



Uwe Vigerschow

Lernende Organisationen

Das Management komplexer Aufgaben
und Strukturen zukunftssicher gestalten

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold – ein Einstieg

I Die Ausgangslage

- 1 Wir brauchen lernende Organisationen
 - 1.1 Ein Lernmodell für Organisationen
 - 1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation
- 2 Organisationen lernen sich anzupassen
 - 2.1 Die fünf Disziplinen
 - 2.2 Der Wandel ist in vollem Gange!

II Konzepte für die lernende Organisation

- 3 Überblick über die Konzepte
- 4 Innovation und Wissensarbeit
 - 4.1 Konkurrenz belebt das Geschäft
 - 4.2 Innovationen erzeugen Marktdruck
- 5 Organisationstheorie
 - 5.1 Organisation – eine Definition
 - 5.2 Firmenstrategie und ihre Umsetzung
 - 5.3 Ziele, ihre Struktur und Erfolgsgrößen
 - 5.4 Wie lernen Organisationen?

- 5.5 Führung in Organisationen
- 5.6 Organisationen entwickeln
- 6 Theorie komplexer Systeme
 - 6.1 Komplexe Systeme
 - 6.2 Direkte und indirekte Regelkreise
 - 6.3 Retrospektive Kohärenz – die Steuerung
- 7 Systemisches Denken
 - 7.1 Konstruktivismus und Systemik
 - 7.2 Systemgesetze
 - 7.3 Bedeutung in der Praxis
- 8 Gruppendynamik
 - 8.1 Emergenz: $2 + 2 = 7$
 - 8.2 Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie
- 9 Agilität
 - 9.1 Definition
 - 9.2 Rahmen für die Praxis
 - 9.3 Regeln zur Entscheidungsfindung
- 10 Werte und Kulturveränderung
 - 10.1 Werte im Zusammenspiel
 - 10.2 Werte, Kultur und Mindset
- 11 Diversität
 - 11.1 Was steckt hinter Diversität?
 - 11.2 Der Preis für Diversität
 - 11.3 Langfristig wirksame Entscheidungen
- 12 Erfahrungsbasierter Lernprozess
 - 12.1 Lernen – Was steckt dahinter?

- 12.2 Vom Wissen zum Können
- 12.3 Lernen in Organisationen
- 12.4 Experiential Learning Theory

13 Wissensmanagement

- 13.1 Daten, Informationen und Wissen
- 13.2 Kreislauf des Wissensmanagements
- 13.3 Wissen schaffen im Unternehmen

III So funktioniert eine lernende Organisation

14 Lernmodell und Werte

- 14.1 Archetyp des Lernmodells
- 14.2 Das Wertesystem

15 Prinzipien und Praktiken

- 15.1 Grundlegende Prinzipien
- 15.2 Zentrale Praktiken

16 Die vernetzten Konzepte

- 16.1 Ziele – das Führungskonzept
- 16.2 Rhythmus – das Steuerungskonzept
- 16.3 Miteinander reden – der Kommunikationsplan
- 16.4 Experiential Learning – das Lernkonzept
- 16.5 Werte vermitteln – Personalentwicklung
- 16.6 Beratung – das Kontrollkonzept
- 16.7 Kultur – das Wissensmanagementkonzept
- 16.8 Exzellenz – das Erfolgskonzept
- 16.9 Verantwortlichkeiten – das Rollenkonzept
- 16.10 Supervision – das Metakonzept

17 Ziele einer lernenden Organisation

- 17.1 Universelle Lernziele
- 17.2 Lernziele durch Lernpläne erreichen
- 17.3 Nutzen und Wert ermitteln
- 18 Lernen lernen in Organisationen
 - 18.1 Lernen in drei Dimensionen
 - 18.2 Die drei Stufen des Lernens in Organisationen
 - 18.3 Ethische Höchstleitung
 - 18.4 Veränderungen gestalten lernen
- 19 Risiken einer lernenden Organisation
 - 19.1 Typische Risiken für den Lernprozess
 - 19.2 Typische Risiken für die Organisation
- 20 Learning on Demand
 - 20.1 Was bedeutet Lernen bei Bedarf?
 - 20.2 Vier schlanke Beispiele
 - 20.3 Ein umfassendes Beispiel

IV Praxisberichte

- 21 Praxisbericht: Operational Excellence erreichen
 - 21.1 Veränderung und Führung
 - 21.2 Menschen, Leadership und Verantwortung
 - 21.3 Engagement führt zu Performanz
- 22 Praxisbericht: Innovationen schaffen
 - 22.1 Wie alles begann
 - 22.2 Was bedeutet das heute?
 - 22.3 Flexibel und fokussiert bleiben

V Wie kann es weitergehen?

- 23 Wie sieht der Anfang aus?

23.1 Erste Maßnahmen

23.2 Aus dem Lernen ein Lernprojekt machen

24 Sinnhaftes, selbstbestimmtes Arbeiten

24.1 New Work

24.2 Ein kurzer Blick in die Zukunft

VI Anhang

Thematische Vertiefungen

Danksagung

Referenzen

Index

3 Überblick über die Konzepte

Organisationen sind komplexe Systeme. Das bedeutet, dass es keine einfache Antwort auf die Frage gibt, wie eine lernende Organisation entstehen kann oder entwickelt wird. Es gehören viele verschiedene Aspekte zur Antwort. Es gibt noch nicht einmal eine Antwort, sondern nur ein übergeordnetes Konzept, das möglichst viele der notwendigen Aspekte oder Teilkonzepte abdeckt und flexibel genug ist, um sich an die aktuelle Situation einer Organisation anpassen zu lassen. So ist die Idee eines Konzeptpools entstanden.

Anders als die in Teil III vorgestellten Praktiken handelt es sich hier um Konzepte oder grundlegende Themen, mit denen sich manchmal bereits für sich alleine ganze Abteilungen beschäftigen. In diesem Teil werden die einzelnen Themen kurz aufgegriffen und ihre Bedeutung für eine lernende Organisation erläutert. Einige dieser Themen werden im Anhang *Thematische Vertiefungen* ab Seite 297 weiter vertieft und theoretisch unterfüttert. Begriffe, auf die dort näher eingegangen wird, erkennen Sie durch einen Pfeil (→) jeweils an der passenden Stelle im Buch.

Der Konzeptpool ist aufgrund der Anzahl und des Umfangs der einzelnen Themen eher ein Wissensschrank (Abb. 3.1). Im Einzelnen befindet sich darin:

- Innovation und Wissensarbeit
- Organisationstheorie
- Theorie komplexer Systeme
- Systemisches Denken

- Gruppendynamik
- Agilität
- Werte und Kulturveränderung
- Diversität
- Erfahrungsbasierter Lernprozess
- Wissensmanagement

Das ist eine lange Liste unterschiedlich umfangreicher Themen. Später in Teil III gilt es, alle diese Aspekte miteinander zu verzahnen und aufeinander abzustimmen. Jetzt geht es darum, einen Überblick über die einzelnen Themen zu erhalten und zu versuchen, ihre Bedeutung für eine lernende Organisation zu erfassen.

Innovation und Wissensarbeit

Schumpeter, Drucker,
Rogers, Christensen et al.

Organisationstheorie

March, Simon, Luhmann, Kühl,
Muster et al.

Theorie komplexer Systeme

Bateson, Ashby, Wiener, von Glasersfeld,
von Foerster, Maturana, Luhmann et al.

Systemisches Denken

Bateson, Senge, Sparrer,
Varga von Kibed et al.

Gruppendynamik

Lewin, Schindler, Tuckman et al.

Agilität

Ohno, Nonaka, Takeuchi, Beck,
Schwaber, Sutherland et al.

Werte und Kulturveränderung

Schulz von Thun, Hofstede et al.

Diversität

Hambrick, Mason, Gardenswartz, Rowe,
Pichel, Lüthi et al.

Erfahrungsbasierter Lernprozess

Kolb, Argyris, Schön, Ashby, Bateson

Wissensmanagement

Nonaka, Takeuchi, Lehner, Probst et al.



Abbildung 3.1: Übersicht der Konzepte einer lernenden Organisation

Index

Symbole

15%-Regel, 120, 247–249

3M, 97, 120, 152, 247, 273–279

A

Action Learning, 123

Agile Leadership, 182

Agilität, 6, 85, 89, 292

 Definition, 85, 86

Aktionstheorien, 117

Akzeptanztest, 194, 195

Anforderung, 194

Angstzone, 82

Apathiezone, 82

Archetyp, 140

Architektur, 168

Argyris, Chris, 116, 117

Ashby, William Ross, 116, 297

Ashbys Gesetz, 139, 297, 298

Ausbildung, 121, 283

Ausgleich, 6, 72–74

Ausprobieren, 7

Auswahlkriterium, 212

Autonomie, 138, 315

Autopoiesis, 35, 36, 63, 138

B

Backlog, 170, 234, 306, 313

Baseline, 194

Bateson, Gregory, 4, 65, 66, 75, 110, 111, 115, 117, 121, 131, 134, 187, 238

Beobachten, 65, 67

Beobachter, 75

Berater, 180

Beratung, 214

Bergmann, Frithjof, 289

Bertalanffy, Ludwig von, 71

Betriebsführung, 37, 39, 217

Big Data, 132

Big Five, *siehe* Neo-FFI

Bindung, 6, 72, 73

Blanchard, Kenneth H., 51, 52

Blinder Fleck, *siehe* Latenz

Blockade, 229

Bono, Edward de, 178

Boston Consulting Group, 53

Buckingham, Marcus, 267

Burndown-Diagramm, 314

C

Ceccarelli, Michele, 39, 259

Chaos, 69

Charan, Ram, 37

Christensen, Clayton M., 305

Co-Mentoring, 208

Coach, 129, 180, 204, 205, 210, 215, 220, 231

agiler, 203, 205, 220, 231

Coachee, 210
Coaching, 207, 210, 211, 302
Coaching-Prozess, 210, 302
Colvin, Geoffrey, 37
Community of Practice, 250
Constantine, Larry, 115
Consumables, 308
Cooper, Robert G., 178
Costa Jr, Paul, 111
cross-funktional, 185, 228
Csíkszentmihályi, Mihály, 247
Cummulative Flow, 234
Cycle Time, *siehe* Key Performance Indicator
Cynefin, 68, 69, 171

D

Daily Scrum, 314
Darwin, Charles, 23
Dashboard, 200
Daten, 131, 132
de Saint-Exupéry, Antoine, 225
De Shazer, Steve, 72
De-Zentralisierung, 299
Definition of Done, 168, 169, 171
Deliverables, 308
Demotivator, 115
Denkweise, *siehe* Mindset
Design Thinking, 32, 176, 177, 305
Deutero Lernen, *siehe* Zweitlernen
Diffusion, 300, 304
Digitalisierung, 17, 30, 132

Dirbach, Jörg, 316, 318, 319
Disney, Walter Elias, 272
Disziplin, 88
Disziplinen, 20
Divergenz, 228
Diversität, 82, 99, 103–106, 108, 148, 149, 185, 214
 Dimensionen, 104
Dokumentation, 200
Doppelschleifenlernen, *siehe* organisationales Lernen
Drucker, Peter F., 11, 215, 265, 318

E

Early Adopters, 119, 300
Edison, Thomas Alva, 31
Edmondson, Amy, 81
Einarbeitung, 209
Einfachheit, 69, 92, 223–225
Einschleifenlernen, *siehe* organisationales Lernen
Einstein, Albert, 263
Elfenbeinturm, 149–151
Emergenz, 77
Emotion, 50
Empowerment, 283
Engagement, 267
Entdeckung, 304
Entscheidung, 41
Entwicklungsteam, 313, 314
Erfahrung, 109, 110, 123
Erfahrungen machen, 283
Erfahrungsaustausch, 134
Erfahrungslernen, *siehe* Lernen

Erfindung, 304
Erfolgswiederholung, 46, 47, 238
Ergebnisreview, 197, 287, 314
Ergebnisverantwortung, 213
Evolution, 23
Experiential Learning Cycle, 3, 124, 125, 128, 156, 157, 180, 203, 205, 206, 211, 214
Experiential Learning Theory, 48, 123, 125, 127, 128, 203–205
Expertship, 184
Externalisierung, 135, 136, 139
externe Referenz, *siehe* Referenz
exzellente Betriebsführung, *siehe* Operational Excellence
Exzellenz, 82, 216

F

Fachexpert*in, 129, 164, 180, 201, 202, 204, 205, 214–216, 220, 228, 231, 251
fachliche Verantwortung, 213
Feess, Eberhard, 61
Fehler, 1, 8, 68, 162
Fehlerkultur, 21, 83, 238
Fehlordnung, 69
Flexibilität, 188, 190
flexible Zielorientierung, *siehe* Zielorientierung
Fluch der Sports Illustrated, 48
Flückiger, Markus, 316, 319
Foerster, Heinz von, 65, 71, 75
Follower, 215
Followship, 184
Ford, Henry, 15, 293
Förderung, 76
Forming, 79
Fortbildung, 121

Frühe Mehrheit, 119, 300
Freiheit, 88
Freiräume, 5
Fremdreferenz, *siehe* Referenz
from concept to cash, 308
Führung, 49, 50, 181, 182, 185–187
 dynamisch, 186, 187, 189, 227
 formal, 182
 informell, 182
 situativ, 186
Führungskonzept, 181
Führungskraft, 182, 220
Führungsstil, 51
Führungstechniken, 51
Fünf-Phasen-Modell, 139
Future Pace, 210
G
Gardenswartz, Lee, 104
Gate, 177, 178
Gehirn, 61
Gemba, 217
Gemba-Walk, 217, 310
Gerrig, Richard J., 109
Geschäftsplan, 43
Geschlossenheit, 36
Glaserfeld, Ernst von, 65, 71
Globalisierung, 12
Go & See, *siehe* Gemba-Walk
Graphic Recording, 173
Groupthink, 82, 105, 106, 123

GROW, 302, 303

Gruppe, 78

Gruppendenken, *siehe* Groupthink

Gruppendynamik, 77, 79

Gruppenphasen, 79

Gutachter*in, 129, 164, 180, 204, 205, 214, 215, 220, 228, 231, 251

Gutenberg, Erich, 133

H

Hackman, J. Richard, 114

Hambrick, Donald, 103

Hamel, Gary, 293

Handlungsspielraum, 78

Hawthorne-Effekt, 75

Hermann, Sybille, 318

Hersey, Paul H., 51, 52

Herzberg, Frederick, 113

Heterarchie, 187, 189

Hidden Agenda, *siehe* Latenz

Hierarchie, 34, 187, 189

Hochleistungsteam, 81

Hofert, Svenja, 85

Hofstede, Geert, 100

Holokratie, 158, 183, 293

Hoshin Kanri, 173

Hoshin-Plan, 259

Hygienefaktoren, 113

I

Identität, 218

Imitation, 47

Information, 131–133

Informationsfluss, 160
Inkrement, 86, 166, 193, 314
inkrementelles Vorgehen, 165, 166, 284
Innovation, 31, 32, 135, 224, 304
Innovationsprozess, 177
Innovator, 119, 164, 215, 300
Inside-out-Learning, 129
Inspect-and-adapt, 6
Intelligenz, 46
 adaptiv, 46
 interpretierend, 46
Intention, 138
Interaktionsphänomen, 49
Internalisierung, 135, 136, 140
Intervention, 36
Iteration, 86, 165, 169, 170, 192, 197, 314
 Ziel, 166
Iterationsplan, 194
Iterationsplanung, 197
Iterationstakt, 197
iteratives Vorgehen, 165, 166, 284

J

Janis, Irving L., 105, 106
Job Characteristics Model, 114
Jobrotation, 214, 228
Jobs, Steven Paul, 259
Johnson, Dewey E., 51, 52
Jung, Carl Gustav, 123
Just-in-Time-Produktion, 15

K

Kahn, William, 81
Kaizen, 15
Kalibrierung, 66, 67, 193, 195
Kanban, 15, 306, 308, 310
Kanban-Board, 200, 306, 307
Kaplan, Robert S., 37, 40, 44
Karriere, 212, 213
Karrierepfad, 212
Key Performance Indicator, 225, 234
 Cycle Time, 234
 Lead Time, 234
KI, *siehe* künstliche Intelligenz
Kieser, Alfred, 33
KISS, 223
Kohäsion, 99
Kolb, David A., 2, 3, 11, 118, 119, 123, 125, 127, 128, 203
kollegial geführte Unternehmen, 293
kollegiale Beratung, 221
Kombination, 135, 136, 140
Komfortzone, 82
Kommunikation, 34, 35, 62, 63, 103, 199
Kommunikationsplan, 202
Kompetenz, 122
 Fach und Methoden, 122
 Handlung, 122
 Kommunikation, 122
 personal, 122
 sozial, 122
 Umsetzung, 122
Kompetenzfalle, 120

Komplexität, 8, 48, 59–61, 69, 223, 315
 Definition, 61
 Reduktion, 75
kompliziert, 59, 60, 69
Konflikt, 79, 189
Konkurrent, 29
Können, 117, 119, 149, 151, 238
Konstruktivismus, 65, 71, 103
kontinuierliche Veränderung, *siehe* Operational Excellence
Kontrolle, 147
Kooperation, 80
Korzybski, Alfred, 75
Kotter, John P., 181
KPI, *siehe* Key Performance Indicator
Kubicek, Herbert, 33
Kühl, Stefan, 34
Kultur, 97, 99–101, 215, 216
Kunde, 29
Kundennähe, 37, 38, 156
Kundenvertrautheit, *siehe* Kundennähe
künstliche Intelligenz, 17, 132
Kybernetik, 71, 297
 zweiter Ordnung, 75

L

Laloux, Frederic, 183
Last Responsible Moment, 87, 90, 171, 196
Latenz, 58, 66
Lead Time, *siehe* Key Performance Indicator
Leadership, 184, 185, 265
Lean Management, 90, 217, 308

Lean Six Sigma, 259

Learning by Doing, *siehe* Erfahrungslernen

Learning on Demand, 249, 250

Lego Serious Play, 139

Leistungsgewinn, 79

Leistungsmessung, 43

Lenkbarkeit, 188

Lentz, Steffen, 316, 319

Lepore, Jill, 305

Lernbegleiter*in, 129, 220

Lerndimensionen, 237, 238

Lernen, 2, 109, 118–120

- 0. Ordnung, 4, 110, 121
- 1. Ordnung, 4, 110
- 2. Ordnung, 4, 110, 111, 117, 202, 237
- 3. Ordnung, 4, 110, 111

Agilität, 89

entdeckend, 123

erfahrungsbasiert, 46, 123, 125, 135

Grundregel, 118

informell, 121

institutionell, 121

organisational, 116, 117

reflektiert, 46

selbstgesteuert, 122

unreflektiert, 46

Zweitlernen, 116

lernende Organisation, 4, 19, 21, 89

Lernfenster, 90

Lernkultur, 238

Lernplan, 229, 230
Lernpräferenz, 125–127
Lernprozess, 3, 5–8, 128
 Rollen, 128, 129
Lernschleife, 8, 68, 162
Lerntypologie, 4, 110
Lernziel, 155, 230
Lernzielstruktur, 155
Lernzone, 82
Levitt, Barbara, 120
Lewin, Kurt, 77, 123
Life-Blending, 289, 291
Lösungsentwurf, 168
Lösungsexperte, 5
LRM, *siehe* Last Responsible Moment
Luhmann, Niklas, 34, 62, 63, 65, 75
Lüthi, Erika, 105

M

Macht, 50, 184
Machtbasis, 50
 Festlegung, 50
 Funktion, 50
 Persönlichkeit, 50
 Sache, 50
Machtstruktur, 50
Management, 36, 181, 182, 186
 hierarchisch, 311
 Middle-up-down, 311
 partizipativ, 311
Management by Objectives, 42, 44, 173

Management by Policy, 173

Mangel, 290

March, James G., 11, 33, 46, 47, 120

Marketing, 30

Markt, 30

Marktdruck, 16, 29–31

Marktforschung, 304

Mason, Phyllis, 103

Maturana, Humberto, 35

MbO, *siehe* Management by Objectives

McClelland, David C., 122

McCrae, Robert C., 111

McKnight, William L., 120, 241

Mentee, 207, 209

Mentor, 207–209

Mentoring, 207–211

Middle-up-down-Management, *siehe* Management

Mindmap, 172

Mindset, 89, 97, 99

Minimal Marketable Product, 87, 194

minimal marktfähiges Produkt, *siehe* Minimal Marketable Product

Minimum Viable Product, 194, 279

Mission, 42, 190

Mitarbeiter*in, 220

Mitarbeiterführung, *siehe* Leadership

Moderation, 5

Moderator*in, 5, 129, 180, 199, 204, 205, 215, 220, 231

Motivation, 112, 149–151, 188

- extrinsisch, 112, 115
- intrinsisch, 112–115, 192

Motivatoren, 113
Multitasking, 309
Muster, Judith, 34
Mut, 189
Mutual Learning, 293
MVP, *siehe* Minimum Viable Product

N

Nachverfolgbarkeit, 200
Nachzügler, 300
Navigation, 261
NEO-FFI, 111, 112
Netz, 187
Neugier, 123
New Product Vitality Index, 120
New Work, 289–293
Nonaka, Ikujiro, 12, 89, 133, 136–139, 311, 313
Nordstern-Konzept, *siehe* True North
Norm, 78, 93, 98, 99
Norming, 79
Norton, David P., 37, 40, 44
NPVI, *siehe* New Product Vitality Index

O

Objectives and Key Results, 173
Objektivität, 71
Ohno, Taiichi, 15, 53, 89, 293, 308
Öko-Check, 210
OKR, *siehe* Objectives and Key Results
Oldham, Greg R., 114
Olds, Ransom Eli, 15
Operational Excellence, 37, 39, 259, 261–267

OpEx, *siehe* Operational Excellence
Optimierung, 91
Ordnung, 6, 72–74
Org-Lernen, 187, 238
Organisation, 33–35, 80, 134
organisationales Lernen, *siehe* Lernen
Organisationsentwicklung, 240–242
Organisationskultur, *siehe* Kultur
Organisationspsychologie, 80
Organisationstheorie, 33
Oxygen, 49

P

Pair Working, 196
Perfektion, 151
Performanz, 267
Performing, 79, 148, 151
Persönlichkeit, 111, 112
Personalentwicklung, 220, 283, 284
Personalführung, 213
Peters, Tom, 100
Pichel, Kerstin, 105
Planung, 86, 166, 319
 rollierend, 170
Planungsebene, 158
Planungshorizont, 158
Position, 218
Potenzial, 149–151
Prüfungen, 196
Praktik, 69, 96, 165
Prämie, 115

Preiskampf, 30
Prinzip, 96, 97, 155
Probst, Gilbert, 137
Product Backlog, 313, 314
Product Owner, 313, 314
Produktführerschaft, 37, 38
Produktivität, 319
Produktvision, 185, 314
Projektleiter*in, 201, 220
Prozess-Key-Performance-Indicator, 157, 164
Prozessexpert*in, 5
Prüfungen, 196
psychologische Sicherheit, *siehe* Sicherheit
Pull-Prinzip, 88, 271, 307, 310
Push-Prinzip, 88

R

Raub, Steffen, 137
Rayton, Bruce, 267
Realität, 71
Realitäts-Check, 210
Redundanz, 138, 315
Referenz, 65
 extern, 162–164, 179, 180, 214, 220, 221
 Fremdreferenz, 65
 Selbstreferenz, 36, 65, 315
Reforming, 79
Regelkreis, 6, 7, 68, 69, 187, 192, 316, 320
Regressionstest, 196
Reifegrad, 51, 52, 184
Reihenfolge, 48

Releaseplan, 193
Releaseplanung, 197
Requirements Engineering, 194
Responsibility Process, 286
Retrospektive, 7, 8, 67, 69, 92, 157, 164–166, 169, 176, 188, 197, 204, 207, 217, 220
retrospektive Kohärenz, 8, 67, 124, 187
Revans, Reginald W., 123
Review, 168, 178, 314
Rhythmus, 192
Risiko, 91, 194
Risikoboard, 176
Risikomanagement, 175, 176
Rogers, Everett M., 119, 300
Rolle, 50, 78, 218, 219
Rollenmodell, 219, 220
Romhardt, Kai, 137
Roock, Stefan, 174
Rosenstiel, Lutz von, 121, 122
Rowe, Anita, 104
Rückkopplung, 66, 67, 193, 195, 197
S
Sader, Manfred, 218
Satisficing, 91, 171, 189, 224, 225, 291
Schätzung, 202
Schein, Edgar, 81
Schön, Donald A., 116, 117
Schulz von Thun, Friedemann, 93, 94
Schumpeter, Joseph A., 293, 304, 305
Schwaber, Ken, 313
Scientific Management, 13, 15, 30, 31

Scrum, 6, 313, 314

Scrum Master, 6, 313, 314

Seiwert, Lothar M., 247

Selbstorganisation, 71, 88, 138, 185, 187–189, 201, 216, 238, 314–316

Selbstregulierung, 78

Selbstreferenz, *siehe* Referenz

Selbststeuerung, 21, 36, 148, 166, 182, 184, 199, 201, 215, 216, 238, 316, 317

Selektion, 47

Senge, Peter M., 2, 11, 19, 116, 152

Sheridan, Richard, 115

Shopfloor-Management, 268–270

Sicherheit, 81, 82, 291

Sichtbarkeit, 114

Simon, Fritz B., 35

Simon, Herbert A., 91

Sinek, Simon, 212

Single Responsible Principle, *siehe* Verantwortlichkeitstrennung

Sinn, 35, 114, 115, 118

Six Thinking Hats, 178

Skribbeln, 173

Snowden, David J., 68

Softwareentwicklung, 319

Sozialisation, 134, 136, 139, 141

Sozialisierung, 98, 99

Sozialkompetenz, 77, 189

Soziokratie, 293

Sparrer, Insa, 74

Späte Mehrheit, 300

Spezialist, 189

Spielraum, 78

Sprenger, Reinhard K., 147
Sprint, *siehe* Iteration
Sprint Backlog, 314
SRP, *siehe* Verantwortlichkeitstrennung
Stage, 177
Standup-Meeting, 166, 172, 195, 197, 199, 200, 268, 269, 271, 272
Stehung, *siehe* Standup-Meeting
Steuerungskonzept, 192
Storming, 79
Storytelling, 135, 211
Strategie, 42, 210, 299
Stricker, Andrea, 97, 152, 273
Supervision, 219, 221
Sutherland, Jeff, 313
Synergie, 78
System, 61–63
 biologisch, 61, 63
 Definition, 62
 Element, 62
 Operation, 62
 psychisch, 63
 sozial, 62, 63
 soziales, 35
 technisch, 63
Systemgesetze, 71, 72, 74
Systemik, 5, 71, 72, 74
systemisches Denken, *siehe* Systemik
Systemrationalität, 36
Systemtheorie, 59

T

Tabu, *siehe* Latenz
Takeuchi, Hirotaka, 12, 89, 133, 136–139, 311, 313
Tal der Tränen, 54, 56
Taylor, Frederick Winslow, 13, 293
Taylorismus, *siehe* Scientific Management
Team, 78, 79
 virtuell, 228
Teamentwicklung, 77, 79
Teamfunktionen, 316
Teamuhr, 79
Teamzusammenstellung, 113
testgetrieben, 196
Thomsett, Rob, 115
Timebox, 207, 272, 314
Tipping Point, 241
Toleranz, 189
Topmanagement, 220
Toth, Stefan, 159
Toyota, 173, 308
Toyota-Produktionssystem, 15, 293, 306
Transparenz, 200
Travel-light, 97
True North, *siehe* Ziel
Tuckman, Bruce Wayne, 79, 151
Tyson, Mike, 67
U
Überforderung, 188
Umsetzungsexperte, 201, 202
Universalist, 189
Unsicherheit, 48, 189

Ursache, 69

User Story, 314

V

Value Stream Map, 235

Varga von Kibéd, Matthias, 74

Varietät, 182, 297

Väth, Markus, 289, 290

Verallgemeinerungsfehler, 80

Veränderungsfähigkeit, 305

Veränderungskurve, 53–57, 241

Veränderungsmanagement, 53, 56

Verantwortlichkeitstrennung, 158

Verantwortung, 78, 114

Verhandeln, 195

Verschwendung, 160

Verstandeswissen, *siehe* Wissen

Versuch und Irrtum, 47

Vertrauen, 5, 87, 147, 148, 210

Vertrauenswürdigkeit, 212

Vielfalt, 139

Vier-Augen-Prinzip, 196

virtuelles Team, *siehe* Team

Vision, 42, 150, 155, 181, 190, 261

Visual Facilitator, 173

Visualisierung, 172

vollständige Aufgabe, 122

Vorgabe, 41

Vorgehensweise, 283

VUCA, 83

W

War Room, 200, 268
Waterman, Robert H., 100
Watzlawick, Paul, 62, 65
Weiterbildung, 121, 211
Wells, Don, 193
Wert, 42, 78, 93, 96, 97, 99, 211, 216
 Gegenwert, 93
 in Gruppen, 98
Wertepaar, 93, 94, 97, 147, 155, 216
Wertequadrat, 94, 148, 152, 218
Wertesystem, 146, 216
Whitmore, John, 210
Wiemeyer, Matthias, 22, 118, 119, 299
Wiener, Norbert, 66, 71
WIP, *siehe* Work in Progress
WIP-Limit, 271, 307, 309, 310
Wir-Gefühl, 78
Wirksamkeit, 191
Wirkung, 69
Wissen, 117–119, 123, 131, 133–136, 149, 151, 238
 analog, 134
 digital, 134
 Erfahrung, 134
 explizit, 134, 200
 gleichzeitig, 134
 implizit, 134, 196
 konzeptionell, 136
 operativ, 136
 sequenziell, 134
 sympathetisch, 136

- systemisch, 136
- theoretisch, 134
- Wissensarbeit, 32, 115, 213, 316, 318, 319
 - Management, 320
 - Produktivität, 319
- Wissensarbeiter, 32, 211–213, 217, 220, 318–320
- Wissensmanagement, 131, 136, 137, 153, 200, 215, 216
 - Kreislauf, 137
- Wissensschaffung, 138, 141, 216
 - Voraussetzungen, 138
- Wissenstransfer, 134, 317
- Wittwer, Markus*, 159
- Work in Progress, 234, 306
- Wohland, Gerhard*, 22, 118, 119, 299
- Z**
- Zeitaufwand und Kosten, 188, 189
- Zentralisierung, 299
- Ziel, 41–43, 181, 190, 191, 210, 302
 - Ideal, 42
 - individuell, 43
 - kurzfristig, 41
 - strategisch, 43
 - True North, 42, 44, 45, 173, 175, 183, 191, 192
- Zielkonflikt, 45
- Zielorientierung, 159, 160
- Zimbardo, Philip G.*, 109
- Zugehörigkeit, 6, 34
- Zweck, 34
- Zweckrationalität, 35, 36
- Zwei-Faktoren-Theorie, 113

Zweitlernen, *siehe* Lernen