9.40 Workshop Unternehmensentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- Welche Ziele der Workshop zur Unternehmensentwicklung hat,
- was der Navigator Unternehmensentwicklung ist und wie er funktioniert und
- wie Sie einen Workshop zur Unternehmensentwicklung erfolgreich vorbereiten und durchführen.

Die Autoren

Prof. Dr. Carsten Suntrop ist geschäftsführender Gesellschafter der CMC² GmbH. CMC² ist eine Managementberatung für Strategieentwicklung, Organisationsgestaltung und Organisationsperformance-Management für die chemische Industrie. Die CMC² GmbH ist Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU), Mitglied von ChemCologne und ChemieClusterBayern. Prof. Dr. Carsten Suntrop hat 22 Jahre Beratungserfahrung in der chemischen Industrie und hat an der Europäischen Fachhochschule (EUFH) in Brühl eine Professur für Unternehmensentwicklung und Organisationsperformance.

Clara Hiemer hat einen Masterabschluss in Wirtschaftschemie und ist seit mehr als zwei Jahren als Beraterin für CMC² tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind u. a. Strategieentwicklung, Change Management, agiles Arbeiten, Lean Six Sigma und Projektmanagement.

Kontakt: info@cmc-quadrat.de

Inhalt

Seite

1 Einleitung 2
2 Zielsetzung des Workshops Unternehmensentwicklung 3
3 Vorbereitung und Ablauf des Workshops Unternehmensentwicklung . 3
3.1 Der Navigator Unternehmensentwicklung 3
3.2 Vorab-Interviews oder Online-Umfrage mit den Workshop-Teilnehmern 5
3.3 Betriebswirtschaftliche Analyse 6
3.4 Durchführung des Workshops Unternehmensentwicklung 7
4 Fazit 21
5 Literatur 22
6 Anhang: Interviewleitfaden 22

1 Einleitung

Unter Inhabern, Geschäftsführern, Vorständen und Managern ist die Notwendigkeit, sich über mittel- bis langfristige Entwicklungen des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen, 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, sollte selbstverständlich sein. Allerdings verwenden Führungskräfte nur ca. 2,4 % ihrer Zeit für die mittel- bis langfristige Planung und Steuerung ihres Unternehmens. Das sind in Summe ca. fünf Tage pro Jahr. Dies ist zu wenig!

Der „Workshop Unternehmensentwicklung“ und das Werkzeug des Navigators Unternehmensentwicklung 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.

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, Wettbewerberentwicklungen, 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 über einen Beteiligungsprozess wesentlich motivierter sind, Erkenntnisse umzusetzen, ist der Workshop Unternehmensentwicklung als partizipative Intervention zu verstehen. D. h., 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.

2 Zielsetzung des Workshops Unternehmensentwicklung

Die Zielsetzung des Workshops Unternehmensentwicklung besteht darin,

1. die Leistungen und die Leistungsfähigkeit des organisationalen Systems im Kreis der Organisationsmitglieder systematisch zu erfassen,
2. aus dieser Leistungsmessung entsprechende Gestaltungsansätze und Interventionen für die fortlaufende Unternehmensentwicklung abzuleiten,
3. um dann deren Wirkung in einer erneuten Leistungsmessung zu beobachten und daraus zu lernen.

3 Vorbereitung und Ablauf des Workshops Unternehmensentwicklung

3.1 Der Navigator Unternehmensentwicklung

Als Werkzeug für die Unternehmensentwicklung des Unternehmens wird der Navigator Unternehmensentwicklung verwendet (vgl. Abb. 1). Er stellt die Leistungsfähigkeit einer Organisation in zwölf Leistungsdimensionen

und die gesamte Leistungsfähigkeit in Bezug zum gemeinsam festgelegten Unternehmenszweck als „Füllstände“ oder „Gradmesser“ dar. Durch das einfache Abtragen von orangenen, gelben und roten Bereichen wird schnell deutlich, wie gut die Leistungsfähigkeit in den einzelnen Leistungsbereichen und auf Gesamtunternehmensebene ist.

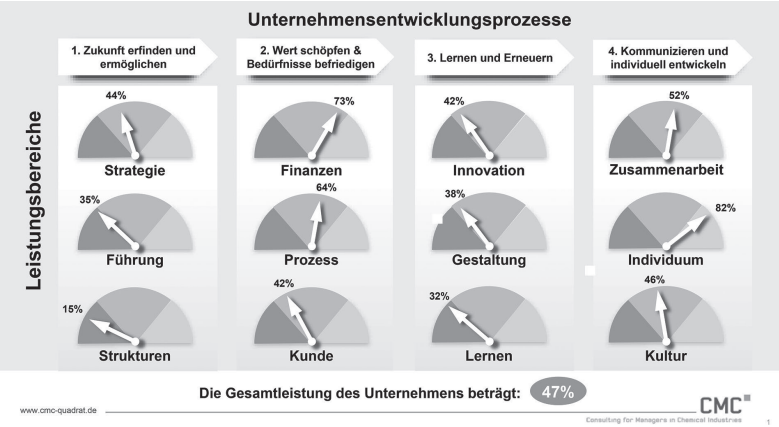


Abb. 1: Navigator Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung findet in drei Phasen statt:

- Vorab-Interviews mit den Workshop-Teilnehmern
- Betriebswirtschaftliche Analyse
- Durchführung des Workshops Unternehmensentwicklung

Die Aufgaben je Phase werden in Abbildung 2 dargestellt.

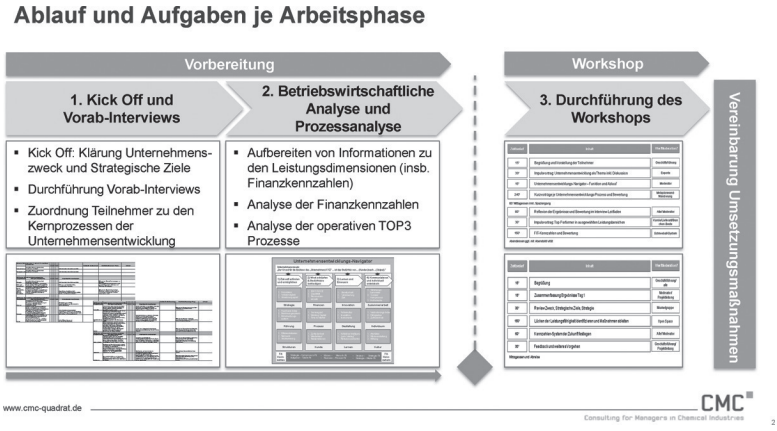


Abb. 2: Ablauf und Aufgaben je Arbeitsphase

3.2 Vorab-Interviews oder Online-Umfrage mit den Workshop-Teilnehmern

Je nachdem wie viele Teilnehmer von Kundenseite an dem Workshop teilnehmen werden, empfiehlt es sich Vorab-Interviews oder eine breitere Online-Umfrage durchzuführen.

Falls grundsätzlich nur ein kleinerer Kreis einbezogen werden soll und am Workshop teilnimmt (bspw. ausschließlich der Führungskreis), so sollte mit jedem Teilnehmer ein ca. halbstündiges Interview durchgeführt werden.

Wenn ein größerer Kreis für den Workshop vorgesehen ist (ab ca. 20 Teilnehmern) bzw. wenn Mitarbeiter unabhängig von einer Workshop-Teilnahme einbezogen und befragt werden sollen, so ist eine Online-Umfrage praktikabler.

Je breiter die Befragung im Vorfeld angelegt ist und je mehr Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchien die Chance bekommen, hier mitzuwirken, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse der Befragung.

Der Interviewleitfaden für die Vorab-Interviews bzw. die Online-Umfrage folgt dabei der Struktur des Navigators Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 1 und S. 23 Anhang A).

Zu Beginn des Interviews / der Umfrage wird die Aufmerksamkeit auf den Zweck und die Ziele der Organisation gerichtet. In diesem übergreifenden Fragenteil kann das strategische Dach des Unternehmens und die Stabilität gemeinsam eingeschätzt werden.

Die weiteren Einschätzungen orientieren sich an den vier Kernprozessen der Unternehmensentwicklung („Zukunft erfinden und ermöglichen", „Wert schöpfen und Bedürfnisse befriedigen, „Lernen und Erneuern", „Kommunizieren und individuell entwickeln") und den zwölf Leistungsbereichen.

Aus Sicht des Prozesses zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung ist es neben der quantitativen Einschätzung des Leitungsbereichs entscheidend, warum diese Einschätzung so vorgenommen worden wurde. Die Gründe zur Einschätzung mit einer 3 oder 6 werden im Rahmen des Interviews entsprechend dokumentiert, bzw. in der Umfrage separat abgefragt.

In einem weiteren qualitativen Teil wird der Befragte gebeten, inhaltlich zum Leistungsbereich Stellung zu nehmen. Die dokumentierten Gründe für die Bewertung und diese inhaltlichen Aussagen bieten im Workshop Unternehmensentwicklung die erfolgversprechendsten Ansätze zur Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen.

3.3 Betriebswirtschaftliche Analyse

Der Vorbereitung des Workshops dient insbesondere die Bereitstellung bereits vorliegender Daten und Kennzahlen. In einem gesonderten Meeting können die aus Sicht der Beteiligten wichtigsten Kennzahlentypen zusammengefasst und dokumentiert werden. Die Moderation notiert öffentlich die vorliegenden Kennzahlentypen. Es sollten zahlreiche Finanzkennzahlen (z. B. EBIT-Marge, Gewinn, Umsatz) und ggf. Prozesskennzahlen (z. B. Durchlaufzeiten) sowie Kundenkennzahlen (z. B. Kundenzufriedenheit) aufgelistet werden.

In diesem Meeting kann bereits geklärt werden, welcher der Meeting- und Workshop-Teilnehmer für welchen Kernprozess verantwortlich ist. Die Prozessverantwortlichen erhalten im Anschluss an das Meeting die folgende Aufgabe:

- Identifizierung der geeigneten Kennzahlentypen,
- Abstimmung der Kennzahlentypen mit den anderen für die Kernprozesse der Unternehmensentwicklung Verantwortlichen,

- Festlegung einer bestimmten Anzahl von Kennzahlentypen pro Kernprozess und Leistungsbereich,
- Festlegung der geeigneten Berechnungsgrundlage,
- Darstellung der Ausprägung der Kennzahl.

3.4 Durchführung des Workshops Unternehmensentwicklung

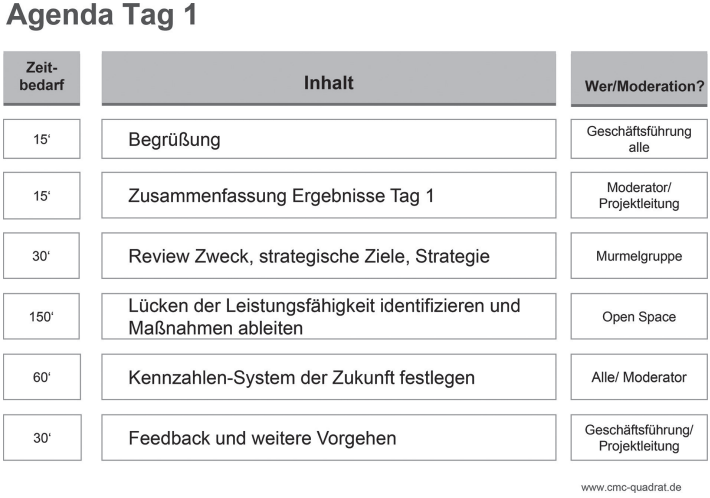
Die Abbildungen 3 und 4 zeigen die Agenda und den Inhalt des geplanten Workshops, der für insgesamt 1,5 Tage angesetzt ist.

Agenda Tag 1

Zeit-bedarf	Inhalt	Wer/Moderation?
15'	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer	Geschäftsführung
30'	Impulsvortrag: Unternehmensentwicklung als Thema inkl. Diskussion	Experte
15'	Navigator Unternehmensentwicklung – Funktion und Ablauf	Moderator
240'	Kurzvorträge je Prozess Unternehmensentwicklung und Bewertung	Metaplanwand-Wanderung
60'	Reflexion der Ergebnisse und Bewertung der Leistungsbereiche	Alle/ Moderator
30'	Impulsvortrag: Top Performer in ausgewählten Leistungsbereichen	Kunde/Lieferant/ Branchenbeste
150'	FIT-Kennzahlen und Bewertung	Schneeball-System

www.cmc-quadrat.de

Abb. 3: Agenda „Erster Tag“



Agenda Tag 1

Zeit-bedarf	Inhalt	Wer/Moderation?
15'	Begrüßung	Geschäftsführung alle
15'	Zusammenfassung Ergebnisse Tag 1	Moderator/ Projektleitung
30'	Review Zweck, strategische Ziele, Strategie	Murmelgruppe
150'	Lücken der Leistungsfähigkeit identifizieren und Maßnahmen ableiten	Open Space
60'	Kennzahlen-System der Zukunft festlegen	Alle/ Moderator
30'	Feedback und weitere Vorgehen	Geschäftsführung/ Projektleitung

www.cmc-quadrat.de

Abb. 4: Agenda „Zweiter Tag“

Im Detail läuft der Workshop wie folgt ab:

A) Erster Workshop-Tag

Agenda-Position 1: *Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer*

Die Geschäftsführung begrüßt die Teilnehmer und leitet in das Thema ein. Anschließend stellen sich die Teilnehmer kurz vor.

Agenda-Position 2: *Impulsvortrag: Unternehmensentwicklung als Thema inkl. Diskussion*

Anschließend findet ein Impulsvortrag zum Thema Unternehmensentwicklung statt. Die anschließende kurze Diskussion führt das Team weg vom operativen Geschäft und den tagesaktuellen Problemen.

Agenda-Position 3: *Navigator Unternehmensentwicklung – Funktion und Ablauf*

Direkt im Anschluss erläutert der Moderator die Funktion des Navigators Unternehmensentwicklung, gibt Beispiele dazu und erläutert den Ablauf des Workshops.

Agenda-Position 4: ***Kurzvorträge je Prozess Unternehmensentwicklung und Bewertung***

Im Vorfeld des Workshops wurde bereits geklärt, welcher der Teilnehmer für welchen Kernprozess im Rahmen des Workshops in der Vor- und Nachbereitung sowie bei der Durchführung verantwortlich ist und entsprechend, wer zu welchem Kernprozess einen Kurzvortrag hält.

Die Kurzvorträge werden zur Darstellung der Leistungsfähigkeit in den einzelnen Leistungsbereichen im Plenum vorgestellt. Dies geschieht nach der Struktur der Unternehmensentwicklungsprozesse und in der Reihenfolge der Leistungsdimensionen. Innerhalb der Kurzvorträge werden die vorbereiteten Kennzahlen und deren Auswertungen vorgestellt.

Die Methodik zur Darstellung der Leistungsfähigkeit je Kernprozess ist die Wandwanderung. Jeder Unternehmensentwicklungsprozess erhält eine Wand, an der der Vortrag von ca. 5–10 Minuten Länge gehalten wird.

Nach jedem Kurzvortrag an den Wänden der Wandwanderung schließt sich eine Diskussion der Wahrnehmung der Teilnehmer zur Leistungsfähigkeit in der entsprechenden Leistungsdimension an. Hier kann eine erste Einschätzung abgegeben werden.

Im Anschluss diskutieren die Teilnehmer mit dem Vortragenden die entsprechenden Aussagen. Hierzu werden Statements von den Teilnehmern auf einem Flipchart dokumentiert. Zum Abschluss nach 30–45 Minuten einigen sich die Teilnehmer auf eine gemeinsame Bewertung von 0–100 % Leistungsfähigkeit pro Leistungsbereich.

Agenda-Position 5: ***Reflexion der Ergebnisse und Bewertung der Leistungsbereiche***

Die Verantwortlichen der vier Unternehmensentwicklungsprozesse stellen die Bewertung, das Fazit und die Bemerkungen dem Teilnehmerkreis vor.

Anschließend besteht pro Prozess die Möglichkeit für eine zehnminütige Diskussion. Die Gesamtbewertung wird durch die Bewertung aller Teilnehmer im Plenum vorgenommen. Auf einem Flipchart wird die Gesamt-

bewertung eingetragen. Nach der Bewertung wird den Teilnehmern die durchschnittliche Gesamtbewertung basierend auf den zwölf Leistungsbereichen vorgestellt.

Agenda-Position 6: ***Impulsvortrag: Top Performer in ausgewählten Leistungsbereichen***

Im Anschluss an die gemeinsame Bewertung ist es hilfreich, eine andere Perspektive einzunehmen. Zur Entfernung von der eigenen Leistungsfähigkeit eignen sich Vorträge anderer Top Performer. Hier ist es möglich, Kunden, Lieferanten und/oder Branchenbeste einzuladen und zu bestimmten Leistungsbereichen referieren zu lassen. Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam mit den Referenten Learnings, wie die hohe Leistungsfähigkeit bei den Partnern entstehen konnte.

An dieser Stelle erhalten die Teilnehmer erneut die Möglichkeit, die verschiedenen Leistungsbereiche des Navigators Unternehmensentwicklung zu bewerten. Die Bewertung erfolgt digital, sodass die Auswertung live angezeigt werden kann. Die Bewertung sollte nach dem umfangreichen Input und den konkreten Aussagen über Kennzahlen pro Leistungsbereich qualitativ hochwertiger durchzuführen sein. Es folgt eine erneute Auswertung und Darstellung mit dem Navigator Unternehmensentwicklung.

Agenda-Position 7: ***FIT-Kennzahlen und Bewertung***

Die Komplexität der Leistungsfähigkeit ist nicht mit der Bewertung einzelner Leistungsbereiche abzudecken. Oft entstehen exzellente Leistungen oder Leistungsdefizite durch die Kombination verschiedener Leistungsbereiche. Auf diese Verknüpfung von Leistungsbereichen konzentriert sich der letzte Agendapunkt des ersten Tages des Workshops Unternehmensentwicklung. Aus einer Auswahl von sogenannten Fit-Kennzahlen werden ca. zehn Kennzahlen im Plenum von den Teilnehmern ausgewählt.

Viele Leistungsbereiche sind miteinander verbunden. Dies macht auch die Komplexität der Führung eines Unternehmens aus. In vielen betriebswirtschaftlichen Sichtweisen, vielen Kennzahlensystemen und Veränderungsprozessen wird diese Komplexität reduziert und vernachlässigt. Der Workshop berücksichtigt diese Abhängigkeiten mit einem großen Zeitanteil am ersten Tag. So gibt es Abhängigkeiten zwischen guten oder schlechten Prozessen und der Zufriedenheit des Kunden und/oder den finanziellen Ergebnissen. Es gibt Abhängigkeiten zwischen der Art der

Führung und der Kultur oder auch zwischen Führung und der Leistungsfähigkeit des Individuums. Der Abgestimmtheit dieser Leistungsbereiche aufeinander und der Abhängigkeit untereinander wird mit der Fit-Kennzahl Rechnung getragen. Mithilfe der Methode Schneeballsystem werden die Teilnehmer mit dieser Denkweise vertraut gemacht.

Die wichtigsten Fit-Kennzahlen, die die Teilnehmer bewerten sollten, sind:

1. Strategie-Prozess-Fit,
2. Strategie-Mensch-Fit,
3. Struktur-Prozess-Fit,
4. Lernen-Mensch-Fit,
5. Aufgaben-Mensch(Talent)-Fit,
6. Finanzen-Strategie-Fit,
7. Kunde-Zusammenarbeit-Fit,
8. Führung-Kunde-Fit,
9. Führung-Mensch-Fit,
10. Innovation-Kunde-Fit,
11. Lernen-Kultur-Fit,
12. Gestaltung-Zusammenarbeit-Fit.

Die Teilnehmer haben im Rahmen der Methode Schneeballsystem zunächst ca. 15 Minuten Zeit, sich über die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Fit-Bereiche Gedanken zu machen. Dazu stellen sich die Workshopteilnehmer die Frage, ob und inwieweit die Leistungsbereiche aufeinander abgestimmt sind. Stimmen beispielsweise die Kernprozesse des Unternehmens mit den strategischen Zielen überein, entspricht das Wissensmanagement im Bereich Lernen den tatsächlichen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter, arbeiten die Teams innerhalb der Abteilung und zwischen den Abteilungen so zusammen, dass die Kundenwünsche befriedigt werden und die Kundenzufriedenheit hoch ist. Dies sind Beispiele für die wechselseitigen Abhängigkeiten der Leistungsbereiche, aber auch der Unternehmensentwicklungsprozesse untereinander.

Die Ergebnisse der Einzelarbeit sind zum einen mit Begründungen für die Bewertung und zum anderen mit der Bewertung selber in Form einer Zahl auf einer Skala von 1 bis 6 zu dokumentieren. Im Anschluss an die Einzelarbeit sucht jeder Teilnehmer einen Diskussionspartner. In der anschließenden Runde sind die Begründungen als auch die Bewertungen pro Fit-Kennzahl mit dem Partner zu konsolidieren. Dieser Prozess der Konsolidierung erfolgt noch zweimal. Neben der Bewertung von einzelnen Kennzahlen (drei bis fünf Kennzahlen pro Leistungsbereich, also in Summe ca. 36 einzelne Kennzahlen) ergeben sich weitere Aussagen aus ca. zehn Fit-Kennzahlen.

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der daraus resultierenden Qualität der Unternehmensentwicklung sollte auf Basis dieser vielen subjektiven Einordnungen ein objektives Gesamtbild ergeben. Dieser objektive Gesamteindruck der Entwicklung der Organisation im Verhältnis zu den zu erreichenden strategischen Zielen ist nun die Basis für die Ableitung erfolgskritischer Unternehmensentwicklungsmaßnahmen.

Dieser Gesamteindruck vom Unternehmen schließt den ersten Tag des Workshops Unternehmensentwicklung.

B) Zweiter Workshop-Tag

Agenda-Positionen 1 und 2: *Begrüßung, Zusammenfassung Ergebnisse Tag 1*

Der zweite Workshop-Tag beginnt mit einer Begrüßung und kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse von Tag 1.

Agenda-Position 3: *Review, Zweck, Strategische Ziele und Strategie*

Anschließend kommt die Methodik der Murmelgruppe zum Einsatz. Die Murmelgruppen rütteln das Thema Strategie. Die Führungskräfte werden gebeten, in Dreierteams zu einigen Fragen innerhalb von 15 Minuten Stellung zu nehmen, z. B.:

- Welche negativen Ergebnisse und Erlebnisse der Vergangenheit sollen nicht in die Zukunft transportiert werden?
- Was soll in der strategischen Zukunft nicht geschehen?
- Welche positiven Ereignisse der Vergangenheit möchten wir gemeinsam in die Zukunft transferieren?

- Wie wird die Zukunft unseres Unternehmens aussehen – was wird zukünftig sein?

Darüber hinaus überlegen sich die Teams, ob es offene Fragen gibt, die die anderen Teams beantworten sollten. Der Austausch im Plenum findet nur dann statt, wenn Unsicherheit oder Uneinigkeit in den Teams entstanden ist. Die Methodik geht davon aus, dass bei Übereinstimmung der Meinungen dieses Bild in den anderen Gruppen ähnlich entsteht. Die Abb. 5 in Anlehnung an Hinnen und Krummenacher (2012) wird als Orientierung für die Fragestellungen an die Teilnehmer verteilt.

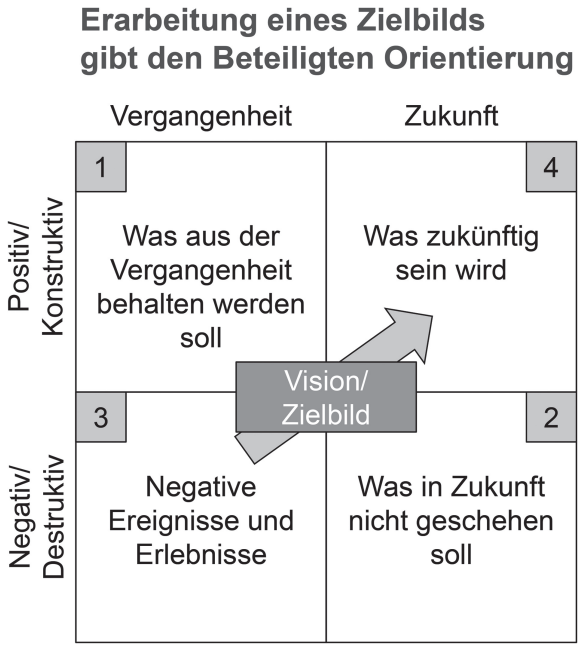


Abb. 5: Erarbeitung eines Zielbilds gibt den Beteiligten Orientierung [in Anlehnung an Hinnen und Krummenacher (2012)]

Agenda-Position 4: ***Lücken der Leistungsfähigkeit identifizieren und Maßnahmen ableiten***

Im diesem Teil des Workshops Unternehmensentwicklung geht es um die Beantwortung der Fragen:

- Wo sind die größten Lücken in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Verhältnis zu dem Zweck und den strategischen Zielen, die das Unternehmen erreichen möchte?
- Was müssen wir tun, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu verbessern und mit welchen Maßnahmen werden wir die Entwicklung unseres Unternehmens maßgeblich positiv beeinflussen?

Dieser Workshopteil ist für die aktive Entwicklung des Unternehmens entscheidend und erfolgskritisch. Hierzu wird die Open-Space-Methodik genutzt, die auch die Fortsetzung der Diskussion in weiteren Meetings ermöglicht bzw. notwendig macht (z. B. Auftakt zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensentwicklung).

Bei einer Open-Space-Konferenz gibt es ein Leitthema, in diesem Fall Unternehmensentwicklungsmaßnahmen, aber keine festgelegten Moderatoren oder vorbereiteten Arbeitsteams. Die Teilnehmer bestimmen selbst, wer wie lange zu welchen Themen arbeiten will. Nach dem Vorstellen der Open-Space-Prinzipien durch den Moderator bringen die Teilnehmer ihre Themen für die Workshops ein. Die vier Prinzipien lauten:

1. Wer immer in die Arbeitsgruppe eintritt, ist gerade die richtige Person.
2. Was auch geschehen mag – es ist das einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei.

Der „offene Raum“, den eine Open-Space Konferenz-verspricht, sollte tatsächlich auch möglich sein. Inhalte des Open Space sind Themen, die die Teilnehmer bewegen, die sie mit anderen zum Thema Unternehmensentwicklung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit bearbeiten wollen und für die sie auch Verantwortung übernehmen möchten. Auf diese Weise entsteht eine lebendige, vielschichtige Agenda, die genau den Interessen der Teilnehmer entspricht und i. d. R. die vorangegangenen Ergebnisse aufnimmt.

Die Agenda entsteht im Plenum durch die Diskussion der größten Leistungslücken, die das Unternehmen in Bezug auf die Erreichung seines Zwecks und seiner strategischen Ziele hat. Die Leistungslücken werden von den Teilnehmern auf kreisrunde Karten geschrieben und auf den Achsen mit einer Punktzahl von 1 bis 5 bewertet. Die Achsen haben folgende Bedeutung:

- *X-Achse:* Höhe der Gestaltungsfähigkeit der unternehmerischen Zukunft bei Eliminierung,
- *Y-Achse:* Eliminierung führt zu monetären und qualitativen Nutzenbeiträgen.

Der Moderator sammelt diese Lücken der heutigen Leistungsfähigkeit im Bezug zur notwendigen zukünftigen Leistungsfähigkeit zur Erzielung von Zweck und strategischen Zielen ein und positioniert diese am Metaplan-Portfolio. Das Portfolio wird wie in Abbildung 6 dargestellt an der Metaplanwand vorab aufgezeichnet.

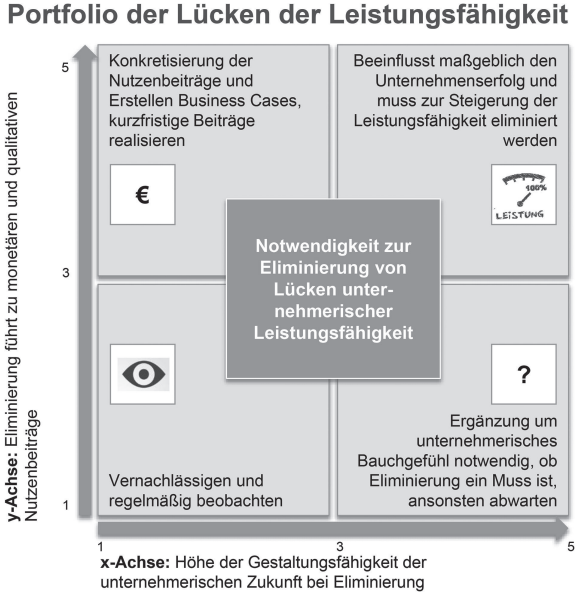


Abb. 6: Portfolio der Lücken der Leistungsfähigkeit

Die folgenden Hilfen in Form von Beschreibungen und Kriterien unterstützen die Teilnehmer bei der Einschätzung der Werte auf den beiden Achsen.

X-Achse (Höhe der Gestaltungsfähigkeit der unternehmerischen Zukunft bei Eliminierung):

- Möglicher strategischer Vorteil,
- Abgrenzung zu Wettbewerbern,
- großer Gestaltungsraum,
- Auswirkung auf Gesamtleistungsfähigkeit.

Y-Achse (Eliminierung führt zu monetären und qualitativen Nutzenbeiträgen):

- Reduktion von Fehlinvestitionen,
- Simulation von Kosten- und Nutzenkonsequenzen (Business Case),
- Abschätzung von Projektkosten,
- Zeit- und Kostenreduzierung durch die Eliminierung,
- positive Überraschung bei den Kunden.

Die Felder spiegeln dann Priorisierungs- und Aktionsgrade wider:

Feld	Beschreibung des Grades der Eliminierung der Leistungslücke
	Beobachtung: Je nachdem, ob sich Rahmenbedingungen verändern oder sich die Leistungslücke vergrößert bzw. verkleinert, muss gehandelt werden; ansonsten vorerst nicht eliminieren.
?	**Bauchgefühl:** Oft ist das unternehmerische Bauchgefühl bei nicht klar abschätzbaren Leistungslücken ein Gradmesser, ob die Lücke eliminiert werden muss oder nicht.
€	**Aufwand/Nutzen:** Die Leistungslücke kann bei Eliminierung einen quantifizierbaren Nutzen hinsichtlich Kunde, Kosten oder Qualität erzielen, die genaue Bestimmung mit einem Business Case ist für die Entscheidung notwendig.
	Toplücke: Die Eliminierung der Lücken in diesem Feld führt in jedem Fall zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und gestaltet die Zukunft positiv.

Das Portfolio ist für alle Teilnehmer des Open Space sichtbar und nachvollziehbar. Hieraus entsteht eine Agenda für die Gruppenarbeit. Nachdem die Agenda steht, finden viele parallele und aufeinanderfolgende Kleingruppenarbeiten statt, die in der Regel 60 bis 75 Minuten dauern und zu denen sich kleine Gruppen unterschiedlicher Größe zusammenfinden. Derjenige, der das Thema eingebracht hat, übernimmt meistens die Moderation der Gruppe und hält Ergebnisse fest.

Für diese Phase gilt das „Prinzip der zwei Füße“: Jeder wählt selbst, an welchen Workshops er teilnimmt und wie lange. Deshalb ist der Wechsel zwischen den Arbeitsgruppen nicht nur möglich, sondern ausdrücklich gestattet. Die wichtigsten Ergebnisse aller Workshops werden von den Themengebern in kurzer Form dokumentiert, laufend veröffentlicht und am Ende der Bearbeitungszeit für alle vervielfältigt.

Die Dokumentation der Arbeitsgruppen wird von allen gemeinsam im Rahmen eines Marktplatzes gesichtet, reflektiert und die wichtigsten Themen, Ideen und Ziele herauskristallisiert. Wiederum in Freiwilligengruppen werden anschließend nächste Schritte besprochen. Die Zuordnung der Maßnahmen zu den vier Unternehmensentwicklungsprozessen, wie in Abb. 7 dargestellt, ermöglicht eine Strukturierung der Maßnahmen.

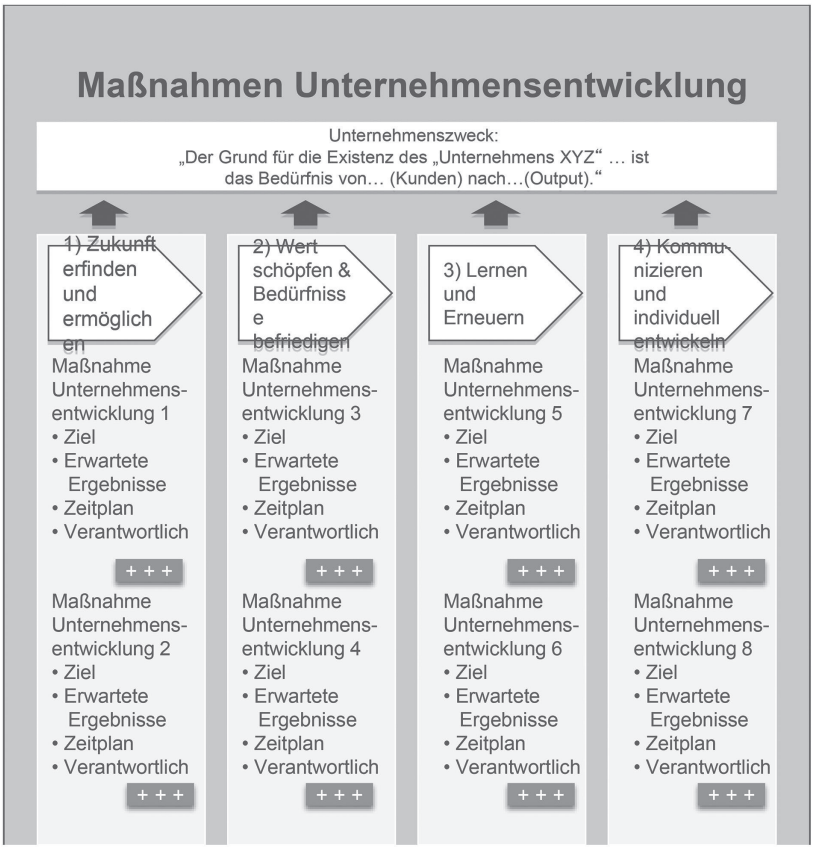


Abb. 7: Portfolio der Lücken der Leistungsfähigkeit

Da die Maßnahmen der Unternehmensentwicklung mehrere Leistungsbereiche betreffen können, kann es zu Überschneidungen zwischen den Unternehmensentwicklungsprozessen kommen. Es empfiehlt sich dann, einen Maßnahmenbereich „Fit“ zu eröffnen, um auch die Vernetzung der Maßnahmen zu verdeutlichen.

Die Maßnahmen zeigen einen deutlich mittel- bis langfristigen Charakter auf und richten sich auf die Gestaltung der Zukunft. Zur Beschreibung der Maßnahmen werden die folgenden Kriterien verwendet:

- Ziel der Maßnahme,
- erwartete Ergebnisse der Maßnahme,
- inhaltliche Darstellung des erwarteten Ergebnisses,
- Art der Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit,
- Zeitplan der Umsetzung,
- Verantwortliche und Beteiligte der Maßnahme.

Im Workshop sind die Maßnahmen so konkret wie möglich zu formulieren. Bei der Vorstellung der Maßnahmen kann die Auswirkung der Maßnahme auf die zukünftige Leistungsfähigkeit mit einem Auswirkungsgrad messbar gemacht werden. Das Plenum schätzt die Maßnahmen mit 1–3 (+) ein. Drei (+) haben eine hohe Auswirkung auf die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens, ein (+) eher weniger. Damit kann bei vielen Maßnahmen eine gewisse Priorisierung entstehen.

Im Workshop ist mit dieser Vorstellung, Einordnung und Bewertung der Unternehmensentwicklungsmaßnahmen der wichtigste Schritt vollzogen. Der Teilnehmerkreis hat sich auf Maßnahmen, deren Priorisierung untereinander und deren inhaltliche Ausgestaltung verständigt.

Agenda-Position 5: *Kennzahlen-System der Zukunft festlegen*

Nachdem eine gemeinsame Bewertung der vorerst abschließenden organisationalen Leistungsfähigkeit vorgenommen worden ist, besteht das Ziel darin, die Kennzahlen und Indikatoren zukunftsorientiert weiterzuentwickeln: Es sollte eine kritische Diskussion über die Verwendung und Nutzung von bestehenden Kennzahlen stattfinden. Zugleich sollten Vorschläge für neue Kennzahlen erarbeitet werden. In diesem letzten Abschnitt des Workshops sollen die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Welche Kennzahlen und Steuerungsinstrumente müssen wir installieren, um die integrierte (betriebswirtschaftlich-mensch-orientierte) Steuerung unseres Unternehmens auf ein neues, marktführendes Niveau zu heben?

2. Wie gehen wir mit den Kennzahlen um und wann sind wir erfolgreich im Umgang mit komplexen Kennzahlensystemen?

Die Moderatoren können in dieser Phase den Prozess der Willensbildung unterstützen. Es können aber auch die Erkenntnisse des Open Spaces genutzt werden. Hier können in Kleingruppenarbeit und ggf. im Rahmen eines Peer-Review-Verfahrens die Ergebnisse weiterentwickelt werden. Beim Peer-Review-Verfahren können die Ergebnisse des Open Space zum Thema „Notwendige Kennzahlen" zwischen den einzelnen Gruppen ausgetauscht und bewertet werden, d. h. jede Gruppe bewertet das Ergebnis der anderen Gruppe. Dies hat den Vorteil, dass die Ergebnisse ganzheitlich betrachtet werden. Aus den unterschiedlichen Bewertungen können dann Konsequenzen für die Weiterentwicklung der einzelnen Kennzahlen gezogen werden.

Im Ergebnis sollte bei allen Beteiligten Klarheit über die zukünftig relevanten Kennzahlen des Navigators Unternehmensentwicklung vorliegen. Dies geschieht in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess, in dem das Was und das Wie festgelegt werden:

- *Was:* Welche Kennzahlen werden verwendet? Welche sind neu, welche liegen bereits vor?
- *Wie:* Wie werden die Kennzahlen ermittelt? Auf welcher Grundlage basieren die Kennzahlen? Welcher Weg der Ermittlung der Kennzahlen wird eingeschlagen?

Bei der Festlegung des zukünftigen Navigators Unternehmensentwicklung und der verwendeten Kennzahlen sind die folgenden Prinzipien zu berücksichtigen:

- *Weniger ist mehr:* Für jede Leistungsdimension müssen es nicht 3 bis 5 Kennzahlen sein, es sollten jedoch nicht mehr als 5 Kennzahlen sein.
- *Kennzahlen führen zur Aktion:* Die positive oder negative Abweichung einer Kennzahl muss zu einer Aktion im Unternehmen führen; ist dies nicht der Fall, ist die Kennzahl überflüssig.
- *Interpretation wichtiger als Zähler/Nenner:* Die Diskussion um die Aussagekraft der Kennzahl ist wichtiger als die elektronische Verfügbarkeit von Kennzahlen.

Im Workshop können im Plenum erste weitere notwendige Kennzahlen ermittelt und diskutiert werden. Diese Diskussion wird im Workshop nicht zu Ende zu führen sein. Daher ist es wichtig, die Verantwortlichen für die Vervollständigung des Kennzahlensystems innerhalb des Navigators Unternehmensentwicklung ebenso festzulegen wie einen Zeitraum, bis wann ein weiterer Vorschlag vorliegt.

Agenda-Position 6: *Feedback und weiteres Vorgehen*

Der Workshop endet mit einem Feedback und dem Festhalten der konkreten nächsten Schritte.

4 Fazit

Der Workshop Unternehmensentwicklung eignet sich in verschiedenen Entwicklungszeitpunkten einer Organisation. Das Management steht zu diesen Zeitpunkten vor folgenden Fragestellungen:

1. Übernahme einer neuen Führungsposition für ein eigenständiges Geschäft (gesamtes Unternehmen, Geschäftsfeld, Business Unit, Produktsegment):

   Wie gut ist die Leistung des Geschäfts bei Übernahme?

2. Initiierung eines umfangreichen Veränderungsprojekts auf Unternehmens- oder Segmentebene (Strategieumsetzungs-, Restrukturierungs- oder Post-Merger-Integrationsprojekte):

   Wie stabil ist die organisationale Leistungsfähigkeit für diese Veränderung?

3. Kontinuierliche Belastung der Organisation durch normale „Beanspruchung“ im Tagesgeschäft, Veränderungen durch Impulse des Umfelds oder steigende Dynamik und Komplexität im Innenverhältnis:

   Welche Präventivmaßnahmen können zur Stabilisierung oder Erhöhung der Leistungsfähigkeit beitragen oder den Ausfall organisationaler Leistung verhindern?

Daraus ergeben sich auch die unterschiedlichen Einsatzgebiete des Navigators Unternehmensentwicklung als Gutachten bei Führungswechseln, als Ergänzung zu Veränderungsprojekten und/oder als „Wartungsvertrag“ für die Organisation. Mit dem Navigator Unternehmensentwicklung wird

es möglich, neben Health Checks für die Menschen in der Organisation, technischen Wartungsverträgen für Anlagen und Maschinen auch für die Organisation eine kontinuierliche „Wartung“ zu ermöglichen.

Damit wird deutlich, dass der Mehrwert des Navigators Unternehmensentwicklung und seiner spezifischen Vorgehensweise (Workshop Unternehmensentwicklung) nicht wie bei klassischen Finanz-Performance-Systemen das tagesaktuelle Kennzahlencockpit ist. Entscheidend ist der Prozess, bei dem die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte eine gemeinsame Interpretation zu quantitativen und auch qualitativen, eingängigen und eher schwerfälligen, weichen wie harten und kurzfristigen wie langfristigen Messgrößen erzielen. Die Flughöhe, aus der das Management der ersten zwei bis drei Ebenen die einzelnen Leistungsdimensionen betrachtet, ermöglicht eine Sicht auf die gesamte Organisation und den vor ihr liegenden Unternehmensentwicklungsprozess.

5 Literatur

Hinnen, H./Krummenacher, P. (2012): Großgruppeninterventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Muhler, Bernhard/Suntrop, Carsten (2016): Workshop Unternehmensentwicklung: In sechs Schritten zur leistungsfähigen Organisation. Stuttgart: Schäffer Poeschel

6 Anhang: Interviewleitfaden

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend) 1	2	3	4	5	6	Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
Unternehmenszweck:	Formuliert; bekannt; kommunziert; gemeinsam entwickelt							Nicht formuliert; keine Dokumentation			
Strategische Ziele:	Formuliert; bekannt; kommunziert; gemeinsam entwickelt							Nicht formuliert; keine Dokumentation			
UE-Prozess: Zukunft entwickeln und gestalten											
Strategie	Formuliert; bekannt; kommunziert; gemeinsam entwickelt							Nicht formuliert; keine Dokumentation		Bitte nennen Sie drei Kernaussagen zur Strategie.	
Führung & Management	Kenntnis der Mitarbeiterbedürfnissen; authentisch; konsequent; transparent; situativ richtiger Führungstil (autoritär bis partizipativ); neue Ansätze der Führung							Führung durch Macht/Funktion; unangepasstes Verhalten		Bitte skizzieren Sie Merkmale für den Führungsstil Ihres Unternehmens (auch gerne als Gegenstand, Foto etc. zum Workshop mitzubringen).	
Struktur (Organisation, Technik, Standort, Eigentümer)	Unterstützung Strategie; Flexibilität in der Weiterentwicklung; situativ zur Unternehmenssituation; ausgeglichenes Verhältnis zentral/dezentral; innovative Technik; erfolgreiche Verknüpfung Linie/Projekte;							Eigentümer unterstützen nicht Kerngeschäft; partielle Optimierung; Silo-Denken; komplizierte Aufstellung		Bitte nennen Sie eine Ihrer heutigen Strukturen, welche gut und eine welche weniger gut zu Ihrem Unternehmen passt.	

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend)						Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
		1	2	3	4	5	6				
UE-Prozess: Wert schöpfen und Bedürfnisse befriedigen											
Finanzen	Dauerhafte Wertoptimierung; ausreichend Liquiditätsreserven; Marge über Branchendurchschnitt; Orientierung an langfristigen DB-/ EBIT-Ziele; Kostenbewusstsein							Abschöpfung; kurzfristige Ergebnisoptimierung; reine Umsatz-/ Absatzorientierung		Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigste finanzielle Steuerungsgröße (gibt es bereits heute bzw. müsste etabliert werden)	
Prozesse	Einbindung Prozessverantwortliche in Design und Optimierung; Integriertes Prozessmodell; Prozesse an strategischem Zielsystem ausgerichtet (Kosten- vs. Qualitätsführer); abteilungs- und unternehmensübergreifend Prozesse ausrichten (Wertschöpfungskette)							Kein Werteflussmodell etabliert (Verknüpfung zwischen Kundenbedürfnis, Leistung, Prozess und Ressourcen); kein Kennzahlen zur Prozesssteuerung)		Bitte nennen Sie Ihre drei wichtigsten Kernprozesse.	

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend)						Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
		1	2	3	4	5	6				
Kunde	Regelmäßiges Kennen und Erfassen der Kundenbedürfnisse; Einbeziehung von Kunden bei Produkt- und Unternehmensentwicklung; zukünftige Bedürfnisse kennen; marktorientiertes Leistungs- und Produktportfolio							Keine Differenzierung von Kunden/ Ansprechpartner		Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht drei wichtigsten Kundenbedürfnisse.	
UE-Prozess: Organisation erneuern und Lernprozesse initiieren											
Innovation	Unternehmensweit verankert; Out-of-Box-Denken; ideale Verknüpfung digital und analog; Ebenen Produkt-; Prozess- und Geschäftsmodellinnovation							Starres Festhalten an derzeitigen Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen; Bewahrungsmentalität und Abwehr von jeglichem Neuen; zufallsgesteuert		Bitte nennen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Innovationen Ihres Unternehmens.	

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend)						Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
		1	2	3	4	5	6				
Gestalten/Erneuern	Proaktive Auseinandersetzung mit Trends/Entwicklungen; initiierte Prozesse/ Maßnahmen werden nachgehalten und ggf. Vorgehensweisen angepasst; Offenheit gegenüber neuen Ansätzen (z. B. Scrum, Design Thinking etc.); bewusste Entwicklung von Partizipationsprozessen; etabliertes Change- und Projektmanagement (z. B. Standards); Agilität							Impulse kommen nur top-down; Prozesse werden nur durch Krisen (externe Ereignisse) ausgelöst; Monitoring von Projekten/ Maßnahmen findet nicht statt (never ending projects); kein etabliertes Change- und Projektmanagement		Bitte nennen Sie max. drei heute genutzte Instrumente zur Gestaltung Ihrer Unternehmensentwicklung.	

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend) 1	2	3	4	5	6	Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
Lernen	Reflexionsschleifen/ Lessons Learned, Paten-/ Mentoringsysteme; kontinuierliche Feedbackprozesse von relevanten Umwelten (z. B. Kunden, Lieferanten; Kongressen/Workshops etc.) etabliert, Emotionalität/Fühlen als Teil von Lernprozessen zulassen (Bauchgefühl); bewusste Prozesse zur Bewahrung von Wissen etabliert							Lernen als zufallsgesteuertes Ereignis; keine bewusste Befassung mit dem Thema „Lernen“		Bitte nennen Sie drei konkrete Beispiele, wo in Ihrem Unternehmen Lernen als bewusster Prozess stattgefunden hat.	
UE-Prozess: Zusammenarbeit und Individuen entwickeln											
Kultur & Werte	Eingesetzte Instrumente und Vorgehensweisen sind der/dem jeweiligen Kultursituation/status angepasst; proklamierte Werte werden gelebt; Offenheit etwas testen/ ausprobieren zu dürfen; Change als Kernkonpetenz; Kultur ist regelmäßiges Thema (nicht nur von HR)							Vorgaben und Kontrolle als handlungsleitende Kulturmerkmale; Suche nach Schuldigen/Fehler sind zu vermeiden; Organisation verstanden als Maschine; Mitarbeiter sind faul und müssen kontrolliert werden		Bitte nennen Sie drei Werte, welche Ihre Unternehmens-kultur bestmöglich charakterisieren (auch gerne als Gegenstand, Foto etc. zum Workshop mitzubringen).	

Leistungsdimensionen	Sehr gute Ausprägungen	Ausprägungen (1: sehr gut – 6: ungenügend)						Ungenügende Ausprägungen	Gründe für die Bewertung	Inhaltliche Bewertung – Frage	Antwort
		1	2	3	4	5	6				
Teamwork	Etablierter sozialer Kernprozess (Insights; Johari-Fenster) → gegenseitiges Kennen von Stärken und Schwächen; Teamarbeit fördernde Anreizsysteme; fördernde Maßnahmen (z. B. Teammeetings, Teamoffsites etc.) etabliert; regelmäßige Reflexion von Teamerfolgsfaktoren; Vernetzung zwischen Teams							Silo-Denken; auf das Individuum ausgerichtete Anreizsysteme		Bitte erläutern Sie drei Stärken Ihres Teams.	
Individuum	Bewusste Entwicklung von Menschen; Stärken der vorhandenen Stärken; MA-Gespräche finden mind. 2x p.a. statt; Mitarbeiterbeteiligung ist etabliert							Entwicklung/ Weiterentwicklung ist Sache des MA; kein Bewusstsein für Potenzialträger und deren Förderung; MA als „Rädchen“, das zu funktionieren hat; MA als Kostenfaktor; MA-Gespräche finden nicht bzw. nur zufällig statt; kein Verständnis für individuelle Bedürfnisse		Bitte beschreiben Sie einen Fall, bei dem die individuellen Bedürfnisse eines Mitarbeiters in der Unternehmensentwicklung berücksichtigt wurden.	