

Mit Freude, Mut, Kraft und Ausdauer dem Wandel begegnen

Technologische Entwicklungen, aber auch Naturkatastrophen, weltwirtschafts- oder geopolitische Ereignisse können zu äußerst dynamischen Disruptionen führen. Wie reagiert man auf Veränderungen schnell und vor allem wirksam? Dieses Probier-, Arbeits- und Übungsbuch ermutigt und inspiriert Sie als Führungskraft dazu, sich mit den Anforderungen und darüber hinaus zu entwickeln: Betrachten Sie – als Umsetzer von Strategien – Ihre Arbeit und Ihr Wirken experimentierfreudig aus neuen Perspektiven, leiten Sie daraus Ansätze für Veränderungen ab und erweitern so Ihr Handlungsspektrum.

- > Herausforderungen bei der Strategieumsetzung
- > Motivation, Empathie, Emotionen und Widerstand als Ressourcen agiler Umsetzung nutzen
- > Mit Komplexität und Missverständnissen umgehen
- > Ergebnis und Wirkung agiler Strategieumsetzung
- > Fallbeispiele, Stolpersteine und Übungen

**Der Autor**

Walter Zornek ist mit einer Consulting Boutique selbstständig und vermittelt Kontextkompetenz zu Ökonomie, Organisation, Technologie sowie der menschlichen Psyche. Er verbindet seine Erkenntnisse als Top-Executive in der digitalen Industrie sowohl mit Beratungserfahrung als auch mit Studien der Ingenieurwissenschaft, Betriebswirtschaft und Psychologie.

Zur Website  
des Autors



Agile Strategieumsetzung

Walter Zornek

# Agile Strategie- umsetzung

Wirkungsvoll führen durch aktives Selbstmanagement

Zornek

HAUFE.

HAUFE.



HAUFE.



€ 34,95 [D]  
ISBN 978-3-648-14941-6  
Bestell-Nr. 10643-0001  
www.haufe.de

Walter Zornek

# Agile Strategieumsetzung

Wirkungsvoll führen durch aktives Selbstmanagement

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · 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.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-14941-6	Bestell-Nr. 10643-0001
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-14942-3	Bestell-Nr. 10643-0100
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-14943-0	Bestell-Nr. 10643-0150

Walter Zornek

**Agile Strategieumsetzung**

1. Auflage, April 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © egomet

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Gabriele Vogt

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/ Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hintergrund und Einleitung</b> .....	<b>9</b>
	<b>Fallbeispiel Agilität: Prinzipien und Werte</b> .....	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>Check-in</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Der Rahmen strategischen Handelns</b> .....	<b>25</b>
3.1	Strategie: Feldherrenkunst und Unternehmensführung .....	25
3.2	Was ist denn nun eine Strategie? .....	29
3.3	Eine gute Strategie ist anders .....	34
3.4	Alte Welt und Neue Welt .....	37
3.5	Agile Herangehensweise als Antwort auf die Herausforderungen der Neuen Welt .....	42
3.6	Vom agilen Glaubensbekenntnis zur agilen Strategieumsetzung .....	48
<b>4</b>	<b>Selbstmanagement: Dreh- und Angelpunkt der agilen Strategieumsetzung</b> .....	<b>59</b>
4.1	Das praktische Umsetzungsdilemma .....	60
4.2	Ohne agiles Mindset keine agile Strategieumsetzung .....	64
4.3	Am eigenen Mindset arbeiten .....	73
4.4	Die Kultur verspeist auch die Strategieumsetzung .....	77
4.5	Managen und Führen .....	82
4.6	Erklären Sie noch oder verstehen Sie schon? Dynamik, Komplexität und Unsicherheit .....	87
4.7	Wahr ist, was jemand versteht – das Missverständnis ist die Regel .....	94
4.8	Netzwerk-Analyse: Ihre persönliche Stakeholder-Map .....	99
4.9	Powerfood für agiles Arbeiten: Empathie und Wertschätzung .....	103
4.10	Mit Emotionen und Gefühlen sozial intelligent handeln .....	108
4.11	Voraussetzung für Motivation: Identifikation von Grundbedürfnissen .....	114
4.12	Eskalation – Wenn die Chemie nicht stimmt .....	120
4.13	Die größte Herausforderung: Umgang mit Widerstand .....	129
<b>5</b>	<b>Umsetzungsmanagement: Hindernisse, Fortschritte und Wirkung</b> .....	<b>135</b>
5.1	Input, Activities, Output, Outcome und Impact .....	135
5.2	Achtung, Stolpersteine .....	138
5.3	Umsetzungsmonitoring: Ergebnisse und Wirkungen sichtbar machen .....	141

<b>6</b>	<b>Check-out</b> .....	147
<b>7</b>	<b>Nachwort</b> .....	151
	<b>Fallbeispiel Agilität: Das Gute im Schlechten</b> .....	157
	Dankeschön! .....	159
	Literaturverzeichnis .....	161
	Abbildungsverzeichnis .....	175
	Stichwortverzeichnis .....	177
	Der Autor .....	181

---

## 3 Der Rahmen strategischen Handelns

Für ein gutes Verständnis von Zusammenhängen ist es grundsätzlich hilfreich, Herkunft und Vergangenheit gut zu verstehen und die Gegenwart aufmerksam zu betrachten, um eine mögliche Zukunft besser ausgestalten zu können. Das Wort *Strategie* [stratēgía] entstammt dem Griechischen und bedeutet so viel wie *Feldherrenamt* oder *Heerführung*, womit auch die ursprüngliche und über Jahrtausende herrschende Sichtweise auf Strategie deutlich wird. Das Verständnis hat sich in der neuen Welt gewandelt und der Begriff ist schließlich im Zuge der Industrialisierung auch in der Unternehmensführung angekommen.

Die Rahmenbedingungen für strategisches Handeln im Management ändern sich jedoch rasant. Die 4. Industrielle Revolution, die Digitale Transformation, erfordert aufgrund dramatisch steigender Dynamik, Komplexität und damit verbundener Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen andere Herangehensweisen als die letzte Industrielle Revolution der vergangenen Dekaden. Was das mit Strategie, deren Umsetzung und schließlich mit Agilität zu tun hat, wird im Folgenden geklärt.

### 3.1 Strategie: Feldherrenkunst und Unternehmensführung

Sind Ihnen die folgenden Aussagen vertraut?

- »Chancen multiplizieren sich, wenn man sie ergreift.«
- »Tiefes Wissen heißt, der Störung vor der Störung gewahr sein.«
- »Die größte Verwundbarkeit ist die Unwissenheit.«

Diese Aphorismen stammen nicht etwa aus zeitgenössischer Ratgeberliteratur. Es handelt sich dabei um mehr als 2500 Jahre alte Auszüge aus dem Werk »Die Kunst des Krieges« des chinesischen Generals Sunzi. Dieser beschreibt in 13 Kapiteln und 68 Thesen, wie Kriegsführung strategisch anzugehen ist. Sunzis Credo lautet: »Über Sieg oder Niederlage im Krieg entscheidet einzig die Strategie.« Seine Gedanken sollen u. a. Napoleon, Mao, Henry Kissinger und diverse CIA-Mitarbeitende inspiriert und geleitet haben; es ist nicht übertrieben, Sunzi einen Strategie-Klassiker zu nennen. Ein Beispiel: Laut Sunzi verändert sich eine Schlacht ständig. Feldherren sollten jede Situation stets aufmerksam beobachten, neu bewerten und bisherige Handlungsmuster gegebenenfalls anpassen. Dafür ist ein dauernder Informationsfluss aus verlässlichen Quellen notwendig.

Für Strategie und Strategiemsetzung lässt sich dies folgendermaßen übersetzen: Beobachten Sie permanent Ihr Marktsegment und behalten Sie Ihre Zielgruppe fest im Auge, identifizieren und nutzen Sie dafür wichtige Informationsquellen (Sunzi emp-

fiehlt Spionage ...). Auch die großen deutschen Militärstrategen des 19. Jahrhunderts, Carl von Clausewitz und Helmuth von Moltke, folgten Sunzis Lehre von Strategie und Taktik. Bis heute schätzen viele Manager im ostasiatischen Raum Sunzi als Standardlektüre. Zusammen mit den Schriften von Clausewitz und von Moltkes ist er nach wie vor Teil der betriebswirtschaftlichen Curricula an Business Schools. Auch viele Redewendungen der Wirtschaft haben ihren Ursprung in der Sprache des Militärs: Märkte sind zu erobern und Wettbewerber als Gegner zu besiegen oder sogar feindlich zu übernehmen, das Geld dafür kommt aus der Kriegskasse, die eigene Schlagkraft soll gestärkt, Produkte sollen positioniert werden.

#### **Wie die Strategie in die Unternehmen kam**

Ausgehend von Sunzi fand man Strategie und Taktik bis ins 19. Jahrhundert ausschließlich im militärischen Kontext. Die ersten Unternehmen und Konzerne der frühen Industrialisierung, also der 1. Industriellen Revolution, kamen weitgehend ohne Strategieverständnis im heutigen Sinne aus: Implizit war ihr Vorgehen schlicht auf Gewinnmaximierung und Produktivitätssteigerung ausgerichtet, getragen durch Massenproduktion mittels Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts prägte der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor ein wissenschaftliches Verständnis von Produktivität. Taylor beschrieb außerdem den Begriff und die Bedeutung von Management als Unternehmensführung und legte den Grundstein dafür, Arbeitsabläufe zu optimieren und zu automatisieren. Beides bildete schließlich den Kern und die Basis der 2. Industriellen Revolution. Die Unternehmen wuchsen in dieser Zeit rasant, kannten aber noch immer keine Strategieentwicklung oder hatten gar Abteilungen für die strukturierte Planung ihres zukünftigen Geschäfts.

Das änderte sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Mit dem Wirtschaftswunder wurde Strategieentwicklung zum zentralen Element geplanter Unternehmensentwicklung und unternehmerischen Vorgehens. Insbesondere die Einführung und Nutzung von Computern zur Prozessoptimierung als Treiber der 3. Industriellen Revolution und das damit einhergehende starke Wirtschaftswachstum seit den 1940er Jahren zwang die Unternehmen dazu, den Einsatz ihrer Ressourcen besser zu koordinieren. Man implementierte ein *Corporate Planning*, um die Vielfalt und Komplexität unternehmerischer Entscheidungen durch Planung und Strategie greifbarer zu machen, und würdigte letztere als planerische Unterstützung des Wachstums, außerdem als Instrument zum Gewinnen von Marktanteilen. In dieser Zeit tauchte der Strategiebegriff erstmals im unternehmerischen Kontext auf, behielt aber seinen deutlichen Bezug zum militärischen Strategieverständnis.

Eine gute Strategie gilt als Grundlage dafür, den Gegner zu besiegen: Auch bei Brettspielen wie Go oder Schach ist ein entsprechendes strategisches Handeln gefragt. Diese Verknüpfung prägte das Verständnis der Rolle und Bedeutung unternehmerischer Strategien in der Zeit ihrer Entstehung. Was Spielstrategien und Entscheidungsverhalten im ökonomischen Kontext miteinander zu tun haben, zeigen der

Mathematiker John von Neumann und der Ökonom Oscar Morgenstern in ihrem Buch »Theory of Games and Economic Behavior«. Seit den 1950er Jahren gilt das Buch als Grundlage der Strategieentwicklung in Unternehmen. Viele der auch heute noch eingesetzten Strategieentwicklungstools wie die Ansoff-Matrix<sup>1</sup>, die SWOT-Analyse<sup>2</sup>, das Erfahrungskurven-Konzept<sup>3</sup>, die Boston-Portfolio-Darstellung<sup>4</sup>, die Szenariotechnik<sup>5</sup> oder das Postulat, dass die Struktur der Strategie zu folgen hat<sup>6</sup>, stammen aus den 1950er und 1960er Jahren. Sie entstanden vor dem Eindruck eines scheinbar stabilen Wachstums, das langfristige Planbarkeit und Prognosen implizierte. Mittels verschiedener Techniken sollten diese möglichst präzise erstellt werden, wodurch Strategieentwicklung unausweichlich wurde. Seither hat sie einen festen Platz: einerseits in der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin, andererseits in den meisten Unternehmen als Aufgabe, Anforderung und Methode, den unternehmerischen Erfolg und wesentliche Entscheidungen abzusichern.

Die Veränderungen des ökonomischen Umfeldes durch neue Kundenansprüche und Technologien sowie einem veränderten Wettbewerb spiegeln sich seitdem auch in der Rolle und der Ausprägung strategischer Planung in den Unternehmen wider. Strategieabteilungen wachsen genauso wie die Nachfrage nach Strategieberatern als essenzielle Unterstützung zur Unternehmensführung. Wenn es in den vergangenen 60 Jahren darum ging, langfristige Unternehmensziele festzulegen und zu erreichen, standen bei dem Management hinsichtlich Strategieentwicklung und Planung Schlagworte und Konzepte wie Wettbewerbsvorteil, Kernkompetenzen, Strategisches Management, Shareholder Value, Lean Management, Six Sigma, Tipping Point oder Blue Ocean im Mittelpunkt. Dabei lag der Fokus der Diskussion in der Regel auf der Strategieentwicklung selbst, während man die Strategieumsetzung meist einfach an die operative Organisation delegierte. Häufig galt der Leitsatz: War die Strategie erfolgreich, ist es eine gute Strategie, war sie nicht erfolgreich, wurde sie mangelhaft umgesetzt.

Seit den 1990er Jahren nehmen Dynamik und Komplexität in der Wirtschaft vor allem durch Globalisierung und Digitalisierung stark zu. Die Leitsätze und bewährten Vorgehensweisen des 20. Jahrhunderts genügen immer weniger, um die neuen Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Strategie und Unternehmensführung

---

1 Die Ansoff-Matrix ist eine Darstellung, in der Markt- und Produktentwicklung zueinander in ein Verhältnis gesetzt werden.

2 Bei der SWOT Analyse handelt es sich um die Betrachtung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens und dessen Umwelt.

3 Das Konzept der Erfahrungskurve besagt, dass die Produktivität mit dem Grad der Arbeitsteilung steigt.

4 Die Boston-Portfolio-Matrix ist eine Marktanteil-/Marktwachstumsdarstellung zur Beschreibung der Marktattraktivität bezogen auf die passenden Produkte und Geschäftsbereiche.

5 Die Szenariotechnik basiert auf einer hypothetischen Folge von Ereignissen, um auf mögliche Prozessmuster und Entscheidungsmomente aufmerksam zu machen.

6 Der Managementtheoretiker Alfred Chandler untersuchte den Zusammenhang von Strategie und Organisationsstruktur und prägte dieses Postulat.

3. Wie beurteilen Sie den Prozess?
  - Was ist aus Ihrer Sicht unnötig oder kontraproduktiv?
  - Was ist hilfreich und zielführend?
  - Was für ein Bild könnten Sie von dem Prozess zeichnen?
4. Wie sieht Ihre Chefin, wie sehen Ihre Mitarbeitenden die Strategieentwicklung und -umsetzung in Ihrem Unternehmen?
  - Wenn diese den Prozess beschreiben sollten, welches Bild käme dann heraus?
  - Wie unterscheidet es sich von Ihrem Bild?
5. Wie setzen Sie die Strategie in Ihrem Bereich um?
  - Wie und was genau tun Sie zur Strategieumsetzung?
  - Ist dies Teil Ihrer Linienaufgabe oder zusätzlicher Projekte?

#### **Retrospektive**

- Ist Ihnen diese Übung eher leicht- oder schwergefallen?
- Wenn Ihnen etwas schwergefallen ist: Bei welchen Punkten war dies der Fall und warum war das vermutlich so?
- Wo würden Sie zuerst etwas ändern wollen: bei der Strategie oder bei der Strategieumsetzung?
- Was würden Sie wie ändern, um Strategieentwicklung und -umsetzung zielführender zu organisieren?
- Was davon können Sie in Ihrem eigenen Bereich gestalten?

#### **Resümee**

**Was hat Sie bei dieser Übung überrascht oder verwundert, was war interessant, hilfreich, was stimmt nachdenklich?** Notieren Sie Ihre drei wichtigsten Erkenntnisse dieser Übung!

## **3.6 Vom agilen Glaubensbekenntnis zur agilen Strategieumsetzung**

Im vorangegangenen Kapitel wurde noch einmal deutlich, dass die Herausforderungen der 4. Industriellen Revolution maßgeblich auf die Digitalisierung zurückzuführen sind. Die Softwarebranche, als Kern der digitalen Industrie, war schon früh sowohl Treiberin und als auch Betroffene der stark zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, Dynamik und Komplexität. Software entwickelte sich für die allermeisten Unternehmen von einem unterstützenden Werkzeug zu einem zentralen und erfolgskritischen Faktor zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle. Gleichzeitig führten die schnellen technologischen Veränderungen zu immer kürzeren Planungs- und Produktzyklen. Die bis dahin bewährten Verfahren des Projektmanagements kamen zunehmend an ihre Grenzen. Neue Ansätze und Methoden waren notwendig, um den

Herausforderungen effektiver und effizienter begegnen zu können. Man fand diese Ansätze schließlich; sie prägen heute Management, Führung, Strategieentwicklung und -umsetzung. Um diese entscheidenden Prinzipien als Antwort auf die Herausforderungen der digitalen Transformation zu verdeutlichen, schlagen wir im Folgenden den Bogen zu den Grundgedanken agiler Strategieumsetzung, die sich stark an der agilen Herangehensweise in der Softwareentwicklung orientieren.

#### Das Agile Manifest



Es ist ein kalter Winter im Jahr 2001 in den Rocky Mountains. In einem Ski-Resort nicht weit von Salt Lake City treffen sich siebzehn der wichtigsten und besten Software-Entwickler Nordamerikas zu einem dreitägigen Retreat. Ihr Ziel (neben gemeinsamem Skifahren): vor dem Hintergrund der hohen Dynamik und Komplexität im IT-Umfeld einen grundlegenden Ansatz zu erarbeiten, um die Softwareentwicklung besser, schneller und flexibler zu machen. Das Ergebnis der drei Tage: das Agile Manifest, ein dreiseitiges Papier mit einigen für die damalige Zeit durchaus bahnbrechenden Kernaussagen. Die darin festgeschriebenen Werte und Prinzipien werden die Welt der Softwareentwicklung in den folgenden Jahren revolutionieren.

Seit den 1980er Jahren erforderte der Einsatz von Software in Unternehmen deutlich mehr Flexibilität, Effizienz und Qualität. Mit dem Agilen Manifest begründeten die Verfasser komplett neue Leitlinien zur Entwicklung von Software. Die zugehörigen Methoden heißen Scrum, Lean Startup oder Scaled Agile Framework. Neu an ihnen war vor allem die Art und Weise des Selbstverständnisses bezogen auf Führung und Zusammenarbeit, den Erfolg, die Kundensicht und den Umgang mit Veränderungen. Mittlerweile arbeiten praktisch alle Softwareunternehmen mit diesen Methoden, allen voran digitale Disruptoren wie Apple, Google, Facebook oder Spotify sowie unzählige Start-up-Unternehmen.

#### Ein Auszug aus dem Agilen Manifest:

*»Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

*Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.»<sup>10</sup>*

Neu ist in der agilen Herangehensweise auch, dass der Zusammenarbeit, der Kommunikation im Team ein sehr hoher Stellenwert für das Bewältigen der Herausforderungen eingeräumt wird. Das Zwischenmenschliche wird als wichtige Ressource für den Umgang mit Dynamik, Komplexität und damit einhergehender Unsicherheit bezogen auf zukünftige Entwicklungen gesehen. Menschliche Phänomene stehen daher im Mit-

<sup>10</sup> <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

telpunkt agilen Vorgehens. Begriffe wie Selbstorganisation, Verantwortung, Vertrauen, Ermächtigung und Lernen sind zentral für agiles Arbeiten.

#### **Die Evolution agiler Methoden**

Mit der Veröffentlichung des Manifests, den darauf basierenden agilen Methoden und dem Erfolg neuer digitaler Geschäftsmodelle gewann der Begriff Agilität als Schlagwort im Unternehmensalltag an Bedeutung – zunächst in Digitalunternehmen für die Software- und Produktentwicklung, inzwischen ist er in allen Branchen zum Schlüsselbegriff im Umgang mit Herausforderungen in einem dynamisch-komplexen Umfeld geworden. Dabei sind die grundlegenden Gedanken des agilen Manifests nicht ganz neu: Lean Management mit seinen unterschiedlichen methodischen Ausprägungen wie TQM<sup>11</sup>, KVP<sup>12</sup>, Kaizen<sup>13</sup> oder Supply Chain Management<sup>14</sup>, die zunächst in Japan und später auch in westlichen Unternehmen Verwendung fanden, basiert auf dem Gedanken der stetigen Anpassung und Verbesserung durch Konzentration auf alles, was *nützlich* ist. Die zugrundeliegende Haltung ist das Streben nach ständiger Verbesserung durch adaptives, iteratives und inkrementelles Vorgehen. Das konsequente Weglassen dessen, was *nicht nützlich* ist, zielt vor allem auf die Optimierung bestehender Prozesse und Geschäftsmodelle und führt im Ergebnis zu enormen Produktivitätsgewinnen.

Seitdem Software nicht mehr nur Prozessoptimierung, sondern in Verbindung mit dem Internet und dem Smartphone auch grundlegend neue Geschäftsmodelle ermöglicht, sind digitale Disruptionen in allen Branchen gegenwärtig. Die neuen Wettbewerber der Automobilindustrie, der Hotelbranche und der Banken heißen Tesla und Uber, Airbnb und N26. Neben effizienten Prozessen haben schnelle und innovative Produktentwicklungen enorm an Bedeutung gewonnen und damit einhergehend die Notwendigkeit zur flexiblen, schnellen Anpassung von organisationalen Strukturen und Strategien. Das Agile Manifest und die darauf basierenden Methoden der Softwareentwicklung entwickeln sich zu einer Art Blaupause für Agilität und agiles Vorgehen in der unternehmerischen Praxis.

#### **Scrum: Neues Projektmanagement zum Umgang mit Dynamik und Komplexität**

Von dem agilen Software-Projektmanagement-Framework *Scrum* haben mittlerweile viele Führungskräfte gehört, auch wenn sie nicht aus der Softwareentwicklung kommen. Die Methode entwickelte sich als Alternative zum bis dahin vorherrschenden Projektmanagement und ist eng mit den Grundsätzen des Agilen Manifests verbun-

---

11 Total Quality Management.

12 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

13 KAI = Veränderung, ZEN = zum Besseren.

14 Entlang der Lieferkette auf das Gesamtsystem ausgerichtete strategische Koordinierung.

den. Sie zu verstehen, ist sehr hilfreich, um agiles Vorgehen im Allgemeinen, aber auch agile Strategieumsetzung besser einschätzen zu können.

Noch einmal zum direkten Vergleich: Im traditionellen Projektmanagement wird in einem sequenziell-linearen Prozess bezogen auf ein Projektziel zunächst analysiert, dann geplant und schließlich umgesetzt. Dabei haben Prozesse und Werkzeuge, umfassende Dokumentationen und das Befolgen eines Plans meist hohe Priorität. Das Ziel des Weges steht also exakt fest, die einzelnen Etappen, wie sie bewältigt werden können und was dafür notwendig ist, werden genau durchgeplant. Diese Vorgehensweise ist in etwa vergleichbar mit dem traditionellen Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess. Im bekannten Gelände, bei gutem Wetter und ohne größere Zwischenfälle funktioniert das auch sehr gut. Wenn es jedoch in unbekanntes Gelände mit unberechenbarem Wetter und ungeplanten Hindernissen geht, gerät diese Vorgehensweise an ihre Grenzen.

Das Scrum-Framework berücksichtigt diese Unwägbarkeiten, um agil mit Dynamik und Komplexität umzugehen. Das Verständnis agilen Projektmanagements ist daher sehr hilfreich für agile Herangehensweisen bei der Strategieumsetzung. Im Folgenden schauen wir uns die Scrum-Vorgehensweise genauer an:

Auch Scrum basiert darauf, dass ein weiter entferntes Ziel existiert, z. B. die Entwicklung eines Produktes. Der Weg, dieses Ziel zu realisieren, wird jedoch als nicht klar und vor allem als nicht detailliert planbar eingeschätzt, sodass Etappe für Etappe iterativ vorgegangen wird. Einerseits sind in Scrum einige wenige, sehr klare und restriktive Regeln festgelegt, andererseits gibt es innerhalb dieser Regeln großen Gestaltungsspielraum. Das Konzept beinhaltet drei bzw. vier feste Rollen:

- den Product Owner, der die fachlichen Anforderungen und deren Priorisierung festlegt,
- den Scrum Master, der den Prozess begleitet und bei Hindernissen unterstützt,
- ein Team aus fünf bis acht Mitgliedern, das für die Produktentwicklung verantwortlich ist;
- daneben gibt es noch verschiedene Stakeholder, die Beobachter oder Ratgeber sein können.

Die fachlichen Anforderungen sind in einer Liste (Backlog) festgehalten und werden dort permanent gepflegt und priorisiert. In Kooperation von Product Owner und Entwicklungsteam werden etwa alle vier Wochen die am höchsten priorisierten Punkte aus dieser Liste übernommen und daraus ein Arbeitspaket für fertige Produktfunktionalitäten geschnürt (Increment). Jeden Tag finden sogenannte Stand-up-Meetings statt – das sind kurze, zeitlich sehr limitierte Abstimmungen zwischen allen Beteiligten –, um den aktuellen Stand darzustellen und auf ggf. notwendige Zusammenarbeit einzugehen.

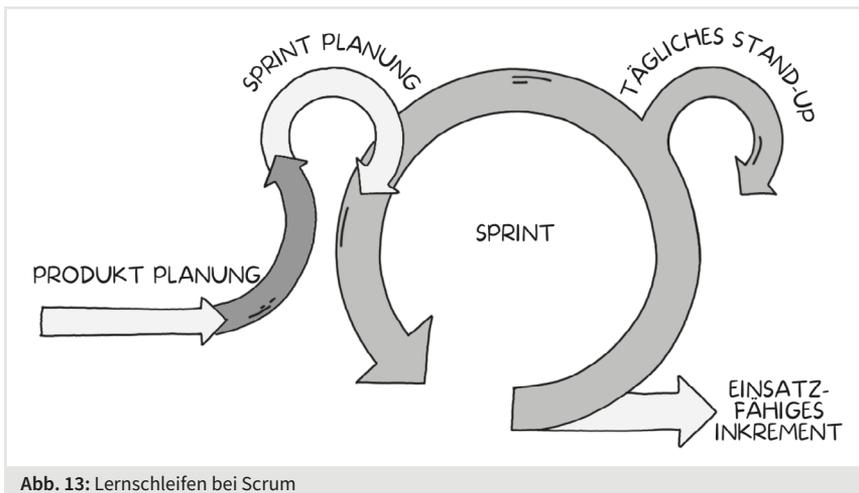


Abb. 13: Lernschleifen bei Scrum

Scrum ist also ein Framework, das auf einem inkrementellen Vorgehen und iterativen Lernschleifen basiert und dem Vorgehen von Planen (Plan), Anwenden (Apply), Prüfen (Inspect) und Anpassen (Adapt) folgt. Dabei stehen die Kundinnen und ihre Bedürfnisse bzw. ihre Probleme im Fokus, es geht um eine dafür geeignete Art der gemeinsamen Arbeit und des Miteinanders, um Selbstverantwortung und um eine gute, effektive Kommunikation. Es kommt nicht darauf an, Pläne streng einzuhalten, vielmehr hat das Fertigstellen von nützlichen, funktionierenden Elementen (Inkrementen) Priorität.

In der Software- und Produktentwicklung wird Scrum sehr erfolgreich dort eingesetzt, wo Komplexität, Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit klassisches Projektmanagement und herkömmliches Planen obsolet machen. Bei Amazon und Google beispielsweise werden damit Tag für Tag tausende von kleinen Veränderungen in der operativ-laufenden Software vorgenommen, in der Regel ohne dass die Anwender etwas davon merken.

#### Agile Strategieentwicklung

Start-ups und innovative Unternehmen entwickeln zunehmend Strategien bei Produkten und Prozessen, die an die eben beschriebene agile Herangehensweise angelehnt sind, und setzen sie mit agilen Methoden um. Dazu werden meist zunächst – auf Basis eines Leitbildes – nach einer Innen- und Außenanalyse Thesen zur weiteren Entwicklung aufgestellt und einfache, pragmatische Eckpunkte der Strategie formuliert. Anschließend werden Entwicklungsoptionen verfeinert, ausgearbeitet und in konkrete Schritte umgesetzt. So wird deutlich, was funktioniert und was nicht oder was sich verändert hat und neu berücksichtigt werden muss. Die Strategie wird daraufhin entsprechend angepasst und Schritt für Schritt weiterentwickelt, um dann erneut überprüft und adaptiert zu werden und so weiter.

Die Kernelemente dieses Vorgehens sind folgende:

- Ein übergeordnetes strategisches Leitbild mit einigen wenigen Kernaussagen bildet den Rahmen für strategische Projekte.
- Die strategischen Projekte sind in mehrere kurze, rollierende Arbeitsphasen unterteilt, die systematisch durchgeführt und ausgewertet werden.
- Die strategischen Projekte werden von situativ besetzten Strategieteams flexibel und weitgehend selbstbestimmt vorangetrieben.
- Die Erkenntnisse und Lerneffekte aus den strategischen Projekten werden analysiert und die Strategie dadurch iterativ weiterentwickelt.
- Durch diesen Prozess entsteht eine Verzahnung des Wissens aus Analyse, Umsetzung und den Kompetenzen als auch Erfahrungen der verschiedenen Beteiligten.

In der folgenden Abbildung 14<sup>15</sup> finden Sie diesen Prozess noch einmal visualisiert:

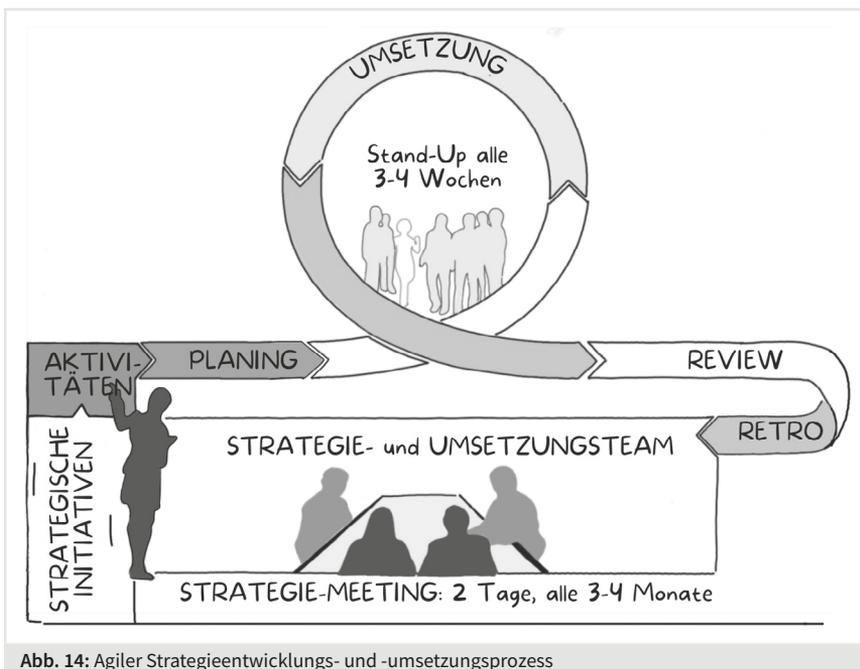


Abb. 14: Agiler Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess

Es wird deutlich, dass sich ein solches Vorgehen bei der Strategieentwicklung von dem klassischen Modell unterscheidet, das in erster Linie auf analytischer Vorhersage, rationalen strategischen Entscheidungen, der Unterteilung von Entwicklung und Umsetzung sowie der meist alleinigen, strategischen Verantwortung von Geschäftsführung

15 [https://www.sigs-datacom.de/uploads/tx\\_dmjournals/gipp\\_loeffler\\_OS\\_05\\_16\\_bCKe.pdf](https://www.sigs-datacom.de/uploads/tx_dmjournals/gipp_loeffler_OS_05_16_bCKe.pdf), eigene Darstellung.

Wenn Sie Änderungen im Projekt, d.h. am System, in kleinen Schritten umsetzen, nach jedem Schritt die beobachteten Veränderungen mit den Beteiligten bezogen auf den gewünschten Fortschritt analysieren und davon abhängig den nächsten Schritt gemeinsam festlegen, wäre dieses agile Vorgehen vermutlich hilfreicher, als wenn Sie versuchen würden, das Scheitern an einer bestimmten Ursache festzumachen. Sie müssen im komplexen Kontext nicht die genaue Ursache eines Problems finden; das ist, im Gegensatz zum Fall einer komplizierten Aufgabenstellung, ohnehin nicht möglich. Durch wiederholtes Probieren, Erkennen und Reagieren können Sie eine Lösung finden, auch ohne unbedingt die Problemursache zu kennen.

Die meisten der vielen agilen Tools zielen darauf ab, besser mit Komplexität und damit verbundener Unsicherheit umzugehen, allen voran die drei bekanntesten: Design Thinking, Kanban und das bereits vorgestellte Scrum. Im Ergebnis helfen diese agilen Herangehensweisen, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen, und führen dann dazu, dass die empfundene Bedrohung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit reduziert werden kann. Die durch Dynamik und Komplexität entstehende Unsicherheit wird zwar faktisch nicht verringert, durch den bewussten Umgang damit wird jedoch das Handlungsrepertoire erweitert, ohne wesentliche Unsicherheitsfaktoren auszublenden oder zu trivialisieren.

Ich möchte auf eine agile Methode eingehen, die speziell für Projektarbeit entwickelt wurde und helfen soll, Umsetzungsunsicherheiten besser zu verstehen. Die beiden israelischen Autoren Shenhar und Dvir haben sich über viele Jahre intensiv mit der Umsetzung aller Arten von Projekten, einschließlich strategischer Projekte, beschäftigt. In ihrem Buch »Reinventing Project Management« entwickelten sie das sogenannte *Rautenmodell* zur Einordnung von Projekten im Kontext von Unsicherheit. Ihre Arbeitsprämisse ist, dass alle Umsetzungsprojekte durch Unsicherheiten gekennzeichnet sind, die nicht durch einen höheren Aufwand bei der initialen Planung beseitigt werden können und damit die Komplexität vergrößern. Die beiden Autoren betrachten vier praxisrelevante Dimensionen der Unsicherheit bei Umsetzungsprojekten: Technologie, Neuheit, Zeitdruck und Zusammenarbeit. Für jede dieser vier Dimensionen werden drei oder vier Abstufungen beschrieben, die jeweils für Ausprägungen von Unsicherheit und damit Komplexität stehen. Die folgende Übung lehnt sich an das Konzept dieser Autoren an.

### **Übung 13: Unsicherheit und Komplexität besser verstehen (ca. 60 min)**

Nehmen Sie sich etwa eine Stunde Zeit, um die relevanten Unsicherheiten und die damit verbundene Komplexität für Ihre strategische Umsetzungsarbeit besser einschätzen zu können. Markieren Sie die Unsicherheitsstufe, die nach Ihrer Einschätzung zutreffend ist.

**Technologie:** Inwieweit sind die Technologien und Systeme, die für die Strategieumsetzung relevant sind, den Beteiligten bekannt?

1. Alle Technologien und Systeme sind bekannt und stellen die Beteiligten nicht vor Schwierigkeiten.
2. Es überwiegen bekannte Technologien und Systeme, es sind jedoch auch einige Neuerungen dabei.
3. Es kommen Technologien und Systeme zum Einsatz, die relativ neu sind und nur wenigen der Beteiligten bekannt sind.
4. Die Technologien und Systeme, die zum Einsatz kommen sollen, sind weitgehend unbekannt oder müssen noch entwickelt werden.

**Neuheit:** Wie gut können Sie einschätzen, ob Ihre Strategieumsetzung für Ihre Kunden, den Markt und das Umfeld erfolgreich sein wird?

1. Für Kunden, Markt und Umfeld ist die Strategie und deren Umsetzung nicht überraschend, die Erfolgsaussichten sind daher sehr valide.
2. Kunden, Markt und Umfeld werden von der Strategieumsetzung an einigen Punkten überrascht sein, die zugrundeliegenden Analysen deuten jedoch auf einen Erfolg hin.
3. Kunden, Markt und Umfeld rechnen nicht mit der Strategie und deren Umsetzung, die zugrundeliegenden Annahmen für den Erfolg sind weitgehend hypothetisch.

**Zeitdruck:** Wie hoch sind der Zeitdruck und der Schaden, wenn vereinbarte Zeiten nicht eingehalten werden?

1. Es gibt vereinbarte Termine, es entsteht jedoch kein Schaden bei Nichteinhaltung.
2. Es ist wichtig, die vereinbarten Termine zu halten, um schneller als Wettbewerber zu sein oder um finanziell wichtige Ziele zu erreichen.
3. Wenn die vereinbarten Termine nicht eingehalten werden, gilt das Umsetzungsprojekt als gescheitert.
4. Der Schaden bei Nichteinhaltung der Termine ist immens und kaum kalkulierbar.

**Zusammenarbeit:** Wie viele unterschiedliche Abteilungen und Organisationseinheiten sind involviert und wie relevant sind die einzelnen Teilergebnisse für das Gesamtergebnis?

1. Die Ergebnisse der einzelnen Umsetzungsaktivitäten mit überschaubaren Wechselwirkungen untereinander lassen sich einfach zu einem Gesamtergebnis zusammenführen.
2. Viele, schwer überschaubare Umsetzungsaktivitäten mit hohen Wechselwirkungen untereinander sind unter gewissem Aufwand zu einem Endergebnis zusammenzuführen.

3. Sehr viele, kaum zu überschauende Umsetzungsaktivitäten mit starken Wechselwirkungen untereinander bilden ein noch nicht eindeutig absehbares Gesamtergebnis.

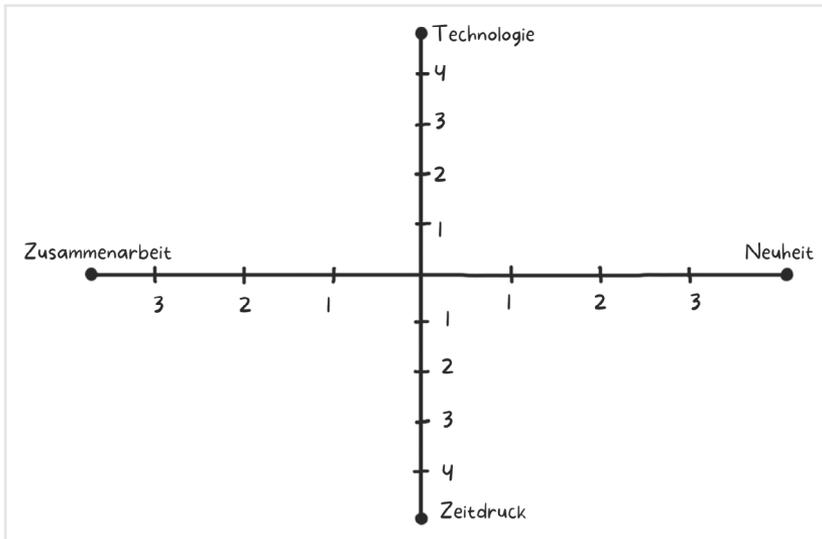


Abb. 25: Profilübersicht Unsicherheitsdimensionen angelehnt an das Rautenmodell von Shenhar und Dvir

Tragen Sie die Ergebnisse in der Profilübersicht ein und verbinden Sie sie zu einer Raute. Je größer diese Raute ist, desto unsicherer und komplexer ist Ihr Umsetzungsprojekt. Wenn Ihnen die Komplexität zu groß scheint, können Sie diese durch eine Neugestaltung der Umsetzungsaktivitäten verringern, etwa, indem Sie einzelne Teile herausnehmen und damit die Anzahl der beteiligten Bereiche reduzieren. Das ist jedoch nicht immer möglich.

Generell gilt: Je unsicherer und komplexer Ihr Umsetzungsprojekt ist, desto mehr sollten Sie mit agilen Tools, mit Methoden zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen, arbeiten. Das heißt vor allem: Richten Sie mehr Konzentration auf das Verstehen von Wechselwirkungen und weniger Aufmerksamkeit auf das Erklären kausaler Zusammenhänge.

### Retrospektive

Teilen Sie Ihre Einschätzung der vier Dimensionen mit anderen Beteiligten in Ihrem Umfeld:

- Wie ist deren Bewertung?
- Wo gibt es Unterschiede?

Überlegen und diskutieren Sie, welche (agilen) Tools Sie einsetzen könnten, um die Komplexität und die vorhandenen Wechselwirkungen besser zu verstehen und zu bewältigen.

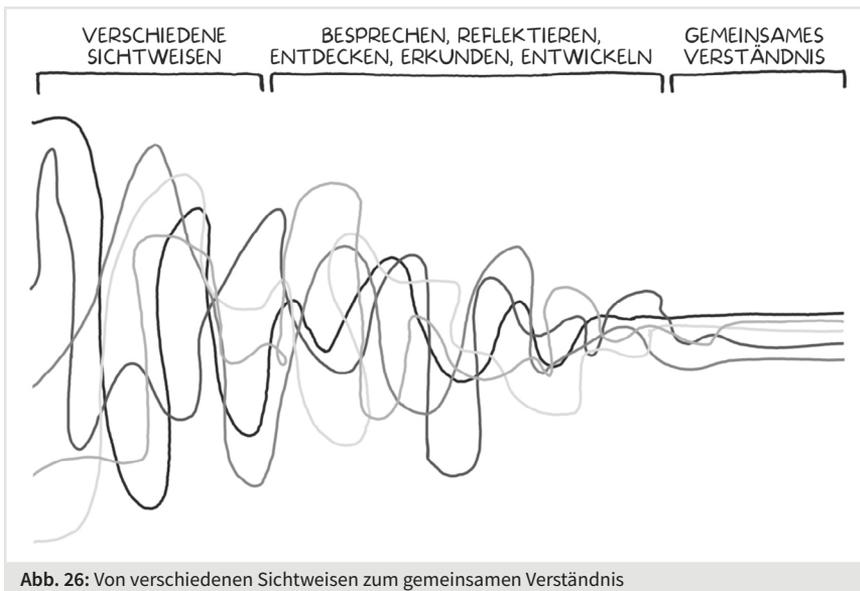
#### Resümee

**Was hat Sie bei dieser Übung überrascht oder verwundert? Was war interessant, hilfreich, was stimmt Sie nachdenklich?** Notieren Sie Ihre drei wichtigsten Erkenntnisse dieser Übung!

## 4.7 Wahr ist, was jemand versteht – das Missverständnis ist die Regel

Einer der größten Komplexitätstreiber im Alltag ist die (oft missverständliche) zwischenmenschliche Interaktion. Als erfahrene Führungskraft werden Sie zustimmen, dass Kommunizieren eine Ihrer wichtigsten Tätigkeiten ist. Sie verbringen vermutlich, wie viele Ihrer Kolleginnen und Kollegen, die meiste Zeit in Präsenz-, Telefon- und Onlinemeetings. Sie reden, Sie hören zu, Sie tauschen Nachrichten über Instant Messaging und E-Mails aus oder Sie korrespondieren über soziale Medien wie LinkedIn. Soziale Beziehungen werden über Kommunikation aufgebaut, gestaltet und abgebrochen, Kommunikation informiert, motiviert oder demotiviert, emotionalisiert und ist am Ende immer die wichtigste Grundlage Ihrer Entscheidungen. Mit Kommunikation teilen Sie sich mit; sie ist das, was andere von Ihnen wahrnehmen und das, was Sie an anderen wahrnehmen. Kommunikation ist somit auch Verhalten. Vielleicht kennen Sie das berühmte Axiom des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« Genauso können Sie sich nicht nicht verhalten, selbst Abwesenheit ist Verhalten. Nonverbales Verhalten beeinflusst nicht die Wirkung einer Botschaft, es definiert diese.

Als Nachrichtentechniker kenne ich natürlich das Sender-Empfänger-Modell, das von einigen immer noch als Metapher für menschliche Kommunikation verwendet wird. Zunächst als Praktiker und später als Psychologe habe ich jedoch verstanden, dass menschliche, soziale Kommunikation ein hochkomplexer Prozess und kein bloßer linear-kausaler Informationsaustausch ist. Teil der Komplexität ist u. a., dass soziale Kommunikation gleichzeitig auf mehreren Ebenen, d. h. nicht über nur einen Kanal, stattfindet und die Informationen, die ausgetauscht werden, von Sender und Empfänger meist nicht gleich gedeutet werden. Der, der kommuniziert, hat in der Regel eine bewusste oder/und auch unbewusste Absicht, womit eine Wirkung beim Gegenüber erzeugt werden soll, z. B. Information oder Motivation. Leider entspricht die Absicht nicht automatisch der Wirkung. Die Erfahrung zeigt, dass trotz guter Absicht die Wirkung oft zu wünschen übriglässt. Das ist dann ein Miss-Verständnis, welches meist durch verschiedene Sichtweisen entsteht.



Womit wir beim Kern sind: Als Führungskraft und für Strategieumsetzung verantwortliche Person werden Sie immer an Ihrer Wirkung gemessen. Am Ende zählen Ihre Ergebnisse, nicht Ihre Absicht. Sie sollten dementsprechend wirkungsorientiert kommunizieren. Dabei sollte die kommunikative Wirkung möglichst Ihrer Absicht entsprechen, damit Sie einen hohen Wirkungsgrad erzielen. Dafür ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Wenn agiles Vorgehen den Schwerpunkt vor allem auf zwischenmenschliche Aspekte, dem Gestalten sozialer Beziehungen und damit auf die Kommunikation legt, dann liegt das an der Wirkungsorientierung. Mit guter Kommunikation können Sie schlichtweg effizienter und effektiver eine beabsichtigte Wirkung erzielen. Den größten Hebel dafür haben Sie im direkten und persönlichen Kontakt.

Wie Sie wissen, kommunizieren wir nicht ausschließlich auf inhaltlicher Ebene – zu etwa 70% tauschen wir uns nonverbal aus. Der Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun hat unser Kommunikationsverhalten in vier relevante Bereiche unterteilt. Neben dem Inhalt enthält jede Kommunikation Aussagen zu »Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns?«, »Was offenbare ich von mir?« und »Was ist mein Appell an dich?« Dieses Modell ist auch als Vier-Ohren-Kommunikation bekannt und meist Teil jeder Kommunikationsschulung für Führungskräfte. Dennoch geht es im hektischen kommunikativen Alltag meist unter. Daher mein Appell an Sie: Nutzen Sie immer wieder die Gelegenheit, sich auf herausfordernde kommunikative Situationen im Kontext Ihrer Umsetzungsarbeit mit Hilfe dieses Modells besser vorzubereiten. Nachfolgend finden Sie die Beschreibung eines Anwendungsbeispiels.

passiert dies gedanklich oder wird sogar ausgesprochen, etwa »Jetzt kommt er schon wieder mit ...!«, »Ich weiß schon, was du mir sagen willst!« oder »Ich habe schon die Lösung für dein Problem!« Sobald wir diesen Gedanken haben, sollten wir kurz innehalten. Wenn Sie nicht nur inhaltlich interessiert zuhören, sondern auch Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit auf die Gefühle und nonverbalen Äußerungen Ihres Gegenübers lenken und so seine Absicht erkennen können, sind Sie am ehesten in der Lage, Ihre Kommunikation wirkungsvoll auszugestalten und schließlich die Absicht, die Sie erzielen wollen, mit der Wirkung, die Sie schließlich erzielen, in Einklang zu bringen.

### **Übung 14: Schwierige Gespräche professionell meistern (ca. 120 min)**

Versuchen Sie doch einmal, dieses Wissen in einem Gespräch mit geringem oder mittlerem Schwierigkeitsgrad anzuwenden. Bereiten Sie sich mit Hilfe des oben beschriebenen Vier-Ohren-Modells vor und versetzen sich in die Lage Ihres Gegenübers, um dessen Absichten zu erkunden.

Konzentrieren Sie sich während des Gesprächs voll und ganz auf das Aktive Zuhören, indem Sie besonders auf folgende Dinge achten:

- Gehen Sie bewusst in die Haltung »Du-bist-o.k. und ich-bin-o.k.« und versuchen Sie ausschließlich, Ihren Gesprächspartner besser zu verstehen.
- Widerstehen Sie absichtlich allen Bewertungsreflexen.
- Beobachten Sie, welche Körperhaltung Ihr Gegenüber einnimmt; wann verändert er seine Körperhaltung, wann wirkt er eher entspannt oder angespannt?
- Wie ist Ihre Körperhaltung während des Gesprächs, wann verändern Sie Ihre Körperhaltung, wann fühlen Sie sich eher entspannt oder angespannt?
- Wie nehmen Sie die Stimme Ihres Gesprächspartners wahr, was drückt sie non-verbal aus, welche Emotionen kommen bei Ihnen an?
- Paraphrasieren Sie, d. h., wiederholen Sie Gehörtes mit eigenen Worten und vergewissern Sie sich, dass Sie richtig verstanden haben.
- Verbalisieren Sie, d. h., sprechen Sie Dinge an, die Sie wahrnehmen, unter normalen Umständen aber nicht aussprechen würden. Zum Beispiel: »Ich merke gerade Ärger in deinen Worten, nehme ich das richtig wahr?«
- Versuchen Sie herauszufinden, was die Selbstoffenbarung, der Appell und die Beziehungsaussage Ihres Gesprächspartners ist.
- Bleiben Sie ausschließlich im Modus des Verstehen-Wollens und Nicht-Bewertens.
- Machen Sie sich nach dem Gespräch Notizen über Ihre Beobachtungen, Eindrücke und Wahrnehmungen.

#### **Retrospektive**

- Ist Ihnen diese Übung eher leicht- oder schwergefallen?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihr Gegenüber und dessen Absichten gut verstanden haben?

- Konnten Sie bei Ihrem Gegenüber und bei sich selbst bewusst auf die nonverbalen Anteile der Kommunikation achten?
- Inwiefern wäre das Gespräch anders verlaufen, wenn Sie die Techniken nicht genutzt hätten?
- Welche gedanklichen Ausreißer, Bewertungen und Impulse sind Ihnen zwischenzeitlich in den Kopf gekommen?

#### Resümee

**Was hat Sie bei dieser Übung überrascht oder verwundert? Was war interessant, hilfreich, was stimmt Sie nachdenklich?** Notieren Sie Ihre drei wichtigsten Erkenntnisse dieser Übung!

## 4.8 Netzwerk-Analyse: Ihre persönliche Stakeholder-Map

Nach der direkten Eins-zu-eins-Kommunikation gehen wir wieder auf eine andere Ebene und betrachten Ihre Kommunikations*netzwerke* – insbesondere die, die für Ihre Arbeit und Ihren Erfolg wesentlich sind: Ihre persönliche Anspruchsgruppe, auch als *Stakeholder* bezeichnet.

Das Stakeholder-Konzept stammt ursprünglich aus dem Strategischen Management. Danach sollen nicht nur die Interessen der Kapitalgeberinnen und Anteilseigner (Shareholder) berücksichtigt werden, sondern auch die weiterer Personengruppen wie Kunden, Zulieferer, konkurrierende Unternehmen und Staat. In Anlehnung an diesen Ansatz geht es im Folgenden um die Stakeholder Ihres Anliegens. Die Menschen, die direkt oder indirekt mit Ihrer strategischen Umsetzungsarbeit zu tun haben oder davon betroffen sind, bilden Ihre Anspruchsgruppe, sie sind Ihre *persönlichen Stakeholder*. Diejenigen aus dieser Gruppe, die besonders relevant für den Erfolg Ihrer Arbeit sind, sind Ihre *bedeutsamsten persönlichen Stakeholder*. Typischerweise können dies einzelne Schlüsselkunden und -lieferanten, Mitglieder der Geschäftsleitung oder die Firmeneigentümer, bestimmte Mitarbeitende oder Kolleginnen und Kollegen aus Nachbarbereichen sein, vielleicht auch Mitglieder des Betriebsrates. Letztlich sind dies alle Personen, die durch das, was sie tun oder nicht tun, das Ergebnis und die Wirkung Ihrer Arbeit maßgeblich mitbestimmen.

Sie können nun versuchen, Ihre Stakeholder zu benennen. Sie könnten sie gruppieren, charakterisieren und bewerten, etwa anhand ihrer Interessenslagen, ob sie intern oder extern sind, oder anhand fachlicher oder organisatorischer Kriterien oder ihres Einflusses. Daraus ergibt sich eine Liste, auf der Ihre Stakeholder und deren Rolle bezogen auf Ihre Umsetzungsarbeit verzeichnet sind. Zu jedem dieser Stakeholder haben Sie eine mehr oder weniger ausgeprägte Beziehung: vielleicht eine sehr gute und vertrauensvolle oder eine konfliktbeladene, vielleicht auch eine noch zu geringe

- Stellen die für Sie relevanten Ergebnis- und Wirkungsgrößen einen guten Bezug zur Strategie her?
- Hätten die für Sie relevanten Ergebnis- und Wirkungsgrößen auch die gleiche Relevanz für die wichtigsten Stakeholder Ihres Umsetzungsprojektes?

#### Resümee

**Was hat Sie bei dieser Übung überrascht oder verwundert? Was war interessant, hilfreich, was stimmt Sie nachdenklich?** Notieren Sie Ihre drei wichtigsten Erkenntnisse dieser Übung!

## 5.2 Achtung, Stolpersteine

Die meisten Strategieumsetzungsprojekte verfehlen ihre Wirkung, d. h., sie erreichen nicht die gewünschten Zielzustände, die mit den jeweiligen Strategien angestrebt werden. Studien zufolge trifft das auf 50 bis 90 % der Strategieumsetzungsvorhaben zu.

Woran scheitern Strategieumsetzungen konkret, was sind denn nun die typischen Stolpersteine? Selten gibt es nur einen singulären Grund für das Scheitern, meist spielen mehrere Aspekte eine Rolle, was ich ebenfalls aus eigener Erfahrung bestätigen kann. Die folgende Aufzählung von möglichen Stolpersteinen, die im Rahmen einer Führungskräftebefragung der Zeitschrift *Organisationsentwicklung*<sup>27</sup> zusammengetragen worden ist, deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen von weiteren Studien und Führungskräftebefragungen. Einiges davon dürfte auch Ihnen bekannt vorkommen.

### Die Stolpersteine – Hindernisse erfolgreicher Strategieumsetzung

- *Fehlende Vision*  
Wenn ein klares Zielbild oder eine Zielprojektion fehlen, mangelt es in der Strategieumsetzung möglicherweise an der Antwort auf das *Wozu* und dem damit verbundenen Sinn der Organisation.
- *Unklare Ziele*  
Häufig werden Ziele entweder nur qualitativ und eher schwammig, oder aber zu konkret und detailliert beschrieben. Im ersten Fall fehlt es dann an Ausrichtung und Fokus in der Umsetzung, im zweiten Fall wäre das Umsetzungsprojekt überbestimmt.
- *Ungenau strategische Analyse*  
Wenn bei Analysen, z. B. zu Kunden oder Technologien, nachlässig gearbeitet wird, passen möglicherweise wesentliche Elemente der Strategieumsetzung nicht mehr. Gleiches droht bei typischen Denkfehlern wie zu optimistischen Prognosen,

---

<sup>27</sup> OrganisationsEntwicklung Nr. 1 |2009.

Fortschreibung der Vergangenheit oder bei Verliebtheit in ein bestimmtes Zukunftsbild.

- *Fehlende handlungsleitende Regeln oder Prinzipien*  
Strategieumsetzung benötigt neben einer Übereinkunft darüber, was getan werden soll, auch ein gemeinsames Verständnis davon, wie es getan werden soll.
- *Unrealistische Ziele*  
Das Management-Konzept der »stretched Goals« sieht vor, dass Ziele generell schwer oder gar nicht erreichbar sein sollten, um eine bestmögliche Performance zu erzielen. Studien zeigen jedoch, dass eine 50%ige Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung das größtmögliche Motivationspotenzial birgt.
- *Vernachlässigung der Konkurrenz*  
Die direkte Konkurrenz wird meist in Überlegungen zur Strategieumsetzung einbezogen. Zum Stolperstein werden oft indirekte oder nicht ernst genommene Konkurrenten. So drängten etwa Tesla oder Apple als Außenseiter in Kernmärkte angestammter Unternehmen.
- *Interessenkonflikte*  
Widersprüchliche Interessen, z. B. zwischen Vertrieb, Marketing, Entwicklung und Betrieb, können bei fehlender Klärung zu offenen oder verdeckten Konflikten und damit zu erheblichen Einschränkungen in der Umsetzung führen.
- *Organisationale Trägheit*  
Dieser Effekt bezeichnet die Schwerfälligkeit bezogen auf Veränderungen. Er tritt besonders häufig dann auf, wenn ein längerer Zeitraum erfolgreichen Handelns zurückliegt.
- *Wunschdenken und Abschotten*  
»Was nicht sein darf, kann auch nicht sein!« ist das Motto manchen strategischen Vorgehens. Unternehmen oder Führungskräfte, die hiernach agieren, werden meist sehr schnell und dann höchst unerfreulich von der Realität eingeholt.
- *Unterschätzen der Dynamik des Umfelds*  
Auch hier sind eine erfolgreiche Vergangenheit oder Wunschdenken häufig der Grund für drastische Fehleinschätzungen.
- *Kein konsequentes Betrachten von Ergebnissen und Wirkungen*  
Hierbei geht es weniger um rigides Projektcontrolling, sondern um das ernsthafte Anliegen der Beteiligten, Fortschritte in der Umsetzung sichtbar zu machen und dazu ggf. auch Ziele und Messgrößen im Prozess zu modifizieren.
- *Kaum oder unangemessene Kommunikation*  
Kommunikation ist nicht nur das, was gesagt und wie es gesagt wird. Entscheidend ist auch das Verhalten der Kommunizierenden. Der häufigste Fehler ist es, Quantität mit Qualität zu verwechseln.
- *Keine Identifikation mit der Strategie*  
Stehen die Verantwortlichen, die Beteiligten und Sie selbst hinter der umzusetzenden Strategie? Ein rationales Commitment dazu reicht nicht; es muss emotional sein, damit Erfolg möglich ist.

Die im vierten Kapitel beschriebenen Aspekte des Selbstmanagements greifen diese Punkte auf. Sie helfen Ihnen dabei, sich selbst zu beobachten und zu überprüfen, was Sie tun, wie Sie es tun und wozu Sie etwas tun. Wenn Sie einmal ein bestimmtes, vielleicht nicht unbedingt erwünschtes Verhalten bei sich selbst bewusst beobachten, werden Sie das Gleiche nicht wieder tun, ohne alarmiert zu sein. Von diesem Punkt aus können Sie Ihr Verhalten verändern, wie Sie es wünschen. Dabei ist es besonders wichtig, dass Sie mögliche Zusammenhänge im Hinblick auf rationale Erklärungsansätze und emotionale Empfindungen erkennen und verstehen. Gerade in der aktuellen Krisensituation wird besonders deutlich, dass Menschen eben nicht nach der Schablone des Homo oeconomicus *funktionieren*, sondern dass in ihrem Denken und Handeln Emotionen und Rationalität bzw. Irrationalität aufs Engste miteinander verbunden sind.

### Fangen Sie klein an, aber fangen Sie an

Einige der Anregungen aus diesem Buch haben Sie vielleicht nicht besonders angesprochen oder konnten bei Ihnen nur wenig Resonanz erzeugen. Andere Punkte dagegen haben Sie möglicherweise nachdenklich gemacht, vielleicht sogar ein widerstrebendes Gefühl ausgelöst. Oder aber Sie fanden einige Punkte schlichtweg sehr interessant und haben sich deshalb damit beschäftigt? Gut, fangen Sie genau da an. Gehen Sie agil vor – in Lernschleifen.

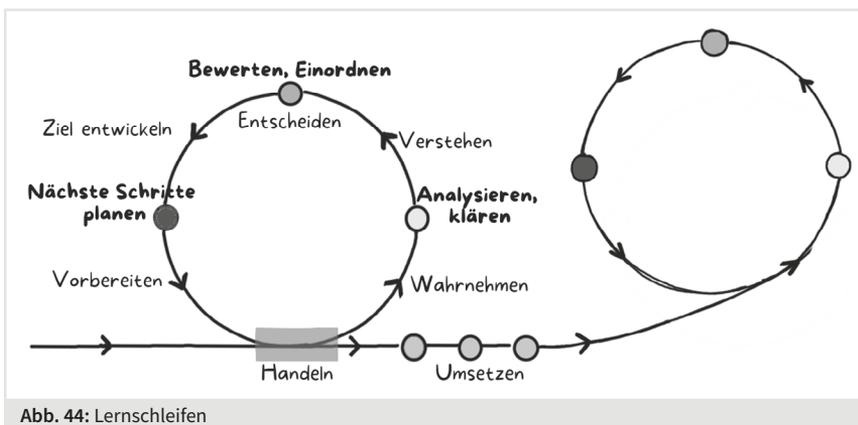


Abb. 44: Lernschleifen

Nehmen Sie sich etwas vor, das Sie bei sich selbst verändern möchten: vielleicht, eine andere Perspektive auf Ihre Umsetzungsarbeit, Ihre Kunden, Ihre Mitarbeitenden oder Ihre Chefin einzunehmen oder im nächsten Krisenmeeting, aus dem Sie bisher immer völlig entnervt herausgingen, ein anderes Verhalten auszuprobieren.

Meist nehmen wir uns zu viel vor und lassen dann am Ende frustriert alles sein, wie etwa bei den berühmten Neujahrsvorsätzen. Starten Sie daher unbedingt in kleinen, einfachen Schritten. Überlegen Sie sich die gewünschte Wirkung, gehen Sie adaptiv

---

## Literaturverzeichnis

- Adizes, Ichak (1988): Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Aktives Zuhören: Technik und Übungen (o.J.). Lern-Psychologie. Abgerufen am 12.10.2020, von <http://www.lern-psychologie.de/kommunikation/aktiveszuhoerenuerbung.pdf>.
- Aktives Zuhören: Warum es für gute Führungskräfte unerlässlich ist. (2020). Unternehmer.de. Abgerufen am 09.10.2020, von <https://unternehmer.de/management-people-skills/255882-aktives-zuhoeren-fuehrungskraefte>.
- Anwander, Armin (2001): Strategien erfolgreich verwirklichen: Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden. 2. erw. Aufl. 2002 Edition. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Baldauf, Corinna (2018): All About Retroperspectives: What is a retroperspective? Retromat. Abgerufen am 30.11.2020, von <https://retromat.org/blog/what-is-a-retrospective/>.
- Barrick, Murray R./Mount, Michael K. (1991): »The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis«. In: Personnel Psychology. 44 (1), S. 1-26.
- Bass, Bernard M. (1990): »From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision«. In: Organizational Dynamics. 18 (3), S. 19-31.
- Bass, Bernard M. (1985): Leadership performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (2008): The Bass handbook on leadership, theory, research & managerial applications. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bedeutung von Wertschätzung: Definition und Erklärung (o.J.). Academy of Sports. Abgerufen am 22.10.2020, von <https://www.academyofsports.de/de/lexikon/bedeutung-von-wertschaetzung/>.
- Beltz. (o.J.). Therapie-Tools Akzeptanz- und Commitmenttherapie in: Wengenroth, Matthias (2017). Abgerufen am 30.10.2020, von [https://www.beltz.de/fachmedien/psychologie/buecher/produkt\\_produktdetails/32468-therapie\\_tools\\_akzeptanz\\_und\\_commitmenttherapie.html](https://www.beltz.de/fachmedien/psychologie/buecher/produkt_produktdetails/32468-therapie_tools_akzeptanz_und_commitmenttherapie.html).
- Bennis, Warren G. (1989): On becoming a leader. Revised and updated. New York: Basic Books.
- Berner, Winfried (2017): Was ein Change Manager wissen und können sollte. Die Umsetzungsberatung. Abgerufen am 01.10.2020, von <https://www.umsetzungsberatung.de/change-management/anforderungen-change-manager.php>.
- Boos, Frank/Fink, Franziska/Tobeitz, Gregor (2017): »Wenn Krisen Krisen folgen«. In: Organisations Entwicklung. (01/2017), S. 48-54.
- Bodenmüller, Holger (2015): Die 10 Fallen der Strategieumsetzung: Wie Sie die Umsetzung einer Unternehmensstrategie erfolgreich zum Scheitern bringen. 4. Edition München: GRIN Verlag.

- Borchardt, Alexandra (2015): Der gewählte Chef. sueddeutsche.de. Abgerufen am 02.09.2020 von <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/demokratie-in-firmen-der-gewaehlte-chef-1.2349724>.
- Bruch, Heike/Berenbold, Sandra (2016): Zurück zum Kern – Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. In: Organisations Entwicklung. 2016/01, S. 4-11.
- Bunderson, J. Stuart/Thompson, Jeffery A. (2009): The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. In: Administrative Science Quarterly. 54 (1), S. 32-57.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.): INQA Weißbuch Arbeiten 4.0. BMAS. Abgerufen am 27.11.2020, von <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.html>.
- Burns, James MacGregor (1978): Leadership. New York: Harper & Row.
- Camphausen, Bernd (2013): Strategisches Management, Planung, Entscheidung, Controlling. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Collins, Jim (2001): Good to Great: Why Some Companies Make the Leap. And Others Don't. 1. Aufl. New York: Harper Business.
- Collins, Jim/Hansen, Morten T. (2011): Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck. Why Some Thrive Despite Them All. New York: Harper Business.
- Conger, Jay Alden/Kanungo, Rabindra Nath (1998): Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Daxner, Franz/Gruber, T./Riesinger, D. (2005): Werorientierte Unternehmensführung. In: Stummer, F./Auinger, Franz/Böhnisch, W.R. (Hrsg.): Unternehmensführung durch Werte. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag S. 3-34.
- Denning, Stephen (2018): The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. Special ed. Edition. New York: Amacom.
- Die Andersmacher (2020): Change X. Abgerufen am 27.10.2020, von [https://www.changex.de/Article/serie\\_unternehmen\\_die\\_grundlegendes\\_anders\\_machen](https://www.changex.de/Article/serie_unternehmen_die_grundlegendes_anders_machen).
- Die #Workhacks (o.J.): Workhacks: Einfach besser arbeiten. Abgerufen am 30.11.2020, von <https://workhacks.de/die-workhacks/>.
- Diehl, Andreas (2019): OKR Methode: Einführung und Erklärung. DNO Digitale Neuordnung. Abgerufen am 26.11.2020, von <https://digitaleneuordnung.de/blog/okr-methode/>.
- Dörr, Stefan (2008): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. München: Hampp.
- Drucker, Peter F. (1977): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Reprint edition. New York: Harper's College Press.
- Drucker, Peter F. (1992): The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. 2nd edition. New Brunswick (U.S.A.): Routledge.
- Drucker, Peter F. (1957): The Landmarks of Tomorrow. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (1989): What Business Can Learn from Nonprofits. Harvard Business Review. Abgerufen am 09.07.2020 von <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits>.
- Dweck, Carol, S. (2007): Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books.

- Dweck, Carol (2017): Mindset: Summary + Review. The Power Moves. Abgerufen am 21.10.2020, von <https://thepowermoves.com/mindset-carol-dweck-summary/>.
- Eberl, Martina/Görllich, Michael/Volkenandt, Götz; u. a. (2012): Management strategischer Initiativen und Projekte: Strategieumsetzung im Spannungsfeld von Strukturen und Transformation. Berlin: K&T Knowledge & Trends.
- Edmondson, Amy, C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. (M. Kauschke, Übers.: 1. Edition).
- Edmondson, Amy, C. (2008): Managing People: The Competitive Imperative of Learning. Harvard Business Manager. Abgerufen am 10.01.2020, von <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>.
- Emotionale Agilität: Warum Führen und Fühlen unbedingt zusammengehören (2020). TandemPloy. Abgerufen am 11.10.2020, von <https://www.tandemploy.com/de/blog/emotionale-agilitaet-warum-fuehren-und-fuehlen-unbedingt-zusammengehoeeren/>.
- Empathische Führung: Eine Frage der Haltung (2011). Management & Krankenhaus. Abgerufen am 12.10.2020, von <https://www.management-krankenhaus.de/topstories/gesundheitsoekonomie/empathische-fuehrung-eine-frage-der-haltung>.
- Etzold, Veit (2018): Strategie: Planen – erklären – umsetzen. 1. Edition. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Fallgatter, Michael J. (2007): Junge Unternehmen: Charakteristika, Potenziale, Dynamik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fathi, Karim, P. (2014): Empathie 3.0: Ein neues Selbstverständnis für Führungskräfte? ZOE, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung (03/2014), S. 81-84.
- Feess, Eberhard (2018): Definition: Komplexität. Wirtschaftslexikon Gabler. Abgerufen am 02.10.2020, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259>.
- Felfe, Jörg (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 5 (4), S. 163-176.
- Ferrari, Elisabeth/Hölscher, Tonio (2014): Führung im Raum der Werte: Das GPA-Schema nach SySt®. 2. Edition. Ferrari Media.
- Fischer, Ramona (2017): Grundbedürfnisse: Konsistenztheorie nach Grawe. Uniwissen-psycho. Abgerufen am 20.10.2020, von <https://uniwissenpsycho.wordpress.com/tag/grundbeduerfnisse/>.
- Flühr, Peter/Uscher, Tal/Bohinc, Tomas u. a. (2020): Selbstorganisation in Corona-Zeiten. Projektmagazin. Abgerufen am 30.09.2020, von <https://www.projektmagazin.de/spotlight/selbstorganisation-corona-e-book>.
- Frey, Dieter/Brodbeck, Felix C. (Hrsg.) Kerschreiter, Rudolf (2006): »Führungstheorien«. In: Bierhoff, Hans-Werner/Frey, Dieter/Bengel, Handbuch der Psychologie, Bd. 3 Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 619-637.
- Frey, Dieter/Gerhardt, Marit (2006): »Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen«. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. (Heft 04 vom 01.10.2006), S. 48-59.

- Future Day (o.J.). Podcasts: Im Dialog mit Zukunft. Future Day. Abgerufen am 14.12.2020, von <https://futureday.network/podcasts/>.
- Ghadiri, Argang (2018): Definition: SCARF. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 19.10.2020, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scarf-54113>.
- Gierch, Carsten (2007): Strategie und Psychologie: Koalitionsverhandlungen aus spieltheoretischer Sicht. In: Koalitionen in der Bundesrepublik. S. 29-49. Abgerufen am 14.10.2020, von [https://doi.org/10.30965/9783657785247\\_004](https://doi.org/10.30965/9783657785247_004).
- Gigerenzer, G. (2008). Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann Verlag.
- Gloger, Boris/Rösner, Dieter (2017): Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München: Carl Hanser Verlag.
- Google (2020): »Agil« – Google-Suche«. Abgerufen am 15.12.2020 [https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk03qTxggiJ2AjfNrUMebw\\_s9AaSi9A%3A1611871335842&source=hp&ei=ZzQTYI3rMNCdjLsPlsOEiAk&q=agile&oq=agile&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIFCAAQsQMMyBQgAELEDMgUIABCxAzIOCAAQsQMqgWEQxwEQowlyBQgAELEDMgUIABCxAzIFCAAQsQMMyBQgAELEDMgIADICCAA6BwgjEOoCECc6CAGAELEDEIMBOggiABDHARCjAjoLCAAQsQMqXwEQowI6AgguOggIABDHARCvAToLCAAQsQMqXwEQrW6CAGuELEDEIMBOgQIABADUNUgWJslYl8raAFwAHgAgAFtiAG6A5IBAZQuMZgBAKABAaoBB2d3cy13aXqxAQL&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWjNupPT0L\\_uAhXQDmMBHYZhAZEQ4dUDCAg&uact=5](https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk03qTxggiJ2AjfNrUMebw_s9AaSi9A%3A1611871335842&source=hp&ei=ZzQTYI3rMNCdjLsPlsOEiAk&q=agile&oq=agile&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIFCAAQsQMMyBQgAELEDMgUIABCxAzIOCAAQsQMqgWEQxwEQowlyBQgAELEDMgUIABCxAzIFCAAQsQMMyBQgAELEDMgIADICCAA6BwgjEOoCECc6CAGAELEDEIMBOggiABDHARCjAjoLCAAQsQMqXwEQowI6AgguOggIABDHARCvAToLCAAQsQMqXwEQrW6CAGuELEDEIMBOgQIABADUNUgWJslYl8raAFwAHgAgAFtiAG6A5IBAZQuMZgBAKABAaoBB2d3cy13aXqxAQL&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWjNupPT0L_uAhXQDmMBHYZhAZEQ4dUDCAg&uact=5).
- Google (2020): »Strategieumsetzung« – Google-Suche«. Abgerufen am 15.12.2020 [https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk00omymSQDdqyLz7J1BJt9yOZQvBQg%3A1611871342058&ei=bjQTPYfxAo66sAep5aiACw&q=Strategieumsetzung&oq=Strategieumsetzung&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAzICCAAYAggAMgIADICCAAYBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb46BwgAELADEEM6BAGAEEM6CAGAEEMcBEKMCoggIABcxAxCDAToLCAAQsQMqXwEQowI6BQgAELEDOgkiABBDEEYQ-QE6CAGAEEMcBEK8BOgUilHcxAzoCC46CggAEEMcBEK8BEAo6BAGAEApQiYAGWLiWBmD1mAZoAXACeAGAAdBiAGFD5IBBJE1LjMuMZgBAKABAaoBB2d3cy13aXrIAQrAAQE&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWj34JDW0L\\_uAhUOHewKHakyCrAQ4dUDCAw&uact=5](https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk00omymSQDdqyLz7J1BJt9yOZQvBQg%3A1611871342058&ei=bjQTPYfxAo66sAep5aiACw&q=Strategieumsetzung&oq=Strategieumsetzung&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzICCAAYAggAMgIADICCAAYBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb4yBAGAEb46BwgAELADEEM6BAGAEEM6CAGAEEMcBEKMCoggIABcxAxCDAToLCAAQsQMqXwEQowI6BQgAELEDOgkiABBDEEYQ-QE6CAGAEEMcBEK8BOgUilHcxAzoCC46CggAEEMcBEK8BEAo6BAGAEApQiYAGWLiWBmD1mAZoAXACeAGAAdBiAGFD5IBBJE1LjMuMZgBAKABAaoBB2d3cy13aXrIAQrAAQE&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWj34JDW0L_uAhUOHewKHakyCrAQ4dUDCAw&uact=5).
- Google (2020): »Strategieumsetzung« – Google-Suche«. Abgerufen am 15.12.2020 [https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk012vqN0\\_n\\_AC2rstIIBe1hvRKf4wQ%3A1611871444983&ei=1DQTYP\\_OO5SesAfr\\_bv4AQ&q=Strategie&oq=Strategie&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIECCMQJzIKCAAQsQMqFBCAHjIFCAAQsQMMyBwgAEBQqhwlyAggAMgIABBDmGIIADICCAAYAggAMgIADoHCAAQRxCwAzoECAAQHjoKCAAQxwEQrW6CAGAEEMcBEK8BOgUilHcxAzoCC46CggAEEMcBEK8BEAo6BAGAEApQiYAGWLiWBmD1mAZoAXACeAGAAdBiAGFD5IBBJE1I27BWgBcAJ4AIABYlgBwgWSAQE5mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpsgBCMABAQ&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWj\\_iJuH0b\\_uAhUUD-wKHdH-Dh8Q4dUDCAw&uact=5](https://www.google.de/search?sxsrf=ALeKk012vqN0_n_AC2rstIIBe1hvRKf4wQ%3A1611871444983&ei=1DQTYP_OO5SesAfr_bv4AQ&q=Strategie&oq=Strategie&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIECCMQJzIKCAAQsQMqFBCAHjIFCAAQsQMMyBwgAEBQqhwlyAggAMgIABBDmGIIADICCAAYAggAMgIADoHCAAQRxCwAzoECAAQHjoKCAAQxwEQrW6CAGAEEMcBEK8BOgUilHcxAzoCC46CggAEEMcBEK8BEAo6BAGAEApQiYAGWLiWBmD1mAZoAXACeAGAAdBiAGFD5IBBJE1I27BWgBcAJ4AIABYlgBwgWSAQE5mAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpsgBCMABAQ&scient=psy-ab&ved=0ahUKEWj_iJuH0b_uAhUUD-wKHdH-Dh8Q4dUDCAw&uact=5).
- Goleman, Daniel (1997): EQ: Emotionale Intelligenz. (Griese, Friedrich, Übers.). München: deutscher Taschenbuch Verlag.
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard (2020): Soziale Intelligenz – Warum Führung Einführung bedeutet. Harvard Business Manager. Abgerufen am 21.10.2020, von <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/hirnforschung-mit-empathie-zur-guten-fuehrungskraft-a-00000000-0002-0001-0000-000062546222>.
- Goleman, Daniel (2020): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. Harvard Business Manager. Abgerufen am 18.11.2020, von <https://www.manager-magazin.de>.

- de/harvard/fuehrung/warum-emotionale-intelligenz-zum-fuehren-unerlaesslich-ist-a-00000000-0002-0001-0000-000021502122.
- Grolman, Florian/Zelesniack, Elena (2016): Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle im Überblick. Initio Organisationsberatung. Abgerufen am 30.09.2020, von <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>.
- Grandorfer, Sarah (2020): Die Zukunft der Arbeit als Horrorversion: Ein agiles Mindset ist nicht die Lösung aller Probleme. ITB IT-business. Abgerufen am 15.12.2020, von <https://www.it-business.de/ein-agiles-mindset-ist-nicht-die-loesung-aller-probleme-a-908144/>.
- Grätsch, Susanne/Knebel, Cassandra (2020): Agile Führung: Was ist Agile Leadership? Die 10 Prinzipien. bt Berliner Team, Abgerufen am 16.10.2020, von <https://www.berlinerteam.de/magazin/agile-fuehrung-wie-funktioniert-agile-leadership-die-10-prinzipien/>.
- Gysi, Rudolf (2020): Agile Initiative: Haben wir in das Soziale System investiert? Agile Reflection. Abgerufen am 16.11.2020, von <https://agilereflection.org/tag/social-system-work-system-soziale-schuld-agile-transformation/>.
- Haas, Michaela (2018): Was ein gutes Team ausmacht. SZ Magazin. Abgerufen am 25.09.2020, von <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>.
- Haller, R. (2019). Das Wunder der Wertschätzung: Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden (8. Edition). München: GRÄFE UND UNZER Verlag.
- Hamel, Gary (2009): Mission: Management 2.0. In: Harvard Business Manager. (April 2009), S. 86-95.
- Hammer, Richard (2015): Unternehmensplanung: Planung und Führung. 9. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Hardering, Friedericke/Will-Zocholl, Mascha/Hofmeister, Heather (2016): »Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung«. In: Arbeit. 24 (1-2).
- Hattendorf, Kai/Heidbrink, Ludger/Egorow, Maxim u. a. (2016): »Wertekommission Führungskräftebefragung 2016«. Abgerufen am 27.09.2020 von <https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2016/10/F%C3%BChrungskr%C3%A4ftebefragung-2016.pdf>
- Häusling, André (2017): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 2. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Heifetz, Ronald A./Linsky, Marty/Grashow, Alexander (2009): The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. 1st edition. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Herrmann, Daniel/Felfe, Jörg/Hardt, Julia (2012): »Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen«. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O. 56 (2), S. 70-86.
- Hernstein, Institut für Management und Leadership (2018): Schwerpunkt: Haltung: Auf die Plätze – Haltung los! Abgerufen am 14.10.2020, von [https://www.hernstein.at/fileadmin/user\\_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-01-2018.pdf](https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-01-2018.pdf).

- Hernstein, Institut für Management und Leadership (2019): Schwerpunkt: Mindshift: Reise in die Veränderung. Abgerufen am 14.10.2020, von [https://www.hernstein.at/fileadmin/user\\_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-02-2019.pdf](https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-02-2019.pdf).
- Hofert, Svenja (2019): Agiler Führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. (gelesen von: Gräf, Claudia). Berlin: Argon Verlag.
- Horx, Matthias (2002): Die acht Sphären der Zukunft. Wien: Signum.
- Institute for New Economic Thinking: Martin Reeves (o.J.). Institute for New Economic Thinking. Abgerufen am 16.11.2020, von <https://www.ineteconomics.org/research/experts/mreeves>.
- Jacob, Christian/Lobacher, Patrick (2019): Der OKR-Guide »Objectives & Key Results«: Der offizielle Leitfaden für agile Mitarbeiterführung mit OKR. Abgerufen am 26.11.2020, von <https://www.die-agilen.de/fileadmin/downloads/okr-guide-free.pdf>.
- Jeffries, Ronald, E. (2018): Developers Shoul Abandon Agile. Ronjeffries. Abgerufen am 11.09.2020, von <https://ronjeffries.com/articles/018-01ff/abandon-1/>.
- Jensen, Marie-Kristin (o.J.): Stakeholderanalyse. Projektmanagement Manufaktur. Abgerufen am 13.10.2020, von <http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse>.
- Joiner, William B. (2019): Leadership Agility for Organizational Agility. Journal of Creating Value, 5. Abgerufen am 01.10.2020, von <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>.
- Joiner, William B./Josephs, Stephen A. (2006): Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. 1st edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jorgensen, Hans. H./Bruehl, Oliver/Franke, Neele (2014): Making Change Work, while the work keeps changing. IBM. Abgerufen am 30.10.2020, von <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZBN3AV1J>.
- Jöns, Ingela/Hodapp, Markus/Weiss, Katharina (2005): Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur. Psydok Psycharchives. Abgerufen am 30.09.2020, von [http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/349/1/2005-03\\_1\\_Kurzsкала\\_zur\\_Erfassung\\_der\\_Unternehmenskultur.pdf](http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/349/1/2005-03_1_Kurzsкала_zur_Erfassung_der_Unternehmenskultur.pdf).
- Junginger, Beate: (2020): Sinn in Unternehmen: Wie Unternehmen ihre Vision finden. Change X. Abgerufen am 13.10.2020, von [https://www.changex.de/Resource/40371?file=buchauszug\\_junginger\\_sinn\\_in\\_unternehmen.pdf](https://www.changex.de/Resource/40371?file=buchauszug_junginger_sinn_in_unternehmen.pdf).
- Kahneman, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. (Schmidt, Thorsten, Übers.). München: Penguin Verlag.
- Kaehler, Boris (2012): »Klassiker der Führungsliteratur – Grundlagenwerke der Mitarbeiterführung«. In: Personalführung. (6/2012), S. 60-64.
- Kelter, Jörg/Rief, Stefan/Bauer, Wilhelm u. a. (2009): Über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Klinkhammer, Margret/Hütter, Franz/Stoess, Dirk u. a. (2018): Change happens – inkl. Arbeitshilfen online: Veränderungen gehirngerecht gestalten. 2. Aufl. Planegg, München: Haufe-Lexware.
- Koolwijk, Ferdinand van/Lucke, Franz Christian (2010): Der erfolgreiche Idealist: Idealismus auf neuen Wegen. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.

- Kolbusa, Matthias (2013): *Umsetzungsmanagement: Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig nichts wird*. 1. Edition. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Gabler.
- König, Andrea (2011): *Kritik von Managern: Die Gründe für das Scheitern von Strategien*. CIO. Abgerufen am 05.11.2020, von <https://www.cio.de/a/die-gruende-fuer-das-scheitern-von-strategien,2266941>.
- König, Fabian (2019): *Erfahrungsbericht: Ein halbes Jahr Erfolg mit OKRs*. Esentri. Abgerufen am 06.10.2020, von <https://www.esentri.com/erfahrungsbericht-ein-halbes-jahr-erfolg-mit-okrs/>.
- Kraus, Georg (2015): *Unternehmenskultur: »Culture eats strategy«: Woran die beste Strategie scheitert*. Haufe.de. Abgerufen am 02.11.2020, von [https://www.haufe.de/personal/hr-management/unternehmenskultur-woran-die-beste-strategie-scheitert\\_80\\_295674.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/unternehmenskultur-woran-die-beste-strategie-scheitert_80_295674.html).
- Kretschmer, Winfried (2020): *Die zukunftsorientierte Organisation*. Change X. Abgerufen am 09.10.2020, von [https://www.changex.de/Article/interview\\_rustler\\_krauss\\_barth\\_plambeck\\_die\\_zukunftsorientierte\\_organisation](https://www.changex.de/Article/interview_rustler_krauss_barth_plambeck_die_zukunftsorientierte_organisation).
- Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): *Digital Business Leadership: digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuebler-Ross, Elisabeth (1975): *Questions and Answers on Death and Dying*. U.S.: Collier Paperbacks.
- Kudernatsch, Daniela (2020): *Toolbox Objectives and Key Results: Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR*. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014): *»Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: »Alter Wein in neuen Schläuchen?«*. In: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden S. 15-31.
- Laloux, Frederic (2016): *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. (Kauschke, Marcus, Übers. 1. Edition). München: Vahlen.
- Ledergerber, Raphael (2017): *Warum 75% der Strategien scheitern*. Ledergerber & Partner. Abgerufen am 02.11.2020, von <https://ledergerber-partner.ch/2017/03/01/unternehmensstrategie-warum-strategien-scheitern/>.
- Lets Begin: *You want to change the world* (o.J.). Heart of Agile. Abgerufen am 13.09.2020, von <https://heartofagile.com/lets-begin/>.
- Link, Karin (2016): *Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern*. In: *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*.
- Loidl, Friedrich/Gahleiter, Markus (2015): *Whitepaper: Strategien sicher umsetzen*. MCG Managementberatung. Abgerufen am 18.12.2020, von <http://docplayer.org/75994811-White-paper-strategien-sicher-umsetzen-dr-friedrich-loidl-mag-markus-gahleitner.html>.
- Lotter, Wolf (2020): *Zusammenhänge: Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen*. Edition Körber.

- Löffler, Sylvie (2018): Agiler Strategieprozess: Mit Sprints aus der Krise – Ein Erfahrungsbericht. Abgerufen am 16.11.2020, von <https://blog.hslu.ch/sourcing/files/2019/05/Agiler-Strategieprozess.pdf>.
- Lüders, Kristin/Veken, Dominik (2017): About-you-Gründer Tarek Müller über: Unternehmenskultur und Führungsstrukturen. Der Spiegel. Abgerufen am 30.11.2020, von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/about-you-tarek-mueller-ueber-unternehmenskultur-und-fuehrungsstrukturen-a-1128829.html>.
- Lüschow, Frank (2007): Projekte in projektfeindlicher Unternehmenskultur: Strategisches Stakeholder-Management als Überlebenswerkzeug. Projektmagazin. Abgerufen am 15.10.2020, von [https://www.projektmagazin.de/artikel/strategisches-stakeholder-management-als-ueberlebenswerkzeug\\_6982](https://www.projektmagazin.de/artikel/strategisches-stakeholder-management-als-ueberlebenswerkzeug_6982).
- Marek, Daniel (2010): Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Mai, Jochen (o.J.): Wer von Ihnen hat sich heute schon wertschätzend verhalten? Wertschätzung: Mehr als Belohnung und Lob. Karrierebibel.de. Abgerufen am 10.12.2020, von <https://karrierebibel.de/wertschaetzung/>.
- Mangelnde Wertschätzung: Studie: Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt (2016). Neue Osnabrücker Zeitung. Abgerufen am 18.11.2020, von <https://www.noz.de/deutschland-welt/gut-zu-wissen/artikel/793458/studie-jeder-fuenfte-arbeitnehmer-hat-innerlich-gekuendigt>.
- Manifest für Agile Softwareentwicklung (2001). Agilemanifesto. Abgerufen am 16.11.2020, von <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- McClelland, David (1985a): Human Motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- McClelland, David C. (1985b): How motives, skills, and values determine what people do. In: American Psychologist. 40 (7), S. 812-825.
- McClelland, David C./Burnham, David H. (2003): Power Is the Great Motivator. Harvard Business Review. Abgerufen am 28.08.2020 von <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>.
- Metz, Markus, A. (2014): Check-In. Scrum Master. Abgerufen am 30.11.2020, von <http://scrum-master.ch/agile/index.php/menu-main-retrospektive/menu-main-retrospektive-phasen/menu-main-retrospektive-phase-setthestage/menu-main-retrospektive-phase-setthestage-checkin>.
- Meyer-Timpe, Ulrike (2015): Emotion: Klingt nach Freude, riecht nach Glück. ZEIT Wissen (03/2015). Abgerufen am 12.12.2020, von [https://www.zeit.de/zeit-wissen/2015/03/emotion-gedaechtnis-gefuehle-erfahrung?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fduckduckgo.com%2F](https://www.zeit.de/zeit-wissen/2015/03/emotion-gedaechtnis-gefuehle-erfahrung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fduckduckgo.com%2F).
- Meyer, Rolf/Sidler, Adrian Urs (2010): Erfolgsfaktoren junger Unternehmen: empirische Studie zur Situation junger Unternehmen in der Schweiz. Basel: Ed. Gesowip.
- Mintzberg, Henry (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, Harvard Business Review January, 5.107-114.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien.

- Mintzberg, H. (2010): *Managen* (N. Bertheau, Übers.; 2. Edition). München: Gabal.
- Morgner, Sebastian (2020): *Expedition Zukunft: Wie wir den Zufall nutzen können, um Ungewissheit und Komplexität zu meistern*. Future of Leadership: München: FLI Publishing.
- Moresche, Carola (2019): Ein Erfahrungsbericht zu Objectives and Key Results im Projektmanagement: Wie ich mit OKR den Fokus auf's Wesentliche behalte. *Projektmagazin*. Abgerufen am 26.11.2020, von <https://www.projektmagazin.de/blog/6-learning-fuer-okr>.
- Mutius, Bernhard von (2020): Vom Ich zum intelligenten Wir. *Change X*. Abgerufen 28.12.2020, von [https://www.changex.de/Resource/41527?file=essay\\_mutius\\_vom\\_ich\\_zum\\_intelligenten\\_wir.pdf](https://www.changex.de/Resource/41527?file=essay_mutius_vom_ich_zum_intelligenten_wir.pdf).
- Neumann, J. V./Morgenstern, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: University Press.
- Neumer, Judith (2009): Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation: Zwischen Beherrschung und Ohnmacht. *IMO*. Abgerufen am 26.10.2020, von <https://docplayer.org/28404385-Neue-forschungsansaeetze-im-umgang-mit-unsicherheit-und-ungewissheit-in-arbeit-und-organisation.html>.
- Niedner, Barbara (2017): *Agil ohne Planung: Wie Unternehmen von der Natur lernen können*. 1. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- North, Klaus/Güldenber, Stefan (2008): *Produktive Wissensarbeit(er): Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts; mit vielen Fallbeispielen; Performance messen, Produktivität steigern, Wissensarbeiter entwickeln*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Nowotny, Valentin (2016): Was ist ein »agiles Unternehmen?«: Eine Einführung. In: *Upload Magazin*. Abgerufen am 21.09.2020, von <https://upload-magazin.de/14153-agile-unternehmen/>.
- Obolensky, Nick (2010): *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Farnham, England; Burlington, USA: Routledge.
- Perich, Robert (1992): *Unternehmungsdynamik: zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*. Bern: Haupt (St. Galler Beiträge zum integrierten Management).
- Peter Drucker on Strategic Planning: Sun Tzu's Art of War Strategy (o. J.). Abgerufen am 14.11.2020, von <https://www.scienceofstrategy.org/main/content/peter-drucker-strategic-planning>.
- Petersen, Gerald (2020): *Virtuelle Nähe: Der entscheidende Faktor für die virtuelle Zusammenarbeit*. *Talk about Learning*. Abgerufen am 25.09.2020, von <https://talk-about-learning.de/virtuelle-naehe-der-entscheidende-faktor-fuer-die-virtuelle-zusammenarbeit>.
- Petry, Thorsten (2019): *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. 2. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Pfläging, Nils (2014): *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. Nachdruck der erweiterten Neuauflage 2014. Münden: Redline Verlag.
- Pfläging, Nils/Hermann, Silke (2015): *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München: Redline Verlag.

- Preußig, Jörg (2020): *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld*. 2. Aufl. Haufe-Lexware.
- Projekt Magazin. (2020). Warum agiler werden kein gutes Unternehmensziel ist. Abgerufen am 14.10.2020, von [https://www.projektmagazin.de/system/files/article/2020-07/haufe-warum\\_agiler\\_werden\\_kein\\_gutes\\_unternehmensziel\\_ist.pdf?hash=88q7QLMm](https://www.projektmagazin.de/system/files/article/2020-07/haufe-warum_agiler_werden_kein_gutes_unternehmensziel_ist.pdf?hash=88q7QLMm).
- Rheinbarg, Falco (2008): *Motivation*. 7. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, Falco (2004): »Intrinsische Motivation und Flow-Erleben.«. Abgerufen am 25.07.2020 von <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg/files/Intrinsische-Motivation.pdf>.
- Ritt, Hans-Peter (2019): In 6 Schritten Stakeholder integrieren: Was Projektmanager von Politiker lernen können. *Projektmagazin*. Abgerufen am 15.10.2020, von [https://www.projektmagazin.de/blog/6-schritten-stakeholder-integrieren\\_72268](https://www.projektmagazin.de/blog/6-schritten-stakeholder-integrieren_72268).
- Riekhof, Hans-Christian (2010): *Die sechs Hebel der Strategieumsetzung: Plan – Ausführung – Erfolg*. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ries, Eric (2014): *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München: Redline Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 6., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roth, Gerhard (o.J.): *Wer sich ändern will, braucht einen Aufpasser. Potenziale Coach*. Abgerufen am 11.10.2020, von <https://potenziale-coach.de/isono-mental-und-emotionstrainer/wissenschaftliche-hintergruende/wer-sich-aendern-will-braucht-einen-aufpasser-prof-gerhard-roth/>.
- Roth, G./Ryba, A. (2019): *Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte* (4. Druckaufl. Edition). Hamburg: Klett-Cotta.
- Roth, G./Herbst, S. (2020): *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten* (2. Druckaufl. Edition). Hamburg: Klett-Cotta.
- Rudolph, Udo (2013): *Motivationspsychologie Kompakt*. Weinheim Basel: Beltz.
- Rustler, Florian/Krauss, Nadine/Springmann, Jens u. a. (2019): *Individuelle Trainingspläne für Macher, Entscheider und Veränderer*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Sassenrath, Marcus (2017): *New Management: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation*. 1. Aufl. USA: Haufe-Lexware.
- Schaller, Philipp David (2017): *Management und Führung – erfolgreicher durch Werte*.
- Scheller, Torsten (2017): *Abbildungen und Vorlagen aus dem Buch: Agil werden*, in: *Auf dem Weg zur agilen Organisation*. München: Vahlen. Abgerufen am 25.09.2020, von <https://www.agil-werden.de/buch/abbildungen/>.
- Scheller, Torsten (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. (1. Edition). München: Vahlen.
- Schein, Edgar H./Mader, Friedrich (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Schein, Edgar, H. (2016): *Organizational Culture and Leadership*. 5. Edition. New Jersey: Wiley.

- Schnell, Tatjana (2004): Implizite Religiosität: zur Psychologie des Lebenssinns. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Schnell, Tatjana (2016): Psychologie des Lebenssinns. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schnell, Tatjana/Höge, Thomas (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. In: Wirtschaftspsychologie. 1, S. 91-99.
- Schuffenhauer, Jens/Flinspach, Tobias (2019): OKR Reporting und Tracking in: Controlling. Haufe.de. Abgerufen am 26.11.2020, von [https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/objectives-and-key-results-okr/okr-reporting-und-tracking\\_112\\_496618.html](https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/objectives-and-key-results-okr/okr-reporting-und-tracking_112_496618.html).
- Schulz von Thun, Friedmann (2013): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 1. Edition. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schüller, Anne, M. (2019): OKR-Methode: So planen Sie mit Objectives and Key Results. Business-Wissen. Abgerufen am 08.11.2020, von <https://www.business-wissen.de/artikel/okr-methode-so-planen-sie-mit-objectives-and-key-results/>.
- Schwartz, Jeffrey/Rock, David (2006): The Neuroscience of Leadership: Breakthroughs in brain research explain how to make organizational transformation succeed. Strategy + Business. Abgerufen am 13.09.2020, von <https://www.strategy-business.com/article/06207?gko=f1af3>.
- Shenhar, Aaron, J./Dvir, Dov (2007): Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth and Innovation. 1. Edition. Boston: Harvard Business Review Press.
- Sindemann, Thomas/von Buttlar, Horst (2017): Konzerne auf den Spuren von Start-Ups. Abgerufen am 01.09.2020 von [http://www.infront-consulting.com/relaunch/wp-content/uploads/2017/06/20170622-Infront-Capital-Studie\\_Digital-Innovation-Units\\_web.pdf](http://www.infront-consulting.com/relaunch/wp-content/uploads/2017/06/20170622-Infront-Capital-Studie_Digital-Innovation-Units_web.pdf).
- Soziale Intelligenz – Was ist das? Wie fördern/lernen? (o.J.). Soft Skills. Abgerufen am 21.10.2020, von <https://www.soft-skills.com/soziale-intelligenz/>.
- Steinbicker, Jochen (2011): Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stern, Sebastian (2003): Organisationsentstehung in innovativen Neugründungen: Kommunikation und Organisation in jungen Multimediaunternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft Unternehmensführung & Controlling).
- Steyrer, Johannes; Meyer, Michael (2010): Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? In: ZFO. (79. Jg.), (Q3/2010), S. 148-155.
- Stiehler, Andreas/Schabel, Frank (2012): Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld. Mannheim: Hays AG, Pierre Audoin Consultants.
- Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth u. a. (2011): Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung (Bertelsmann Stiftung Leadership Series).

- Strategieumsetzung, OrganisationsEntwicklung Ausgabe 1/2009. (o. J.). Handelsblatt Fachmedien/Zeitschriften.
- Tomenendal, Matthias/Goldkamp, Sina (2013): Organisationsidentität und Wachstum von jungen Unternehmen – ein systemtheoretisch basierter Fallstudienansatz. In: Journal für Psychologie. Jg. 21 (3), S. 1-27.
- Tödtmann, Claudia (2019): Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst. Management-Blog. Abgerufen am 18.11.2020, von <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaefigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/>.
- Thomas, Jan (2018): OKR: Die Agile Management Methode aus dem Silicon Valley. Berlin-Valley. Abgerufen am 05.12.2020, von <https://berlinvalley.com/okr-agile-management-methode/>.
- Überlebensstrategie Digital Leadership (2015). Deloitte Digital. Abgerufen am 05.09.2020, von <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology/articles/survival-through-digital-leadership.html>.
- Umgang mit Widerstand als Schlüssel für gutes Change-Management (o. J.). teamElephant. Abgerufen am 30.10.2020, von <https://www.teamelephant.de/change-management/umgang-mit-widerstand/>.
- Vogelsang, Renata, B. (2018): Wertschätzung und Empathie unterscheiden und richtig anwenden. Soulspeeches. Abgerufen am 21.10.2020, von <https://soulspeeches.com/wertschaetzung-und-empathie-unterscheiden-und-richtig-anwenden/>.
- Walter, Fabian (2015): Welche Wirkung(en) hat dein Projekt? (Output, Outcome, Impact). Abgerufen am 10.11.2020, von <https://erfolgreich-projekte-leiten.de/output-outcome-impact/>.
- Warmer, Christoph/Weber, Sören (2014): Mission: Startup. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Waytz, Adam (2020): Die Grenzen der Empathie. Harvard Business Manager. Abgerufen am 21.10.2020, von Die Grenzen der Empathie.
- Weidemüller, Arved (2019): Wie man Objectives and Key Results zum Abheben bringt – Ein Praxisbeispiel aus einem unserer OKR-Workshops. Boris Gloger. Abgerufen am 05.12.2020, von <https://www.borisgloger.com/blog/2019/06/27/wie-man-objectives-and-key-results-zum-abheben-bringt-ein-praxisbeispiel-aus-einem-unserer-okr-workshops>.
- Wiedel, Andrea (2019): Carl Rogers: Empathie und der neue Mensch. DialogKultur. Abgerufen am 16.10.2020, von <https://coaching-akademie.blog/carl-rogers-empathie-und-der-neue-mensch/>.
- Wirkungsanalyse, Monitoring, Evaluation (o.J.). Wirkung lernen. Abgerufen am 05.12.2020, von <https://www.wirkung-lernen.de/wirkungsanalyse/vorbereiten/monitoring-evaluation/>.

- Windolph, Andrea (2020): Das SCARF-Modell: Wie du produktive Teams formst. Projekte leicht gemacht. Abgerufen am 19.10.2020, von <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/scarf-modell/>.
- Winfried, Berner (2016): Die Umsetzungsberatung: Widerstände: Vom Umgang mit Ängsten, Trotz und Interessenpolitik. Abgerufen am 23.10.2020, von <https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>.
- Wunderer, Rolf (2009): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. 8., aktual. und erw. Aufl. Köln: Luchterhand.
- Ziemann, Christian (2018): Organisationskultur: Beispiele, Modelle und Ansätze zur Restrukturierung. Abgerufen am 25.09.2020, von <https://www.christianziemann.de/mitarbeiterfuehrung/organisationskultur/>.