit in der theoretischen Diskussion zu schenken, indem zunächst die Startphase und die Durchführung des Change Managements genauer beleuchtet werden.

## 7.4 Renaissance der Organisationskultur?

*Martin Spilker*

### 7.4.1 Weniges ist, wie es einmal war

In den letzten Jahren haben sich Arbeitswelt und Unternehmenslandschaft gravierend verändert: Geschäftsmodelle erodieren, Unternehmen stürzen in Transformationskrisen, Kultmarken verschwinden und Start-ups erobern angestammte Märkte und etablierte Branchen. Führungskräfte spüren, wie traditionelle Organisationsstrukturen, Hierarchien und Machtgefüge an Bedeutung verlieren. Partizipation, Co-working, Crowdsourcing, Shared Services – es sind Synonyme für eine moderne Arbeits- und damit Führungskultur. Der Auslöser ist nicht nur die zunehmende Internationalisierung vieler Arbeits-, Produktions- und Kommunikationsprozesse. Der technologische Wandel erfordert von Unternehmen einen permanenten Wandel sowohl ihrer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten als auch ihrer Aufbau- und Ablauforganisation – und ihrer Kulturen.

Folgen dieser Entwicklungen sind eine zunehmende Orientierungslosigkeit in den Führungsetagen bei der Festlegung von Strategien und eine hohe Unsicherheit bei den Mitarbeitenden bei gleichzeitiger Notwendigkeit eines kontinuierlichen Change Managements (vgl. Gebhardt et al. 2015). Gibt es aber auch so etwas wie eine Konstante bei Werten, die Unternehmen als Kompass dienen kann? Gibt es ein Maß an Kontinuität in den Strukturen, auf das sich Führungskräfte in diesen Transformationsphasen verlassen kann? Gibt es Grundsätze, die Unternehmen selbst in Krisenzeiten nicht über Bord werfen sollten?

### 7.4.2 Eine Definition und kurze Geschichte der Unternehmenskultur

Wissenschaftler wie Praktiker sind gleichermaßen auf Spurensuche zu Merkmalen einer Kultur, die herausragende Unternehmensleistungen wie auch eklatantes Missmanagement erklären. Weshalb ist Unternehmenskultur so wichtig? Ed Schein (vgl. Schein 1995) argumentiert, dass die Analyse von Kultur hilft, (1) subkulturelle dynamische Prozesse innerhalb des Unternehmens zu verstehen, (2) unerlässlich ist für ein Verständnis von Wirkungen neuer Technologien auf Unternehmens- und Berufskulturen, (3) als Erklärung für Wechselwirkungen nationaler und ethnischer Gegebenheiten notwendig ist und (4) die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens unterstützen kann.

## 7.5 Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität?

### Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft

*Kai Romhardt, Markus Plischke*

Die Schulung von Achtsamkeit gilt im Buddhismus seit über 2500 Jahren als zentrale Voraussetzung für die Kultivierung von Mitgefühl, innerer Freiheit, ethischem Handeln sowie das Erlangen tiefer Einsichten. Achtsamkeit gilt hier als königlicher Geisteszustand. In den letzten Jahren ist das Achtsamkeitstraining von immer breiteren Kreisen im Westen entdeckt worden. Immer mehr Unternehmen und andere Organisationen setzen es als Mittel zur Stressbewältigung, aber auch als Mittel zu Selbstmanagement, verbesserter Kommunikation oder als Führungsinstrument ein. Schon wird gefragt, wie wir ›achtsame Organisationen‹ schaffen können. Der Artikel zeigt Entwicklungen im Themenfeld auf, definiert zentrale Begriffe und präsentiert Erfahrungen und Einsichten der Fachgruppe »Achtsame Organisation« des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e. V. sowie vielfältige Eindrücke, welche die Autoren als Dharmalehrer (Romhardt) und Organisationsberater (Plischke, Romhardt) gesammelt haben. Er ist eine Einladung, sich selbst in Achtsamkeit zu üben und eine sowohl individuelle als auch kollektive Entdeckungsreise zu einem neuen Verständnis organisatorischen Handelns zu starten.

#### 7.5.1 Achtsamkeit – der königliche Geisteszustand

*Achtsamkeit* heißt, gegenwärtig zu sein und mit ausreichend innerem Raum alles wahrzunehmen, was im gegenwärtigen Augenblick geschieht. Das ist alles andere als einfach. Anfänger in der Übung der Achtsamkeitspraxis sind häufig geschockt, wie intensiv sie sich in der Zukunft verlieren und mit ihren Szenarien, Plänen und Projekten beschäftigt sind – oder sich mit den verpassten Gelegenheiten der Vergangenheit beschäftigen. Achtsamkeit fasziniert, weil sie uns etwas zurückgibt, was wir in unseren beschäftigten, verplanten und Medien-gesättigten Leben vergessen haben: *Leben findet nur in der Gegenwart statt*. Nur in der Gegenwart wird gedacht, gefühlt, wahrgenommen, gesprochen oder gehandelt. Nur in der Gegenwart können wir führen, arbeiten oder planen. Wächst unsere Achtsamkeit, gibt sie uns die Kontrolle über wesentliche Teile unseres Lebens zurück. Wer sich gut um die Gegenwart kümmert, kümmert sich auch gut um die Zukunft. Die Stärkung von Achtsamkeit ist der Ausgangspunkt für einen tief gehenden Entwicklungsprozess, der alle Teile unseres Lebens erfassen kann.

## 8.1 (Wie) Kann man Personal entwickeln?

Christine Böckelmann

Der Beitrag fächert das Konzept der Personalentwicklung (PE) zunächst unter strategischen und individuellen sowie unter gesellschafts- und gesundheitspolitischen Perspektiven auf und stellt den definitorischen Rahmen für Personalentwicklung in den Kontext der historischen Entwicklung. Nach einer Übersicht über mögliche Instrumente folgt eine Beschreibung der Aufgaben der Personalentwicklung. Abschließend wird der Versuch unternommen, eine zusammenfassende Antwort auf die Frage zu formulieren, wie man Personal entwickeln kann.

### 8.1.1 Strategische und individuelle Perspektiven

Die Frage, wie man Personal entwickeln kann, mag zunächst eher ›unpersönlich‹ klingen. ›Personal‹ meint denn auch nicht den Einzelnen in seiner individuellen Persönlichkeit. Vielmehr sind mit dem Personal einer Organisation die darin tätigen Menschen ›ohne Ansehen der Person‹ (Neuberger 1994, S. 8) gemeint. Indem sich ein Mensch dazu entschließt, auf einer formalisierten Grundlage innerhalb einer Organisation zu arbeiten, wird er Teil des Personals dieser Organisation, d. h. Teil der Gesamtheit aller Mitarbeitenden. Spricht man von ›Personalentwicklung‹, dann eröffnet sich jedoch ein dynamisches Spannungsverhältnis:

Auf der einen Seite geht es darum, wie sich die Gesamtheit aller Mitarbeitenden entwickeln soll, damit die Ziele einer Organisation erreicht werden können. Wichtige Fragen sind dabei zum Beispiel, welche Kompetenzen in welchen Arbeitsbereichen vorhanden sein müssen oder welche Durchmischung von Teilzeit- und Vollzeitstellen angestrebt wird – Personalentwicklung hat hier eine *strategische Perspektive*. Auf der anderen Seite besteht ›das Personal‹ aus einzelnen Menschen auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg mit ihren individuellen Potenzialen, Wünschen sowie den Bedingungen ihres Lebenskontextes. Menschen kann man nicht entwickeln, das können sie nur für sich selber tun – Personalentwicklung hat damit eine *genuin individuelle Perspektive*, indem es darum geht, die einzelnen Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Entwicklung im Hinblick auf die Ziele der Organisation zu unterstützen.

Die individuelle Perspektive hat im Verlaufe der letzten Jahrzehnte stark an Bedeutung zugenommen: Im gleichen Ausmaß, wie Routinearbeiten immer mehr von Maschinen übernommen wurden, Menschen anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen und die Anzahl an Expertenorganisationen zunimmt, die vor allem von der Innovationsfähigkeit ihrer Mitglieder leben, wird die Frage, wie innerhalb



## 8.2 Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen?

*Karim Fathi*

In Zeiten zunehmender Volatilität, Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) von Ereignissen etabliert sich das Resilienzkonzept als eine ›Ein-Wort-Antwort‹ zur Entwicklung der Krisenfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen. An der Schnittstelle der Kontexte ›Individuum‹, ›resilienzfördernde Rahmenbedingungen‹ und ›Gesamtorganisation‹ kommt der Führungskraft eine besondere Rolle zu. Doch was bedeutet eigentlich Resilienz in der aktuellen Diskussion? Wie prägt sich Resilienz im Individuum, als resilienzfördernde Rahmenbedingungen und in der Gesamtorganisation aus? Und wie lässt sich Resilienz innerhalb dieser drei Kontexte fördern? Was zeichnen hierbei die Möglichkeiten und Grenzen der Führungskraft aus? Diesen Fragen widmet sich das vorliegende Kapitel.

### 8.2.1 Was bedeutet Resilienz?

*Resilienz* übersetzt sich aus dem Lateinischen mit »abprallen« und wird verstanden als die Fähigkeit eines Systems, Krisen durch Rückgriff auf eigene Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Der Begriff wurde von der Werkstofflehre eingeführt und in den 1950er-Jahren von der Psychologie übernommen. Seither erforschen Psychologen, welche Schutzfaktoren zusammenkommen müssen, dass Menschen an Krisensituationen nicht zerbrechen (vgl. Zander 2011). Der bisherige Schwerpunkt galt der Frage, wie sich Kinder, die unter widrigen Bedingungen aufwachsen, dennoch zu reifen und leistungsfähigen Individuen entwickeln können. Angesichts zunehmender psychischer Stresserkrankungen seit den 1980er-Jahren (vgl. Lohmann-Haislah 2012) rückt zunehmend der Blick auf Stressprävention und »vorbeugende Gesundheit« in den Vordergrund. Seit den 1990er-Jahren wird Resilienz auch zunehmend auf den Organisationskontext übertragen.

Insgesamt fällt eine unüberschaubare Vielfalt an Definitionen auf, die Resilienz umschreiben. Gemeinhin wird Resilienz im Hinblick auf mindestens drei unterschiedliche Phasen des Kriseneintritts diskutiert (vgl. Birkmann 2006; Welensiek 2011):

- *Vorbereitung/Vorbeugung*: auf mögliche Risiken vorbereitet sein, sie einschätzen und ggf. sogar frühzeitig erkennen und verhindern
- *Schutz/Reaktion*: im Falle einer Krise vor deren negativen Auswirkungen geschützt sein, funktionsfähig bleiben und ggf. effektiv auf sie reagieren können

## 8.3 Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels

Brigitte Winkler

Vor dem Hintergrund der in diesem Band schon beschriebenen dynamischen Rahmenbedingungen sind Führungskräfte mehr und mehr gefordert, sich mit den zunehmend komplexen und volatilen Markt- und Kundenanforderungen auseinanderzusetzen und die eigene Organisation darauf auszurichten und weiterzuentwickeln (vgl. Heitger/Serfass 2015). Vielfältige Kommunikations- und Kooperationsformen wie z. B. virtuelle Teams, Projektgruppen und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern, Zulieferern und Kooperationspartnern erfordern unterschiedliche Führungs-, Kooperations- und Kommunikationsformate. Und auch die Führung von gut ausgebildeten und selbstbewussten Mitarbeitern mit hohem Selbstständigkeits- und Selbstverwirklichungsmotiv erweist sich für viele Führungskräfte als anspruchsvoll. In diesem bewegten Umfeld einen Reflexions-Raum zum Innehalten bereitzustellen, um die eigene Rolle, Einstellungen und Vorgehensweisen im Veränderungs-Kontext zu sondieren und realistische Handlungsoptionen zu entwickeln, ist die Zielsetzung von *Change Coaching*.

### 8.3.1 Warum Change Coaching zunehmend an Bedeutung gewinnt

Eigentlich würde man davon ausgehen, dass Führungskräfte und Teams bei der Bewältigung von vielschichtigen Führungs- und Veränderungsherausforderungen mit genügend Beistand aus der eigenen Organisation rechnen könnten. Denn die in Wandelvorhaben handelnden Akteure gut für den Umgang mit Veränderungen zu rüsten, ist für die Entwicklung der Organisation entscheidend. Allerdings sieht die Führungspraxis oft anders aus. Führungskräfte fühlen sich mit der Umsetzung von Veränderungen oftmals allein gelassen. In den letzten Jahren ist vielerorts ein Zustimmungsabbruch bei Veränderungsvorhaben des Senior- und Mittelmanagements, also der Ebenen, die anders als das Topmanagement mit der konkreten Umsetzung von Veränderungsvorhaben betraut sind, zu verzeichnen (vgl. Kyaw/Claßen 2010). Die eigenen Vorgesetzten sind häufig selbst mit komplexen Projektvorhaben beschäftigt und haben kaum Zeit für reflexive Gespräche mit ihren Führungskräften. Bisweilen scheuen sich Führungskräfte auch davor, bei ihren Vorgesetzten Rat zu suchen und diesen zu großen Einblick in Rollenunsicherheiten und Zweifel bezüglich der geplanten Veränderungen einzuräumen. Schließlich ist es für Gehalts- und Bonusentscheidungen wichtig, dass man sich als kompetente und selbstsichere Führungskraft präsentiert. Da ist in vielen Fällen zu große

## 8.4 Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung

Willy C. Kriz

Verschiedene Modelle von Organisationsentwicklung betonen ›Systemdenken‹ und ›Teamlernen‹ als zentrale Merkmale. Ein Beispiel ist das bekannte Konstrukt der ›lernenden Organisation‹, das allerdings in verschiedenen Spielarten existiert (vgl. Senge 1990; Argyris/Schön 1999; Kim 1993). Diese systemische Perspektive ist auch Kennzeichen für das Konstrukt ›Systemkompetenz‹ (vgl. Kriz 2000). Da Teamkompetenz als Teilkomponente von Systemkompetenz begriffen wird (vgl. Kriz/Gust 2003), soll in diesem Kurzbeitrag auch Systemkompetenz kurz dargestellt werden. Das Konstrukt der Teamkompetenz (vgl. Kriz/Nöbauer 2008) wird hier aber ausführlicher thematisiert und begründet, warum diese Teilkomponente für die Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung ist.

### 8.4.1 Allgemeine Definition und Formen von Kompetenzen

Die Herausforderungen des Managements komplexer Situationen und der Gestaltung von Organisationen begründen die Notwendigkeit von ›Kompetenzen‹. Der Kompetenzbegriff wird im modernen Verständnis auch selbst ›systemisch‹ verstanden. Es geht dabei wesentlich um eine selbstorganisierte und situationsspezifische Auseinandersetzung des Menschen mit den Herausforderungen seiner Umwelt. *Kompetenzen* sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003). Kompetenzen befähigen Menschen zur Bewältigung von Anforderungen, die inhaltlich im Vorhinein nicht bestimm- und prognostizierbar sind. Entsprechend spielen Kompetenzen dort eine große Rolle, wo es – insbesondere auch in Organisationen – um die strategische Planung und Entwicklung in Zeiten erheblicher Unsicherheit geht.

Es existiert eine Vielzahl von Versuchen, Kompetenzen zu klassifizieren. Ein systematisches Konzept von Erpenbeck und Sauer (2000) geht davon aus, dass sich *selbstorganisiertes Handeln* auf die Person selbst, in inhaltlicher oder methodischer Hinsicht auf Gegenstände, die es zu erfassen und zu verändern gilt, auf andere Menschen und auf die Handlungen selbst bezieht. Aus dieser Perspektive ergibt sich die Klassifikation in 1) personale Kompetenz, 2) fachliche und methodische Kompetenz, 3) sozial-kommunikative Kompetenz und 4) aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz.

## 9.1 Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung<sup>11</sup>

Rainer Zech

### 9.1.1 Qualitätsmanagement ohne Qualität

Qualitätsentwicklung hat eine lange Tradition, die bis in die Frühzeit handwerklicher Produktion zurückreicht. Sennett (2008) hat in seiner Studie über das Handwerk gezeigt, dass es ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben gibt, eine Arbeit um ihrer selbst Willen gut zu machen. Er sieht dieses Bedürfnis der Arbeitenden nicht nur bei Handwerkern, sondern ebenfalls bei Programmiererinnen, Ärzten, Künstlerinnen, Lehrern oder Laborantinnen etc. Gute Arbeit zu machen und einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten, erfüllt die Einzelnen mit Stolz. Deshalb entwickeln Berufsgruppen oder Professionen auch eigene Standards, ethische Maßstäbe und Qualitätsanforderungen. Was allerdings gegenwärtig unter Qualitätsmanagement in der DIN/ISO-Variante den Zertifizierungsmarkt beherrscht, hat damit nicht viel zu tun, denn es geht bei diesem sogenannten Qualitätsmanagementsystem zwar um *Management*, aber nicht um die *Qualität* von Arbeit und deren Produkten.

Das liegt – wie Ortman (2010, S. 220) aufgezeigt hat – erstens an einer dreifachen Verschiebung und Ersetzung: 1) von qualitativen Standards für die *Substanz von Leistungen* hin zu der Standardisierung der *Leistungsprozesse*, 2) von den tatsächlichen organisationalen Abläufen hin zur Standardisierung des *Managements* dieser Prozesse, 3) schließlich vom tatsächlichen Management zu dessen *Dokumentation*. Ortman kritisiert also, dass nicht mehr die Qualität der Leistung, sondern die Qualität der Dokumentation des Managements der Leistungsprozesse im Fokus der ISO steht. Es geht also um ein *Verfahren der Normierung betrieblicher Abläufe*. Um Mängel und Abweichungen aufzudecken und zukünftig zu vermeiden, wird ein System der möglichst lückenlosen Kontrolle eingeführt, das einer regelmäßigen prüfenden Zertifizierung durch externe Instanzen anhand präskriptiver Normen unterzogen wird.

Zweitens arbeitet dieses Zertifizierungssystem *ohne einen substanziellen Qualitätsbegriff*. Die Beurteilung von Qualität wird vielmehr auf die Kunden verschoben. Qualität mit der Befriedigung von Kundenbedürfnissen gleichzusetzen unterstellt, dass die Kunden ohne Weiteres wüssten, welche Qualität gute Qualität ist. Dass die Frage der Bestimmung von Ergebnisqualität nicht inhaltlich bestimmt,

---

11 Ausführlicher wird das Thema dieses kurzen Aufsatzes behandelt in Zech 2015.

## 9.2 Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich?

*Karl Leutschaft*

Diese Frage stellte ich einem befreundeten Geschäftsführer und erfahrenen Konzernmanager. Er antwortete zunächst mit einer Gegenfrage. »Was verstehst du unter Managementkonzepten? Sind das solche Dinge wie Business Process Reengineering oder Total Quality Management (TQM)?« »Ja, so etwas meine ich.« sagte ich. Seine Antwort: »Keine, denn alle paar Monate treiben die Berater eine neue Sau durchs Dorf. Kaum hat man verstanden, was das eine Modewort bedeuten soll, oder man hat vielleicht gerade ein neues Konzept eingeführt und schon kommt das nächste Buzzword um die Ecke. Und schon wieder werden die gleichen Fragen gestellt – gerade von jungen Kollegen: Brauchen wir das auch? Sollen oder müssen wir das auch machen?«

Mit dieser etwas harschen Antwort sind wir direkt in das Zentrum der Diskussion um Managementkonzepte gestoßen. Viele einschlägige Publikationen gehen auf folgende Punkte ein:

- Es wird festgestellt, dass ein einheitliches Verständnis oder eine verbindliche Definition des Begriffs ›Managementkonzept‹ fehlt.
- Es wird darauf verwiesen, dass die Themen durch die Wissenschaft und insbesondere durch die Beraterzunft getrieben werden.
- Man weist darauf hin oder beklagt gar, dass die Konzepte einer gewissen Denk-Mode unterliegen und stellt mehr oder weniger kurze Lebenszyklen fest.

### 9.2.1 Aktueller Stand der Diskussion

Sehen wir uns die Punkte einzeln an.

- a) Für die folgenden Betrachtungen wollen wir, in Anlehnung an Hofmann und Süß, unter *Managementkonzepten* folgendes verstanden wissen (vgl. Hofmann 2002, S. 6; Süß 2009, S. 29):

---

#### **Managementkonzepte**

Managementkonzepte sind geistige Konstrukte, welche praktische Erfahrungen systematisch interpretieren und generalisieren und daraus grundlegende Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für das Management in Organisationen ableiten. Ihre Hauptkennzeichen sind:

## 9.3 Strategien des Qualitätsmanagements

*Ariane Witter*

In den 1990er-Jahren war Qualitätsmanagement (QM), damals hieß es noch Qualitätssicherung, in der deutschen Unternehmenslandschaft eine eigenständige, noch junge Disziplin. Die Luft- und Raumfahrtindustrie befruchtete die Automobilindustrie und diese wiederum drängte ihre Zulieferer, präventive QM-Methoden in ihre Organisationen einzuführen. Es folgten Initiativen wie ›Quality First‹ und ›Null-Fehler-Strategien‹. Schauen wir uns die Strukturen heutiger Unternehmen an, so finden wir häufig dezentralisierte Ansätze des Managements von Qualität. Die Rolle des Qualitätsmanagement-Beauftragten hat sich zum Qualitätsmanagement-Berater gewandelt. Heute geht Qualität alle Schlüsselpersonen im Unternehmen an, alle Bereiche müssen Akteure sein. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen ›modernen‹ Qualitätsmanagements.

### 9.3.1 Ganzheitliches Qualitätsmanagement nutzt die Potenziale der Mitarbeitenden

#### **Total Quality Management**

Die meisten Menschen verbinden mit *Qualitätsmanagement* die Standardisierung und das Denken in Prozessen. So hat es viele Jahre die DIN ISO 9000 ff. propagiert. Für die Zertifizierung wurden die Prozesse, Leitlinien und Arbeitsanweisungen ordentlich nach der Norm formuliert und im QM-Handbuch dokumentiert. Ob die Prozesse gut waren oder nicht, wurde nicht geprüft. Obwohl in Prozessen geschrieben wurde, waren viele Organisationen weit entfernt von einer prozessorientierten Denkweise: Was bedeutet, wegzukommen von der bereichsweisen Optimierung und sich hinzubewegen zu einer interdisziplinären Verantwortung für den gesamten Prozess. Dieses kommt gefühlt einer Revolution gleich – mindestens aber bedeutet es, einen kulturellen Veränderungsprozess anzustoßen.

Das haben heute viele Unternehmen bereits erkannt, unterstützt z. B. durch den japanischen Ansatz des Kaizen, durch die Philosophie des Total Quality Managements und durch die bemerkenswerte Initiative der Gründerorganisationen der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Das Excellence-Modell berücksichtigt die drei Säulen des Total Quality Managements: *Prozessorientierung*, *Kundenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung*. Darüber hinaus ist im Modell sowohl die Messung des Unternehmenserfolgs verankert als auch der auf Basis dieser Ergebnisse eingeleitete Lernprozess.

## 9.4 Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitätsmanagements

*Joachim Merchel*

Dass in einer Organisation Qualitätsmanagement betrieben wird, gehört mittlerweile zu den selbstverständlichen Anforderungen, die an eine Organisation gerichtet werden und denen sich eine Organisation stellen muss, wenn sie nicht nachdrücklich ihre Legitimation gefährden will. Die Anforderungen zum Qualitätsmanagement (QM), die in der Güterproduktion ihren Ausgang nahmen, haben sich deutlich ausgeweitet auf andere Organisationsbereiche: Auch im medizinischen Bereich, bei sozialen Dienstleistungen oder im Bildungsbereich werden Organisationen mit der Anforderung zum Qualitätsmanagement konfrontiert, der sie sich nur noch bedingt entziehen können (vgl. u. a. Hensen 2016, Merchel 2013, Deutsche Gesellschaft für Qualität 2014 und 2016, Dubs 2013). Die Anforderungen, Qualitätsmanagement zu betreiben, werden über gesetzliche Bestimmungen (u. a. in den Büchern des Sozialgesetzbuchs), über Auflagen bei der Finanzierung und über politische Programme an die Organisationen herangetragen und darüber hinaus von politisch-administrativen Akteuren und in einflussreichen Segmenten der Öffentlichkeit zum Teil sehr deutlich artikuliert. Für die Organisationen besteht die Erwartung der Umwelt, dass sie sich gezielt mit Fragen der Qualität und der ›Qualitätssicherung‹ auseinandersetzen sowie durch planvolles Handeln das Erzeugen von Qualität nicht personellen Zufälligkeiten innerhalb der Organisation überlassen. Den institutionalisierten Erwartungen der Umwelt, dass eine Organisation das Thema ›Qualität‹ explizit bearbeitet und systematisierte Aktivitäten zur Gewährleistung eines gewissen Maßes an Qualität unternimmt, muss Rechnung getragen werden, wenn man sich nicht dem Risiko eines Legitimationsverlusts aussetzen will (vgl. Walgenbach 2014; Walgenbach/Beck 2000). Hinzu kommt, dass ›Qualität‹ eine ›mächtige Formel‹ mit unabweisbarer legitimatorischer Bedeutung darstellt: Obwohl der Begriff in seinem Ursprung bedeutungslos ist (Beschaffenheit eines Gegenstands oder eines Vorgangs), wird er in der Regel mit einem hoch positiv aufgeladenen semantischen Gehalt verwendet, sodass keine Organisation und kein Managementakteur es sich leisten kann, sich gegen die Anmutung zu stellen, systematisch und offensiv an der ›Qualität‹ zu arbeiten.

## 10.1 Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis

Markus Lemmens

Marken faszinieren. Marken orientieren. Marken kosten (Geld). Der Aufbau und die Pflege des Herstellernachweises, wie eine Marke technisch auch genannt wird, kann für Organisationen ein Weg sein, zu einer Sichtbarkeit, Profilierung und Einzigartigkeit zu gelangen. Klar ist dabei zunächst: Organisationen können vom Einsatz des Führungsinstrumentes Marketing profitieren. Dies zu erreichen, muss ein strukturierter Prozess in der am Marketingaufbau interessierten Einrichtung eingerichtet werden. Ebenso gilt aber auch: Mit dem Begriff Marketing, der an Privatmärkte erinnert, haben es Organisationen oft schwer. Denn sie wirken häufig als *Not-for-Profit-Einrichtungen* (NfP) und müssen demzufolge Aufgaben gerecht werden, die nicht primär dem Geschäftszweck der Gewinnerzielung zur Existenzsicherung entsprechen. Das aber hat das Marketing, aus der Betriebswirtschaft kommend, letztlich im Sinn. Gleichwohl sollten Organisationen die Chancen nutzen, die in einem Marketing für sie liegen. Denn dem Marketing innewohnende Haltungen, Vorgehensweisen und Instrumente können reflektiert und auf den Not-for-Profit-Bereich angemessen übertragen werden. Gelingt diese adäquate Interpretation und Zuspitzung, kann über eine gewisse Entwicklungszeit im Prozess eines Organisationsmarketings sogar die Herausbildung einer Marke gelingen. Und eine Marke wiederum dient der Orientierung derjenigen, die Leistungen dieser Organisation in Anspruch nehmen (wollen).

Die Arbeitshypothese zu Beginn einer Arbeit an einem *Organisationsmarketing* lautet: Organisationen unterschätzen – gerade weil sie häufig gemeinnützig ausgerichtet sind und deshalb weit entfernt von (betriebs- und volkswirtschaftlich verfassten) Märkten agieren – die Möglichkeiten, die ein Marketing bietet. Alle Organisationen, insbesondere Not-for-Profit-Einrichtungen, können ihre internen und externen Dialoge aber mittels Marketing wirkungsvoll verbessern, dadurch ihre Angebote und Leistungen erfolgreich weiterentwickeln sowie damit zur eigenen Existenzsicherung beitragen. Und dieser Prozess eines Marketings ist im Gesamtsystem NfP-Organisationsmanagement problemlos erlernbar. Vor allem Einrichtungen in Bildung, Forschung und öffentlich finanzierten Inkubatoren haben dies in Deutschland über die vergangenen 15 Jahre beispielhaft bewiesen (vgl. Lemmens et al. 2016).



## 10.2 Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird

Lars Debbert

Ein Markenmodell ist deskriptiv und damit abstrakt. Das ist das Gegenteil von Erlebnis, welches immer direkt und konkret ist. Hier steckt die Herausforderung der *Erlebarmachung einer Marke*: Ein theoretisches Konstrukt muss eine Persönlichkeit entfalten, um stark und relevant am Markt aufzutreten.

### 10.2.1 Die Marke muss in das Relevant Set der Menschen gelangen

Die Umwelt soll die Marke passend zu den Produkten und Dienstleistungen, welche diese hervorbringt, erleben, erlesen und erfahren. Dazu braucht es Mut. Mut, die meist interpretationsoffenen beschreibenden Begriffe einer Marke, wie z. B. Faszination, Präzision, Innovation etc., konkret und eindeutig werden zu lassen. Eine Übersetzung von theoretisch zu real. Das Übersetzungsprogramm dahinter ist folglich nicht ganz einfach, da es aus einem freien Assoziationsraum ein konkretes Erlebnis ableiten muss. Dies gilt sowohl für die interne Seite einer Organisation als auch für die Welt außerhalb der Organisation. Innerhalb der Organisation muss das Management, das Marketing, die Produktentwicklung etc. die Marke und ihre Werte konkret verstehen und in den von ihnen verantworteten Maßnahmen, Aktionen und Schöpfungen transportieren. Durch diese Aktionen wird die Marke nach außen und nach innen erlebbar.

Die Menschen draußen, welche die Produkte und Dienstleistungen der Marke als für sie relevant einstufen sollen, müssen die Marke relevant und interessant finden. Die Marke muss folglich in das *Relevant Set* der Menschen gelangen.

Dies ist nicht über das reine Kennzeichen der eigenen Produkte und Dienstleistungen mit dem eigenen Markenkennzeichen (Logo) zu erreichen. Der aufgeklärte und bestens informierte Konsument bzw. Entscheider von heute erwartet weit mehr als das Logo des Herstellers. Hier wirkt eine vielschichtige Wahrnehmungskette bei der Markenpräferenzbildung eines jeden Einzelnen: Die Marke mit ihren Produkten und Dienstleistungen muss die Beste am Markt sein, sie muss möglichst nachhaltig oder zumindest gut sein, sie muss in die eigene Lebenswelt und das eigene Umfeld passen, sie muss einem zuhören und sie muss von anderen empfohlen werden, um nur einige Punkte dieser vielschichtigen Matrix zu nennen. Die alte Produzentenlogik, die es ausreichend fand zu sagen, das beste Produkt zu machen und den Rest sich ergeben zu lassen, hat keine Bedeutung mehr. Dies ist lediglich die selbstverständliche Grundlage aller Aktivi-

### 10.3 Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen?

Andreas Huber

#### 10.3.1 Nicht die stärkste, sondern die anpassungsfähigste Organisation überlebt

*»Es ist nicht die stärkste Spezies einer Art, die überlebt und auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagieren kann.«*

(Megginson 1963, S. 4)

Die Arbeitswelt ist durch technische und soziale Entwicklungen einem ständigen Wandel unterworfen. Durch die breite Einführung digitaler Medien hat sich der Kommunikationsfluss zusätzlich beschleunigt und multipliziert: So ist es heute möglich, gleichzeitig mehrere Geschäftspartner in die Kommunikation einzubinden und zeitnah und ortsunabhängig zu informieren. Das hat Vorteile (Verfügbarkeit) und Nachteile (ein Zuviel an Information). Auf die Arbeit hat das insofern Auswirkungen, als das klassische ›Innen‹ und ›Außen‹ eines Teams, einer Gruppe oder einer Organisation durch die neuen Medien durchlöchert bzw. aufgelöst wird. Heutzutage werden (Projekt-) Teams immer häufiger eher nach fachlicher Anforderung zusammengestellt und weniger nach Abteilungsgesichtspunkten. Das Ergebnis sind Matrix-(Projekt)-Organisationen, bei denen sich fachliche und administrative Zuständigkeiten bisweilen kreuzen.

Dieser Artikel beschäftigt sich damit, welchen Beitrag Beratung im weiten Feld der Zusammenarbeit und des Kooperierens leisten kann. Im Fokus liegen dabei insbesondere diejenigen Anlässe der Zusammenarbeit, die außerhalb der organisatorischen Grenzen einer Organisation liegen. Die vielen Formen und Erscheinungsweisen innerbetrieblicher Zusammenarbeit oder auch ›normaler‹ Aufgabenerfüllung einer Organisation (wie etwa Logistik, Vertrieb, Recruiting usw.) sind hier ausdrücklich nicht umfasst. Hier geht es insbesondere um *neue Kooperationsvorhaben* mit externen Geschäftspartnern, um *Netzwerkaktivitäten* oder andere Formen strukturierter und/oder spontaner Zusammenarbeit in Projekten und Initiativen. Der Autor stellt die folgende These auf: Je erfolgreicher eine Organisation im Management von externen Kooperationen ist, umso anpassungsfähiger ist sie. Und je anpassungsfähiger sie ist, umso überlebensfähiger ist sie.

## 10.4 Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen

*Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge*

Die zentrale Rolle transorganisationaler Prozesssteuerung und Koordination ist ein blinder Fleck bei vielen Akteuren und in den Systemen selber. Dieser Beitrag umreißt einige der Perspektiven, Fähigkeiten und Methoden-Kenntnisse, die aus unserer Erfahrung notwendig sind, um transorganisationale Prozesse für alle Beteiligten anschlussfähig zu beraten und zu begleiten. Transorganisationale Beratung kann das System dabei unterstützen, Abstimmungskosten durch eine bewusste Vergemeinschaftung der Ziele und Vorgehensweisen langfristig zu senken. Dabei sollten sich die Berater sowohl als Studierende des spezifischen Systems und seiner Besonderheiten, als Anwälte für das höhere Ziel des Projektes wie auch als Experten für Prozessbegleitung verstehen.

### 10.4.1 Chancen und Herausforderungen transorganisationaler Projekte

Viele Organisationen, Unternehmen und Einzelpersonen suchen heute nachhaltige Lösungen, um konstruktiv über Organisationsgrenzen hinweg zu agieren. Denn Herausforderungen können oftmals gemeinsam besser bewältigt werden. Eine verstärkte transorganisationale Zusammenarbeit in vielen Feldern ist der zunehmenden Komplexität der Umwelt, einer veränderten Arbeitsteilung und den veränderten Wettbewerbsbedingungen geschuldet, die sich im Zuge der Globalisierung und der Digitalisierung entwickelt haben. *Transorganisationale Projekte* sind durch Strukturen und Prozesse ohne klar definierte Grenzen gekennzeichnet. Sie umfassen diverse Branchen und Organisationen. Die Projekte sind häufig dynamisch, veränderungsintensiv und »jenseits der Kontrolle einzelner Einheiten« (Motamedi 2010, S. 45). Inhaltlich geht es zum Beispiel darum, dass bisher nicht wirklich miteinander kooperierende Akteure (Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen (NROs), Verbände, Regierung ...) aus einem produzierenden Sektor gemeinsam versuchen, nachhaltige Wirtschaftspraktiken für diesen Sektor zu entwickeln und verbindlich zu vereinbaren. Andere Beispiele sind Entsende- und Empfänger-Organisationen für internationale Freiwillige, die sich im Rahmen einer NRO-Dachorganisation auf verbindliche Regeln für die Zusammenarbeit einigen wollen (vgl. hier Schwinge/Pakleppa 2012) oder Unternehmen, die sich in einem Konsortium zusammenschließen müssen, weil sie nur so die geforderte

## 10.5 Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationale Innovation

*Otto Scharmer, Katrin Käufer*

Organisationen sind heute für die kleinen Probleme oft zu groß und für die großen Probleme oft zu klein. Zu groß heißt, dass die Organisation von dem lokalen Kontext, zum Beispiel der Kundenbeziehung oder der Region aufgrund ihrer Größe zu weit entfernt ist. Die Antwort auf dieses Problem sind vielfältige Formen von Dezentralisierung, z. B. der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen. Zu klein heißt, dass die zentralen Zukunftsherausforderungen, mit denen z. B. sich Führungsteams von Unternehmen heute konfrontiert sehen – Digitalisierung, Klimawandel, Energiewende etc. –, unmöglich als Einzelunternehmen zu beantworten sind. Vielmehr verlangen diese Herausforderungen neue Formen und Felder der Kooperation, in denen unterschiedliche Stakeholder über die Grenzen von Unternehmen, Regierung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammengebracht und über Dialog- und Prototyping-Formate in gemeinsame Prozesse gebracht werden. Kernpunkt dieser neuen organisationsübergreifenden Plattformen ist es, den Beteiligten zu ermöglichen, die eigene Sicht der Dinge (*Ego-system View*) durch die Perspektive der jeweils anderen zu erweitern (*Eco-system View*), um in diesem Austausch neue Ideen zu generieren, die in vielfältigen Prototyping-Projekten experimentell erprobt werden.

In diesem Beitrag argumentieren wir, dass, um in der VUCA-Welt erfolgreich agieren zu können, Unternehmen aktiv an der kollektiven Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen mitwirken müssen. Hierbei geht es nicht um die engstirnige und kurzfristige Durchsetzung von vermeintlichen Industrie-Interessen (wie dies beispielsweise seitens der deutschen Automobilindustrie gegenüber den willfährigen Ministerien in Berlin und Brüssel zu besichtigen ist, siehe der jüngste VW-Abgas-Skandal), sondern um die aktive Teilnahme an Schlüsselprojekten gesellschaftlicher Innovation (Energiewende, nachhaltige Mobilität, Integration von Migranten, Erneuerung des Bildungswesens, Industrie 4.0 etc.).

Die Forderung nach einer Öffnung gegenüber den relevanten gesellschaftlichen Kontexten ist nicht neu. Aber nie war sie strategisch so essenziell für unternehmerische und gesellschaftliche Erneuerungsprozesse wie angesichts der Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft heute steht. Der Grund dafür ist einfach: In Phasen der Disruption, das heißt in Phasen von bruchartigen Veränderungen, ist eine Vernetzung in die relevanten Kontexte oft der entscheidende Mechanismus, um zeitnah handlungs-, verwandlungs- und innovationsfähig zu

## Autorenverzeichnis

### Herausgeber



**Prof. Dr. Heiko Roehl** hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und ist Diplompsychologe und promovierter Soziologe. Er war fünf Jahre für die Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto (CA) tätig und arbeitete dort zu unterschiedlichen Aspekten organisierter Wertschöpfung. Anschließend unterstützte er fünf Jahre den Aufbau der Nelson

Mandela Stiftung vor Ort in Johannesburg/Südafrika im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Im Anschluss war er fünf Jahre für die Unternehmensorganisation im Stab für Unternehmensentwicklung der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn verantwortlich. In den folgenden Jahren baute er die Internationale Führungsakademie des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf und leitete diese.

Heiko Roehl ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Organisation/Führung/Veränderungsmanagement und Mitherausgeber der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung*. Er ist außerdem Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br. und lehrt »organization studies« an der Universität Hildesheim.

Heiko Roehl lebt und arbeitet als geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH und als Partner von Die Denkbank in Berlin. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Begleitung von Organisationen in tief greifender Veränderung.

E-Mail: [hr@heikoroehl.de](mailto:hr@heikoroehl.de)



**Prof. Dr. phil. habil. Herbert Asselmeyer** ist Hochschullehrer für Organisationspädagogik an der Stiftung Universität Hildesheim und Direktor der Führungskräftechule »organization studies«.

Zu seinen Schwerpunkten in Forschung, Lehre und Beratung gehörten zum einen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Interventionsstrategien auf den Handlungsebenen Individuum, Gruppen/Teams, Gesamtorganisationen; zum anderen geht es um Entwicklung, Steuerung und Koordination von »Lernprozessen« in Kommunen/Regionen und Netzwerken. Als Berater hat er Organisations- und Regionalentwicklungen im In- und Ausland (Osteuropa) unterstützt.

E-Mail: [herbert@asselmeyer.de](mailto:herbert@asselmeyer.de)

## Autorinnen und Autoren



**Dr. Jens Aderhold**, Innovare Institut – Innovation anders machen. Praxis- und Forschungsschwerpunkte von Jens Aderhold sind: Arbeit an einem neuen Innovationsparadigma, funktionale Elitetheorie, Bildungskonzept für digitale Moderne, Innovationsmanagement, Theorien, Methoden und Tools für Netzwerkbildung und -management sowie Beratung, Social Media und Organisationsentwicklung.

E-Mail: [inno-vare@mail.de](mailto:inno-vare@mail.de)



**Prof. Dr. Maja Apelt** ist Professorin für Organisations- und Verwaltungssoziologie an der Universität Potsdam. Sie lehrt u. a. zu Organisationstheorien, zu qualitativen Methoden der Organisationsforschung, zu Gewalt in und von Organisationen sowie zum Verhältnis von Organisation und Geschlecht. Aktuelle Forschungsprojekte beziehen sich auf die Kooperation im Netzwerk Flughafen, auf die Konstruktion der ›Anderen‹ in männlich dominierten Organisationen und zur Frage, welchen Einfluss die Transformation einer ostdeutschen Universität auf die Identitätskonstruktion ihrer Mitarbeiter hat.

E-Mail: [maja.apelt@uni-potsdam.de](mailto:maja.apelt@uni-potsdam.de)



**Fabian Bahm**, Dipl.-Kfm., ist Partner bei Die Denkbank – Engelke, Minx & Partner. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der FU Berlin war er u. a. tätig für die Abteilung Naher/Mittlerer Osten der Bankgesellschaft Berlin AG und für die Konzernrevision der Daimler AG. Seit 2007 begleitet er Verbesserungs- und Entwicklungsprozesse in unterschiedlichsten Organisationen und deren Führungssystemen.

Für DIA CONSULT– Deutsche Ingenieur Allianz arbeitet er in internationalen Projekten im Energiesektor.

E-Mail: [bahm@die-denkbank.de](mailto:bahm@die-denkbank.de)



**Dr. Torsten Bergt** (1979) studierte nach einer Tischlerausbildung Holzingenieurwesen sowie Sozial- und Organisationspädagogik. Während des Studiums beschäftigte er sich mit Forschungsprojekten zum Möbelrecycling, zur Qualitätssicherung im Piano- und Flügelbau, arbeitete im Bereich der Markt- und Meinungsforschung und konzipierte ein Online-Qualitätsmanagement-Handbuch, welches zur Masterarbeit »Sinn und Unsinn von Qualitätsmanagement-Handbüchern« inspirierte. Nach dem Studium folgte eine Beschäftigung am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik an der Stiftung Universität Hildesheim. Dort lehrte er zu dem Themengebiet »Wandel in und von Organisationen«. Von 2009 bis 2012 arbeitete er als Dekanatsgeschäftsführer des Fachbereichs 3 »Sprach- und Informationswissenschaften« und ist seit 2012 Qualitätsmanager an der Stiftung Universität Hildesheim. 2013 Promotion mit summa cum laude zum Dr. phil. an der Stiftung Universität Hildesheim mit dem Titel »Schnell wachsende Organisationen – Zur Mannigfaltigkeit einer begrifflichen Einheit«.

E-Mail: [bergtt@uni-hildesheim.de](mailto:bergtt@uni-hildesheim.de)



**Prof. Dr. Christine Böckelmann**, Psychologin und Psychotherapeutin sowie Master Hochschulmanagement. Christine Böckelmann hat Führungsfunktionen an verschiedenen Hochschulen in der Schweiz und Deutschland wahrgenommen (u. a. Generalsekretärin der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz; Rektorin der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe) und ist aktuell Direktorin der Hochschule für Wirtschaft Luzern. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind: Arbeitsplatz Hochschule, Personalmanagement und Organisationsentwicklung in Bildungsinstitutionen, berufsbezogene Beratungskonzepte und Coaching für Führungspersonen.

E-Mail: [christine.boeckelmann@psychologie.ch](mailto:christine.boeckelmann@psychologie.ch)



**Lars Debbert** hat Architektur und Immobilienökonomie in Deutschland und den USA studiert und arbeitet seit 2004 im Spannungsfeld zwischen Markenkommunikation und Architektur. In interdisziplinären Teams erarbeitet er Architekturen, Inhalte und Programme für den Handel, Unternehmensstandorte, Wohnimmobilien, die Touristik sowie die räumliche Markenkommunikation. Lars Debbert ist neben verschiedenen Unternehmens- und Projektbeteiligungen geschäftsführender Gesellschafter im Bereich Konzept & Kreation bei der NEST ONE GmbH.

E-Mail: [debbert@nest-one.com](mailto:debbert@nest-one.com)





**Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich**, ist Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences (FRA-UAS). Zuvor war er Professor für Organisation, Führung und Personal an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Co-Studiengangsleiter des EMBA Luzern. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Soziologie in München und promovierte zum Thema »Das Ende der Betriebsblindheit« an der Universität Witten/Herdecke in Wirtschaftswissenschaft. Er war Post-Doc an der Freien Universität Berlin im durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten »Pfadkolleg«. Weitere berufliche Stationen: Professor für Unternehmensführung an der Berner Fachhochschule, leitende Managementfunktion bei der Unternehmensberatung Kienbaum sowie bei der Deutschen Bahn AG. Er ist ausgebildeter systemischer Businesscoach und Lehrtrainer für systemisches Businesscoaching. Zudem verfügt er über eine Grundausbildung in systemischer Familientherapie. Forschungsschwerpunkte sind: HR- und Change Management, Consulting, Innovation, Digitalisierung sowie Emotions- und Intuitionsforschung. Er hat zahlreiche Publikationen zu den Themen Organisation und Management verfasst und ist Kolumnist der Zeitschrift *Bilanz*.

E-Mail: frank.dievernich@hsl.fra-uas.de



**Matthias Drevs** ist seit 2011 Berater, Coach und Projektmanager in diversen Change Projekten und fester strategischer Partner der Kessel und Kessel GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Leitung des Projektmanagements in unternehmensweiten Veränderungsprozessen, in der engen Begleitung von Schlüsselpersonen, Teams und Arbeitsgruppen in strategischen Konzeptions- und Umsetzungsphasen sowie in der Durchführung von Kultur-, Aufgaben- und Engpassdiagnosen. Aktuell begleitet er Mandanten mit besonders tief greifenden Veränderungsthemen (Firmenauflösung/Fusionsprozess). Matthias Drevs studierte an der Universität Hamburg, der Leuphana Universität Lüneburg und der Naruto University in Japan zu den Themen Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Philosophie, BWL und Arbeitsrecht. Sein Masterstudium in Human Resource Management schloss er mit dem Thema: »Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung« ab. Darüber hinaus besitzt Matthias Drevs eine Coaching- und Beraterausbildung in Transaktionsanalyse.

E-Mail: matthias.drevs@kesselundkessel.de



**Prof. Dr. Martina Eberl** ist seit 2010 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Darüber hinaus trägt sie die akademische Leitung für den MBA Studiengang »Change Management« am Institut für Management Berlin (IMB). Ihre derzeitigen Forschungsschwerpunkte sind »Führungsformen der Zukunft«, »Strategieumsetzung und Governance« sowie »Organisationale Kompetenzen«.

E-Mail: [martina.eberl@hwr-berlin.de](mailto:martina.eberl@hwr-berlin.de)



**Prof. Dr. Roland Eckert** ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und ausgewiesener Experte in Fragen der Geschäftsmodell- und Strategieentwicklung sowie in der Umsetzung von strategischen Veränderungsprogrammen. Er hat in den letzten Jahren eine Mehrzahl von Büchern und Beiträgen zum Thema Geschäftsmodellentwicklung, Organisationsentwicklung und strategische Programme mit besonderem Fokus auf den digitalen Hyperwettbewerb veröffentlicht. Roland Eckert hat mehr als 18 Jahre in leitenden Positionen für namhafte internationale Beratungsunternehmen gearbeitet und eigene Geschäftsbereiche geleitet. Er hat als Verantwortlicher Projekte und Programme bei großen Fusionen, strategischen Restrukturierungen und ganzheitlichen Performance-Verbesserungsprogrammen geführt. Seine Klienten umfassten Großunternehmen und auch mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen.

E-Mail: [roland.eckert@fom.de](mailto:roland.eckert@fom.de)



**Prof. Lutz Engelke**, Gründer von TRIAD Berlin, realisiert in Berlin und einer Dependence in Shanghai weltweit neue Formate und transformiert dabei Räume und Prozesse im Grenzgebiet zwischen Wissenschaft, Kunst und Wirtschaft. Studien der Literaturwissenschaften, Psychologie, Publizistik und Filmwissenschaften bilden seinen wissenschaftlichen Background (FU Berlin, Cornell University, USA). Die 1994 gegründete Kreativagentur TRIAD Berlin vereint mittlerweile rund 220 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Berufen, Generationen und Kulturkreisen. Mit TRIAD Berlin hat Engelke preisgekrönte Themen- und Erlebniswelten, Expo-Pavillons, Ausstellungen, Markenauftritte, Unternehmenswelten und Events konzipiert und realisiert. Als künstlerischer Gesamtleiter war Lutz Engelke maßgeblich am Erfolg des chinesischen Themenpavillons *Urban Planet* auf der Weltausstellung 2010 in Shanghai beteiligt. Lutz Engelke ist Mitgründer und Partner von Die Denkbank sowie

Honorarprofessor im Fachbereich Design der FH Potsdam. EXPLORE – PLAY – TRANSFORM ist Teil seiner kreativen Methode. Sein Credo: Mehr Fantasie wagen.  
E-Mail: engelke@triad.de



**Dr. Karim Fathi** ist als Berater, Coach, Trainer, Dozent und Forscher zu den Themen Resilienzförderung, Konflikttransformation, Kompetenzmanagement und transdisziplinäre Methodenentwicklung tätig. Er ist Partner von Die Denkbank, der GRUNDIG AKADEMIE, Projektleiter Resilienz an der Steinbeis Hochschule Berlin und Gründungspartner der Akademie für Empathie sowie geschäftsführender Gesellschafter des Kompetenzzentrums PROTECTIVES.

E-Mail: fathi@die-denkbank.de



**Peter Flume** studierte Allgemeine Rhetorik an der Universität Tübingen. Seit 1989 ist er unter dem Namen Rhetoflu als selbständiger Trainer und Berater im Mittelstand und für zahlreiche Großunternehmen tätig. Er trainiert dort Mitarbeiter und Führungskräfte in den Bereichen Rhetorik, Präsentation, Führung und Verhandlung. 1997 gründete er zusammen mit einer Gruppe von Pädagogen und Schauspielern ein Unternehmestheater und dehnte damit seine Beratertätigkeit in Richtung Change-Prozesse aus. Außerdem holte er zusammen mit seinen Partnern im Jahr 2002 den Gesamtsieg beim Internationalen Deutschen Trainingspreis (BDVT) sowie Gold in der Kategorie Vertrieb. Ende 2009 gründete er die Rhetoflu GmbH mit der die verschiedenen Theater- und Inszenierungsansätze weitergeführt und um neue Konzepte im Bereich Film und Hörspiel erweitert wurden. Peter Flume hat einen Lehrauftrag an der Universität Hildesheim im Rahmen des Studiengangs »organization studies« für das Fach »Kreative Techniken und Inszenierungen«.

E-Mail: info@rhetoflu.com



**Birgit Gebhardt** führt Trends und Strömungen zu plausiblen Vorstellungen von Zukunft zusammen. Im Auftrag der Körber Stiftung entwickelte die gelernte Journalistin in ihrem Buch *2037 – Unser Alltag in der Zukunft* (Hamburg 2011) ein Lebensszenario unserer Gesellschaft in 25 Jahren und regte damit Diskussionen an, die u. a. der ZEIT-Verlag für Lesungen nutzte. Als Geschäftsführerin des Unternehmens Trendbüro verantwortete sie fünf Jahre lang das branchenübergreifende Projektgeschäft des Beratungsunternehmens für gesellschaftlichen Wandel, dem sie von

2001 bis 2012 angehörte. 2010 veranlasste sie die Konzeption und Implementierung eines neuen Trend- und Wissensmanagements (We°) auf Social-Media-Kommunikationsprinzipien. Die Social Business Software war die Umsetzung einer Forschungsarbeit zur vernetzten Arbeitskultur, die 2012 in die Studie *NEW WORK ORDER* mündete. Mit ihrem eigenen Netzwerk berät sie seit Oktober 2012 bekannte und neue Kunden auf ihren Wegen in die vernetzte Arbeitskultur. 2014 erschien ihre Vertiefungsstudie *NEW WORK ORDER-Organisationen im Wandel* zum Thema Organisation und Führung und im Herbst 2016 die *NEW WORK ORDER-Studie Kreative Lernwelten*. Birgit Gebhardt ist seit 2012 Mitglied der Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung mit dem Fokus »Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland« und wirkt in der Arbeitsgruppe »Future of Work« an der jährlichen Zukunftsstudie des Münchner Kreises mit. Sie arbeitete mit am Chancpapier *Content & Technology* (2013) zur digitalen Wertschöpfung, das auf dem Nationalen IT-Gipfel 2014 veröffentlicht wurde.  
E-Mail: [info@birgit-gebhardt.com](mailto:info@birgit-gebhardt.com)



**Prof. Dr. Harald Geißler**, studierte Erziehungswissenschaft, promovierte 1976, habilitierte sich 1985 und wurde 1985 an die Helmut-Schmidt-Universität Hamburg für das Fach Erziehungswissenschaft insbesondere Berufs- und Betriebspädagogik berufen. Er leitet dort am Management Development Center das Competence Center Coaching mit den beiden Schwerpunkten Coaching-Gutachten und Virtuelles Coaching. Im Zusammenhang mit seinen Forschungsschwerpunkten Organisationslernen und Coaching betreute er eine Vielzahl an Projekten der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Er ist Autor des Lehrbuchs *Organisationspädagogik* und (Mit-) Herausgeber der Sammelbände *E-Coaching* und *E-Coaching und Online-Beratung*.  
E-Mail: [Harald.Geissler@hsu-hh.de](mailto:Harald.Geissler@hsu-hh.de)



**Dr. Hans Geißlinger**, Dipl. Soziologe, Dipl. Sozialpädagoge, Studium der Pädagogik, Soziologie, Politik und Philosophie in München, Paris und Berlin; Forschungsschwerpunkte: Kultursociologie, Kommunikationswissenschaften und Konstruktivismus; Lehrtätigkeit an der Freien Universität Berlin und der Humboldt Universität zu Berlin. Geschäftsführer der STORY DEALER A.G. Berlin und der Story Factory EXPEDERE GbR. Veröffentlichungen zu Themen der Lernkultur und des kulturellen Wandels. Praxisfelder: Entwicklung und Realisierung sozialer Interventionen zur Veränderung

von Unternehmenskulturen, Organisationsstrukturen und Führungsverhalten; Vorträge, Seminare und Bildungsarbeit.

E-Mail: [hans.geisslinger@gmx.de](mailto:hans.geisslinger@gmx.de)



**Alexander Gruber** studierte Soziologie in Bochum und Bielefeld. Er arbeitet als Unternehmensberater für die Firma Metaplan, lehrt an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld und ist außerdem im Fachgebiet Führungslehre der Deutschen Hochschule der Polizei tätig. Seine Themenschwerpunkte sind Organisationsstrukturen und -prozesse, Strategieentwicklungen und Steuerungssysteme. Er arbeitet an einem organisationssoziologischen Dissertationsprojekt.

E-Mail: [AlexanderGruber@metaplan.com](mailto:AlexanderGruber@metaplan.com)



**Alexander Gutbrod** ist seit 2005 bei Continental, seit 2010 dort Leiter Corporate Project Management. In dieser Konzernfunktion ist er zuständig für die Infrastruktur des Projektmanagements bei Continental von der Rollengestaltung und Ausbildung der Projektmanager über die Prozessstrukturen im Projektmanagement bis hin zu IT-Tools und Reportingsystemen. Continental ist in den letzten 15 Jahren u. a. durch Zukäufe schnell gewachsen. Eine besondere Aufgabe ist es daher, als Zentralfunktion in einer geeigneten Balance Standards zu setzen.

E-Mail: [alexander.gutbrod@continental-corporation.com](mailto:alexander.gutbrod@continental-corporation.com)



**Andreas Huber** ist Diplom-Ingenieur und tätig als Strategie- und Organisationsberater im öffentlichen wie im privaten Sektor. Neben Prozessen zur Veränderung und Neuausrichtung von Organisationen begleitete er in den letzten Jahren unter anderem Kooperationsprozesse in einem Landkreis, Fusionsprozesse mehrerer Pharmakonzerne und Industrie-konzerne, eine deutsche Hochschulfusion und weitere Kooperations- und Fusionsvorbereitungen und Durchführungen in großen Organisationen. Er lebt und arbeitet in Freiburg und Berlin.

E-Mail: [ah@publicone.com](mailto:ah@publicone.com)



**Prof. Dr. Stephan Kaiser** hat an der Universität Regensburg und an der University of Wales, Swansea, Betriebswirtschaftslehre studiert und an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt promoviert und sich habilitiert. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation sowie Vorstand im Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München. Die Schwerpunkte seiner Forschung liegen in den Bereichen Personal, Organisation und Strategie. Aus seiner Forschung sind bisher über 200 Publikationen hervorgegangen. Ein besonderes Anliegen ist ihm der Wissenschaft-Praxis-Transfer. Hierzu leitet er den Arbeitskreis »Unternehmensführung« der Schmalenbachgesellschaft e.V. und ist Vorstand im »Zentrum für Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung«. In der Unternehmenspraxis ist er als Aufsichtsrat, wissenschaftlicher Beirat, Berater und Dozent tätig.

E-Mail: [Stephan.Kaiser@unibw.de](mailto:Stephan.Kaiser@unibw.de)



**Dr. Katrin Käufer** ist Präsidentin des »Presencing Institute« und wissenschaftliche Mitarbeiterin im »Community Innovators Lab (CoLab)« im Department of Urban Studies and Planning des Massachusetts Institute of Technology (MIT). Der Fokus ihrer Forschungsarbeit umfasst die Themen Leadership, Organizational Change und Value-based Banking. Katrin Käufer erwarb ihren MBA an der Universität Witten/Herdecke, wo sie auch promovierte. Sie hat sowohl mit kleinen und mittleren als auch mit global agierenden Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und der Weltbank zusammengearbeitet, ebenso wie mit dem United Nations Development Program in New York. Darüber hinaus ist sie Mitbegründerin des Presencing Institute und Leiterin des Bereichs Lernen und Wissen der Global Alliance for Banking on Values (GABV).

E-Mail: [kaeufer@mit.edu](mailto:kaeufer@mit.edu)



**Dr. Wilfried Kerntke** ist Berater für Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Führungskräfte-Coach und Organisationsmediator. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Vorstandsberatung, Unterstützung von Aufsichtsräten, Konfliktbehandlung – in und zwischen Organisationen und Unternehmen in Europa, aber auch in Asien, Mittelamerika und Afrika, weiterhin Systemdesign für Konfliktmanagement sowie Verhandlungsbegleitung. Wilfried Kerntke war von 2000 bis 2007 Vorstandsvorsitzender

des deutschen Bundesverbands Mediation und ist Ko-Präsident von World Wide Negotiation mit Sitz in Paris. Er ist akkreditiert beim Justizministerium der Republik Italien für die Vermittlung in internationalen Wirtschaftskonflikten.

E-Mail: kerntke@inmedio.de



**Prof. Dr. Arjan Kozica** hat an der Universität der Bundeswehr München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften studiert, über eine Arbeit zum Thema »Personalethik« promoviert und sich 2016 mit einer kumulativen Arbeit zum Thema »Paradoxien in Organisationen« habilitiert. Er war als Fach- und Führungskraft mehrere Jahre in der Bundeswehr tätig, unter anderem als wissenschaftlicher Referent und Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr (Hamburg). Seit September 2015 ist er als Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School (Reutlingen) tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind organisationstheoretische Fragen (z. B. institutionelle Komplexität, Routinen, Identität, Wandel), sowie Personalmanagement (z. B. Digitalisierung in der Arbeitswelt). Dabei liegt ein Fokus auf wissensintensiver Arbeit und Professional Service Firms.

E-Mail: arjan.kozica@reutlingen-university.de



**Prof. Dr. Willy Christian Kriz**, ist Diplompsychologe und seit 2005 Professor für Führung und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Vorarlberg (Österreich). Er ist Autor/Herausgeber von 14 Büchern und von rund 200 Fachbeiträgen sowie Editor in Chief des *Journal Simulation & Gaming*. Er ist zudem Gründer und Fachbeiratsmitglied des Verbandes für Planspielmethoden in Deutschland, Österreich und Schweiz, war 12 Jahre Vorstandsmitglied (Executive Board) der ISAGA (internationaler Fachverband für Simulations- und Planspielmethoden) und zweimal Präsident der ISAGA, sowie von 2004–2013 Gründungsdirektor der ISAGA Summerschool für Planspielentwicklung. Willy C. Kriz ist außerdem in der Führungskräfte- und Teamentwicklung, in der Organisationsberatung sowie als Entwickler von Planspielen für Change- und Projektmanagement und für kundenspezifische Entscheidungssimulationen und Szenariotechniken tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung; Training von System- und Teamkompetenz; Planspiel- und Simulationsmethoden; Hochschuldidaktik; Evaluation von Trainings- und Bildungsmaßnahmen.

E-Mail: willy.kriz@fhv.at



**Prof. Dr. Stefan Kühn**, Soziologe und Historiker, Prof. für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater für die in Quickborn (bei Hamburg), Versailles und Princeton ansässige Firma Metaplan vorrangig für Ministerien, Verwaltungen, Unternehmen und halbstaatliche Entwicklungshilfeorganisationen. Stefan Kühn ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenfeld Organisation.

E-Mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de



**Prof. Dr. Harm Kuper**, ist Dipl.-Pädagoge und Univ.-Prof. für Weiterbildung und Bildungsmanagement an der Freien Universität Berlin. Forschungsschwerpunkte sind die Bildungsbeteiligung Erwachsener, Bildungsberichterstattung und Organisationen im Bildungssystem.

E-Mail: harm.kuper@fu-berlin.de



**Dr. Markus Lemmens** ist seit 1996 Geschäftsführender Gesellschafter der Lemmens Medien GmbH mit dem Schwerpunkt Bildung, Forschung, Technologie; zudem ist er aktiver Gesellschafter in der KBHF GmbH am KIT, Karlsruhe Institut für Technologie (seit 2011), die auf die Fusionsenergie spezialisiert ist. Seit Ende 2013 ist Markus Lemmens neben den Standorten Bonn und Berlin als Verleger und Korrespondent für

Lemmens Medien in New York tätig und baut seit Januar 2016 zudem das Liaison Office Nordamerika für die Universitäten Freiburg, KIT Karlsruhe, Basel, Straßburg und Haute Alsace am Standort New York auf. Er ist auch Lehrbeauftragter für Wissenschaftsmanagement, Forschungs- und Wissenschaftsmarketing an der Universität Hildesheim (seit 2008), Universität Bern (seit 2012) und der Universität Ulm (seit 2013). Markus Lemmens studierte Politik- und Rechtswissenschaft.

Email: lemmens@lemmens.de



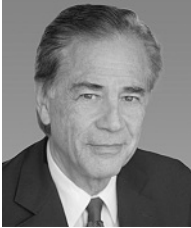
**Dr. Karl Leutschaft** ist selbstständiger Strategie- und Change-Berater. Davor baute er im Silikon Valley ein eigenes Unternehmen im Bereich der nachhaltigen Konsumgüter auf. Seine Erfahrungen, die er als Unternehmer in den USA gewonnen hat, setzt er im Mittelstand und in Konzernen ein. Er unterstützt seine Klienten mit einer Kombination aus kaufmännischem Wissen, Führungserfahrung und Technikverständnis.

Innovation, unternehmerisches Denken und Nachhaltigkeit stehen im Fokus sei-



nes Beratungsansatzes. Für sein Herzensanliegen, die nachhaltige Wirtschaft, engagiert er sich auch ehrenamtlich, beispielsweise als Wirtschaftsrat der deutschen Umweltstiftung.

E-Mail: karl@leutschaft.de



**Prof. Dr. Fredmund Malik** ist Wissenschaftler, Autor, Advisor und Educator in System- und Komplexitätsmanagement. In über 40 Jahren Forschung entwickelte er neue systembasierte Denk- und Managementsysteme, die das Funktionieren von Organisationen grundlegend verbessern und teilweise revolutionieren. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Systemtheorie, Kybernetik, Informationstheorie und Wissenschaftsphilosophie promovierte er 1974 in St. Gallen über komplexe Systeme und habilitierte 1978 mit einer Arbeit über die Strategie des Managements komplexer Systeme. Von 1974 bis 2004 war er Dozent und Professor für General Corporate Management, Governance und Leadership an der Universität St. Gallen, Schweiz, und Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien von 1992 bis 1998. Darüber hinaus fungierte er als Direktionsmitglied des Instituts für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Für die Ausweitung und Verstärkung seiner Forschungen für system-kybernetische Governance- und Managementsysteme sowie für deren praktische Anwendung gründete Malik 1984 das Malik Institute St. Gallen, dessen Verwaltungsratspräsident er ist. Mit internationalen Niederlassungen und globalen Partnerschaften gehört das Institut seither zu den führenden Wissensorganisationen für systemisches Denken und kybernetische Governance-, Leadership- und Managementlösungen. Er ist auch Gründer und Chairman des Malik Institute für Komplexitätsmanagement, Governance und Leadership.

E-Mail: info@mzsg.ch



**Prof. Dr. Joachim Merchel**, Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen. Joachim Merchel lehrt »Organisation und Management in der Sozialen Arbeit« und ist Leiter des weiterbildenden Master-Studiengangs »Sozialmanagement«.

E-Mail: jmerchel@fh-muenster.de



**Prof. Dr. Eckard Minx** war nach dem Studium der Wirtschafts- (Diplom-Volkswirt, Dipl.-Kaufmann) und Rechtswissenschaften (Dr. rer. pol.) an der FU Berlin zunächst als Mitarbeiter im internationalen Anlagenbau (Saudi-Arabien und Algerien) tätig und ab 1980 bei der Daimler-Benz AG (Forschungsgruppe Berlin). Von 1992 bis 2009 war Eckard Minx Leiter der Forschung »Gesellschaft und Technik« in Berlin, Palo Alto (CA) und Kyoto (Japan). Seit 2008 ist er Vorsitzender des Vorstands der Daimler und Benz Stiftung sowie Geschäftsführender Gesellschafter von Die Denkbank – Engelke, Minx & Partner.

E-Mail: [minx@die-denkbank.de](mailto:minx@die-denkbank.de)



**Dr. Reinhart Nagel** ist Autor verschiedener Fachbücher und Partner der osb International Consulting AG. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Begleitung von Strategieentwicklungsprozessen und deren Verankerung im Unternehmen sowie die Gestaltung und Implementierung des Organisationsdesigns. Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen. Als Autor veröffentlichte er u. a. Bücher zur systemischen Strategieentwicklung und zum Organisationsdesign.

E-Mail: [reinhart.nagel@osb-i.com](mailto:reinhart.nagel@osb-i.com)



**Claus-Bernhard Pakleppa** begleitet seit über 20 Jahren Einzelpersonen, Teams, Unternehmen und Organisationen als Prozessbegleiter, Berater, Trainer und Coach. Erste Impulse dafür erhielt er im Studium der Ethnologie, Pädagogik und Politik in Köln und Heidelberg und später in seiner Weiterbildung zum systemischen Coach und Berater. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Moderation und Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprojekten, z. B. in Bezug auf die aktive Gestaltung von Unternehmenskultur und vom Common Ground der Zusammenarbeit und die Begleitung von Multi-Stakeholder-Prozessen. 2006 gründete Claus-Bernhard Pakleppa p4d | partnership for development GmbH in Bonn und führt die GmbH seitdem als geschäftsführender Gesellschafter.

E-Mail: [pakleppa@p-4-d.org](mailto:pakleppa@p-4-d.org)



**Markus Plischke**, Mag. rer. soc. oec., ist selbstständiger Organisationsberater, Trainer und Coach. Er war u. a. als Manager der Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young sowie als Principal der Beratergruppe Neuwaldegg tätig. Markus Plischke studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Organisation und verfügt über Zusatzausbildungen als systemischer Berater und Coach. Er ist aktiv in der Fachgruppe »Achtsamkeit in der Organisation (AiO)« im Netzwerk Achtsame Wirtschaft e. V. und praktiziert seit vielen Jahren Meditation. E-Mail: [mapli@co-an.com](mailto:mapli@co-an.com)



**Dr. Kai Romhardt** (lic. oec. HSG) ist Wirtschaftswissenschaftler, Autor, Unternehmerberater und autorisierter Dharmalehrer in der Tradition des Zen-Meisters Thich Nhat Hanh. In seinen Vorträgen, Seminaren, Retreats und seinen sechs Büchern vermittelt er den achtsamen Umgang mit Konsum, Arbeit, Geld, Wissen und Zeit und veröffentlichte u. a. die Titel *Wissen managen*, *Slow down your Life* und *Wir sind die Wirtschaft*. Er ist Vorsitzender und Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e. V. (NAW), das seit 2004 die Potenziale von Achtsamkeit und buddhistischer Lehre und Praxis für die Wirtschaft erschließt. Das NAW organisiert pro Jahr über 160 Veranstaltungen und ist mit Regional- und Initiativgruppen in über 20 Städten aktiv ist. E-Mail: [info@romhardt.de](mailto:info@romhardt.de)



**Otto Scharmer** ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT), hat eine Professur im Rahmen des »Thousand Talents Program« an der Tsinghua Universität in Peking, und er ist Mitbegründer des »Presencing Institute«. Darüber hinaus leitet er das MIT IDEAS Programm für branchenübergreifende Innovation in China und Indonesien. Otto Scharmer ist Autor von *Theorie U* und Koautor von *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. Er ist darüber hinaus Mitbegründer des 2015 gegründeten *MITx u. lab*, eines Massive Open Online Course (MOOC), der während des ersten Jahres bereits 75.000 registrierte Teilnehmer verzeichnete. Für seine Lehrtätigkeit wurde Otto Scharmer vom MIT mit dem *Jamieson Prize for Excellence in Teaching* (2015) ausgezeichnet, und 2016 erhielt er den *European*

*Leonardo Corporate Learning Award* für den Beitrag von *Theory U* zur Zukunft von Management und Lernen.

E-Mail: [scharmer@mit.edu](mailto:scharmer@mit.edu)



**Prof. Dr. Christiane Schiersmann** ist seit 1990 Professorin für Weiterbildung und Beratung am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. Aktuelle Schwerpunkte in Forschung und Lehre: Analyse und Gestaltung der Beratung von Personen, Teams und Organisationen, Strategien und Instrumente der Kompetenzerfassung von Beratern und Weiterbildnern, Qualitätsmanagement, Leiterin des berufs begleitenden Masterstudiengangs »Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft, Koordinatorin des europäischen Netzwerks von Beratungsstudiengängen »Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe« (NICE), stellvertretende Vorsitzende des Nationalen Forums Beratung (nfb) (2009–2015), Vice-President des Netzwerks Europäischer Beratungsforscher/innen European Society for Vocational Designing and Career Counseling (ESVDC). E-Mail: [schiersmann@ibw.uni-heidelberg.de](mailto:schiersmann@ibw.uni-heidelberg.de)



**Dr. Brigitte Schwinge** verfügt über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Organisationsentwicklung, qualitative Wirkungsforschung und Beratung. Nach ihrem Studium der Ethnologie, pädagogischen Psychologie und Islamwissenschaften promovierte Sie im Bereich Wirtschaftsethnologie zum Thema Kooperationsbeziehungen bei Landwirten in Namibia. Für Kunden aus der Privatwirtschaft führte sie während ihrer langjährigen Tätigkeit als Projektleiterin Markt- und Medienwirkungsforschungen durch. Als ausgebildete Beraterin und Coach begleitet sie organisationale Entwicklungsprozesse durch Aktionsforschung, qualitative Wirkungsanalysen, (Team-) Coaching und Moderation. Seit 2010 ist Brigitte Schwinge Gesellschafterin von p4d | partnership for development GmbH in Bonn. E-Mail: [schwinge@p-4-d.org](mailto:schwinge@p-4-d.org)



**Martin Spilker** ist Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung und seit 1996 Persönlicher Referent von Frau Liz Mohn. Er arbeitete zudem über Jahre eng mit Bertelsmann-Nachkriegsgründer Reinhard Mohn zu Fragen der Führung, Organisationskultur und Tarifpolitik zusammen und übernahm ab 2004 auf seinen Wunsch auch die Leitung des Kompetenzzentrums »Führung und Unternehmenskultur« der

Bertelsmann Stiftung. Im Laufe seiner Karriere arbeitete er für einige Unternehmen. 1980 begann er als stellvertretender Einkaufsleiter bei Poppe & Potthoff GmbH & Co. Von 1987 bis 1988 arbeitete er als Führungskräfte-Trainee des Vertriebsvorstandes der Victoria-Versicherungs-AG in Düsseldorf bevor er dann 1988 als Persönlicher Referent des Geschäftsführers der Bertelsmann Stiftung nach Gütersloh wechselte.

Martin Spilker studierte Volks- und Betriebswirtschaft, Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftspsychologie an der Universität-Gesamthochschule Paderborn und an der Universität Klagenfurt und errang den Abschluss des Diplom-Volkswirtes. 2013 veröffentlichte er u. a. in einer Autorengemeinschaft das Buch *Die Akte Personal*. Er schreibt regelmäßig mit Professor Heiko Roehl Leitartikel für die Zeitschrift *side step*.

E-Mail: spilker.consult@gmail.com



**Prof. Dr. Erwin Wagner** hat über 30 Jahre das »Zentrum für Fernstudium und Weiterbildung« der Universität Hildesheim geleitet (später »Center for Lifelong Learning«), dort die Weiterbildung und Beratung gefördert und arbeitet als Forscher wie als Dozent für Organisation und Bildung an dieser wie an fünf weiteren Hochschulen in Deutschland. Zudem wirkt er als Berater – insbesondere für die Bereiche Führen und Projektmanagement – für verschiedene Unternehmen und andere Organisationen.

E-Mail: wagner@uni-hildesheim.de



**Dr. Rob Wiechern** studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke, anschließend mehrjährige Tätigkeiten am Management Zentrum Witten (MZW) sowie in der Society & Technology Research Group der Daimler AG in Berlin. Er ist beratend tätig als Partner der Unternehmensberatung Die Denkbank zu Fragen von Führung, Strategie, Organisationsentwicklung und Internationalisierung und lehrt im Master-Studiengang »organization studies« der Stiftung Universität Hildesheim.

E-Mail: wiechern@die-denkbank.de



**Dr. Doris Wilhelmer** ist Innovationsforscherin und systemische Organisationsberaterin am AIT-Austrian Institute of Technology GmbH. Einer ihrer Schwerpunkte ist die Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter ›Architekturen‹ zur Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft, Forschung, Zivilgesellschaft und Politik im Rahmen partizipativer, komplementärer Foresight-Prozesse (EU, national, regional und Städte). Sie ist Magister der Philosophie und hat im Rahmen ihrer Dissertation »Erinnerung an eine bessere Zukunft« 2008 den neuartigen Ansatz einer komplementären Innovationsberatung entwickelt, den sie in der Folge konzeptionell auf transorganisationale Zukunftsprozesse (Foresight) ausgeweitet hat. Dieser Ansatz verknüpft ›State-of-the-art‹ Methoden von Strategieentwicklung und Foresight mit dem Experten-Know-how und Interventionsmethoden der systemischen Organisationsentwicklung. Ihre mehrjährigen Managementenerfahrungen in Dienstleistungsunternehmen und zahlreiche Ausbildungen (OE, Gruppendynamik, Familientherapie, Strukturaufstellungen etc.) ermöglichen es ihr bei der Arbeit mit Großgruppen, Symposien und Workshops eine gute und zieldienliche Balance zwischen sozialen, emotionalen und inhaltlichen Interventionen zu finden.  
E-Mail: [Doris.Wilhelmer@ait.ac.at](mailto:Doris.Wilhelmer@ait.ac.at)



**Prof. Dr. Rudolf Wimmer** ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Seit 2013 ist er zudem Vizepräsident dieser Universität. Rudolf Wimmer ist außerdem Mitbegründer der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, sowie Partner der osb international AG. Darüber hinaus ist er Mitglied in Aufsichtsräten verschiedener Familienunternehmen sowie Autor einer Vielzahl von Publikationen zu Fragen von Beratung, Leadership und Organisation.  
E-Mail: [rudolf.wimmer@osb-i.com](mailto:rudolf.wimmer@osb-i.com)



**Dr. Brigitte Winkler** ist geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Personal- und Beratungsfunktionen im In- und Ausland und ist als Organisationsentwicklerin wie auch als Eignungsdiagnostikerin, Supervisorin, Mediatorin und als Senior Coach zertifiziert. In ihrer Beratungstätigkeit in Organisationen, als Dozentin und Coach verschiedener Hochschulen und Kliniken und als Mitherausgeberin der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* befasst sie sich

besonders mit der erfolgreichen Gestaltung von Führungsherausforderungen in veränderungsintensiven Kontexten.

E-Mail: [brigitte.winkler@a47-consulting.de](mailto:brigitte.winkler@a47-consulting.de)



**Dr. Ariane Witter**, Dr. Ing. Maschinenbau, M.A. of organization studies, TQM-Assessorin. Ariane Witter ist Qualitätsmanagerin mit Leib und Seele. Sie ist Verfechterin einer modernen Qualitätsphilosophie, die den gesamtheitlichen Ansatz des Total Quality Managements verwirklicht. Als Qualitätscoach der DB Netz AG berät sie heute Führungskräfte und Multiplikatoren in Strategie- und Umsetzungsprojekten. Als Unternehmensberaterin für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung hat sie in zahlreichen Groß- und mittelständischen Unternehmen ihren ›Fußabdruck‹ hinterlassen. Die Herausforderungen ihrer Kunden der Automobil- und Zulieferindustrie verlangten stets innovative Lösungen. Ihre Spezialität: Adaptierung von Methoden aus der Produktion in Servicebereiche und die nachhaltige Umsetzung von Konzepten in die Organisation. Stets nimmt sie die aktuellen Trends in ihr Beratungs-Portfolio auf. Ihre Tätigkeiten als Vorsitzende eines Wissensnetzwerkes und Dozentin geben ihr die notwendigen Impulse. Der Wechsel von ›In-Verantwortung stehen – innerhalb einer Organisation‹ – und ihrer zehnjährigen ›Beratungsprofession – außerhalb von Organisationen‹ hat ihren Erfahrungsschatz geprägt.

E-Mail: [Ariane.Witter@360grad.net](mailto:Ariane.Witter@360grad.net)



**Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich**, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management am Institut für zukunftsfähige Organisationen der Universität der Bundeswehr in München, Privatdozent an der Universität St. Gallen. Managementforscher, Buchautor und Coach sowie Mit-Initiant des universitären Forschungsprojekts *Musterbrecher®*.

E-Mail: [hans.wuethrich@unibw.de](mailto:hans.wuethrich@unibw.de)



**Prof. Dr. Rainer Zech**, Geistes- und Sozialwissenschaftler, ist Geschäftsführer der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH. Er ist Entwickler der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung für Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung sowie Mitglied des Editorial Board der Zeitschrift *Gruppe. Interaktion, Organisation (GIO)*. Seine Forschungsschwerpunkte und Veröffentlichungen liegen in den Bereichen Arbeit, Organisation, Qualität, Beratung, Innovation, Bildung und Persönlichkeit.

E-Mail: [kontakt@artset.de](mailto:kontakt@artset.de)