

Bernhard Muhler | Carsten Suntrop

# Workshop Unternehmens- entwicklung

In sechs Schritten zur  
leistungsfähigen Organisation



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



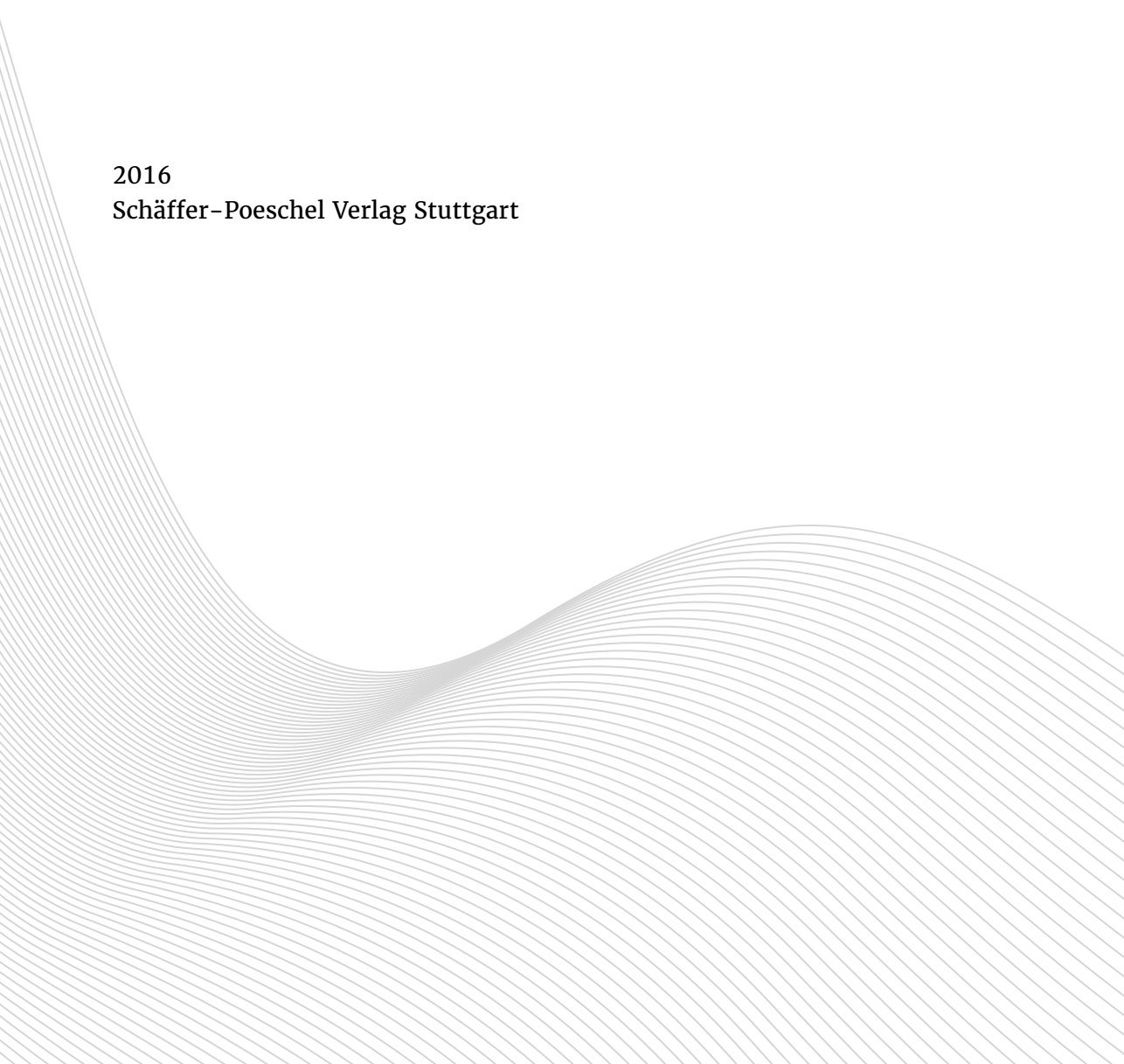
Bernhard Muhler/Carsten Suntrop

# **Workshop**

# **Unternehmensentwicklung**

In sechs Schritten  
zur leistungsfähigen Organisation

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3259-7      Bestell-Nr. 20382-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7992-6705-2      Bestell-Nr. 20382-0150

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

© 2016 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Lektorat: Michael Bauer, Mainz  
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
Oktober 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Prolog

Die Notwendigkeit, sich über mittel- bis langfristige Entwicklungen des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen, ist unter Inhabern, Geschäftsführern, Vorständen und Managern unbestritten. Sich mit anderen Führungskräften dazu auszutauschen und die eigene organisationale Leistungsfähigkeit (oder auch Organisationsperformance) in einen Zusammenhang zu den heutigen und zukünftigen Entwicklungen des Umfelds zu stellen, ist ebenso selbstverständlich. Theoretisch! Praktisch beschäftigen sich Führungskräfte ca. 2,4 % ihrer Zeit mit der mittel- bis langfristigen Planung und Steuerung ihres Unternehmens (in Summe ca. fünf Tage pro Jahr). In vielen Fällen ist diese Zeit dann sogar die Rückzugszeit des Managements, in Ruhe über strategische Aspekte nachzudenken. Das Konzept »Workshop Unternehmensentwicklung« und das Werkzeug des Unternehmensentwicklungsnavigators helfen dem Inhaber, Geschäftsführer, Vorstand und Manager, diesen Zeitanteil bewusster zu nutzen, ggf. sogar den Zeitanteil auszuweiten, und sich mit weiteren Key-Playern im Unternehmen über die Entwicklung des Unternehmens zielgerichtet auszutauschen.

Neue Wege zu leistungsfähigen Organisationen bilden ein großes Entwicklungspotenzial, um gemeinsam eine neue, zukunftsfähige Arbeitswelt zu schaffen. Das Umfeld, in dem Unternehmen handeln, scheint nicht mehr sicher und eindeutig zu sein. Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (abgekürzt VUKA) scheinen zum neuen Normalzustand von Unternehmen zu werden. Wie gehen Unternehmen mit derartigen Beobachtungen um? Was bedeutet dies für die zukünftige Positionierung am Markt? Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf das Thema »Führung« etc.? An diesem Punkt möchte das vorliegende Buch aufsetzen und eine Landkarte für eine zukunftsfähige Gestaltung von Unternehmensentwicklungsprozessen anbieten.

Die hohe Dynamik und Komplexität des äußeren Umfelds, aber auch der inneren Gestaltungsräume, machen kurzfristigere Zyklen der Überprüfung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den Anforderungen des Umfelds (z. B. Kundenwünsche, Lieferantenanforderungen, Entwicklungen bei Wettbewerbern, gesetzliche Anforderungen, politische Rahmenbedingungen) notwendig. Der »Workshop Unternehmensentwicklung« ist der organisatorische »Wartungsvertrag«, der die regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung der organisatorischen Fähigkeiten in zeitlich sehr komprimierter Weise möglich macht. Da die Erkenntnis eines Einzelnen in einer Organisation nur sehr begrenzt auf die Entwicklung des gesamten Unternehmens einwirken kann und Führungskräfte durch die Einbindung in einen Beteiligungsprozess wesentlich motivierter sind, Erkenntnisse umzusetzen, ist der Workshop Unternehmensentwicklung als partizipative Intervention zu verstehen. Das heißt, was die Führungskräfte einmal gemeinsam für sich analysiert, verstanden und in Aktionen und Maßnahmen umgesetzt haben, befähigt sie, den Weg auch mit aller Kraft gemeinsam zu gehen.

Die Beteiligung und der gemeinsame Prozess zur Erkennung der organisationalen Leistungsfähigkeit und Unternehmensentwicklungsmaßnahmen sind ein schlagkräf-

tiges Gut und haben einen Wert an sich. Daher zählt zum Workshopkonzept Unternehmensentwicklung sowohl eine inhaltliche Lösung, wie die Leistungsfähigkeit im Verhältnis zum Unternehmenszweck und den strategischen Zielen der Organisation gemessen werden kann. Es fokussiert jedoch auch den Prozess zur gemeinsamen Validierung und Festlegung der Leistungsfähigkeit im Kreis der Führungskräfte und Key-Player der Organisation.

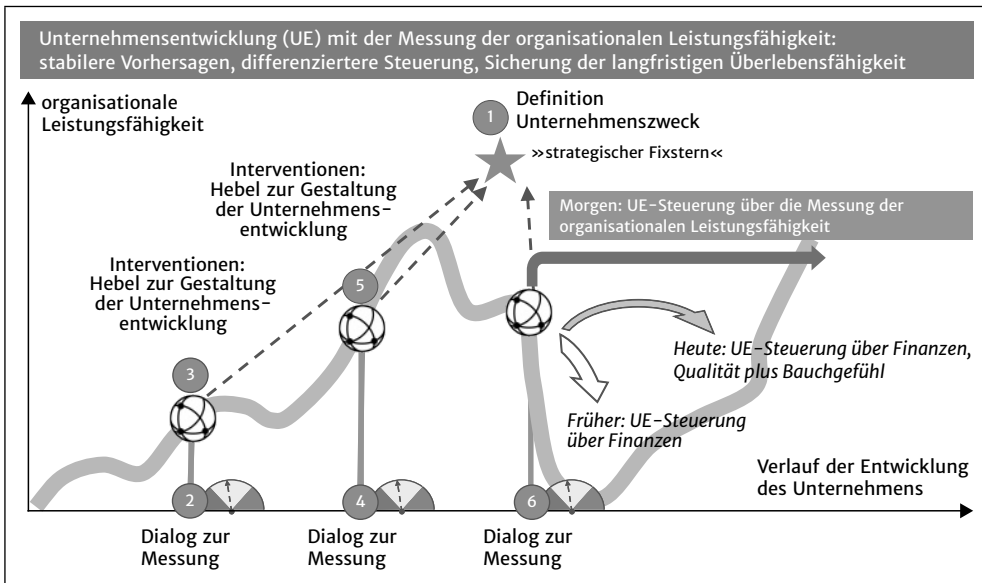
Die organisationale Leistungsfähigkeit (Organisationsperformance) ist die Fähigkeit von Organisationen, die langfristige Überlebensfähigkeit des Systems sicherzustellen und den entsprechenden Unternehmenszweck zukunftsorientiert umzusetzen. Dabei entsteht die organisationale Leistungsfähigkeit im Dialog der Führungskräfte eines Unternehmens und wird als ein Bild der verschiedenen Perspektiven des Führungsteams dargestellt. Die mit der Messung der Organisationsperformance verbundene Operationalisierung der Unternehmensentwicklung führt zu ein- und mehrdimensionalen Interventions- und Gestaltungsansätzen in den vier erfolgskritischen Unternehmensentwicklungsprozessen »Zukunft gestalten und Führung übernehmen«, »Werte schöpfen und Bedürfnisse befriedigen«, »Organisation erneuern und lernen« und »Zusammen arbeiten und Individuen entwickeln«.

Bei der Gestaltung und Veränderung von Organisationen gelten die folgenden Annahmen, die gleichzeitig als Basis für die Messung der Organisationsperformance dienen:

- Veränderungen gehen vom Menschen aus,
- das jeweilige organisationale System wird gemeinsam geschaffen, jedoch individuell wahrgenommen,
- individuelle Wahrnehmung ist die Grundlage für Handlungen, die das Ganze gemeinsam schaffen,
- eine verbesserte Leistungsfähigkeit ergibt sich nicht nur durch mehr Arbeit, sondern v. a. durch eine verbesserte Zusammenarbeit und Interaktion,
- für das Gelingen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung ist eine gemeinsame Einschätzung der aktuellen Ausgangsbasis Voraussetzung,
- Organisationen entwickeln sich immer in die Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und was die untersuchen (heliotropisches Prinzip),
- Dialoge sind die Kernprozesse moderner Organisationen.

Für das Gelingen einer erfolgreichen Veränderung ist eine gemeinsame Einschätzung und Messung der aktuellen Leistungsfähigkeit Voraussetzung.

Bis heute wird Leistung von Organisationen oft als Produktivität (Output/Input) verstanden und mündet in Kennzahlen der Bereiche Finanzen, Prozesse, Kunden und teilweise Mitarbeiter. Die dialogorientierte Messung und Gestaltung organisationaler Leistungsfähigkeit führt dazu, Unternehmen differenzierter wahrzunehmen (vgl. Abb. 1). Es gilt, die Komplexität zu bewältigen, und nicht zu versuchen, diese krampfhaft zu reduzieren. Aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität im Umfeld der Unternehmen gewinnt die Betrachtung der zukunftsgerichteten organisationalen Leistungsfähigkeit an Bedeutung.



**Abb. 1:** Dialogische Messung der Leistungsfähigkeit zur Steuerung der Unternehmensentwicklung (eigene Darstellung)

Eine Verbindung aus betriebswirtschaftlichen und systemtheoretischen Sichtweisen ermöglicht es, weitergehende Erfolgspotenziale für die Veränderung und Steuerung von modernen Organisationen zu erschließen. Zukünftig werden Messungen der Leistungsfähigkeit folgende Merkmale aufweisen. Messungen

- sind mehrdimensional (betriebswirtschaftlich/ingenieurwissenschaftlich, systemisch),
- enthalten qualitative Kenngrößen (z. B. Wissen, Teamfähigkeit, Strukturen, Lernen),
- machen Abhängigkeiten transparent (Fit-Kennzahlen),
- sind zukunftsgerichtet und als integrativer Prozess gestaltet,
- stellen eine Relation zur Unternehmensentwicklung und zum Unternehmenszweck her,
- enthalten »weiche« Faktoren (z. B. finden Bauchgefühle und Intuition Berücksichtigung).

Die dialogorientierte Messung der organisationalen Leistungsfähigkeit ist dann der »Wartungsvertrag« für die dynamische, leistungsfähige und reflexive Organisation! Dabei entsteht nicht nur ein unsichtbarer Zusatznutzen, den moderne Führungskräfte bewusst als Führungsinstrument und für die Entwicklung ihres Unternehmens zielgerichtet einsetzen können. Oft sind es auch die unsichtbaren, qualitativen Kenngrößen eines Unternehmens, die über den Erfolg und die Kategorisierung zu einem High-Performance-Unternehmen entscheiden. Diese sind dann auch nicht immer einer Leistungskategorie eindeutig zuzuordnen, sondern verbergen sich im ganzheitlichen Bild der Organisation zwischen zwei Leistungsdimensionen. Der »Fit« zwischen Leis-

tungsdimensionen beschreibt den Grad der Übereinstimmung zwischen zwei Leistungsbereichen, also wie gut die Leistungsbereiche miteinander harmonieren, z. B. der »Fit« zwischen Strategie und Aufbauorganisation oder zwischen der Fähigkeit der Mitarbeiter und den Anforderungen des Prozesses.

# Inhaltsverzeichnis

Prolog .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Herausforderungen und deren typische Bearbeitungsmuster .....	1
1.2 Zielsetzung des Buchs, Beitrag für den Leser und Aufbau des Buchs	2
1.3 Einladung zum Dialog .....	4
<b>2 Sechs Schritte zur organisationalen Leistungsfähigkeit .....</b>	<b>7</b>
2.1 Vorüberlegungen .....	7
2.2 Die Interventionsarchitektur — Workshopkonzept .....	13
2.3 Workshopschritte im Detail — Werkzeuge und Erfahrungen .....	16
2.3.1 Schritt 1: Arbeitsfähigkeit herstellen .....	16
2.3.2 Schritt 2: Gemeinsam ins Handeln kommen .....	22
2.3.3 Schritt 3: »Navigator Unternehmensentwicklung« füllen und bewerten .....	56
2.3.4 Schritt 4: Unternehmensentwicklung durch Maßnahmen gestalten	66
2.3.5 Schritt 5: Kennzahlen- bzw. Indikatorenset der Zukunft aufbauen	71
2.3.6 Schritt 6: Unternehmensentwicklung kontinuierlich mit Messung und Maßnahmen gestalten .....	73
2.4 Alternative Interventionsarchitekturen .....	76
2.4.1 Kurzvariante (»Quickshot«) .....	76
2.4.2 Nachhaltige Variante: »Organisatorischer Wartungsvertrag« .....	81
<b>3 Unternehmensentwicklung und Leistungsfähigkeit .....</b>	<b>83</b>
3.1 Verständnis von Organisationen .....	83
3.1.1 Organisation als Maschine .....	83
3.1.2 Ein alternativer Ansatz: die Organisation als lebendes System .....	84
3.1.3 Zugang zum ganzheitlichen Organisationsverständnis — Synergien aus Betriebswirtschaftslehre und Systemtheorie .....	86
3.1.4 Dialog als Kernelement nachhaltiger Entwicklung und Veränderung	88
3.1.5 Aktuelle Erkenntnisse bei der Veränderung von Unternehmen .....	94
3.2 Entwicklung von Unternehmen .....	100
3.2.1 Modelle der Unternehmensentwicklung .....	100
3.2.2 Dialogorientierte und partizipative Unternehmensentwicklung .....	104
3.2.3 Ebenen der Unternehmenssteuerung .....	105
3.3 Leistungsfähige Organisation .....	118

3.3.1	Organisationale Leistungsfähigkeit .....	118
3.3.2	Ansätze der Messbarkeit .....	127
<b>4</b>	<b>Denkrahmen für den Workshop Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>129</b>
4.1	Denkrahmen — ein Überblick .....	129
4.1.1	Barrieren und Hürden der organisationalen Leistungsfähigkeit ....	129
4.1.2	Unternehmenszweck und Führungsverständnis .....	130
4.1.3	Ableitung von Leistungsdimensionen .....	132
4.1.4	Zwölf Leistungsdimensionen .....	134
4.1.5	Multidimensionale Architektur — Fit-Kennzahlen .....	138
4.2	Denkrahmen — ein Einblick .....	140
4.2.1	Unternehmensentwicklungsperspektive: Zukunft gestalten und Führung übernehmen .....	140
4.2.2	Unternehmensentwicklungsperspektive: Werte schöpfen und Bedürfnisse befriedigen .....	149
4.2.3	Unternehmensentwicklungsperspektive: Organisation erneuern und lernen .....	156
4.2.4	Unternehmensentwicklungsperspektive: Zusammen arbeiten und Individuen entwickeln .....	170
4.3	Denkrahmen — Navigator Unternehmensentwicklung (Cockpit) ...	182
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>185</b>
	Literatur .....	189
	Stichwortverzeichnis .....	199
	Über die Autoren .....	201

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Dialogische Messung der Leistungsfähigkeit zur Steuerung der Unternehmensentwicklung	VII
Abb. 2:	Perspektiven des Workshops Unternehmensentwicklung	9
Abb. 3:	Beispiel einer Interventionsarchitektur	11
Abb. 4:	Ziele des Workshops	12
Abb. 5:	Sechs Schritte des Workshops im Überblick	14
Abb. 6:	Change-Landkarte	18
Abb. 7:	Beispiel für eine (Projekt-)Umfeld-Analyse	19
Abb. 8:	Stakeholderanalyse Teil 1	20
Abb. 9:	Stakeholderanalyse Teil 2	21
Abb. 10:	Auswertung einer Stakeholderanalyse	21
Abb. 11:	Agenda des Initialmeetings	23
Abb. 12:	Dynamik, Komplexität und Anpassungsverhalten in der Unternehmensentwicklung	24
Abb. 13:	Herausforderungen der Unternehmensentwicklung	25
Abb. 14:	Zukunft der Leistungsmessung in Organisationen	27
Abb. 15:	Kernprozesse der Unternehmensentwicklung und Leistungsbereiche	28
Abb. 16:	Der Unternehmensentwicklungsnavigator	28
Abb. 17:	Der Pulse Checker der P3-Group als Beispiel für die digitale Messung der Leistungsfähigkeit von Organisationen	29
Abb. 18:	Agenda und Inhalt des Workshops Unternehmensentwicklung	30
Abb. 19:	Rollenaufteilung in der Gruppenarbeit	31
Abb. 20:	Erfahrungen, Erwartungen, Erfolgsfaktoren der Unternehmensentwicklung	32
Abb. 21:	Die Strategiepyramide	33
Abb. 22:	Template Unternehmenszweck	34
Abb. 23:	Template strategische Ziele	35
Abb. 24:	Template Geschäftsstrategie	35
Abb. 25:	Template Geschäftsmodell	36
Abb. 26:	Teamentwicklungswerkzeuge	37
Abb. 27:	Das Johari-Fenster	38
Abb. 28:	Grundpositionen der Sicht auf ein Unternehmen	40
Abb. 29:	Verbindung von betriebswirtschaftlicher und systemtheoretischer Sichtweise	41
Abb. 30:	Template Verantwortliche für die Kernprozesse der Unternehmensentwicklung	42
Abb. 31:	Template Kennzahlen: Typ, Berechnung, Ausprägung mit Beispiel	43

Abb. 32:	Interviewleitfaden zur Messung der organisationalen Leistungsfähigkeit Teil 1	46
Abb. 33:	Interviewleitfaden zur Messung der organisationalen Leistungsfähigkeit Teil 2	48
Abb. 34:	Template zur Darstellung der Leistungsfähigkeit pro Leistungsbereich	50
Abb. 35:	Feedback zum Initialmeeting	51
Abb. 36:	Das Liebe-Wahrheit-Diagramm	52
Abb. 37:	Unternehmensentwicklungsnavigator Qualitätsstufe 1 nach Einzelinterviews	54
Abb. 38:	Methodik Metaplanwand-Wanderung	57
Abb. 39:	Methodik Schneeballsystem	58
Abb. 40:	Methodik Open Space	59
Abb. 41:	Erkenntnisleitende Fragestellungen zu den Leistungsbereichen	60
Abb. 42:	Individuelle Wahrnehmung jedes einzelnen Teilnehmers	62
Abb. 43:	Der Lernprozess	65
Abb. 44:	Die Erarbeitung eines Zielbilds gibt den Beteiligten Orientierung	66
Abb. 45:	Portfolio der Lücken der Leistungsfähigkeit	67
Abb. 46:	Unternehmensentwicklungsmaßnahmen	69
Abb. 47:	Agenda Workshop Unternehmensentwicklung Tag 1	72
Abb. 48:	Agenda Workshop Unternehmensentwicklung Tag 2	73
Abb. 49:	Zusammenhang Unternehmensentwicklungsprozesse, Leistungskennzahlen und Maßnahmen	74
Abb. 50:	Interventionsarchitektur Workshop Unternehmensentwicklung: Aufbau und Ablauf	75
Abb. 51:	Kurzvariante der Interventionsarchitektur	77
Abb. 52:	Ablauf der Kurzvariante	78
Abb. 53:	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	81
Abb. 54:	Modi der Führung	88
Abb. 55:	Die Verknüpfung von Top-down- und Bottom-up-Entscheidungen	89
Abb. 56:	Zunahme an Veränderungen in Unternehmen	95
Abb. 57:	Momentaner und zukünftiger Stellenwert von Changemanagement	95
Abb. 58:	Skepsis bei Veränderungen	96
Abb. 59:	Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten	96
Abb. 60:	Zielerreichungsgrad bei wichtigen Veränderungsprojekten	97
Abb. 61:	Veränderungsbereitschaft auf unterschiedlichen Hierarchiestufen	98
Abb. 62:	Durchschnittliche Produktivitätsverluste bei Fehlern im Veränderungsmanagement	98
Abb. 63:	Nicht gewollte Fluktuation bei unzureichender Veränderungsbegleitung	99
Abb. 64:	Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprojekten	99
Abb. 65:	Ebenen der Unternehmensentwicklung	101
Abb. 66:	Der Grundprozess der Unternehmensentwicklung	103
Abb. 67:	Modell der dialogorientierten und partizipativen Unternehmensentwicklung	105

Abb. 68:	Struktur der Balanced Scorecard	109
Abb. 69:	Das EFQM-Modell	111
Abb. 70:	Die Elemente der Business Mission	112
Abb. 71:	Das OSTO-Modell mit Reflexionsschritten	113
Abb. 72:	Das Burke-Litwin-Modell der Organizational Performance	114
Abb. 73:	Das Viable System Model	115
Abb. 74:	Wesentliche Neuerung des integrierten Modells der organisationalen Leistungsfähigkeit	120
Abb. 75:	Die Sorgen der Manager in der Krise	121
Abb. 76:	Die Fähigkeit, Leistung zu messen	122
Abb. 77:	Unternehmen im Spannungsfeld von Dynamik und Komplexität	125
Abb. 78:	Erkenntnisse aus der Hochleistungsteamforschung	126
Abb. 79:	Auswirkungen der Anpassungsfähigkeit einer Hochleistungsorganisation	127
Abb. 80:	Barrieren der organisationalen Leistungsfähigkeit	130
Abb. 81:	Beispiel für einen konkreten Unternehmenszweck	131
Abb. 82:	Kernprozesse und Leistungsdimensionen im Modell der Organisationsperformance	134
Abb. 83:	Die Makrostruktur des Modells der organisationalen Leistungsfähigkeit	135
Abb. 84:	Zentrale Fragestellungen hinter den einzelnen Modelldimensionen	136
Abb. 85:	Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Leistungsdimensionen	139
Abb. 86:	Zentrale Aufgabenfelder der Führung	143
Abb. 87:	Von der Strategie zur Organisationsstruktur	146
Abb. 88:	Potenzielle Kennzahlen der finanziellen Perspektive und deren Abhängigkeit von der Strategie	151
Abb. 89:	Faktoren für die erfolgreiche Einführung neuer Produkte	154
Abb. 90:	Die besondere Bedeutung der Innovation für Unternehmen	156
Abb. 91:	Die Bedeutung von Innovationen für Unternehmen	157
Abb. 92:	Die Vorgehensweise des Innovationscoaching	159
Abb. 93:	Hürden bei der Innovationsgenerierung	160
Abb. 94:	Faktoren für eine erfolgreiche Entwicklung und Veränderung	162
Abb. 95:	Das gemeinsame Erfolgsfaktorenmodell	162
Abb. 96:	Dimensionen und Leitfragen für den Radar	163
Abb. 97:	Das entwickelte Radar	164
Abb. 98:	Die zunehmende Bedeutung des Wissens und Lernens	165
Abb. 99:	Implications for Leveraging Knowledge	167
Abb. 100:	Methodik zum Wissenstransfer	169
Abb. 101:	Wesentliche Zusammenhänge der Mensch-Dimension	171
Abb. 102:	Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben	172
Abb. 103:	Ursache-Wirkungs-Diagramm für den Faktor Wollen	173
Abb. 104:	Ausschnitt aus einem Fragebogen zur Bestimmung der Veränderungsbereitschaft	174
Abb. 105:	Dialog und Teams als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen	175

Abb. 106: Die drei Ebenen der Organisationskultur	179
Abb. 107: Spannungsfelder der Organisationskultur	179
Abb. 108: Darstellung einer Ist-Projektkultur mithilfe der Spinnennetz- darstellung	180
Abb. 109: Landschaft der Teamwerte	181
Abb. 110: Beispiel für ein Navigationscockpit	182
Abb. 111: Beispiel für Kennzahlen zur Messung der Organisationsperformance	183

# 1 Einleitung

## 1.1 Herausforderungen und deren typische Bearbeitungsmuster

Bei einer Befragung von weltweit ca. 1.500 Führungskräften durch IBM aus dem Jahr 2010 gaben 69 % der Befragten an, dass aus ihrer Sicht die Welt dynamischer und risikoreicher werden wird. Zudem gehen 65 % bzw. 60 % der Studienteilnehmer davon aus, dass die Unsicherheit ansteigen und die Komplexität zunehmen wird. Überraschenderweise geben die befragten Unternehmenslenker an, auf diese Herausforderungen nur unzureichend vorbereitet zu sein: Während 79 % der Manager innerhalb der nächsten fünf Jahre eine hohe bis sehr hohe Komplexität erwarten, fühlen sich weniger als die Hälfte (49 %) diesen Veränderungen und Entwicklung tatsächlich gewachsen.<sup>1</sup> Untermauert werden diese Erkenntnisse von einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Kienbaum zum Thema »Agilität«.<sup>2</sup> Im Rahmen dieser Studie zeigte sich, dass ein Großteil der Unternehmen in einem Umfeld agiert, das ein agiles Verhalten erfordert. Die Studie legt aber auch offen, dass die Agilität der Unternehmen nicht so stark entwickelt bzw. ausgeprägt ist, wie sie aus Sicht der befragten Personen sein müsste.

Neben dem Dauerthema Globalisierung, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (abgekürzt VUKA) beschäftigen Unternehmen die folgenden Themenfelder:

- Zahlengläubigkeit (alles, was messbar ist, ist Klasse!),
- von Mittelfristplanung zu Mittelfristplanung,
- fehlendes Bewusstsein über unterschiedliche Sichtweisen im Team,
- Beharrungsvermögen von Systemen,
- rückwärtsgerichtete, vergangenheitsorientierte Planungen,
- Erfolge der Vergangenheit werden in die Zukunft extrapoliert,
- Fokus auf Negatives, Fehler, nicht erreichte Ziele, Pläne etc.,
- »Einheitenentwicklung« statt Blick für das Ganze,
- Unternehmensentwicklung wird an Stäbe bzw. Fachabteilungen und Externe verlagert,
- starker Fokus auf Finanzen und Prozesse,
- das Unternehmen als »Maschine« (Vorgabe und Kontrolle dominieren).

---

1 Vgl. IBM Global CEO Study (2010).

2 Vgl. Kienbaum Management Consultants (2015).

In vielen Unternehmen werden zur Bearbeitung dieser und ähnlicher Fragen der Veränderung Projektteams und Arbeitsgruppen gebildet. Aus der eigenen praktischen Erfahrung aus vielzähligen Unternehmensentwicklungs- und Veränderungsprojekten in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen reagieren Führungskräfte häufig u. a. wie folgt auf diese Herausforderungen:

- Handeln ist oberste Maxime; der Zusammenhang zwischen den initiierten Maßnahmen, den identifizierten Handlungsfeldern und den definierten Zielen ist häufig nur noch unzureichend erkennbar.
- Innovative gemeinschaftliche Zukunftsgestaltung zur Sicherstellung der Antwortfähigkeit von Organisationen wird häufig durch reaktives Handeln überlagert bzw. ersetzt.
- Führungskräfte sind überlastet und stark in das operative Geschehen eingebunden; reduzierte Kommunikations- und Informationsaktivitäten, Vereinfachungen, Nicht-Entscheiden und die Verteidigung des Bestehenden sind die Folge.

In einem derartigen Umfeld brauchen Führungsteams Navigation und einheitliche Landkarten, um die gemeinsam eingeschlagene Richtung zu halten. Für eine wirksame Unternehmensentwicklungsarbeit benötigen die beteiligten Personen kreative »Räume« für die gemeinsame Bearbeitung zukunfts- und entwicklungsrelevanter Fragestellungen. Damit wird die inhaltliche Expertise für die Unternehmensentwicklung zur Gemeinschaftsleistung. Es ist auf der einen Seite faszinierend und auf der anderen Seite irritierend zugleich, mit welcher Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit sich der Mythos des alles entscheidenden Lenkers an der Unternehmensspitze hält.

Die Kompetenz, Settings und Anreize für eine derartige Unternehmensentwicklungsarbeit zu schaffen, gewinnt somit zunehmend an Bedeutung. Das Ziel von geeigneten Dialogräumen für die gemeinschaftliche Gestaltung von Unternehmensentwicklungsprozessen ist die Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Navigationssystems und eines regelmäßigen Monitorings passender (Leistungs-)Kennzahlen und Indikatoren. Damit wird der Prozess der Unternehmensentwicklung und dessen Gestaltung zu einer »unabhängigen Variablen« und gewinnt somit an Bedeutung im Gesamtunternehmen und für die Aufgabenbearbeitung und -bewältigung von Führungskräften und deren Mitarbeiter.

## **1.2 Zielsetzung des Buchs, Beitrag für den Leser und Aufbau des Buchs**

Die Zukunft von organisationalen Systemen wie Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Einrichtungen hängt vom Erfolg ab, mit dem sie die vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen bewältigen können. Misserfolge im Rahmen von Veränderungsvorhaben und Veränderungsnotwendigkeiten gefährden die Existenz derartiger Systeme und damit auch Arbeitsplätze. In der Fähigkeit zur Durchführung von Ent-

wicklungs- und Veränderungsvorhaben wird deshalb von Experten aus Wissenschaft und Praxis eine wichtige unternehmerische Kompetenz gesehen. Im Kontext dieser Entwicklungen wachsen auch die Anforderungen an Unternehmen. Allgemeine Standardlösungen zur Bearbeitung dieser Situation und zur Sicherstellung der Antwortfähigkeit des Führungsteams erscheinen immer weniger zweckmäßig. Genau an diesem Punkt setzt das vorliegende Buch an und versucht, aus praktischen und theoretischen Erkenntnissen ein Konzept zur dialogorientierten Gestaltung der Unternehmensentwicklung für ein Führungskräfte-Team anzubieten.

Die Zielsetzung des Buches ist

- die Beschreibung eines in der Praxis erprobten Modells und Vorgehens zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung,
- der Versuch, den Prozess der Entwicklung und Veränderung aus unterschiedlichen Dimensionen verstehbar bzw. »greifbar« zu machen,
- der Abgleich von mentalen Bildern der beteiligten Personen zur aktuellen Istsituation und der sich daraus ergebenden Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung durch eine dialogorientierte Vorgehensweise. Dieser Aushandlungsprozess führt wiederum zu einem bewussteren Unternehmen, das sich auf der Basis eines gemeinsam getragenen Zukunftsbilds entwickelt.

Das Buch gibt hierbei die Erfahrungen und Erkenntnisse der Autoren aus zahlreichen Workshops und Einzelgesprächen zum Thema »Unternehmensentwicklung« wieder. Die vorliegenden Ausführungen sollen dabei bewusst kein Rezept im Sinne von »one fits all« darstellen. Vielmehr bilden das dem Buch zugrunde liegende Modell und die Vorgehensweisen einen Rahmen ab, der unternehmensindividuell anzupassen und zu befüllen ist.

Für den Leser bietet das Buch einen vielfältigen Nutzen:

- Erläuterung und Vorstellung eines Workshopkonzepts für eine Führungskräfteveranstaltung,
- Sicht bzw. Überblick auf und über die Unternehmensentwicklung und dadurch die Identifizierung von möglichen Ansatzpunkten für die Erhöhung der Zukunftsfähigkeit,
- Erweiterung des Blickfelds bei gleichzeitiger Schärfung (z. B. durch Kennzahlen und Indikatoren),
- Baukastensystem, das den unterschiedlichen Spezifika der Unternehmen Rechnung trägt,
- Unternehmensentwicklung wird praktisch erleb- und anwendbar (direkt nutzbare Tools und Interventionsdesigns),
- Unternehmensentwicklung wird zum Thema von Führungskräfte- Meetings und Führungskräfte-Dialogen,
- Quickcheck durch Kurzfragebögen unterstützt die Transferleistung auf das eigene Unternehmen, die eigene Abteilung etc.

Der Grund für die Existenz dieses Buches ist das Bedürfnis von Führungskräften und Organisationsentwicklern mit Budgetverantwortung in mittelständischen und großen

Unternehmen oder deren Geschäftsfeldern mit traditionellen Messsystemen (z. B. Finanzen, Qualitätsmanagement) nach einem »Werkzeug« (Vorgehenskonzept, Denkrahmen), das ihnen

- ein gemeinsames Verständnis für den Istzustand der organisatorischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens bzw. seiner Geschäftsfelder aufzeigt,
- die »Hebel« identifiziert, mit denen sie die organisationale Leistungsfähigkeit steigern können,
- hilft, die Unternehmensentwicklung ziel- bzw. zweckorientiert steuern zu können,
- hilft, Fortschritte der Unternehmensentwicklung transparent zu machen.

Ziel des Buches ist es letztendlich, eine Art intelligenten Navigator für reflektierte Entscheider zu liefern und eine Vorgehensweise zu entwickeln, um die Unternehmensentwicklung besprechbar und damit bearbeitbar zu machen!

### 1.3 Einladung zum Dialog

*»Während ich schreibe, stelle ich mir Sie als Leser vor, wie Sie vor mir sitzen und sich mit mir interessiert unterhalten. Meine Worte werden für Sie mehr oder weniger bedeutsam sein – je nachdem, welches Bild Sie sich von mir machen. [...] Es ist nicht mein Anliegen, zu überzeugen, zu gewinnen oder Sie >auf den rechten Weg< zu bringen. Es liegt an Ihnen, meine Worte mit Leben zu füllen. Sind wir mit unserer Autor-Leserin/Leser-Beziehung erfolgreich, können sich neue Wege eröffnen. So, wie wir miteinander in Beziehung treten, konstruieren wir auch unsere Zusammenkunft.«<sup>3</sup>*

Auf den Worten Gergens aufbauend möchten wir Sie zu einem Dialog<sup>4</sup> einladen. Darüber hinaus möchten wir Sie auch zu einem Dialog zwischen verschiedenen Ansätzen, Theorien sowie zwischen verschiedenen Disziplinen einladen und motivieren. Wer es akzeptiert, dass sich unsere Welt und damit in der Folge auch organisationale Systeme nicht an fest vorgegebene Fächer- und Gebietsgrenzen halten, der wird sich in diesem Dialog wohler fühlen als diejenigen Menschen, die eine derartige Beachtung von Grenzen erwarten.<sup>5</sup> Einen solchen Dialog zu führen, setzt voraus

*»[...] dass alle Beteiligten einander zu Wort kommen lassen, dass niemand die Meinungen der anderen unterdrückt, dass jede und jeder sich bemühen zu verstehen, was die jeweils anderen meinen, dass alle bereit sind, auch die eigene Position in Frage zu stellen und zu überdenken.*

---

3 Gergen, K. (2002), S. 10.

4 Der vorliegende Text ist selbstverständlich ein Monolog aus der jeweiligen Sicht der Autoren, der jedoch einen Dialog mit dem Leser fingiert. Zu einem wirklichen bzw. echten Dialog kann der Text nur werden, wenn der Leser bereit ist, sich auf einen derartigen Dialog einzulassen. Hierzu ist es erforderlich, dass der jeweilige Leser sowohl die Position und Ansichten der Autoren sowie die eigene Perspektive und Sichtweise kritisch reflektiert.

5 Vgl. Steinkellner, P. (2007), S. 18.

*Einen Dialog zu führen setzt nicht voraus, dass alle Beteiligten am Ende zu einem Konsens kommen oder dies zumindest anstreben. [...] Der Dialog soll nicht Vielfalt in Einfalt überführen, sondern ganz im Gegenteil die Vielstimmigkeit der Welt zum Ausdruck bringen.»<sup>6</sup>*

Mit dem vorliegenden Buch möchten wir zum Nachdenken und Reflektieren anregen, alternative Perspektiven eröffnen und thematisieren, dass es mehrere denkbare Möglichkeiten gibt, den Sachverhalt und Themenkomplex »Unternehmensentwicklung« darzustellen. In diesem Sinne sollen sowohl die Perspektiven des Lesers als auch die der Autoren ergänzt und erweitert werden.

---

6 Gergen, K. (2002), S. 3f.



## 2 Sechs Schritte zur organisationalen Leistungsfähigkeit

### 2.1 Vorüberlegungen

Unter Intervention<sup>1</sup> ist »zunächst all das zu verstehen, was z. B. ein Berater in Anwesenheit des Auftraggebers und/oder Repräsentanten des Klientensystems tut oder unterlässt.«<sup>2</sup> Damit kann ein Berater in Beratungssituationen nicht »nicht intervenieren«, d. h. jede Tätigkeit eines Beraters kann aus der Perspektive des Klienten als Intervention interpretiert werden.<sup>3</sup> Im Rahmen dieses Buches wird die nachfolgende Definition von systemischer Intervention zugrunde gelegt:

*»Systemische Interventionen sind zielgerichtete Kommunikationen zwischen Beratersystem<sup>4</sup> und Kunden/Klientensystem, welche die Autonomie des Kundensystems respektieren und über dessen Wirkung das Kundensystem entscheidet. Systemisches Interventionshandeln in Organisationen bedeutet daher zielgerichtete Kommunikation, die auf der Basis der modernen Systemtheorie verstanden sich als Fach- und/oder Prozessberatung zeigt.«<sup>5</sup>*

Anders ausgedrückt lassen sich Interventionen als Maßnahmen beschreiben, mit denen auf der Basis von Hypothesen das Verhalten eines Klientensystems beeinflusst wird. Interventionen verfolgen das Ziel, die Viabilität<sup>6</sup> (Überlebensfähigkeit) einer Organisation wiederherzustellen, zu erhalten oder zu verbessern.<sup>7</sup> Mithilfe von Interventionen sollen Impulse für die Weiterentwicklung des Klientensystems gesetzt werden, um da-

---

1 Das lateinische Wort »intervenire« bedeutet: sich einmischen, eingreifen, sich einschalten.

2 Titscher, S. (1997), S. 133.

3 Vgl. Titscher, S. (1997), S. 134.

4 Unter dem Begriff »Beratersystem« wird die Beraterorganisation verstanden; vgl. Königwieser, R./Hillebrand, M. (2007), S. 36 und Königwieser, R./Exner, A. (2006), S. 23f.

5 Köhninger, V. (2008), S. 4.

6 Der Begriff der Viabilität (Gangbarkeit, Überlebensfähigkeit) bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit, d. h. ein Organismus muss in der Lage sein, sein Gleichgewicht unter einschränkenden Bedingungen zu erhalten, um zu überleben. Dies bedeutet jedoch nicht, dass viable Organismen durch den Druck der Umwelt erzeugt werden, vielmehr existieren diese schon vor der Umweltänderung. Vgl. von Glasersfeld (1997 und 1998).

7 Vgl. Willke, H. (1999), S. 171.