



Organisationsabenteuer erfolgreich
bestreiten – eine Toolbox

„An den Scheidewegen des Lebens
stehen keine Wegweiser.“

– Charlie Chaplin



Organisationsabenteuer

Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer,
der Alltag von Führungspersonen gleicht manchmal einem Abenteuer: Veränderungen im Markt, technologische Neuerungen oder externe Ereignisse wie die Corona-Pandemie bringen viele Herausforderungen mit sich. In diesen Umbruchzeiten kommt zum Vorschein, was im Hintergrund bereits gelauert hat: Probleme oder Konflikte, Unsicherheiten, Ängste oder Ohnmachtsgefühl. Gewissheiten werden in Frage gestellt und liebgewonnene Gewohnheiten müssen verabschiedet werden.

Unabhängig davon, welches Abenteuer Ihre Organisation gerade durchlebt, hier finden Sie passende Tools und Inspiration auf insgesamt 32 Doppelseiten. Die Tools sind unabhängig

voneinander und so konzipiert, dass sie auch einzeln genutzt werden können. Als flexibler Begleiter in dynamischen Zeiten lädt die Toolbox Sie ein, Ihre persönliche Arbeitsweise zu finden.

Lassen Sie sich also von den Zitaten und Bildern inspirieren und schauen Sie, welches Tool sich auf der Nebenseite verbirgt. Blättern Sie einfach durch das Dokument und schauen Sie, ob und wie das Tool Ihnen helfen kann. Nutzen Sie die Tools allein, im Team oder in der Organisation. Die kleine Legende oben auf den Seiten hilft Ihnen bei der Auswahl geeigneter Tools.

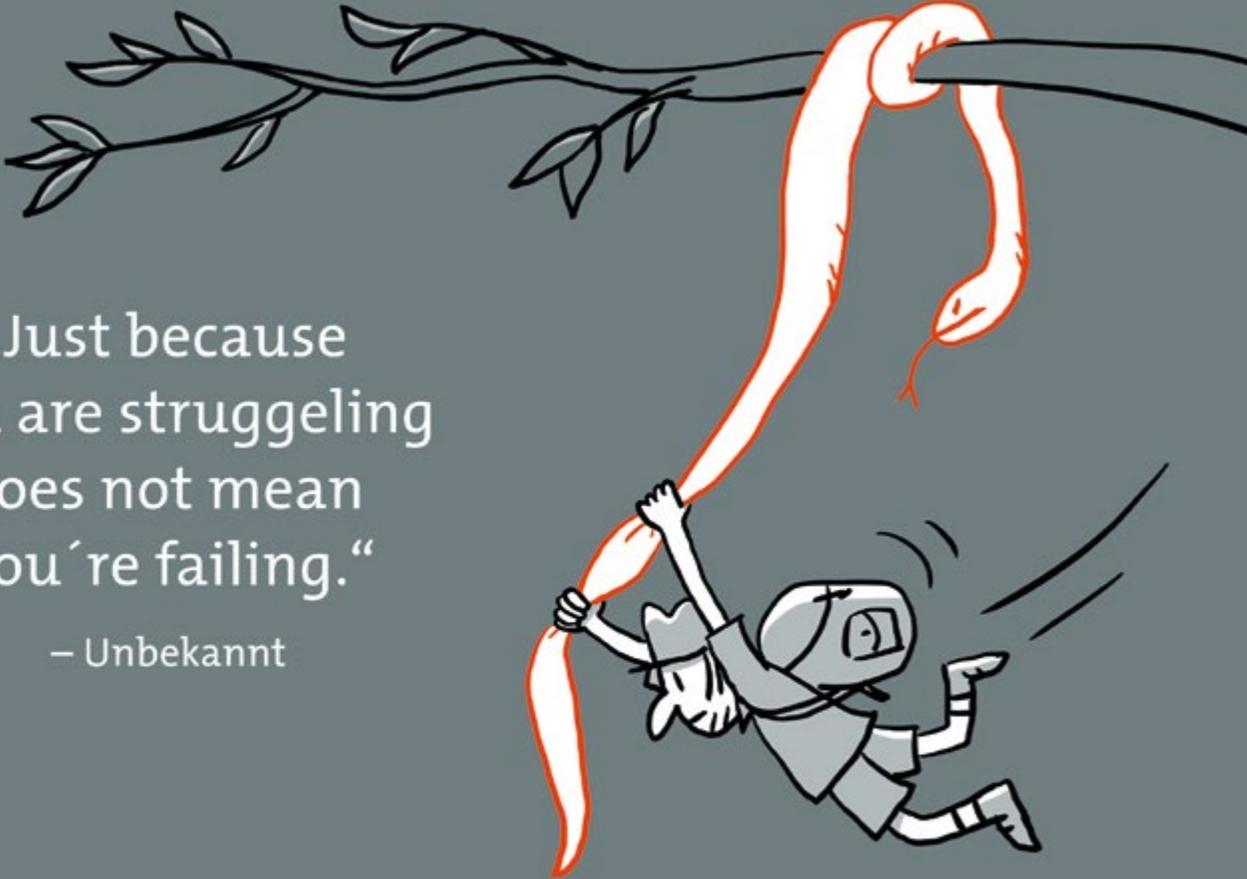
Viel Spaß und Erfolg mit dem Kartenset!

PERSON

ORGANISATION

TEAM

Im oberen Bereich der Karten finden Sie eine kleine Legende, die Auskunft über das angedachte Einsatzfeld gibt: Person, Team oder Organisation. Diesen Rahmen dürfen Sie selbstverständlich auch sprengen.

A cartoon illustration on a dark grey background. A person with a surprised expression is hanging from a horizontal branch by a long, red, ribbon-like object. The person's arms are outstretched, holding onto the ribbon. The branch has some leaves. The overall style is simple and expressive.

„Just because
you are struggling
does not mean
you´re failing.“

– Unbekannt

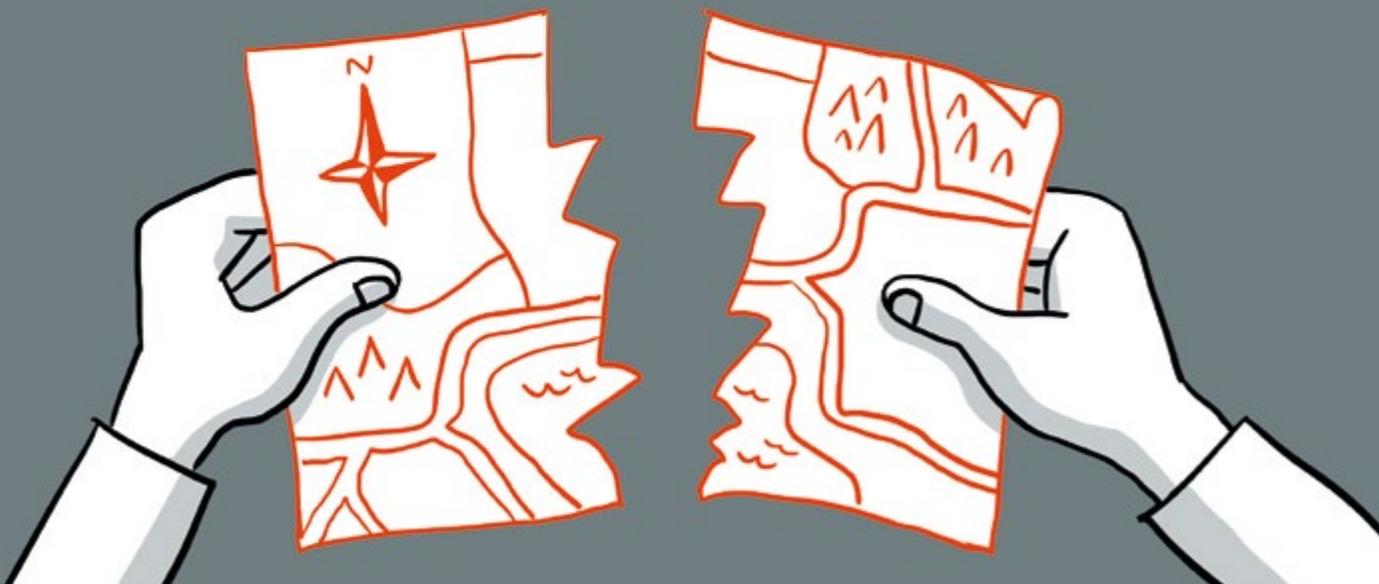
Neugierig aufs Unerwartete?

Die Welt überrascht uns – mal mehr, mal weniger. So sinnvoll Planungen auch sind, stellen sie den beabsichtigten Zielzustand oft unbemerkt auf ein Podest und verlieren den Nutzen aller Abweichungen häufiger aus den Augen, als es sinnvoll ist. Wie ist es bei Ihnen? Können Sie sich dem Unsicheren neugierig zuwenden oder ist es bloß lästig? Reflektieren Sie...

- Ich weiß, dass hinter dem Lästigen oft ein **Nutzen** verborgen ist.
- Ich kann mich von **Liebgewonnenem** in der Organisation leicht trennen.
- Ich genieße auch das, was ich **nicht unter Kontrolle** bringen kann.
- Ich betrachte **Selbstzweifel und Verunsicherung** als Gewinn.
- Ich weiß, dass **Innovationen und Bestandspflege** gleichermaßen wichtig sind.
- Abweichungen bespreche ich gerne mit **Andersdenkenden**.
- Ich habe Freude an **konstruktivem Streiten**.
- Ich bin in der Lage, mir **Orientierung** zu verschaffen, wenn meine Planungen versagen.
- Ich stelle gerne Menschen ein, die sich erheblich von mir **unterscheiden**.

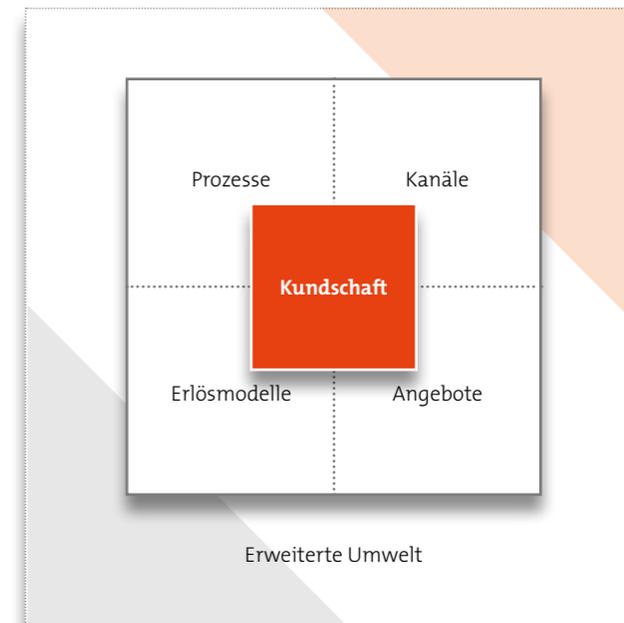
„Wir können den Wind
nicht ändern, aber wir können
die Segel richtig setzen.“

– Aristoteles



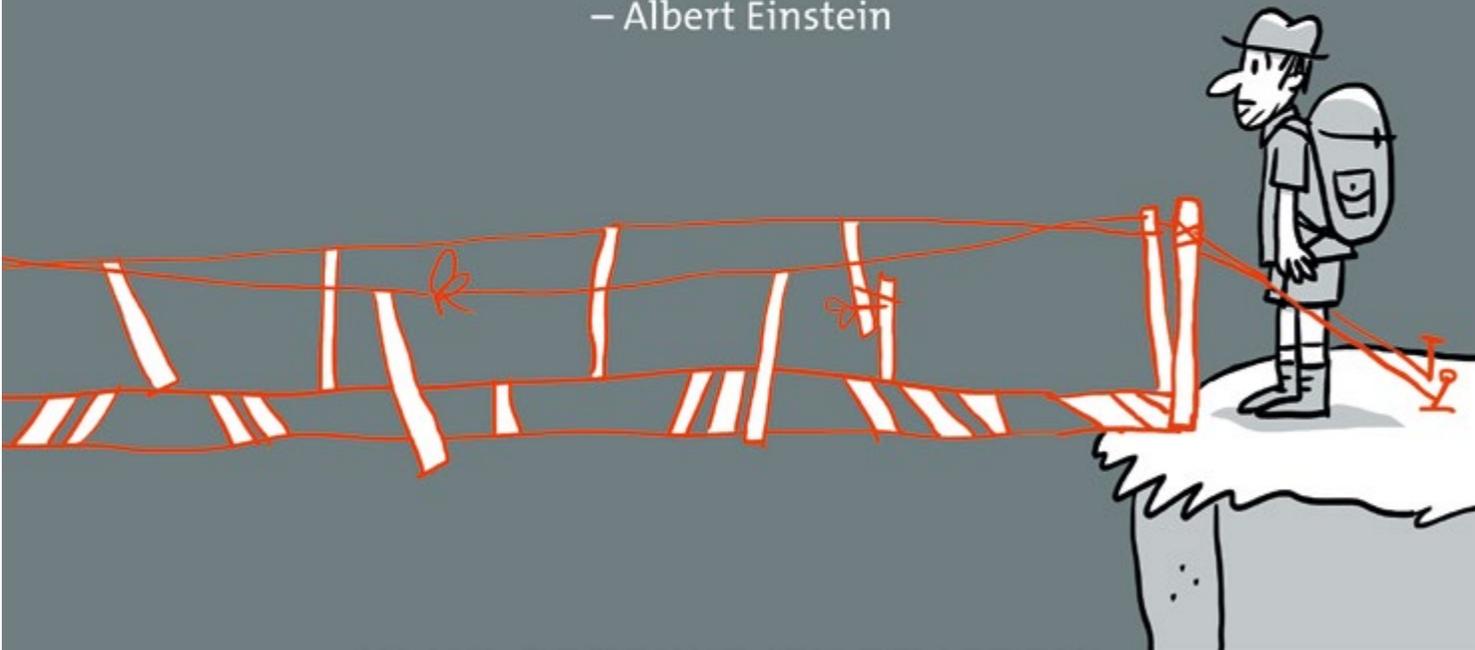
Geschäftsmodell-Cockpit

Analysieren Sie Ihr Geschäft,
indem Sie alle wichtigen Elemente
beschreiben und miteinander in
Beziehung setzen – sei es als Bestands-
aufnahme oder als Zukunftsentwurf:
Wer kauft warum? Was können **unsere
Angebote** (nicht)? Wie **erreichen wir**
unsere Kundschaft? Wie **verdienen wir**
wirklich unser Geld? Und vor allem:
Was können wir (nicht) besonders gut?
Bilden Sie Zusammenhänge!



„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

– Albert Einstein



PERSON

ORGANISATION

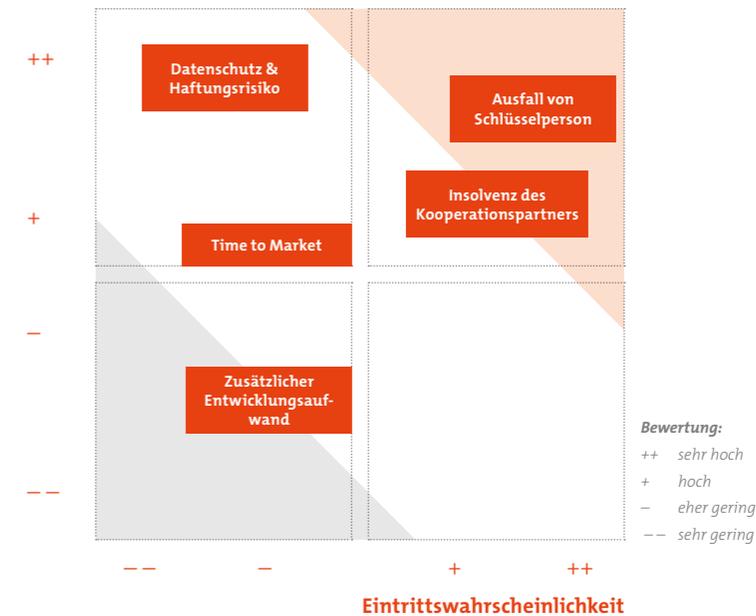
TEAM

Advocatus Diaboli

Stellen Sie sich vor: Ihr **geplantes Projekt** ist krachend gescheitert und Sie berichten in Ihrem Freundeskreis darüber:

- **Notieren Sie alle Gründe** für das Scheitern und halten Sie diese fest.
- **Fassen Sie Ähnliches zusammen!**
- **Priorisieren** Sie die gesammelten Gründe wie im Beispiel.
- **Reflektieren Sie:** Welche Lösungen, Kosten, Fragen und Tests fallen Ihnen ein?

Schaden bei Eintritt



„Alles beginnt mit einem Gedanken
und einen Gedanken kann man ändern.“

– Louise Lynn Hay



PERSON

ORGANISATION

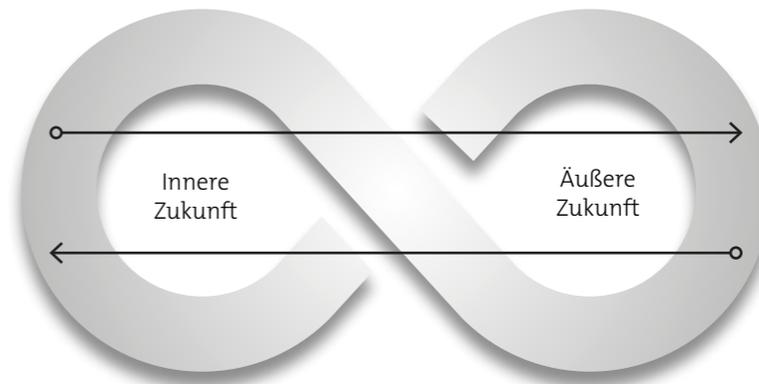
TEAM

Regnose

Regnose bedeutet, geistig ins Morgen zu springen und uns zurück blickend zu fragen, wie wir dort hingekommen sind und was sich ändern musste und konnte auf dem Weg dorthin.

Wählen Sie ein Problem oder Thema aus und **projizieren Sie sich in die Zukunft. Beobachten Sie dabei**, wie Sie von dort aus auf Ihr Thema zurückschauen. **Reflektieren Sie:** Wie werden Sie das Thema von dort aus sehen? Was hat sich entwickelt? Wie fühlen Sie sich dabei? Was hat dazu geführt, dass sich Ihr Thema in der von Ihnen fantasierten Weise entfaltet hat?

Prognose

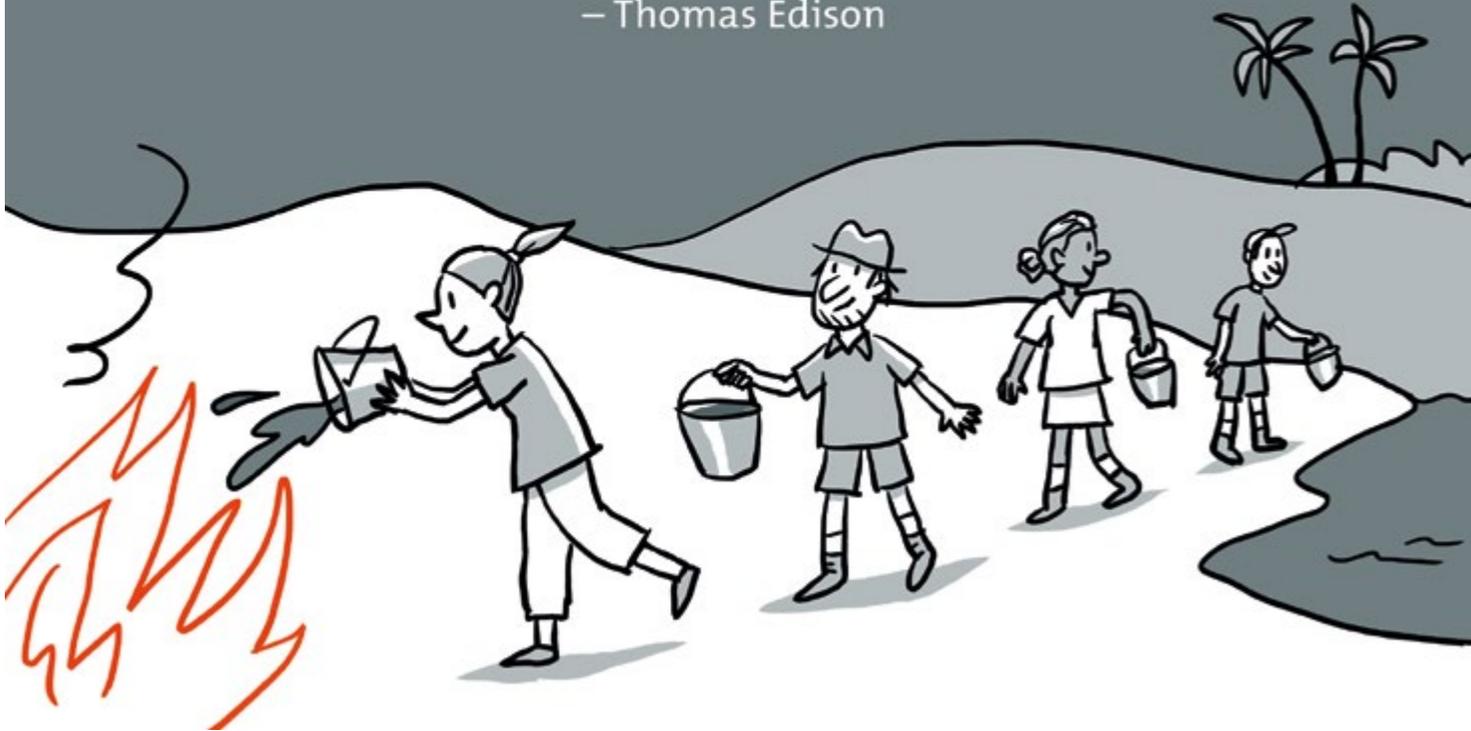


Regnose

Quelle: In Anlehnung an Zukunftsinstitut – Regnose und Prognose: Wo liegt der Unterschied?,
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport/das-prinzip-regnose/>

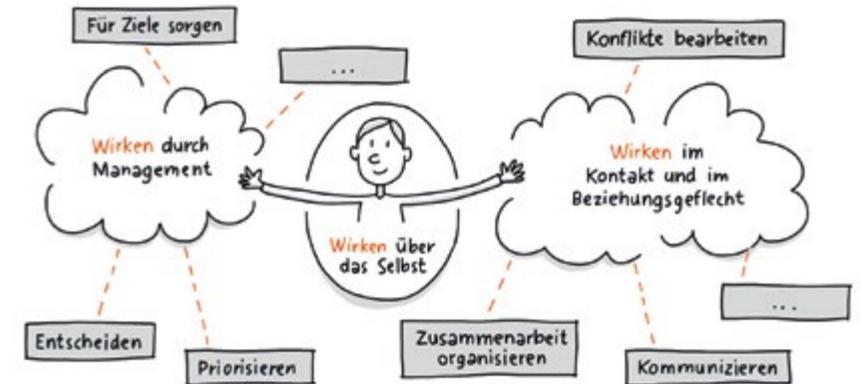
„I have not failed. I´ve just found
1000 ways that won´t work.“

– Thomas Edison



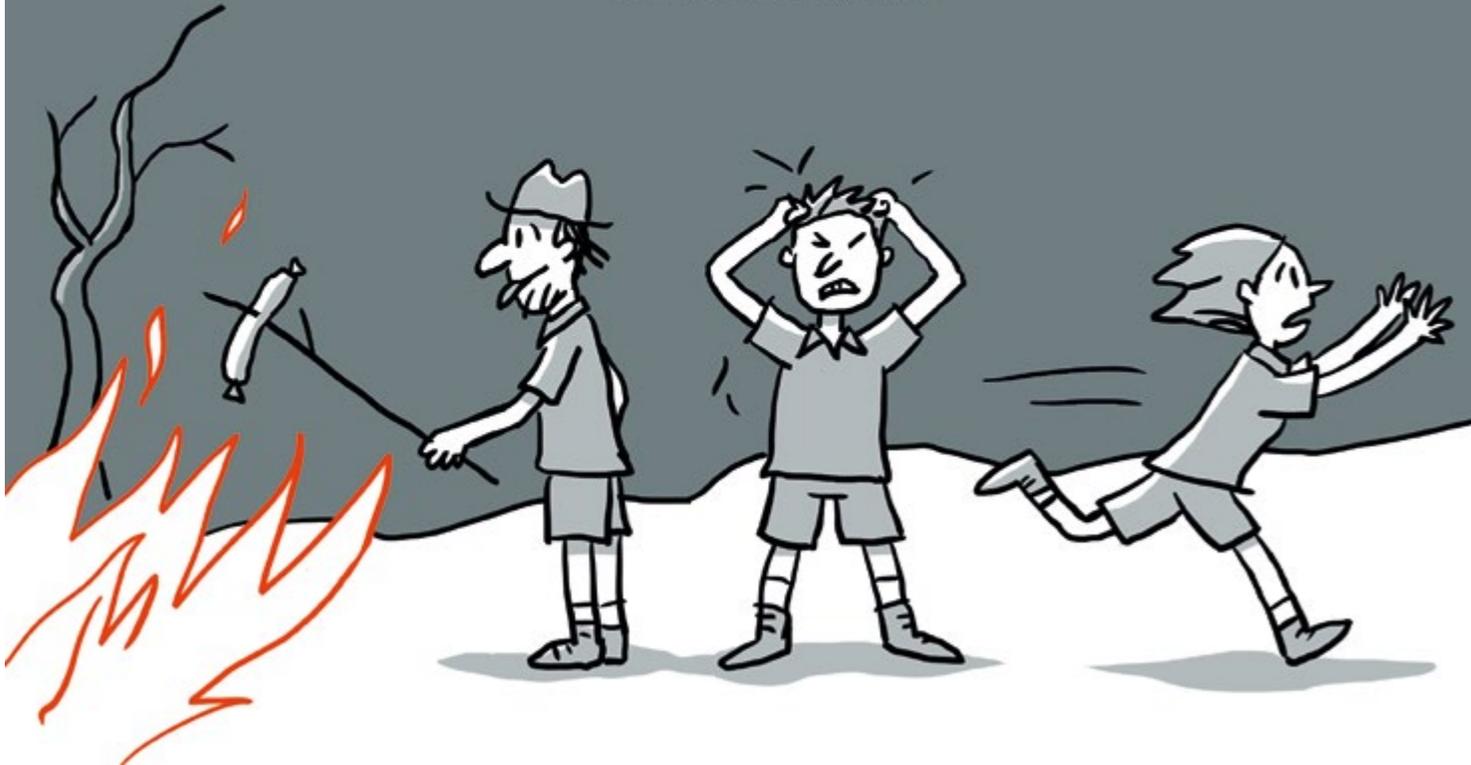
Wirkfelder erfolgreicher Führung

Als Führungskraft steuern Sie ein(en) Unternehmen(-sbereich) und führen Menschen mit Bedürfnissen und Interessen. Überlegen Sie: **Wo bringen Sie beides gut zusammen und wo nicht?** Reflektieren Sie: Was haben das Gelungene und das Misslungene mit Ihnen zu tun? Und wenn Sie daran etwas ändern möchten: Wo sehen Sie Spielräume und Ansatzpunkte dafür?



„Never let a good crisis go to waste.“

– Winston Churchill



Zielkonflikte in Gruppen (er-)klären

Ihr Team ist uneinig und rudert in verschiedene Richtungen? Nehmen Sie ein Blatt Papier und stellen Sie sich die **Gruppe** vor, um die es gehen soll.

Wählen Sie eine **konkrete Situation** aus, die Ihnen zu dem Konflikt in den Sinn kommt (beispielsweise Ihre Bürogemeinschaft bei der Planung der Weihnachtsfeier).

Welche **Ziele** spielen in diesem Konfliktgeschehen eine Rolle? Schreiben Sie sie auf und schreiben Sie die Namen der **Zieltragenden** hinzu. Falls Ihnen keine Ziele einfallen: Fragen Sie danach.

Nun können Sie **in Ruhe auswerten**: Welche sachlichen und zwischenmenschlichen Konflikt- und Bündnispotenziale ergeben sich daraus? Was müsste geklärt werden, damit die Gruppe handlungsfähiger wird?



„Der eine wartet, dass die Zeit
sich wandelt, der andere packt
sie kräftig an – und handelt.“

– Dante Alighieri



Megatrend-Brainstorming

Nehmen Sie ein Blatt Papier und **bringen Sie die folgenden Begriffe in eine Reihenfolge** – angefangen mit dem Megatrend, der die größte Bedeutung für Ihr Geschäft hat, bis zu demjenigen mit der geringsten:

New Work – Gendershift – Gesundheit – Individualisierung – Sicherheit – Silver Society – Urbanisierung – Konnektivität – Globalisierung – Wissenskultur – Neo-Ökologie – Mobilität

Beginnen Sie nun mit dem ersten Begriff und nehmen Sie sich Zeit für die Fragen:

- Was bedeutet dieser Trend für mein Geschäft?
- Kann ich diesen Trend aktiv in mein Geschäft einbeziehen? Wenn ja, wie?

Notieren Sie Ihre Antworten und fahren Sie mit dem nächsten Begriff fort, bis Sie keine relevanten Auswirkungen auf Ihr Geschäft mehr ausmachen können.

Besprechen Sie sich darüber mit jemandem, der Ihr Geschäft versteht.

Walt-Disney-Methode

Glücklicherweise sind Sie viele. Entsprechend viel können Ihre Persönlichkeitsanteile zum Schärfen einer Idee oder dem Lösen eines Problems beitragen. Schon Walt Disney hat sein inneres Team befragt. Wenn Sie sich nun eine wichtige Frage vergegenwärtigen:

Was haben die folgenden inneren Persönlichkeiten dazu zu sagen?

- Die Visionärin/der Visionär
- Die Macherin/der Macher
- Die Qualitätsmanagerin/der Qualitätsmanager
- Die neutrale Beobachterin/der neutrale Beobachter

Sie möchten mehr davon? Dann markieren Sie vier Stühle, beginnen Sie mit der neutralen Position und wechseln den Stuhl, tragen Sie bei und so fort. Spätestens wenn sich an der Idee oder der Problemsicht nichts mehr ändert, sind Sie fertig.

„All our dreams
can come true,
if we have the
courage to
pursue them.“

– Walt Disney





„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“

– Henry Ford

PERSON

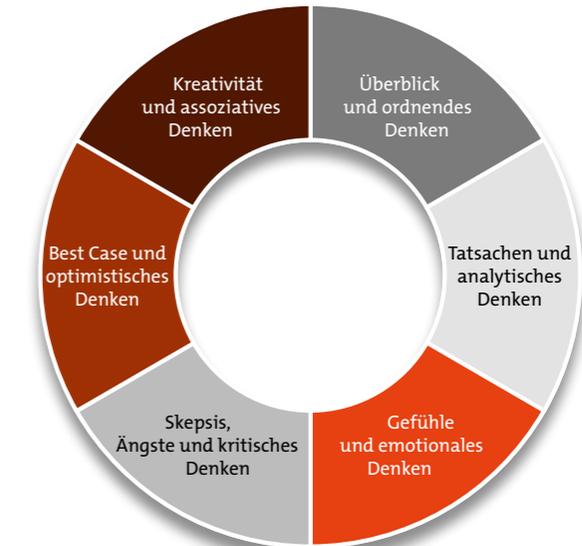
TEAM

Die sechs Denkhüte

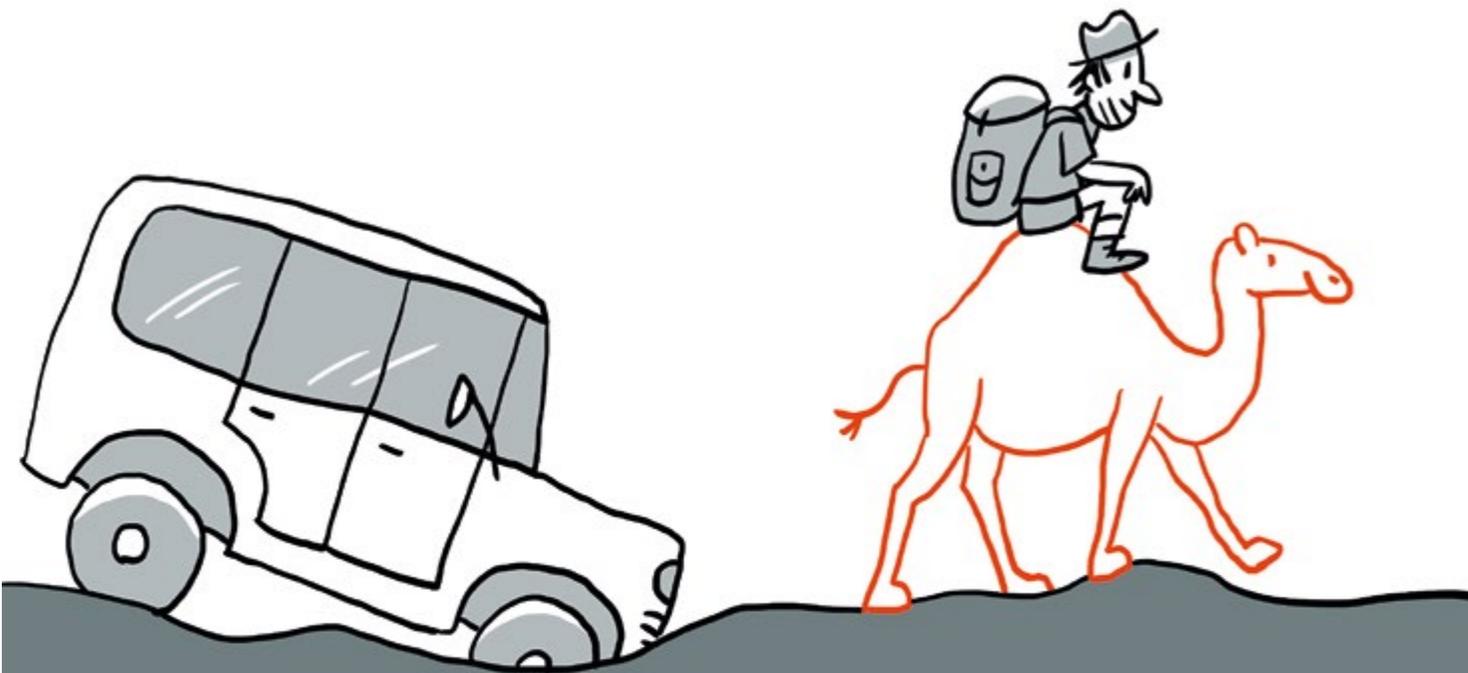
Egal ob Sie allein oder in Ihrem Team mit einer Herausforderung befasst sind: Die sechs Denkhüte unterstützen Sie dabei, den auftauchenden Impulsen Raum und einen Ort zu geben.

Im Idealfall lässt man sich ausreden und erkennt **das Andersartige als Gewinn an** und nicht als Bedrohung.

- **Alleine** > Beleuchten Sie Ihr Anliegen aus allen Denk- und Farbsphären.
- **Gemeinsam** > Verteilen Sie Rollen oder „kennzeichnen“ Sie jeden Beitrag farblich.



Quelle: Edward de Bono – Six Thinking Hats



„Eine Krise ist der Abschied
von lieb gewonnenen Gewohnheiten.“

– Thorsten Troschka

Loslassen und neu anfangen

In Zeiten des Umbruchs heißt es oft, sich von
Überkommenem zu verabschieden. Dabei entsteht fast zwangsläufig Raum für Neues.

So ersetzt man beispielsweise einen alten Prozess
durch einen neuen, schenkt bestimmten Zielgruppen
weniger Aufmerksamkeit oder trennt sich gar von tradierten
Geschäftsfeldern. Um sich bewusster **von überkommenen
Strukturen, Prozessen und Mustern zu verabschieden**,
helfen Ihnen folgende Reflexionsfragen:

*Was möchten wir bewahren?
Worauf freuen wir uns?
Was wollen wir noch klären?
Wovon verabschieden wir uns?*



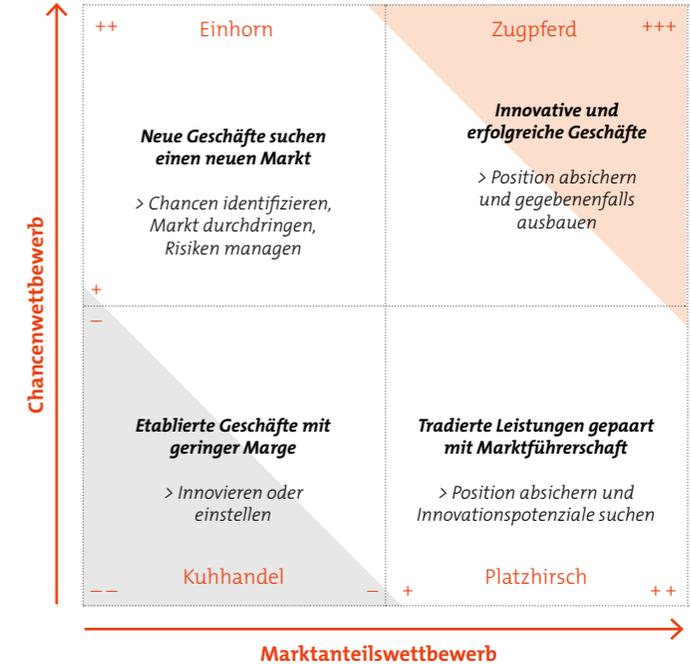
„Das Gras ist nicht grüner auf der anderen Seite – es ist dort grüner, wo man es gießt.“

– Unbekannt

Einhörner und Kühe

Verorten Sie Ihr **(geplantes) Geschäft** in der Matrix: Sind die Schlussfolgerungen für Sie schlüssig?

Werden Sie kreativ: Verorten Sie Konkurrenz, fantasieren Sie Ihr Geschäft in einen anderen Quadranten ...

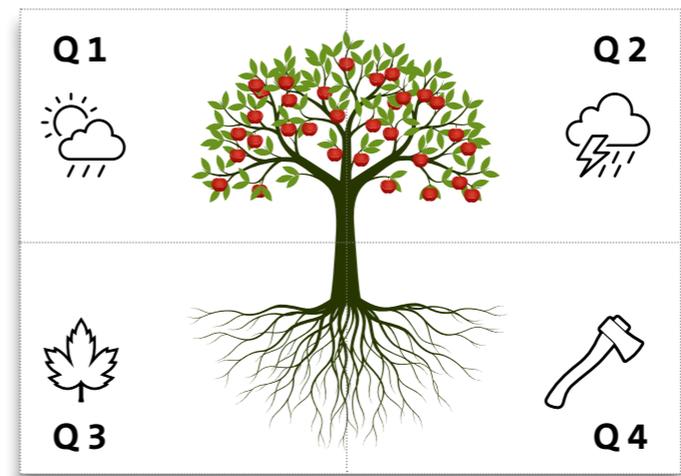




Baum der Erkenntnis

Interessiert an einem ganzheitlichen Bild Ihrer Entwicklung oder der Ihres Teams oder Unternehmens?

Nutzen Sie das Schema, indem Sie **alle Felder ausfüllen**. Besser wird es, wenn Sie Feedback dazu einholen oder die Vorlage **in Ihrem Team diskutieren**.



- 🍎 Welche **Früchte** können Sie ernten?
- 🌱 Woraus speist sich die **Entwicklung**?
- 🌳 Wie verwandeln Sie **Potenziale** in handfeste Ergebnisse?
- 🌿 Welche **Entwicklungschancen** bietet Ihr Umfeld?
- ⚡ Mit welchen **Risiken** rechnen Sie in Ihrem Umfeld?
- 🍁 Welche **internen Entwicklungschancen** sehen Sie?
- 🔨 Welche **internen Risiken** sehen Sie für die Entwicklung?

Quelle: In Anlehnung an Maximilian Bache et al. – Baum der Erkenntnis. In: Coaching Magazin 2/2020

„Jetzt ist nicht die Zeit,
um darüber nachzudenken,
was du nicht hast.
Überlege, was du mit
dem tun kannst, was da ist.“

– Ernest Hemingway

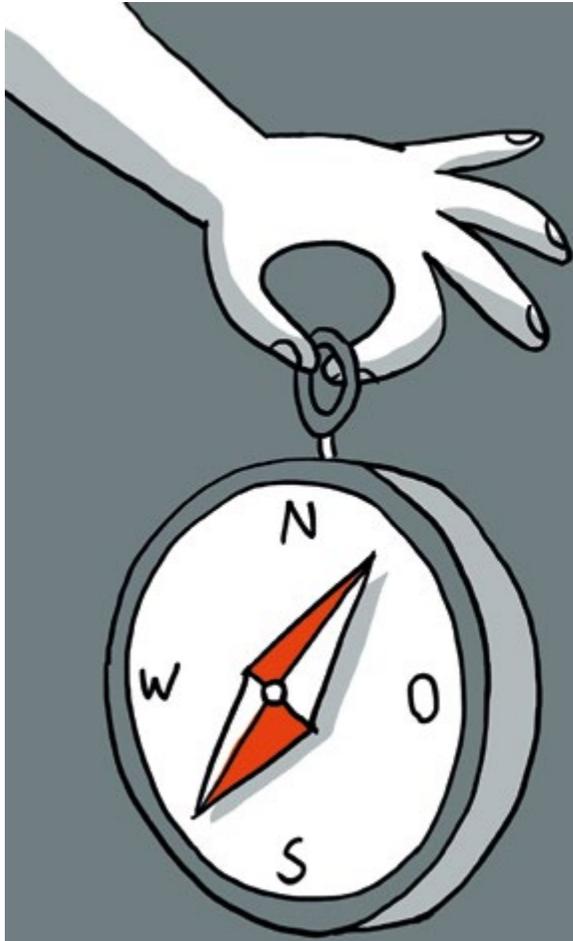


Effectuation-Prinzipien

Gerade in Zeiten des Umbruchs kann es hilfreich sein, mit dem zu arbeiten, was bereits da ist. Nicht nur aus Knappheit, sondern vor allem, weil Orientierung im Außen in Umbruchzeiten schwer fällt.

Probieren Sie doch einmal aus, mit dem zu arbeiten, was Sie haben, und mit Menschen, die Sie kennen, um etwas Neues entstehen zu lassen.

- **Bestimmen Sie das Problem, um das es Ihnen geht!**
Ist es so klar, dass es auch unbeteiligte Dritte verstehen könnten?
- **Überlegen und benennen Sie, welche Mittel theoretisch für die Lösung des Problems zur Verfügung stehen!**
Hier geht es natürlich um das liebe Geld, aber auch um Produktionskapazitäten, Büroflächen, Personalressourcen und Know-how, Ihre Zeit und Erfahrung, Kundenkontakte ...
- **Nun noch einmal etwas ernsthafter: Welchen Mitteleinsatz können und wollen Sie sich wirklich leisten?**
Nehmen Sie sich Zeit für die Frage, wie viel Risiko Sie eingehen können, wollen oder müssen.
- **Nun wird es praktisch: Angesichts all der Ressourcen – welche Möglichkeiten haben Sie, um das Problem zu lösen?** Sammeln (am besten gemeinsam mit anderen), priorisieren und wählen Sie aus.
- **Reality-Check:** Sind Sie überzeugt genug von der Idee, um tatsächlich zu investieren?

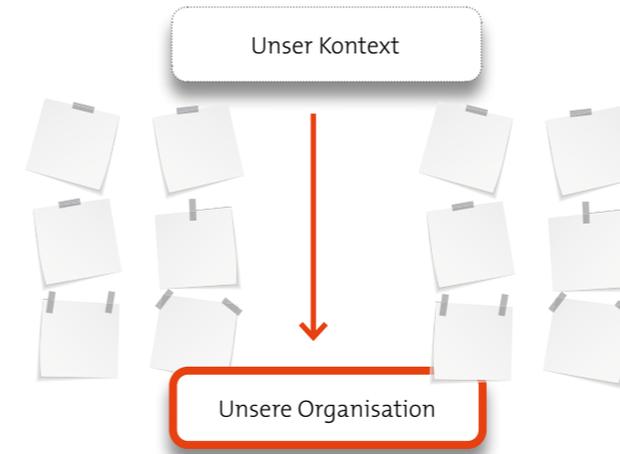


„Problem solving involves not only the search for alternatives but the search for the problems themselves.“

– Herbert Simon

Kontext-Landkarte

Auch in unsicheren Zeiten dürfen Ziele und Entscheidungen etwas mit den (unternehmens-)internen und externen Verhältnissen zu tun haben. Allerdings führen Prognosen in volatilen Umfeldern meist nicht weit. Wie wäre es stattdessen mit einem Dialog?



- Sorgen Sie für **freie Fläche**: (digitale) Pinnwand oder Whiteboard inklusive Klebezettel oder Karten und Stifte.
- Trommeln Sie eine **bunte Gruppe** zusammen (etwa sechs bis acht Personen).
- Beantworten Sie gemeinsam die **Schlüsselfrage**: Was sind wichtige gegenwärtige und zukünftige Einflussfaktoren, Anforderungen und Leitplanken?
- Charakterisieren Sie das entstandene **Bild** mit wenigen Worten.
- Diskutieren Sie: Was folgt intern daraus (Maßnahmen, Beobachtungen, Strategien, **machbare Schritte**)?



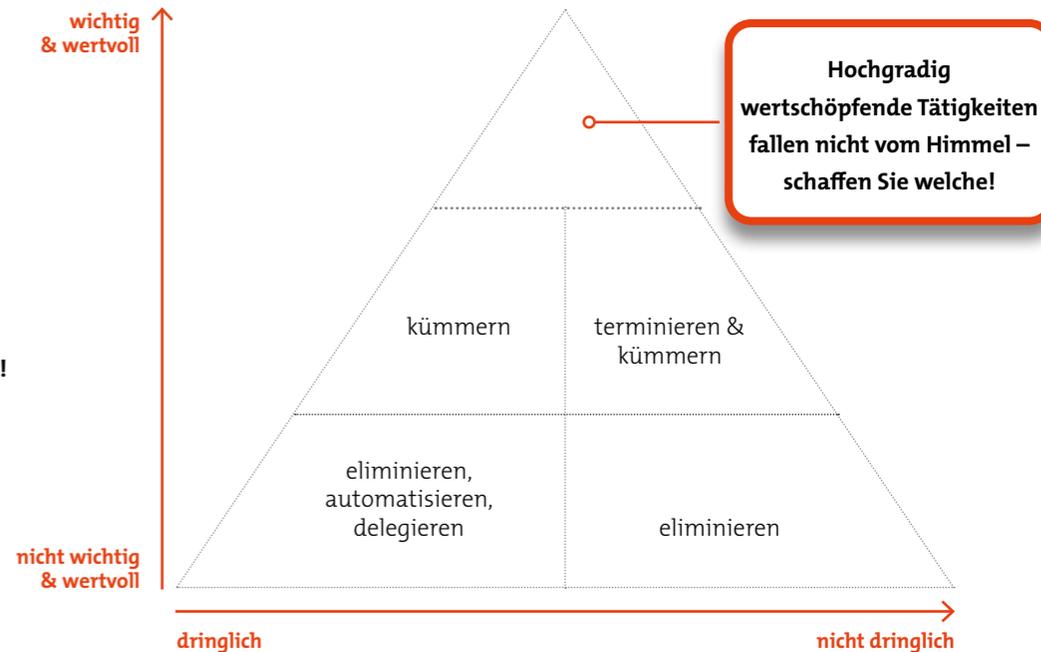
„Um erfolgreich zu sein, musst du alle Herausforderungen akzeptieren, die dir in den Weg kommen. Du kannst nicht nur die akzeptieren, die du magst.“

– Mike Gafka

Eisenhower-Prinzip plus

Überwältigt von der aktuellen Aufgabenfülle?

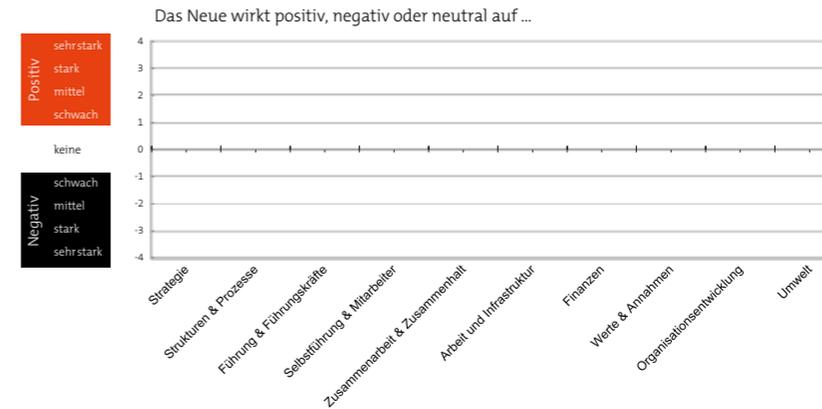
Dann nutzen Sie das Eisenhower-Prinzip plus zum Priorisieren Ihrer Aufgaben:
Delegieren und eliminieren Sie, sagen Sie „Nein“ und schaffen Sie sich so Freiräume für aktiv wertvolle Tätigkeiten!





Impact-Check

Wer etwas Neues wagt, zerstört meist etwas Altes. Eine **Reflexion der erheblichsten Nebenwirkungen** einer Veränderung hilft dabei, einen guten Umgang mit diesen Kollateraleffekten zu finden – besonders im Team:



- Beschreiben Sie die Veränderung.
- Bitten Sie alle anderen darum, einen Punkt in der Matrix zu kleben und für jeden Punkt einen Klebezettel mit dem „Warum“ zu schreiben .
- Kleben und erläutern Sie.
- Kleben Sie mit einer anderen Farbe erneut: Welchen Effekt halten Sie für am relevantesten?
- Vereinbaren Sie Konsequenzen.

A stylized illustration of a man wearing a hat and a shirt, surfing on a large, curling wave. The background is a dark grey gradient. The text is overlaid on the upper right part of the image.

„Du kannst
die Wellen nicht anhalten,
aber du kannst lernen,
auf ihnen zu reiten.“

– Joseph Goldstein

Basics der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation ist anspruchsvoll und beeinflusst erheblich, wie die Krise bewältigt wird.
Daher haben wir ein paar Impulse für Sie zusammengetragen:

- **Nehmen Sie sich Zeit**, die Situation zumindest in ihren Grundzügen zu verstehen – auch wenn die Zeit drängt. Seien Sie dabei ehrlich mit sich selbst, denn eine unreflektierte Scheinsicherheit kann erheblichen Schaden anrichten.
- **Sprechen Sie mit allen wichtigen Bezugsgruppen** in einer Sprache, die sie verstehen, lieber früher als später – es sei denn, Sie haben einen guten Grund, es nicht zu tun.
- **Wählen Sie das Maß an Transparenz**, das ein positives Nutzen-Kosten-Verhältnis zwischen Verlässlichkeit und Unruhe verspricht.
- **Beobachten Sie**, wie Ihre Kommunikation wirkt.
- Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut. Wenn Sie es sich leisten können, **zeigen Sie sich**, benennen Sie Gründe für Ihr Handeln und beschreiben Sie Ihre Perspektive, wenn Sie eine haben.
- Handlungsfähigkeit ist ein kostbares Gut. Dominieren Ängste oder ist Ihr Unternehmen(-sumfeld) gelähmt, **sorgen Sie für Sicherheit** (auch zulasten der Transparenz).



„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

– Albert Einstein

Problemumkehrung

Sie kommen mit einer Problemlösung nicht voran oder haben das Gefühl, das Problem noch nicht verstanden zu haben?

Dann probieren Sie Folgendes:

- **Formulieren Sie Ihr Problem** in einem einfachen Satz („Wir brauchen eine bessere Akquise-Strategie.“).
- **Übersetzen Sie diesen Satz nun in sein unerwünschtes Gegenteil** („Wir möchten eine schlechtere Akquise-Strategie.“).
- **Was muss nun getan werden**, um das umgekehrte Problem zu lösen („Wie kann ich meine Akquise verschlechtern?“)? Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf und notieren Sie auch abwegige Optionen.
- Schauen Sie nun Ihre Liste durch und **überlegen Sie, welche Folgen Ihre Optionen nach sich ziehen würden** („Wir machen keine postalische Werbung, damit weniger Menschen auf unsere Produkte aufmerksam werden.“).
- **Kehren Sie nun zurück zu Ihrem Ausgangsproblem** und überlegen Sie: Was haben Sie durch die Umkehrung gelernt, was können Sie für die Lösung Ihres Problems verwenden?

Zusatzaufgabe: Suchen Sie auch nach positiven Effekten Ihrer „abwegigen“ Ideen. Können Sie sie für Ihre Ausgangsfrage nutzen („Weniger postalische Werbung ist klimafreundlich.“)?

„Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihm nur den Beigeschmack
der Katastrophe nehmen.“

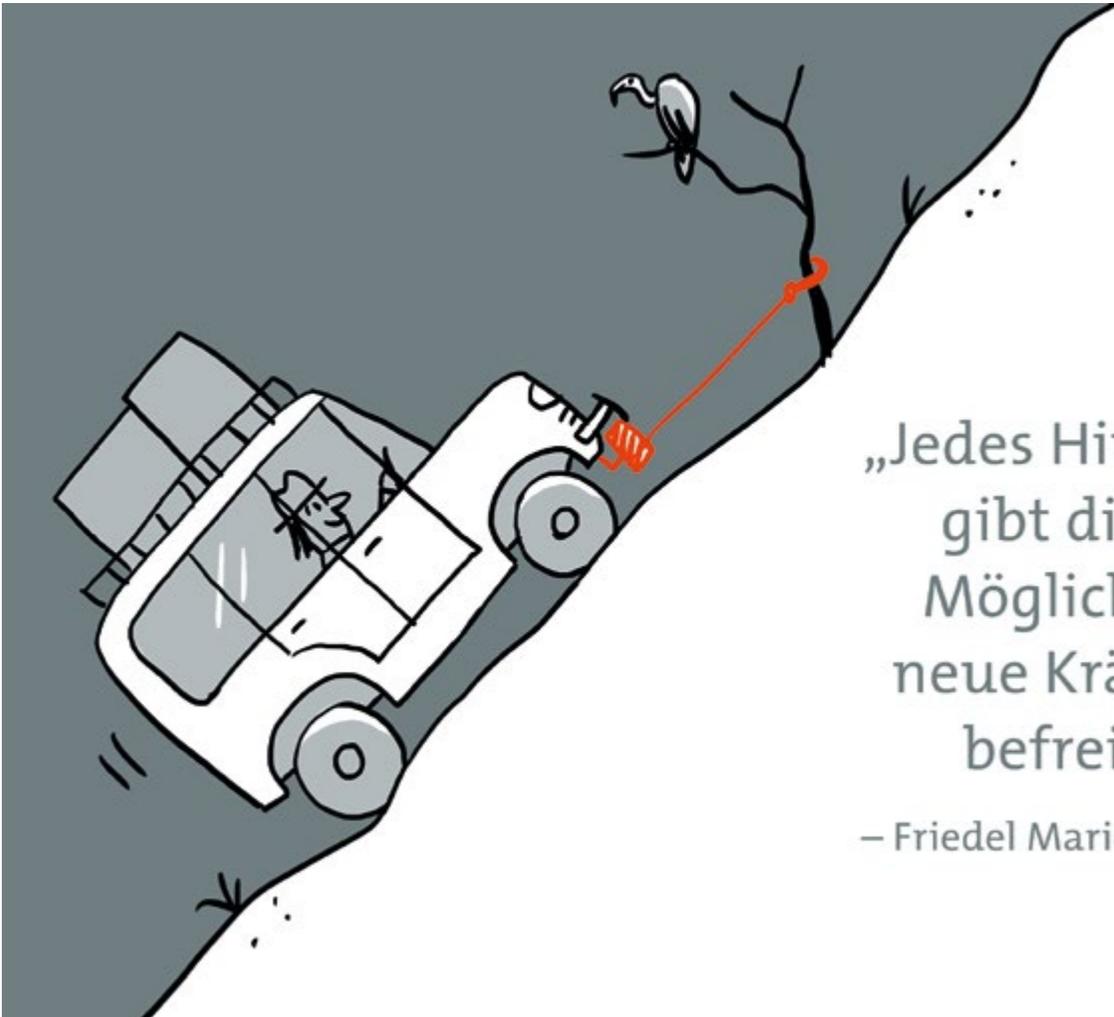
– Max Frisch



Pläne und Ideen anpassen

Unerwartete Veränderungen entziehen sorgsam ausgefeilten Plänen oft die Substanz. Das Aufgeben dieser überkommenen Pläne gehört zu den unternehmerischen Kernkompetenzen. Aber bevor Sie diese vorschnell beiseite legen oder begraben, prüfen Sie:

- **Anders verwenden:**
Kann ich meine Idee noch (wo-)anders einsetzen?
- **Anpassen:**
Was ähnelt meiner Idee?
Was kann ich davon übernehmen?
- **Ändern:**
Welche Aspekte meiner Idee kann/will ich beibehalten?
- **Vergrößern/Verkleinern:**
Kann ich die Idee größer/kleiner denken?
- **Umstellen:**
Kann ich Elemente meiner Idee umstellen, tauschen oder ihre Logik ändern?
- **Ersetzen/Streichen:**
Was an meiner Idee kann ich ersetzen/weglassen?
- **Umkehren:**
Wie sieht das Gegenteil oder Spiegelbild meiner Idee aus?
- **Kombinieren:**
Kann ich die Idee mit anderen kombinieren?



„Jedes Hindernis
gibt dir die
Möglichkeit,
neue Kräfte zu
befreien.“

– Friedel Marie Kuhlmann

Widerstände verstehen

Wer etwas verändern möchte, bekommt es mit Widerstand zu tun – im Innen und/oder im Außen. Wer diese Widerstände verstehen und einordnen kann, gewinnt oft Gestaltungsspielräume, mindestens aber Gelassenheit. Damit Ihnen das Gelingen kann, müssen Sie allerdings zumindest für eine kurze Weile deren Bewertung zurückstellen („Jetzt blockieren die Angsthasen wieder.“).

Nehmen Sie sich also etwas Zeit für die Veränderung, die Sie sich vorstellen. **Welche Widerstände und Einwände kennen Sie?** Welche fallen Ihnen außerdem ein?

Gehen Sie Ihre Sammlung anschließend durch:

- Was steht hinter einem Widerstand? **Was lehrt er Sie?**
- Gibt er Ihnen **Aufschluss über Vergessenes oder Ausgeblendetes?**
- Können Sie etwas tun, um mit den **Beteiligten über die Widerstände zu sprechen?**
- Haben Sie genug (inneres und äußeres) **Commitment** für Ihr Vorhaben?
- Können Sie sich vorstellen, Ihr **Vorhaben begleitet von den Widerständen bis zum Ende durchzuhalten?**
- Können Sie etwas tun, um die **Widerstände für Ihr Vorhaben zu nutzen?**
- Haben Sie die **richtigen Menschen** für Ihr Vorhaben um sich?

„Die Lösung ist immer einfach,
man muss sie nur finden.“

– Alexander Solschenizyn



PERSON

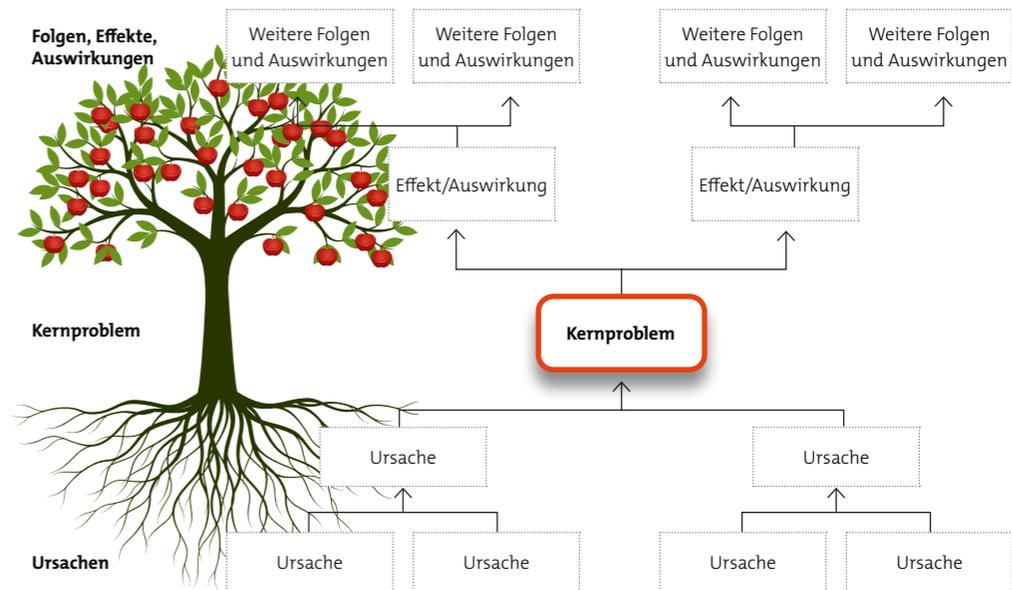
ORGANISATION

TEAM

Ein Problem kennenlernen

Manchmal fehlt
der Überblick über eine
Problemlage.

Dann kann ein
Problembaum helfen,
die Informationen zu
sortieren: Sammeln Sie
– gerne auch im Team –
ausgehend vom
Kernproblem (Stamm)
die **Ursachen (Wurzeln)**
und **Folgen, Effekte**
sowie **Auswirkungen**
(**Blätter**).



„Fallen ist weder gefährlich noch eine Schande.
Liegenbleiben ist beides.“

– Konrad Adenauer



Chancen-Agenda

Jede Krise birgt Chancen. Die Chancen-Agenda unterstützt diese Perspektive und hilft Ihnen dabei, die Möglichkeiten für Ihr Unternehmen zu identifizieren. Am besten bearbeiten Sie diese gemeinsam mit Ihrem Führungskreis.

Welche **Chancen** entstehen durch die krisenhafte Situation in folgenden Feldern?

- Umfeld und Marktposition
- Innovation und Geschäftsmodell
- Produktivität und Kostenposition
- Mitarbeitende und Führungskräfte
- Liquidität und Profitabilität

Sobald Sie das beantwortet haben, **überlegen Sie, was es braucht, um die Chancen auch ergreifen zu können?** Wo ergibt sich ein positiver Business-Case? **Was wollen Sie ausprobieren?**

Natürlich können Sie dieses Tool auch für einzelne Geschäftsfelder, Zielgruppensegmente, Produktgruppen, Regionen, Funktionen und so weiter nutzen.

Den Kopf freimachen

„Halte dir jeden Tag 30 Minuten für deine Sorgen frei und in dieser Zeit mache ein Nickerchen.“

– Abraham Lincoln



Wer kennt es nicht? Ein Gedanke jagt den nächsten, auch wenn man vielleicht ahnt, dass Besonnenheit gefragt wäre.

Wenn Sie den Kopf freibekommen möchten, probieren Sie gern Folgendes aus:

- **Nehmen Sie Stift und Papier** (oder ein Textprogramm und Tastatur) zur Hand.
- **Notieren Sie nun alle Gedanken**, die Ihnen durch den Kopf gehen – egal ob wichtig oder unwichtig, privat oder beruflich. Lassen Sie alles aus dem Kopf herausfließen, bis Sie das Gefühl haben, alles erfasst zu haben.
- **Bestimmen Sie im Anschluss einen zeitnahen Termin**, bei dem Sie diese Liste durchgehen möchten.
- Bei diesem Termin können Sie diese Liste durchgehen und strukturieren. Die **Bullet Journal Methode** bietet dafür beispielsweise folgende Kategorien:

LEGENDE

•	Aufgabe
x	Aufgabe erledigt
>	Aufgabe verschieben
<	Aufgabe fest geplant
🕒	Ereignis / Termin
–	Notiz
*	Priorität
!	Hervorhebung
•	In Zukunft wichtig

„Sei wie ein Baum und
wirf die toten Blätter ab.“

– Rumi



Systematische Müllabfuhr

Jedes Unternehmen befasst sich mit Tätigkeiten, deren Sinnhaftigkeit im Laufe der Zeit verloren gegangen ist. Gerade in Umbruchzeiten oder wenn ein neues und vielleicht größeres Vorhaben eingesteuert wird, ist es sinnvoll, zu reflektieren, was man ohne größeren Verlust weglassen kann.

Daraus darf allerdings kein Dogma werden, denn vieles, was in Organisationen passiert, hat einen Zweck für das System. Man kann ihn nur deshalb nicht sehen, weil die Lösung das gelöste Problem unsichtbar macht.

Sie können diese systematische Müllabfuhr alleine oder gemeinsam in dem betreffenden Team durchführen. Erheblich ist dabei vor allem die Leitfrage:

Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?

Unschlüssig, wo Sie anfangen sollen? Vielleicht können Sie mit den folgenden Inspirationen etwas anfangen:

*Produkte, Dienstleistungen,
Geschäftsfelder,
Verfahren, Technologien, Berichte,
Formulare, Führungsprozesse,
Gremien, Sitzungen,
Standorte, Projekte ...*



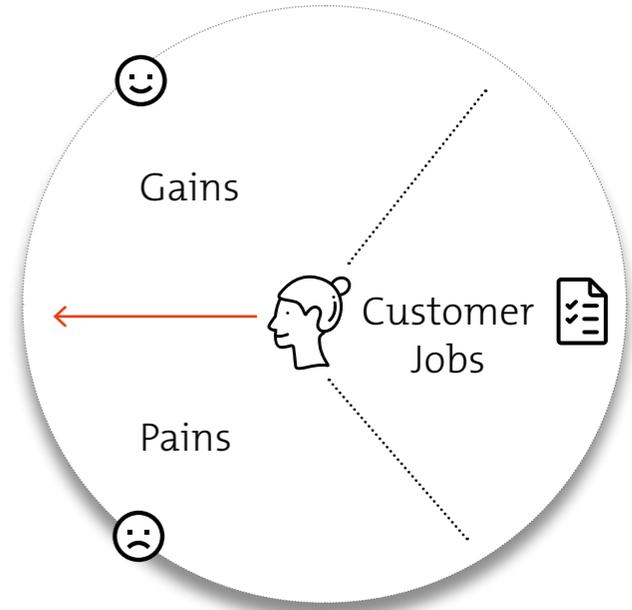
„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.“

– Charles Lazarus

Verstehen Sie Ihre Kundschaft

Sie wenden sich (notgedrungen) an eine andere Zielgruppe oder möchten eine veränderte Leistung an die bestehende Kundschaft vermarkten? Versetzen Sie sich mental in Ihre (potenziellen) Kundinnen und Kunden. So können Sie sich ein besseres Verständnis erarbeiten und Ihre Leistungen und das Marketing überdenken:

- Welche Aufgaben und Probleme muss Ihre Kundschaft (unbedingt) erledigen? (**Customer Jobs**)
- Was hält sie davon ab, ihre Aufgaben zu erledigen? Was bereitet ihr dabei Sorgen oder Kummer? (**Pains**)
- Was erhofft sich Ihre Kundschaft? Von welchen Vorteilen träumt sie? (**Gains**)



„Wer keine Grenzen setzt,
schafft keine Räume.“

– Heinrich Fallner



6-3-5-Methode

Sie suchen nach neuen Ideen und haben keine Lust auf ein simples Brainstorming?
Durch die Stillarbeitsphasen in der 6-3-5-Methode verleihen Sie gerade den leisen Stimmen Gehör.

- Trommeln Sie **6** Kolleginnen und Kollegen zusammen und geben Sie Ihnen jeweils ein Blatt Papier.
- Stellen Sie sich Ihr Problem oder Thema vor.
- Bitten Sie alle darum, **3** Ideen dazu aufzuschreiben. Geben Sie dafür **5** Minuten Zeit.
- Im Anschluss werden die Blätter im Uhrzeigersinn weitergegeben.
- In den folgenden **5** Minuten entwickelt jedes Gruppenmitglied die **3** Ideen des Vorgängers oder der Vorgängerin weiter und hält das Ergebnis auf dem jeweiligen Blatt fest.
- Nach **5** Runden, wenn jeder jedes Arbeitsblatt einmal ergänzt hat, ist die Ideensammlung beendet.
- Sichten Sie im Anschluss gemeinsam die Ideen, sortieren und besprechen Sie sie. Das kann mit der gesamten Gruppe oder in kleinerer Runde erfolgen.



„Wer denkt,
Abenteuer seien
gefährlich, sollte es mal
mit Routine versuchen:
Die ist tödlich.“

– Paulo Coelho

Mein Business-Ökosystem

Wie in der Natur „leben“ ganz unterschiedliche Unternehmen und Wirtschaftsakteure in Ökosystemen, die durch den Kundennutzen geprägt sind. Dabei können die Kundenwünsche gemeinsam oft besser oder umfassender gestillt werden, als es ein Unternehmen allein vermag.

Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmensumfeld noch spannende Kooperationsmöglichkeiten?
Hier eine Übung, mit der Sie Ihr Business-Ökosystem erforschen und ausbauen können:

1. Skizzieren Sie Ihre Customer Journey: Welche Schritte geht Ihre Kundschaft im Kaufprozess? Diese „Reise“ könnte z.B. so aussehen:



2. Stellen Sie nun bei jedem Schritt diese Fragen:

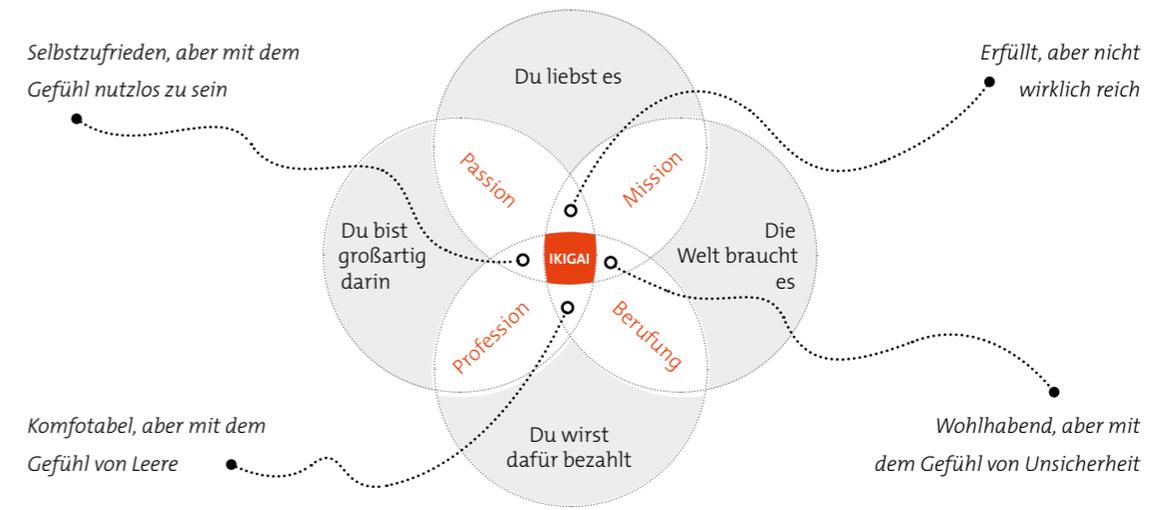
- Was braucht Ihre Kundschaft an diesem Punkt? Wie geht es ihr?
- Was davon decken Sie mit Ihren Leistungen in welchem Umfang ab?
- Wer könnte die Kundenbedürfnisse hier (besser) erfüllen (als Sie allein)?

3. Kommen Sie mit diesen Akteuren in Kontakt!



Ikigai

Sie möchten sich neu orientieren oder sind auf Sinnsuche? Das Ikigai-Modell kann Sie dabei unterstützen. **Arbeiten Sie einfach die großen Kreise ab** und schauen Sie, wo Sie stehen. **Beachten Sie die Schnittmengen, diskutieren Sie** mit anderen darüber und **finden Sie Ihre Mitte**. Was ist Ihr Ikigai?



Quelle: vgl. u. a. <https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/ikigai>

„Weißt du, was passiert,
wenn man sich immer
alle Türen offen hält?
Dann zieht's, mein Freund!“

– Marc-Uwe Kling



PERSON

TEAM

Not-To-Do-Liste

Egal ob Sie sich Ihrer Ziele vergewissern möchten oder in Prioritäten untergehen und Sie sich Orientierung wünschen. Probieren Sie Folgendes:

- Schreiben Sie Ihre **25 wichtigsten geschäftlichen Ziele** auf.
- **Kreisen Sie Ihre Top Five ein.**
- Die **verbliebenen 20 Ziele** sind Ihre Not-To-Do-Liste.
- Fertig.

Die Übung lässt sich auch wunderbar in Ihrem Team anwenden.

Quelle: Die Idee zu diesem Tool wird gemeinhin Warren Buffett zugeschrieben.

„In jeder Schlacht kommt der Moment,
in dem beide Seiten glauben, geschlagen
zu sein – wer dann weiter angreift, gewinnt.“

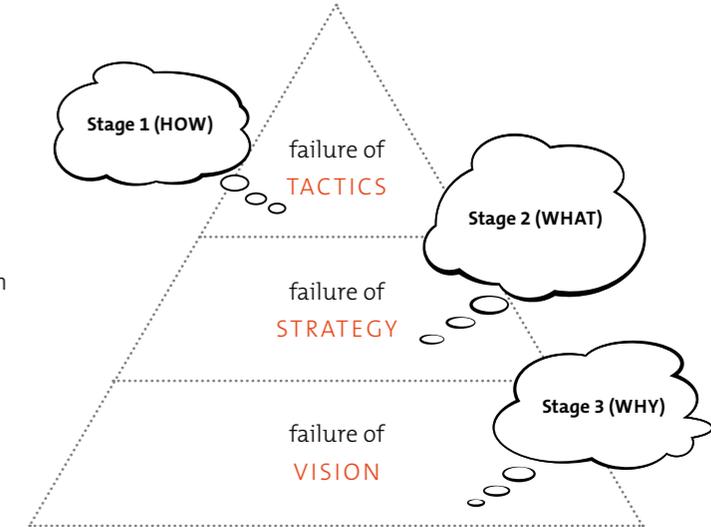
– Ulysses Simpson Grant



Durchhalten oder aufgeben?

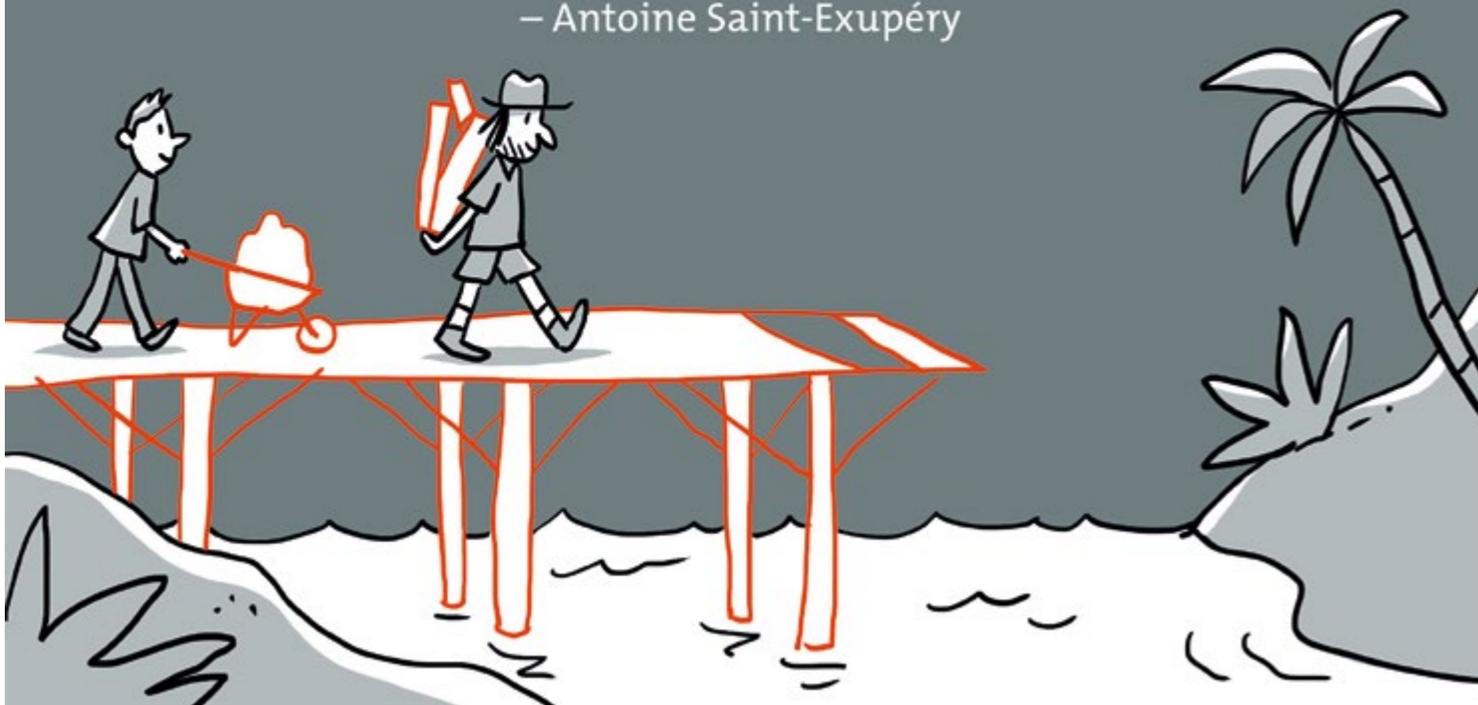
Manchmal geht es nicht weiter und man fragt sich: durchbeißen oder aufgeben? Vielleicht hilft Ihnen dieses einfache Modell, Ihren Stillstand zu reflektieren, bevor Sie voreilig eine ungünstige Entscheidung treffen.

- **Besinnen Sie sich auf den Stillstand**, der Sie interessiert.
- **Ordnen Sie Ihre Beobachtungen den drei Feldern zu:** Wo funktioniert das „Wie?“, das „Was?“ oder das „Warum?“ nicht so, wie gedacht?
- **Bleiben Sie aufmerksam!** Ein Scheitern in einem Feld kann womöglich bedeuten, dass die anderen beiden Felder nicht passen. Jedes Wie-Problem kann beispielsweise auch ein Was- oder ein Warum-Problem darstellen.
- Probieren Sie aus, was passiert, wenn Sie Ihre **Einordnung umkehren**, Sie Ihr Wie-Problem also als Warum-Problem oder ein Was-Problem einordnen, Ihr Was-Problem als Wie- oder Warum-Problem und so weiter.
- **Besprechen Sie Ihre Ergebnisse.**



„Man kann nicht in die Zukunft schauen,
aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges
legen – denn Zukunft kann man bauen.“

– Antoine Saint-Exupéry



PERSON

ORGANISATION

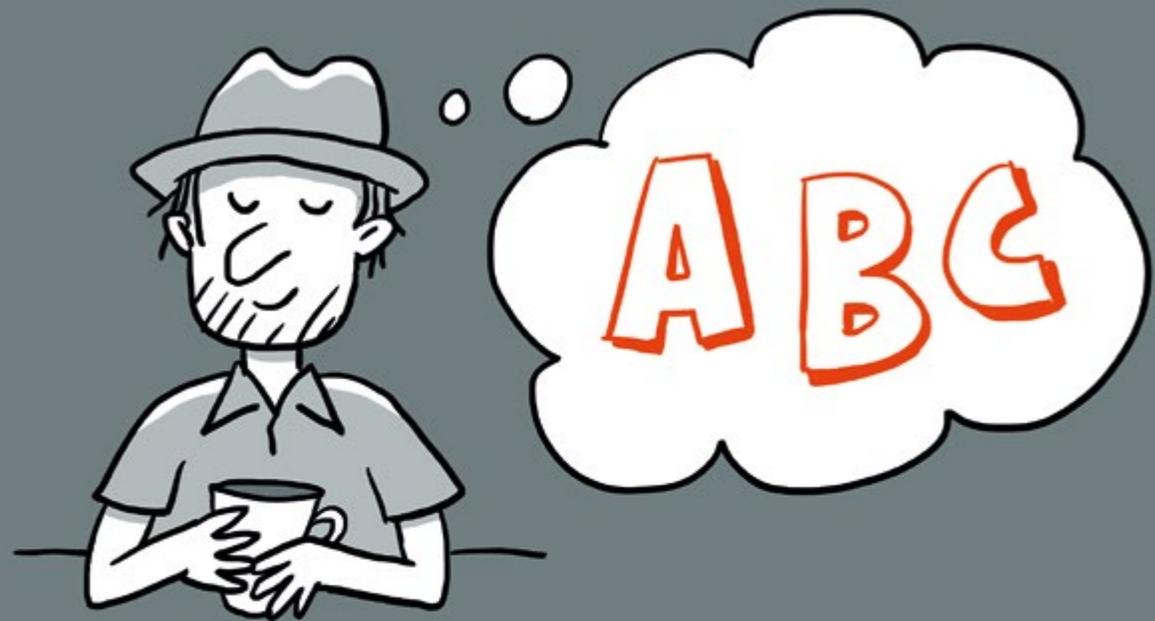
TEAM

Ideen sortieren

Sie haben tausend Ideen und Ansätze, wie Sie ein Problem lösen könnten aber wissen nicht, welche Sie auswählen und wie Sie weitermachen? Ordnen Sie in diesem Fall gerne Ihre Ideen auf folgender Vier-Felder-Tafel ein und schauen Sie, was passiert:

+ Machbarkeit -	- leicht umsetzbare Ideen, mit wenig Impact » limitieren	- Jackpot: Leicht zu realisierende Idee, mit hoher Wirksamkeit » umsetzen
	- schwer zu realisierende Ideen, mit wenig Wirksamkeit » verwerfen	- gute Ideen, die schwieriger umzusetzen sind » verfeinern
	- Wirksamkeit +	

Quelle: Angelehnt an Christopher Schulz – Kreativitätstechniken – mit diesen 7 Methoden entwickelst Du viele praktische Ideen,
<https://www.consulting-life.de/kreativitaetstechniken/>



„Bis wir uns das Unbewusste bewusst machen, wird es unser Leben lenken und wir werden es Schicksal nennen.“

– Carl Gustav Jung

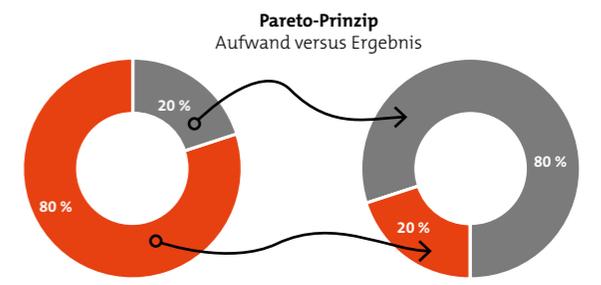
ABC-Analyse reloaded

Kennen Sie die ABC-Analyse? Sie hilft klassischerweise, zu **priorisieren und begrenzte Ressourcen zu fokussieren**.



- **Bestimmen Sie Ihr Anwendungsfeld** (beispielsweise Strategie).
- **Sortieren Sie Ihre Elemente in die drei Klassen** ein (beispielsweise Maßnahmen).
- Nun **überlegen Sie sich, nach welchen Kriterien Sie dabei unterschieden haben?**
- Jetzt sind Sie frei: **Halten Sie die Kriterien für passend?** Gibt es Unerklärliches oder Unbewusstes?
- Haben Sie etwas dabei gelernt, dann **priorisieren Sie neu**.

Üblicherweise überlegt man sich dabei zunächst Unterscheidungskriterien (meist Umsatz) und sortiert dann die Elemente (meist Kundschaft) nach dem Pareto-Prinzip, nach dem 20 Prozent des Aufwandes 80 Prozent des Ertrags ausmachen. Diese wichtigen 20 Prozent kommen in Klasse A. Für unser Experiment sind diese Zahlen aber nicht so wichtig.



Quelle: Die ABC-Analyse wird gemeinhin H. Ford Dickie von General Electric zugeschrieben.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich fünf Minuten Zeit nehmen und an unserer Feedback-Umfrage teilnehmen. Sie erreichen sie über den QR-Code oder:

www.rkw.link/organisationsabenteuer



Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Autorinnen: Julia Rettig und Ute Juschkus

Gestaltung: Claudia Weinhold

Illustrationen: Daniel Jennewein

Bildquellen: iStock – Cover: mevans, Akrain, Kartenset: Christian Horz, Hein Nouwens, Peacefully7, rolandtopor, TheArtist, ulimi, macrovector, urfinguss

Druck: Schleunungdruck GmbH

November 2021

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.