

w₁OE

Der mittlere Pfad zeitgemäßer
Unternehmensentwicklung
in familien- und inhabergeführten
Unternehmen

Jörg Poersch

**Das vorliegende Werk wird nur durch persönliche Übergabe
und ohne Verkaufserlös zur Verfügung gestellt.**

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

ISBN 978-3-00-043114-2

1. Auflage / 2013

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verfassers und Rechteinhabers (Jörg Poersch) ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und/oder Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Jörg Poersch, Weil der Stadt

Lektorat: Sabine Leikep, Pforzheim

Umschlagdesign: Jörg Poersch, Weil der Stadt

Umschlagrealisierung: Gabor Gerecs, Berlin

Grafikdesign: Jörg Poersch, Weil der Stadt

Grafikoptimierung: Gabor Gerecs, Berlin

Satz: Jörg Poersch, Weil der Stadt

Produktion: Druckerei Scharpf, Weil der Stadt

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.w-oe.de

w.OE (Wertschöpfende Organisationsentwicklung) ist ein Wirksamkeitsansatz für familien- und inhabergeführte Unternehmen. Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte in diesem Umfeld, die nach einem Weg suchen, das eigene Unternehmen und die eigene Führungsarbeit zeitgemäß weiterzuentwickeln. Wirksamkeit bedeutet hier, dass wir uns mit Ursachen und deren Auswirkungen beschäftigen. Noch genauer: Dass wir förderlich wirksame Ursachen erzeugen, um das förderliche Potential (in Menschen und Unternehmen) freizusetzen. Dies unter der großen Überschrift: Balance zwischen Effizienz, Wandlung und Menschlichkeit.

Unternehmensentwicklung bedeutet immer, Wertschöpfungsketten profitabel zu gestalten. Wertschöpfungsketten werden durch Menschen repräsentiert, denn Systeme sind (noch) vom Menschen gemacht und überwacht. Förderliches Potential in unseren Wertschöpfungsketten auszubauen und damit profitabel zu wirtschaften bedeutet, dass wir uns über die Geisteshaltungen der beteiligten Menschen nicht nur Gedanken machen, sondern dass wir beginnen, diese konstruktiv zu transformieren.

1. Familien-/Inhabergeführte Unternehmen eint das Streben danach, förderliches Potential auszubauen und blockierendes zu reduzieren.
2. Diese Feststellung basiert auf vier Grundsätzen.
3. Blockierendes Potential beruht auf drei wesentlichen Ursachen.
4. Es gibt mindestens acht konstruktive Geisteshaltungen zur Weiterentwicklung des förderlichen Potentials.
5. Konkrete Veränderungsbemühungen drehen sich stets um dieselben drei Kernfragen.
6. Die Aspekte zur vorläufigen Beantwortung dieser Kernfragen greifen tief in die subkulturelle Ebene eines Unternehmens ein.
7. Auf der subkulturellen Ebene lassen sich das Unternehmen und die Führung in geeigneter Art und Weise ausrichten.

8. Eine geeignete Ausrichtung sollte auf einer logisch nachvollziehbaren Basis und unter Einbeziehung des Prinzips des permanenten Wandels und des Prinzips des Gleichklangs erfolgen.
9. Eine geeignete Ausrichtung folgt den drei Objekten: System, Wandel und Mensch.
10. Als mittlerer Pfad wird die Ausgewogenheit zwischen den drei Objekten: System, Wandel und Mensch bezeichnet.
11. In der praktischen Anwendung bedeutet System = Wertschöpfung, Wandel = KVP und Mensch = Organisationsentwicklung.
12. Es existieren die fünf w.OE Erfolgsfaktoren Prozesse, Projekte, KVP, Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich aus den drei Objekten: System, Wandel und Mensch ableiten.
13. Wertschöpfungsketten werden nur profitabel, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.

14. Wertschätzende Unternehmenskulturen bleiben nur entwicklungsfähig, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.
15. Unternehmen werden nur dann wandlungsfähig, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.

Für
Gesche Rabten
Judith und Anna

Inhalt

1	Vorwort von Dr. Mathias Sahlberg	9
2	Geeignete gemeinsame Ausgangspunkte	13
3	Wirksamkeit: Genug von Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit	35
4	Familien- und inhabergeführte Unternehmen: Ein besonderes Umfeld	43
5	Veränderung: Reduziert auf das Wesentliche	55
6	Zeitgemäße Unternehmens- und Führungsausrichtung	85
7	w.OE: Wertschöpfende Organisationsentwicklung	149
8	w.OE in Unternehmen anwenden	185
9	Praktische Hinweise	213
10	Wissenswertes aus dem Nähkästchen	221
11	Anhang	233

1 Vorwort von Dr. Mathias Sahlberg

Über zwei Jahre ist es nun her, dass mir Herr Jörg Poersch zum ersten Mal in meinem Büro gegenüber saß. Es ging um seine Mitwirkung bei der Überbrückung einer Führungsvakanz und der entsprechenden Personalsuche. Ehrlich gesagt – ich war zunächst skeptisch: etwas Junior, ungewöhnlicher Werdegang. Andererseits aber entspann sich ein intensives Gespräch, das schnell auf die entscheidenden Punkte kam und in dem Herr Poersch überzeugende Ansätze präsentierte. Jemand der versteht, wovon er spricht und der die Besonderheiten von Familienunternehmen kennt und mit diesen umzugehen weiß, war mein Fazit. Herr Poersch erhielt den Auftrag.

Was dann geschah war verblüffend – für mich, aber auch für meine Mitarbeiter. Denn wir alle lernten sehr schnell nicht nur den großen Erfahrungsschatz von Herrn Poersch kennen, sondern gleichzeitig seine wertschätzend fördernde aber auch fordernde Art. Von Anfang an zu spüren war, dass da einer „über die Treppe und nicht mit dem Fahrstuhl“ seinen Weg gemacht hatte, was ihm sofort Autorität auf allen Ebenen einbrachte und seine Interventionen auf fruchtbaren Boden treffen ließ. Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen und es folgten weitere mit anderen

Schwerpunkten, wobei es im Kern immer um Wandelprozesse ging und die Betroffenen immer als Beteiligte im Mittelpunkt standen.

Dass Herr Poersch nun mit Vorlage dieses Buches zu w.OE seinen Ansatz formalisiert und die Grundelemente seiner eigenen Herangehensweise an Wandelprozesse systematisch beschrieben und damit nachvollziehbar gemacht hat, freut mich sehr. Auch in diesem theoretischen Rahmen ist Herr Poersch seinem Wesen treu geblieben und hat ein systematisch gegliedertes und gut zu lesendes Buch für den Praktiker – also den Unternehmer und die Führungskraft – geschrieben. Indem er den Blick der, inmitten hochkomplexer Zusammenhänge stehenden, Führungskraft auf gewisse Grundkomponenten und Problemfelder fokussiert, bietet er mit diesem Buch Orientierung und Entscheidungshilfe.

Dies umso mehr, als jede Führungskraft um die Notwendigkeit des von Herrn Poersch immer wieder postulierten „mittleren Pfades“ weiß, womit dieser die Vermeidung von Extremen und die Grundhaltung der Achtsamkeit für die eigenen Geisteshaltungen meint.

Dr. Mathias Sahlberg
München / Feldkirchen im August 2013

2 Geeignete gemeinsame Ausgangspunkte

Es gibt nicht *den einen Weg*, um Unternehmen oder Menschen in einer geeigneten Weise zu entwickeln. Wenn dem wirklich so wäre, dann würden wir alle diesen *einen Weg* praktizieren, weil sich dieser Weg höchstwahrscheinlich in einer breiten Öffentlichkeit durchgesetzt hätte. Wir praktizieren aber nicht *den einen Weg*, sondern wir arbeiten mit Ansätzen, die zu unserer eigenen geistigen Konfiguration passen. Ebenso suchen wir uns Begleitung und Ratgeber nach der *geeigneten Wellenlänge* heraus. Ob w.OE zu Ihnen passt, das wird sich auf den kommenden Seiten zeigen. Ich möchte mein Bestes versuchen, um Ihnen einen klaren und einfachen Zugang zu ermöglichen. Gehen Sie also sehr gerne mit einer offenen (Geistes)Haltung heran, denn wir werden die Themen nicht dogmatisch behandeln, sondern darauf setzen, dass wir ein gemeinsames Verständnis auf einer logisch nachvollziehbaren Basis erreichen.

Bedeutung und angesprochene Personen

w.OE (Wertschöpfende Organisationsentwicklung) ist ein Wirksamkeitsansatz für familien- und inhabergeführte Unternehmen, die zwischen einem und 500 Mitarbeitern beschäftigen. Eine exaktere Definition der angesprochenen Unternehmen finden Sie ganz zu Beginn im Kapitel über familien- und inhabergeführte

Unternehmen. Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte in diesem Umfeld, die nach einem Weg suchen, das eigene Unternehmen und die eigene Führungsarbeit zeitgemäß weiterzuentwickeln.

Wirksamkeit bedeutet hier, dass wir uns mit Ursachen und deren Auswirkungen beschäftigen. Noch genauer: Dass wir förderlich wirksame Ursachen erzeugen, um das förderliche Potential (in Menschen und Unternehmen) freizusetzen. Dies unter der großen Überschrift: *Balance zwischen Effizienz, Wandlung und Menschlichkeit.*

Auffälligkeiten im definierten Umfeld

Bei der Begleitung von familien- und inhabergeführten Unternehmen in der o.g. Größenordnung fallen drei Dinge auf:

1. Die bestehenden Ansätze zur Unternehmensentwicklung sind nur unzureichend auf dieses spezifische Umfeld abgestimmt.
2. Es gelingt scheinbar nicht, betriebswirtschaftliche Anforderungen an Effektivität und Effizienz mit den Bedürfnissen und Belangen der mitarbeitenden Menschen zu harmonisieren.
3. Turbulenzen, denen sich Unternehmen im Innern und vor allem an der Schnittstelle zum

Kunden bzw. Lieferanten ausgesetzt sehen, werden häufig als Anlass genommen, nur in diesem Zusammenhang auftretende Fehler/Unzulänglichkeiten aufzuarbeiten und sich dann auf ähnliche Situationen in einer hypothetischen Zukunft vorzubereiten.

Das vorliegende Buch entstand durch die Arbeit im Umfeld von familien- und inhabergeführten Unternehmen. Ebenso der gesamte damit verbundene Wirksamkeitsansatz. Der w.OE Ansatz versucht, die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten mit den menschlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Dies vor allem durch die Veränderung von inneren Haltungen des eigenen Geistes bzw. Bewusstseins, um dann erst geeignete und bewährte Methoden wie z.B. Kanban, Wertstromanalyse, 5S, Verschwendungsanalysen oder Teamfeedback einzusetzen.

Ganz bewusst verwende ich in diesem Buch den Begriff des Geistes und nicht des Bewusstseins. Diese Begriffsverwendung hat etwas mit der Quelle der zugrundeliegenden Philosophie zu tun. Im asiatischen Raum und der damit verbundenen Spiritualität, wird von den beiden Einheiten Geist und Körper ausgegangen, wobei sich der Geist auf den Körper stützt. Sie dürfen sich aber jederzeit gerne zur Vereinfachung

den Begriff Geist als Synonym für Bewusstsein vorstellen, um nicht irritiert zu werden. Den Unterschied zwischen *Geist* nach der vorliegenden Verwendung und dem *westlichen psychologischen Bewusstsein* würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Bitte lassen Sie sich auf diese Festlegung ein. Es wird bei der weiteren gemeinsamen Arbeit sehr hilfreich sein.

Auf den dritten Punkt der vorherigen Aufzählung möchte ich im nächsten Abschnitt etwas ausführlicher eingehen, um gleich zu Beginn die wichtigsten Ausgangspunkte zu erklären, die wir gemeinsam nutzen werden. Die ersten beiden Punkte bilden die Motivation des vorliegenden Buches ab: Einen abgestimmten Ansatz für familien- und inhabergeführte Unternehmen, damit es diesen gelingt, Effizienz und Menschlichkeit in Gleichklang zu bringen.

Geeignete gemeinsame Ausgangspunkte

Wenn Sie die folgenden beiden Aussagen nachvollziehen können, dann haben wir eine gute Basis, um die kommenden Ausführungen gemeinsam zu bestreiten. Sie lauten:

- Turbulenzen (Krisen, Schwierigkeiten etc.) sollten nicht *der* Anlass sein, um an einer

Weiterentwicklung zu arbeiten. Dies sowohl auf menschlicher, als auch auf unternehmerischer Ebene.

- Eine Reduktion und Konzentration auf wesentliche Sachverhalte kann uns dabei helfen, geeignete Aktionen einzuleiten.

Turbulenzen tauchen auf und vergehen wieder. Krisen kommen und gehen. Schwierigkeiten kommen und gehen. Alles unter dem Begriff der Turbulenz (von lat. turbare = drehen, beunruhigen, verwirren) taucht in regelmäßigen Abständen auf und verschwindet auch wieder. Wenn diese „Beunruhigungen“ immer wieder auftauchen und fester Bestandteil des Erlebens sind - macht es dann wirklich Sinn, Turbulenzen als Argument und Orientierungshilfe für Entwicklung zu nehmen? Oder wäre es passender, Turbulenzen zu akzeptieren und sich darauf auszurichten, Turbulenzen welcher Art auch immer, souverän bewältigen zu können? Hierzu eine kurze Episode, die dies verdeutlichen möchte.

Ein hoch geschätzter Freund ist Lehrer für Kampfkunst. Er versuchte während eines Trainings einmal, mich mit sinngemäß folgendem Satz zu motivieren, weil es mir (trotz Trainings) nicht gelungen war, in

der Kampfsituation die Kontrolle über meinen Körper zu behalten:

„Im Training ist dein Wissen sehr umfangreich. Im (Wett)Kampf ist es immer beschränkt“.

Ich möchte nicht den Eindruck erwecken, etwas von Kampfkunst zu verstehen, aber aus der Phase in der ich mich damit beschäftigt habe, ist dieser Satz von meinem Freund und Lehrer haften geblieben.

Sinn des Trainings ist es demnach, sich nicht auf die Turbulenzen auszurichten, sondern dafür zu sorgen, dass das eigene Wissen sich aufgrund des Adrenalins nicht zu sehr reduziert und dieses Wissen stabil verankert ist. ***Nur das anwendbare Wissen in mir selbst kann mir in der Wettkampfsituation zum Sieg verhelfen.***

w.OE fordert uns dazu auf, in uns selbst und in unseren Unternehmen Wissen und Mechanismen zu entwickeln, welche sich unabhängig von der spezifischen Situation einer bestimmten Turbulenz (oder Krise) zur Entfaltung bringen. Sowohl Turbulenzen innerhalb unserer Unternehmen als auch zum/vom Lieferanten- bzw. Kundenmarkt werden als Teil der Realität akzeptiert. Mit ihnen muss umgegangen werden.

Turbulenzen dürfen nicht der Ausgangspunkt für unsere (Veränderungs)Aktionen sein. Sie sind eher eine Art immer wiederkehrender Zwischenstopp unserer intensiven Vorbereitungen. ***Turbulenzen sind eine mit Sicherheit eintretende Ursache.*** Daran gibt es keinen Zweifel. w.OE legt deshalb den Fokus stark auf innere Strukturen: In uns als Menschen, hier unter dem Begriff der Geisteshaltung und in unseren Unternehmen, hier unter dem Begriff der geeigneten Ausrichtung. Erfolgreiche Entwicklung bedeutet, mit Turbulenzen souverän umgehen zu können. Diese äußere Entwicklung (auf der gegenüberliegenden Seite der Schnittstelle), in Form von gelungener Wandlungsfähigkeit, sollte die ***Wirkung*** einer inneren Entwicklung sein und ***nicht deren Ursache.***

Wenn Unternehmen und Führungskräfte keine geeignete innere Entwicklung durchlaufen, werden Turbulenzen (egal in welcher Form und an welcher Stelle der Wertschöpfungskette) immer sehr stark auf bestehende Strukturen einwirken. Dies geschieht meist nicht in einer förderlichen Art und Weise. Wenn eine wie auch immer geartete Turbulenz von der Nachfrageseite her, auf ein „unterentwickeltes“ Unternehmen und die damit stets verbundene Führungsstruktur trifft, wird dies immer Auswirkungen auf laufende Arbeitsprozesse und bestehende Projektabwicklung

haben. Bleibt die Struktur aber konzentriert und routiniert, weil sie mit diesen Turbulenzen rechnet und darauf vorbereitet ist, lässt sich möglicher betriebswirtschaftlicher Schaden einfacher abwenden. w.OE fördert diese innere Entwicklung – jedoch nicht ohne das notwendige Bewusstsein für Turbulenzen und sich wandelnde Anforderungen. Ohne ein solches Bewusstsein könnte man den Eindruck haben, die innere Entwicklung sei um ihrer selbst willen zu vollziehen.

Darüber hinaus fordert der w.OE Ansatz uns dazu auf, unser momentanes Wissen zu konzentrieren. Durch diese Reduktion auf wesentliche Sachverhalte werden wir persönlich (durch das Lesen dieses Buches) darauf hingeführt, uns auf die vorgestellten Gedankengänge einzulassen. Das mag uns sehr schwierig erscheinen, weil wir erlerntes Wissen teilweise zunächst einmal beiseitelegen. Was in keiner Weise bedeutet, dass dieses Wissen falsch oder unnütz ist. Ganz im Gegenteil. Ohne dieses Wissen wären wir nicht in der momentanen Position, so viel Einfluss auf unser Unternehmen und die uns anvertrauten Menschen nehmen zu können. Dieses Wissen ist also sehr wichtig und es sollte wertgeschätzt werden. Aber unsere verantwortungsvolle Position bringt es heutzutage auch mit sich, nicht von statischem Wissen auszugehen.

Wenn wir w.OE (in Form des vorliegenden Buches) mit der (Geistes)Haltung lesen, dass wir die Dinge bereits verstanden haben und eine passende Lösung kennen, dann kann die gemeinsame Reise auf den kommenden Seiten schwierig werden. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Durch diesen Ansatz der Reduktion möchte ich niemanden persönlich in seiner Denkweise einschränken, bewerten oder diskreditieren. Wenn Sie jedoch das Gefühl haben, in Ihrem Unternehmen und als Führungskraft keine weiteren Ansätze zu sehen, weil der von Ihnen eingeschlagene Weg der passende für Sie und Ihr Unternehmen ist, dann werden die kommenden Seiten Ihr Zeitkonto nur unnötig negativ belasten. Und das ist nicht meine Absicht. Wenn Sie mitkommen möchten, dann legen Sie Ihre bestehenden gedanklichen Konzepte für die Dauer der Lektüre an einen geschützten Ort und versuchen Sie, ein aufnahmefähiges Gefäß zu sein. Das wäre wohl der geeignetste Ausgangspunkt für die folgenden Seiten. Hinzu kommt: Vieles von dem hier aufgeführten wurde bereits gesagt, nur ist der Zusammenhang im w.OE Umfeld anders konstruiert.

Begriff der Wertschöpfung und der Organisationsentwicklung

Die Nutzung und Einordnung der Begriffe Wertschöpfung, KVP und Organisationsentwicklung im w.OE Modell hat direkt etwas mit meinen eigenen beruflichen/menschlichen Erfahrungen und Prägungen zu tun. Diese möchte ich kurz erläutern, um unnötigen Diskussionen in Bezug auf die verwendeten Begriffsdefinitionen vorzubeugen. Von Haus aus habe ich mich schwerpunktmäßig eher mit der Entwicklung von wertschöpfenden Abläufen und Prozessen beschäftigt. Also einer *systematischen Beratung*. Hier vor allem in den Bereichen der Logistik- und Produktionsoptimierung. In diesem Umfeld war der Begriff der Wertschöpfung gleichbedeutend mit *Arbeiten am funktionalen und technischen System*. Die gesamte Sprache und Herangehensweise war darauf ausgerichtet. Im weiteren Verlauf meiner Tätigkeiten kam ich mit *systemischen Beratern* in Kontakt. Die gesamte Sprache und Herangehensweise fiel hier unter den Begriff der *Organisationsentwicklung*, der sich im weitesten Sinne mit gruppensystemischen Prozessen und der Kultur in Unternehmen beschäftigt.

Meine Arbeit mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten führte mich zur Verwendung der beiden Begriffe *Wertschöpfung* und *Organisationsentwicklung* in der vorliegenden Form. In jedem dieser beiden Fachgebiete wird meine Vereinfachung oder Reduktion mit Sicherheit einige Vorbehalte auslösen. Ich bin aber davon überzeugt, dass nur durch eine lösungsorientierte Reduktion diese beiden wichtigen Fachgebiete vereint werden können. Durch eine solche Vereinigung können wir die Chancen erhöhen, Unternehmen und Menschen in einer förderlichen Art und Weise zu dienen.

Vielfältigkeit von Ansätzen, Modellen, Systemen und Experten ist notwendig

Die Bedürfnisse von Menschen und Unternehmen sind sehr unterschiedlich und äußerst vielfältig. Wie ganz zu Beginn erläutert, glaube ich, dass es nicht möglich ist zu sagen, dass ein Ansatz, eine Methode, ein System oder ein bestimmter Experte genau das Richtige ist, um *jedem* Menschen oder *jedem* Unternehmen in geeigneter Weise zu helfen. Wenn dem so wäre, würden wir am Markt für Unternehmensentwicklung nicht eine so breite und positive Vielfalt an Lösungsansätzen und Persönlichkeiten finden. Es gibt

nicht *den einen Ansatz*, der für alle geeignet ist. Genauso wenig wie es *ein* Fahrzeug gibt, das für alle Situationen geeignet ist, *ein* Kleidungsstück, das uns immer optimal schützt oder *eine* einzelne Religion, die alle Menschen anspricht und zufrieden macht.

w.OE erhebt in keiner Weise den Anspruch, für jedes Unternehmen oder für jede Führungskraft der geeignete Ansatz zu sein. Vielmehr trifft eine spezifische Geschichte eines Menschen und/oder eines Unternehmens, mit spezifischen emotionalen Voraussetzungen und inneren Regelsätzen, auf einen Ansatz wie den vorliegenden. Entweder sind Mensch und Ansatz miteinander kompatibel oder nicht. Passen die genannten Faktoren zum wesentlichen Kern des w.OE Wirksamkeitsansatzes, kann es sein, dass sich eine fruchtbare bzw. förderliche Verbindung für alle Beteiligten ergibt. Passen diese Faktoren nicht zum w.OE Ansatz, wird es einen anderen Ansatz geben, bei dem eine höhere Deckungsgleichheit gegeben ist. Erzwingen lässt sich nichts. Zumal Zwang ein schlechter Einstieg in die Gedankenwelt von w.OE wäre.

w.OE ist nicht besser, durchdachter, klüger, präziser oder anders als andere Ansätze. w.OE ist spezifisch konfiguriert und wenn diese spezifische Konfiguration zum Unternehmen oder zum Menschen passt,

dann wird es Sinn machen, sich weiter mit w.OE zu beschäftigen. Sollte sich bei Ihnen während der Lektüre des Buches der Eindruck verstärken, dass die Ausführungen für Sie nicht tragbar sind, scheuen Sie sich nicht, das Buch zurückzugeben. Wenn Sie w.OE nutzen sollen, dann werden Sie einen Zugang finden, und es wird Ihnen helfen. Wenn es nicht sein soll, dann bitte ich Sie, das ebenfalls zu akzeptieren.

An dieser Stelle möchte ich den tibetischen Meister Changkya Rinpoche (1717 - 1786) zitieren:

„Denke nicht, dass ich dich nicht respektiere. Sollte ich dich beleidigt haben, so vergib mir bitte.“

Es ist nicht die Absicht dieses Buches, andere Ansätze oder Menschen herabzuwürdigen. Sollte sich dieser Eindruck dennoch aufdrängen, dann möchte ich hier nochmals betonen, dass das Gegenteil zutrifft.

Nicht für Konzerne oder aus Konzernen, nicht wissenschaftlich oder theoretisch

Es wird hier nicht vorgestellt, was ein globaler Automobilkonzern in den vergangenen Jahren erfolgreich umgesetzt hat und wie nun versucht wird, diesen Erfolg an die Situation in inhaber- und familiengeführten Unternehmen aus anderen Branchen anzupassen.

w.OE ist kein geheimes Wissen, das sich jemand angeeignet hat, weil der den *Code* oder die *DNA* eines globalen Konzerns über Jahre entschlüsselt und nun verstanden hat, wie dieser Konzern "es macht". w.OE ist auch keine einzelne Methode wie z. B. Wertstromanalyse, mit deren Hilfe wir glauben, einen großen Teil unserer systematischen Herausforderungen (Verschlankung von Prozessen oder Verbesserung des Projektmanagements) lösen zu können. w.OE ist auch kein einzelner Aspekt erfolgreicher Unternehmensentwicklung, wie das wiederholte Üben oder das Erzeugen von Routinen, um so die Kultur eines Unternehmens zu beeinflussen. Wobei sich w.OE diese bekannten Mechanismen durchaus zunutze macht. Dies aber erst auf der Ebene der Anwendung und nach einer geeigneten Justierung des zugrundeliegenden Führungssystems. w.OE ist nicht für börsennotierte Publikumsgesellschaften mit einem anonymen Eigentümerkreis gedacht. Ebenfalls ist w.OE nicht das Ergebnis jahrelanger Forschung an renommierten deutschen oder ausländischen Einrichtungen. w.OE wurde nicht von Forschern an Instituten entwickelt und dann in der Praxis erprobt. w.OE ist das greif- und anwendbare Ergebnis aus jahrelanger Projektarbeit in familien- und inhabergeführten Unternehmen – mit dem Ziel, pragmatisch, einfach und direkt förderliche Wirksam-

keit in uns selbst und unseren Unternehmen zu entfalten. w.OE ist im Umfeld von familien- und inhabergeführten Unternehmen entwickelt worden und richtet sich an deren spezielle soziale und strukturelle Bedürfnisse. Krempeln Sie also schon mal die Ärmel hoch. w.OE ist etwas für pragmatische Macher mit hohem Wirkungsgrad in ihrem Umfeld.

Erläuterungen zum w.OE Modell

Der Aufbau dieses Buches basiert auf dem grafisch festgelegten w.OE Modell. Dieses Modell begleitet uns von Beginn bis zum Ende dieser Lektüre und wird Stück für Stück argumentativ sowie grafisch komplettiert. Eine Gesamtansicht dieser Grafik finden Sie im Anhang und an passender Stelle im Buch, außerdem auf der ausklappbaren rechten Innenseite des Buchumschlages. Auf dieser ausklappbaren Seite finden Sie zusätzlich eine aggregierte Ansicht des w.OE Modells mit den wichtigsten Begriffen im Überblick. Das w.OE Modell basiert auf drei Ebenen. Die erste Ebene ist eine reduzierte Sicht auf die Dynamiken, denen sich Unternehmen und Personen im Umgang mit Wandel ausgesetzt sehen. Diese strikte Reduktion auf die zugrundeliegenden Wirksamkeiten ist der rote Faden durch alle drei Ebenen. Die erste Ebene kann uns etwas abstrakt erscheinen, vermutlich deshalb, weil

sie von einer "eingedampften" und reduzierten Sichtweise aus beginnt. Auf der zweiten Ebene wird es greifbarer – denn es geht um die (geeignete) Ausrichtung von Unternehmen und den daran beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften. Auf der letzten Ebene wird das w.OE Modell zur Anwendung gebracht. Dies geschieht im Wesentlichen durch die zeitgleiche Aktivierung der fünf w.OE Erfolgsfaktoren (Prozesse, Projekte, KVP, Mitarbeiter und Führungskräfte) und durch Anwendung eines Zertifizierungssystems, das wertschöpfungskettenübergreifend umgesetzt werden kann.

Das w.OE Modell führt über die grundlegenden Wirksamkeiten hin zu den förderlichen Wirksamkeiten in unseren Wertschöpfungsketten und Wertschätzungskulturen.

Wie das vorliegende Wissen zustande kam

Das Wissen in diesem Buch kam vor allem durch Beobachtung und Anwendung zustande. Es erhebt keinen empirischen Anspruch, der auf einem Datengerüst beruht oder eine experimentelle Wiederholbarkeit gewährleistet. Wie bereits erwähnt, ist dies *keine wissenschaftliche Arbeit*. Sollten Sie viele Fußnoten und Quellennachweise erwarten, dann wird Sie dieses

Buch enttäuschen. Die Wiederholbarkeit des Ansatzes ist dadurch gewährleistet, dass Unternehmen nach dem w.OE Wirksamkeitsansatz arbeiten und damit sehr gute Erfolge erzielen. An dieser Stelle danke ich den Unternehmen, die mir persönlich Vertrauen entgegengebracht haben und diese Vorgehensweise als sinnvoll erachten. Dies war die Basis, um das w.OE Modell weiterzuentwickeln und für andere Unternehmen adaptierbar zu machen.

Zugrunde liegt der Wunsch, für inhaber- und familiengeführte Unternehmen einen Ansatz zu entwickeln, der zu deren kulturellen Rahmenbedingungen passt und die dauerhafte (generationenübergreifende) Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet. Etablierte Ansätze stammen, wie bereits angesprochen, häufig aus Kontexten von Großunternehmen und Konzernen. Sie tragen meistens keinen geeigneten Kern in sich, um auf Unternehmen anwendbar zu sein, in denen Inhaber oder eine Familie die Geschicke des Unternehmens lenken. Diese Lücke möchte das w.OE Modell als Wirksamkeitsansatz schließen.

Im Wesentlichen basiert der w.OE Ansatz auf althergebrachten Denkmodellen zur persönlichen Entwicklung, die aus dem asiatischen Raum stammen. Weiter-

hin gibt es Anknüpfungspunkte zu zwei anderen Modellen: Dem *SCOR Modell des Supply Chain Councils* und dem *Stuttgarter Unternehmensmodell*. Hier wurden nur grafische Anleihen beim Aufbau der Wertschöpfungskette und der Verortung der Wandlungsfähigkeit zum Kunden- bzw. Lieferantenmarkt entnommen. Die Details zu inspirierenden Persönlichkeiten und Ansätzen bzw. Modellen sind im Anhang ersichtlich.

w.OE beruht auf praktischer Beobachtung, Erkenntnis und rascher Umsetzung im Unternehmen. Ich hoffe, dass dieses Buch die notwendige Inspiration liefert, sich über diesen mittleren Weg weitere Gedanken zu machen.

Arbeiten mit diesem Buch

Ich möchte nun kurz ausführen, was dieses Buch *nicht* ist: Dieses Buch ist *kein klassisches Arbeitsbuch*, in dem an geeigneter Stelle Aufgaben für den Leser bereitgestellt werden, damit er diese bearbeitet. Es ist eher ein *Reflexionsbuch*, weil es den Leser auffordert, an sich selbst und seinem Unternehmen zu arbeiten – aber *nicht nur einfach im Vorbeigehen*. Es geht nicht darum, ein „Handbuch für Ihren Erfolg mit

den zehn goldenen Regeln“ durchzulesen, womöglich noch als Strandlektüre, damit nach dem Urlaub die Weichen neu gestellt werden können. Kein Einwand gegen die Lektüre am Strand – doch ein Erfolg stellt sich nur durch eine wirksame Transformation Ihrer eigenen Geisteshaltung(en) ein. Eine solche Transformation geschieht nicht so, wie wir es gewohnt sind zu lernen: Hören bzw. lesen, intellektuell einordnen und Teile davon kurzzeitig anwenden, um dann wieder in alte Muster zu verfallen. In geeigneter Weise zu reflektieren bedeutet: **Erkennen**. Erkennen reicht noch tiefer als intellektuelles Wissen. Erkenntnis dringt tiefer in die vorhandenen Wissens- und Konditionierungsstrukturen vor und bewirkt deren wirksame Wandlung. Ich vermute, Sie werden dieses Buch zwei- bis dreimal durcharbeiten. Um das Durcharbeiten zu erleichtern, finden Sie am Ende leere Seiten für Ihre Notizen.

Dieses Buch ist auch **kein Beispielbuch**, in dem komplexere Sachverhalte stets mit einem Beispiel aus einem Unternehmen illustriert werden, um dem Leser den Transfer in den eigenen Erfahrungsbereich zu erleichtern. **Dieses Buch erfordert, dass Sie über einige Passagen intensiv nachdenken, um zu einer eigenen Erkenntnis zu kommen.** Deshalb kann es sein, dass

Sie dieses Buch nicht in einem Zug durchlesen werden. Wir sollten uns alle Zeit nehmen, die wir benötigen, um die dargestellten Sachverhalte zu verstehen. Dieses Buch ist *kein Ratgeber*, der uns scheinbar passende Lösungen für scheinbare Probleme liefert. ***Dieses Buch ist eine Literatur, die uns auffordert, tätig zu werden.*** In uns selbst und in unserem sozialen Umfeld. Dieses Buch liefert uns einen Leitfaden zur Anwendung von w.OE in unseren Unternehmen.

Die Lektüre dieses Buches erfordert den geistigen Einsatz des Lesers, weil es mit Sicherheit einige Fragen aufwerfen wird. Und das wünsche ich mir auch.

**3 Wirksamkeit: Genug von Nachhaltigkeit und
Ganzheitlichkeit**

Die Wirksamkeitsbetrachtung des w.OE Ansatzes bezieht sich auf die Freisetzung von förderlichen Potentialen in uns selbst als Menschen und in unseren Unternehmen. Ebenso wichtig ist die Konsequenz aus diesen freigesetzten förderlichen Potentialen: Die Reduktion bzw. der Abbau von Blockaden, welche uns selbst daran hindern, geeignete Geisteshaltungen zu entwickeln. Und die unsere Unternehmen daran hindern, sich für die Zukunft der nachfolgenden Generationen im Unternehmen abzusichern.

Wirksamkeit ist stets gegeben

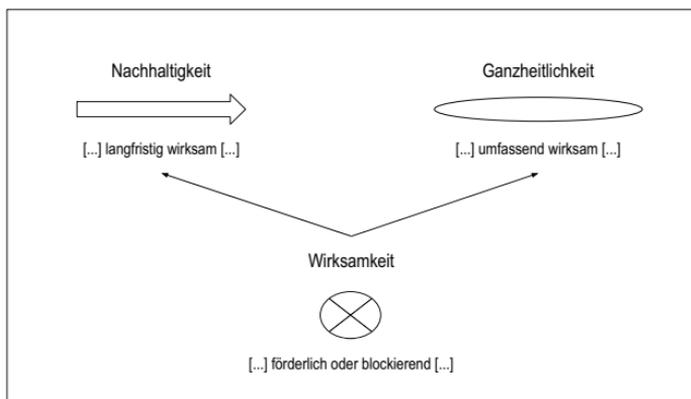
w.OE kultiviert eigene Erkenntnis (Weisheit) durch Reduktion und Konzentration auf das Wesentliche und beschreibt einen konkreten Handlungsrahmen, um diese Erkenntnisse richtig in uns selbst und in unserem Umfeld anzuwenden (Methode). Dieser förderliche Wirksamkeitsansatz zielt darauf ab, diese beiden Eigenschaften in uns selbst und unseren Unternehmen zu stärken und diese parallel anzuwenden: ***Weisheit*** und ***Methode***. Nun dürfen wir nicht vor dem Wort Weisheit zurückschrecken. Weisheit bezieht sich hier auf das Erkennen von grundlegenden Zusammenhängen. Eine kultivierte Weisheit bedeutet, erkannt zu haben, warum etwas geschieht. Sie bedeutet auch, das Geflecht aus Ursachen und Wirkungen zumindest

grob durchdrungen zu haben. Nur ein solches grundlegendes Verständnis der Ursachen und Wirkungen führt dazu, dass wir die Eigenschaft der Methode, die konkrete Anwendung unseres Wissens, richtig einbringen können. Dann, und nur dann, können wir tatsächlich wirksam sein. Das *Kausalitätsprinzip*, das *Prinzip von Ursache und Wirkung*, ist das Grundgesetz unserer Realität. Ursachen erzeugen Wirkungen, welche wiederum zu Ursachen für neue Wirkungen werden. ***Wir selbst erzeugen Ursachen für Wirkungen in unserer Umwelt.*** Dies geschieht andauernd durch das, was wir denken, was wir reden und wie wir handeln. Wenn wir dies klar erkennen, haben wir einen Einstieg gefunden, um uns mit Wirksamkeit zu beschäftigen. Vor allem mit den Fragen: Wie und worauf wirken wir? Und noch gezielter im Hinblick auf unsere Unternehmen: Wie wirken wir förderlich auf unsere Unternehmen ein? Wie verbessern wir die förderlichen Wirkungen und wie reduzieren wir die blockierenden Wirkungen? Wie koordinieren wir Wandlungsbemühungen hin zum betriebswirtschaftlichen und kulturellen Wohl des Unternehmens und der daran beteiligten Menschen? Wie verhindern wir sich selbst blockierende Systeme, welche dann zum betriebswirtschaftlichen und kulturellen Nachteil wirken?

Gegen Modebegriffe, die keine Wirkung entfalten

Wir unterliegen oft den Einwirkungen von Trends und Moden. Gerne bezeichnen wir die Dinge momentan als *nachhaltig*. Diese modische Bezeichnung für Aktivitäten und Objekte begleitet uns täglich. Die *Nachhaltigkeit* dringt in verschiedene, um nicht zu sagen alle, Lebensbereiche vor. Man kann beinahe von einem inflationären Gebrauch dieses Begriffes sprechen. Durch diesen inflationären Gebrauch vergessen wir häufig, dass Nachhaltigkeit bei exakter Betrachtung einen Anspruch darstellt, der eine Art von Wirksamkeit (förderlich oder blockierend) voraussetzt. Nachhaltigkeit ist, reduziert ausgedrückt, langfristige Wirksamkeit. Nachhaltigkeit an sich ist keine qualitative Wirkung, die wir erzeugen wollen. Nachhaltigkeit an sich ist neutral. Sie bezieht sich ausschließlich darauf, dass das was wir tun, langfristige Wirkungen hat. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde nur durch seinen alltäglichen Gebrauch positiv aufgeladen. ***Nachhaltigkeit kann auch negativ sein.*** Unser Tun kann auch langfristig negativ wirksam sein.

Abbildung 1: Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und Wirksamkeit im Vergleich



Nachdem wir uns dahingehend abgesichert haben, dass die Dinge nachhaltig sind, wünschen wir uns noch *Ganzheitlichkeit*. Auch dieser Begriff ist sehr in Mode gekommen und begegnet uns täglich in unterschiedlichem Kontext. Wir wünschen uns *ganzheitlich*, dass so viele Randbedingungen und Faktoren wie möglich berücksichtigt werden. Anders ausgedrückt: Wir wünschen uns *umfassende Wirksamkeit*. Demnach ist die Nachhaltigkeit der Wunsch nach *langfristiger Wirksamkeit* und die Ganzheitlichkeit ist der Wunsch nach *umfassender Wirksamkeit*. Für beide ist **Wirksamkeit** die Basis. w.OE beschäftigt sich mit der Wirksamkeit und ist damit unser Thema, wenn wir mit den Begriffen der Ganzheitlichkeit und Nachhal-

tigkeit in der praktischen Anwendung an Grenzen gestoßen sind. Oder wenn wir diese Begriffe schlicht und ergreifend nicht mehr hören können oder wollen. Meistens wollen wir sie nicht mehr hören, weil sie uns nichts Greifbares bei der Weiterentwicklung von uns selbst und unseren Unternehmen liefern und zu einem schmückenden Anhängsel für alle systemischen oder systematischen Ansätze geworden sind. Seit Jahren begleiten uns die beiden Begriffe der Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit im Kontext der Unternehmensentwicklung. Sie haben sicherlich dazu beigetragen, dass wir einige Fortschritte erzielen konnten. Aber wenn wir ehrlich sind, dann müssen wir zugeben, dass sich diese Begriffe inzwischen abgenutzt haben und zu leeren Worthülsen geworden sind, die uns vermutlich nicht weiterbringen werden. Warum das so ist? Nun, darüber lassen sich nur Vermutungen und Interpretationen anstellen. Dieser Text erhebt nicht den Anspruch, der Weisheit letzter Schluss zu sein. Aus Sicht des w.OE Ansatzes gehen wir von folgender Vermutung aus: Die beiden wichtigen Begriffe *Nachhaltigkeit* und *Ganzheitlichkeit* wurden zu Worthülsen, weil sie sich zu wenig mit ihrem eigenen inneren Kern, der Wirksamkeit von Denken, Reden und Handeln, beschäftigt haben.

Wenn wir deshalb eine Sehnsucht verspüren, wirksam an Ursachen zu arbeiten, die uns anschließend sichtbar und spürbar weiterbringen werden, dann kann der w.OE Ansatz das Richtige sein. Förderliche (sinnvolle, positive, konstruktive) Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit beruhen auf förderlicher Wirksamkeit. ***Wir müssen unsere Wirksamkeit gewährleisten, bevor wir Nachhaltigkeit oder Ganzheitlichkeit einfordern.***

4 Familien- und inhabergeführte Unternehmen: Ein besonderes Umfeld

Familien- und inhabergeführte Unternehmen sind im Allgemeinen nicht an einer Zahl wie Umsatz oder Größe festzumachen. Zumindest nicht direkt. Die Umstände, die solche Unternehmen zu einem besonderen Umfeld machen, sind das direkte persönliche Wirken von lebenden Gründern und Inhabern, deren Nachfolgern bzw. der mit im Unternehmen aktiven Familienmitglieder. Rechtsform, Entscheidungsrechte und Eigentümerverhältnisse wiederum sind durchaus als wichtig zu betrachten. Eine AG mit weltweit 3.000 Mitarbeitern, deren Mehrheit nicht mehr in Familienbesitz ist, die Familie nicht mehr aktiv an der Geschäftsführung mitwirkt und der Gründer/die Gründerin evtl. noch im Aufsichtsrat sitzt, ist nicht die Zielgruppe dieses Buches.

w.OE sieht als Zielgruppe die Unternehmen, in denen der Gründer/Inhaber und/oder dessen Familie bzw. Nachkommen (als natürliche Personen) die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Unternehmen besitzt und wo mindestens ein Familienmitglied offiziell an der Leitung des Unternehmens beteiligt ist und weitere Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten. Weiterhin sind Unternehmen dieser Zielgruppe nicht börsennotiert. Bei der Mitarbeiterzahl zielt w.OE in der vorliegenden Form auf Unternehmen zwischen einem und 500 Mitarbeitern. Diese Unternehmen sind

gemeint, wenn in diesem Buch von familien- und inhabergeführten Unternehmen die Rede ist. Die vorgelegte Definition lehnt sich stark an den Kriterien der „Stiftung Familienunternehmen“ an, welche auf der Webseite der Stiftung (www.familienunternehmen.de) in der jeweils aktuellen Form nachzulesen sind.

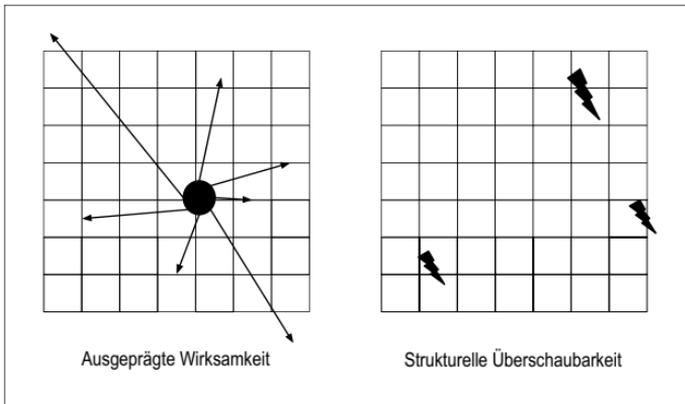
In diesem Umfeld wurde der w.OE Ansatz entwickelt. Ob der w.OE Ansatz möglicherweise auch in größeren Strukturen mit anderen Eigentumsverhältnissen zum Tragen kommt, ist nicht die Fragestellung in diesem Buch. Im weiteren Verlauf wird der Einfachheit halber entweder vom Inhaber oder von der Familie gesprochen. Dies bedeutet immer ein sowohl als auch. Wenn nur vom Inhaber gesprochen wird, ist auch die familiäre Struktur gemeint und wenn von der Familie gesprochen wird, ist auch der Inhaber oder die Inhaberin gemeint.

Strukturelle Überschaubarkeit - Ausgeprägte direkte Wirksamkeit

Beschäftigen wir uns zunächst mit der Frage, warum diese Art von Unternehmen einen speziellen Ansatz benötigt. Diese Unternehmen, nach der bereits ausgeführten Definition, sind in ihren Strukturen über-

schaubar. Nicht im Sinne von klein oder mittelständisch. Diese strukturelle Überschaubarkeit besteht aus Erreichbarkeit und Verwurzelung. Der Inhaber (oder die Familie) erreichen alle Mitarbeiter direkt und ohne Umschweife, und sie sind ebenfalls leicht erreichbar für die gesamte Belegschaft. Häufig rekrutiert sich die Belegschaft aus der Region, in welcher der Gründer den Firmensitz etabliert hat. Das macht den zweiten Aspekt der Überschaubarkeit aus: Die regionale Verwurzelung am Stammsitz des Unternehmens. Durch diese strukturelle Überschaubarkeit entsteht eine hohe Wirksamkeit des Inhabers auf die Strukturen eines Unternehmens. Dies zunächst einmal völlig wertneutral.

Abbildung 2: Wirksamkeit und Überschaubarkeit in Unternehmen



Die vorherige Abbildung soll diese beiden Merkmale verdeutlichen. Der ausgeprägte Einfluss, den ein Inhaber oder eine Familie auf das Unternehmen hat, wird durch die ausstrahlenden Pfeile im und über das Unternehmen hinaus dargestellt. Das zugrundeliegende quadratische Raster stellt das System des Unternehmens vereinfacht dar, mit Bereichen und definierten Systemgrenzen. Wobei diese beiden Präzisierungen einem vereinfachten Verständnis geschuldet sind – die Realität ist weitaus verzweigter und komplexer. Der zweite Teil der Grafik soll die strukturelle Überschaubarkeit bei entstehenden Schwierigkeiten aufzeigen, um noch einmal deutlich zu machen, wie schnell und direkt Inhaber und Familien an jeder Stelle im Unternehmen eingreifen können.

Diese Strukturen sind darauf aufgebaut, dass einzelne Personen (oder Personengruppen = Familie) eine hohe Wirkungskraft und viel Verantwortung im Unternehmen haben und dass diese Personen Eigentümer des Unternehmens sind und keine angestellten Manager. Diese Personen haben einen direkten monetären Bezug zum Unternehmen. Verbrennt Geld, verbrennt ihr eigenes Geld. Wird das Geld vermehrt, vermehrt sich ihr Geld. Verlassen Mitarbeiter die Firma, dann verlassen sie ihre Firma. Durch diese Überschaubar-

keit und die hohe Wirksamkeit einzelner Personen oder weiterer Familienmitglieder ist es notwendig, für diese Unternehmen einen Ansatz zu finden, der dieser engen Verbundenheit und sozialen Vernetzung aller Beteiligten gerecht wird. Neben dem direkten Bezug und der Wirksamkeit in die Organisation besteht häufig eine tiefe persönliche Verbundenheit zwischen dem Inhaber und seinen Mitarbeitern, die sich durch eine ausgeprägte gegenseitige Wertschätzung und sozial engagierte Kultur ausdrückt.

Um es noch einmal deutlich hervorzuheben: Die hier beschriebenen Situationen in inhaber- und familiengeführten Unternehmen beruhen auf den Erlebnissen des Autors. Ganz sicher gibt es auch Unternehmen dieser Kategorie, in denen die beschriebenen positiven Vorteile negativ ausgenutzt werden und Inhaber bzw. deren Familien kein positives Arbeitsklima für ihre Mitarbeiter (er)schaffen. Diese Unternehmen sind jedoch deutlich in der Minderheit und bilden die Ausnahme.

Schnell verbrannte Erde

Der beschriebenen starken Wirksamkeit durch die individuellen Herangehensweisen des Inhabers oder seiner Familie wird der w.OE Ansatz gerecht. w.OE genügt den Anforderungen, welche durch die enge

Verzahnung des Inhabers mit seinem Unternehmen gestellt werden. Der wirksamkeits- und vernunftbasierte Aufbau des w.OE Modells hält die Gefahr in Grenzen, dass innerhalb der strukturellen Überschaubarkeit durch eine falsche Handlungsweise "verbrannte Erde" entsteht. Diese Erde ist schnell verbrannt, wenn wir Expertenwissen (Beraterwissen) zur Anwendung bringen, das nicht ausreichend in diesem Umfeld verankert ist. Das heißt, wenn wir Maßnahmen umsetzen, die uns von Beratern empfohlen wurden, weil diese Vorgehensweise in erfolgreichen Konzernstrukturen einer Weltmarke, wie z. B. Audi oder BMW, funktioniert haben. Die Funktionalität in einem solchen Umfeld sagt wenig bis Garnichts über die Brauchbarkeit in familien- und inhabergeführten Unternehmen aus. Zum einen weil die generelle Ressourcenverfügbarkeit von Spezialisten im Konzernumfeld wesentlich höher ist, und zum anderen weil die individuelle Zeitverfügbarkeit für Wandlungsbemühungen in Familienunternehmen wesentlich geringer ist. Aufgrund der kleineren Strukturen nehmen Leistungsträger häufig mehrere verantwortungsvolle Aufgaben gleichzeitig wahr. Sie ziehen diese sogar scheinbar magisch an, weil die Verfügbarkeit der Ressourcen begrenzt ist. So ist es in der betrieblichen Praxis der familien- und inhabergeführten Unternehmen

so, dass externes Wissen wirklich benötigt und nicht bloß eingekauft wird.

Konzentriertes und behutsames Handeln ist in diesem Umfeld deshalb so wichtig, weil eine fehlerhafte Herangehensweise viel schneller sichtbar wird und in der gesamten Organisation für entsprechende Vorurteile sorgt. Ein einzelner Methodeneinsatz, wie beispielsweise *Low Cost Sourcing durch ein geeignetes Lieferantenmanagement*, kann hier erheblichen Schaden in der gesamten Kultur anrichten. Der Schaden wirkt hier breiter und direkter, als in einer eigenen Unternehmenseinheit, welche für die globale Beschaffung zuständig ist. Neben diesem Risiko des nicht förderlich wirksamen, weil punktuellen, Methodeneinsatzes, muss auf die Tatsache hingewiesen werden, dass Investitionen in die Unternehmensentwicklung einen ganz anderen Stellenwert haben und von einer anderen Warte aus betrachtet werden. ***In familien- und inhabergeführten Unternehmen sind externe Experten kein notwendiges Übel, das man über sich ergehen lassen muss.***

Besondere Herausforderungen

Hier noch einige beispielhafte Herausforderungen für familien- und inhabergeführten Unternehmen:

- Verwandtschaftsgrade in der Führungsebene und innerhalb der Belegschaft können zu Entwicklungsblockaden werden
- Prozesse und Abläufe sind über lange Jahre unkontrolliert gewachsen und deshalb stark negativ ineinander "verkeilt"
- Meisterung typischer Wachstumsschwellen in der Organisationsgröße gelingt nicht oder wird verschoben
- Organisationsanforderungen verändern sich rasch bei teilweise rasantem Wachstum
- Langjähriges und dabei scheinbar rentables Wirtschaften führt zu Beratungsresistenz
- Generationen- und Familienkonflikte in der Unternehmensführung
- Verwechslung von ausgeprägtem Improvisieren mit professioneller Flexibilität
- Wenig bis kein spezifisches Wissen bzgl. zeitgemäßer Unternehmensentwicklung

- Wenig bis kein spezifisches Wissen über spezielle Methoden und Instrumente zur Produktivitätssteigerung
- Keine geeigneten institutionalisierten Gremien zur Überwachung, Delegation und Kontrolle
- "Veraltete Betriebssysteme" auf überholten Prozess- und Führungsstrukturen

Dies sind nur einige Beispiele besonderer Herausforderungen für familien- und inhabergeführte Unternehmen. Für ein solches Umfeld und für den beschriebenen hohen strukturellen Wirksamkeitsgrad, verbunden mit der Bedingung möglichst keine "verbrannte Erde" zu hinterlassen und einer begrenzten Anzahl an "Freischüssen" bei der Reorganisation von Unternehmen, eignet sich der w.OE Ansatz. Beginnen wir nun damit, uns mit der wertschöpfenden Organisationsentwicklung zu beschäftigen indem wir zunächst eine reduzierte und konzentrierte Sichtweise für unsere Überlegungen schaffen. Wie bereits erwähnt, folgt der Aufbau dieses Buches dem w.OE Modell (rechter ausklappbarer Buchumschlag), welches sich entlang der Lektüre immer weiter entfalten wird, um am Ende ein hoffentlich schlüssiges und logisch nachvollziehbares

Bild zu ergeben. Nun beginnen wir mit der ersten Ebene, der Ebene der Grundlagen. Auf dieser ersten Ebene erarbeiten wir uns grundlegende Sachverhalte durch geeignete Sichtweisen.

5 Veränderung: Reduziert auf das Wesentliche

Was eint alle Veränderungsbemühungen in Unternehmen? Gibt es Sachverhalte, auf die sich alles reduzieren lässt? Gibt es etwas, das alle Unternehmen branchenunabhängig anstreben? Gibt es etwas, das alle Unternehmen branchenunabhängig verhindern wollen?

Wenn wir uns mit diesen Fragen noch nicht beschäftigt haben, dann können wir bei einer eingehenden Betrachtung etwas über grundlegende Sachverhalte von Veränderungsbemühungen in Unternehmen erfahren. Vermutlich haben wir bereits einiges über Veränderung gelernt. Entweder durch konkretes Tun als Führungskraft in einem Unternehmen oder im Rahmen von Vorträgen und Weiterbildungen. Veränderung "richtig" zu gestalten, ist wahrscheinlich das wichtigste Thema mit dem wir uns beschäftigen, wenn wir unser Unternehmen weiterentwickeln möchten. Viel zu selten jedoch beschäftigen wir uns dabei mit den eben gestellten Fragen. Fragen, die nach grundlegenden Mustern suchen. Fragen, die uns dazu zwingen, scheinbare Gewissheiten genauer zu hinterfragen. Mit einer solchen gezielten und konzentrierten Reduktion beschäftigen wir uns nun ausführlicher. Wir sind uns im Klaren darüber, dass die gezielt reduzierten Sachverhalte, mit denen wir uns hier beschäftigen, keine neuen Entdeckungen oder Erfindungen sind. Diese Sachverhalte sind auch nicht komplex.

Ganz im Gegenteil: Sie sind einfach zu verstehen. Vielleicht lösen wir uns von der Vorstellung, dass schwierige Herausforderungen eine komplexe Lösung benötigen. Vorteilhaft wäre nun, wie bereits ausgeführt, dass wir uns für einige Momente freimachen von all den Konzepten, Methoden, Instrumenten und Ansätzen, mit denen wir unser Denken bereits angefüllt haben. Das werden wir nicht die ganze Zeit so fortsetzen, aber für die oben gestellten Fragen und für die Hinführung zur wertschöpfenden Organisationsentwicklung ist dies eine förderliche Voraussetzung. Lassen wir uns gemeinsam darauf ein und versuchen, Wirkungsweisen zu entdecken, die Veränderungsbestrebungen in Unternehmen zugrunde liegen.

Förderliches ausbauen - Blockierendes reduzieren

Jeden Tag sind wir in unseren Unternehmen damit beschäftigt, unsere Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu erfüllen. Wir arbeiten in Prozessen an Projekten – oder umgekehrt. Wir führen Menschen oder werden geführt und wir sind von Kollegen umgeben, die dasselbe tun. Welches Streben liegt diesen Interaktionen zugrunde?

Was alle Unternehmen eint ist der Drang, eigene *förderliche Potentiale zu aktivieren und auszu-*

bauen und ***die blockierenden Potentiale zu verhindern und zu reduzieren***. Diese beiden Sachverhalte liegen allen Aktionen zugrunde, die von einem Unternehmen an externen Schnittstellen und innerhalb des Unternehmens ausgeführt werden. Unabhängig davon, wie sich die einzelnen Abläufe und Situationen der Organisation gestalten.

Wandlungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Verbesserung, Change, Optimierung, Operational Excellence usw. – all diesen Bezeichnungen liegen zwei einfache Wünsche zugrunde: Unternehmen *wollen* ihr positives und förderliches Potential ausbauen und das negative oder destruktive minimieren. Die Feststellungen in den beiden Sachverhalten gelten sowohl für unser Tagesgeschäft als auch für Initiativen und Bemühungen, die wir in Gang setzen, um Strukturen zu beeinflussen. Das können wir jederzeit selbst überprüfen in unserem eigenen Arbeitsumfeld. Warum führen wir diese oder jene Projekte durch? Warum entwickeln wir Prozesse neu? Warum schulen wir unsere Mitarbeiter? Warum entwickeln wir unsere Führungskräfte? Warum entwickeln wir neue Produkte? Die Antworten auf diese Fragen begründen sich alle auf den beiden Sachverhalten, dass wir als Menschen und Unternehmen unser förderliches Potential entfalten und das blockierende reduzieren wollen. Oder drücken wir es anders aus: Als Menschen

und als Unternehmen wollen wir einen zufriedenen Zustand ohne große Komplikationen erreichen und dies permanent. Das ist unser Antrieb. Auf beiden Ebenen. Auf der persönlichen Ebene und auf Unternehmensebene.

Der Begriff der Geisteshaltung

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Begriff der Geisteshaltung zu klären. Eine Geisteshaltung ist im Kontext des w.OE Modells nicht nur eine Einstellung. Sie ähnelt zwar der Einstellung, als einer Reaktionstendenz, wird aber um den Begriff der Perspektive, also der Sichtweise, erweitert. Dies wird als *perspektivische Reaktionstendenz* bezeichnet. Welche Tendenz zu welcher Perspektive hat unser Geist, wenn er auf externe Impulse reagiert? So ist die Geisteshaltung eine „Antwort“ zu einer scheinbar objektiven Realität, die wir mit unseren Sinnen erleben und in unserem Geist konstruieren.

Durch die Haltung, die wir in unserem Geist gegenüber den Erlebnissen und Eindrücken einnehmen, können wir die damit zusammenhängende Interpretation beeinflussen. Es gibt nicht *die eine* Geisteshaltung. Die Haltung unseres Geistes setzt sich vielmehr aus unterschiedlichen Perspektiven zusammen, die in Summe die aktuell gültige Geisteshaltung

ergeben. Unser Geist ist auch nicht nur Geisteshaltung. Die perspektivische Reaktionstendenz unseres Geistes ist eine von vielen Geistesfaktoren, welche im Ganzen unser Bewusstsein abbilden, so wie wir es in jedem Moment erleben. Alleine mit der Beeinflussung der Geisteshaltung lässt sich demnach unser Bewusstseinskontinuum nicht entwickeln. Klarheit bezüglich der eigenen inneren Haltung – als Ausgangspunkt für förderliche Entwicklung – ist jedoch eine wichtige Voraussetzung.

Was sind Beispiele für förderliches Potential und was ist mit blockierendem Potential gemeint?

Förderliches Potential sind alle Verhaltensweisen (basierend auf unseren Geisteshaltungen) des Denkens, Redens und Handelns, die regelmäßig ausgeführt werden, um einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Hier können wir z. B. das Handeln im Unternehmensinteresse und nicht im eigenen Interesse als Beispiel nennen. Darüber hinaus können wir die Arbeit mithilfe von "smarten" Zielen, gesundes und ausgewogenes Engagement für die eigenen Aufgaben oder das richtige Maß an Objektivität zum richtigen Zeitpunkt nennen. Kurz: Alle Verhaltensmuster, die einem ausgewogenen Pfad folgen und

auf konstruktiven (förderlichen) Geisteshaltungen beruhen. Als blockierendes Potential lassen sich alle Verhaltensweisen definieren, die regelmäßig ausgeführt werden, um einen negativen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Das sind zum Beispiel: Handeln nur für die eigene Position, Bildung von Seilschaften, Bestechung, schlechtes und abfälliges Reden über Kollegen, plan- und zielloses Handeln, ungesundes Engagement für die Aufgaben, auf dem subjektiven Standpunkt beharren usw.

All dies sind konkrete Beispiele dafür, wie blockierendes Potential in Unternehmen angehäuft wird. Diese Anhäufung von blockierendem Potential dringt, ebenso wie die Anhäufung von positivem Potential, tief in die unteren Bewusstseinssebenen von Unternehmen ein. Dort manifestieren sich aufgrund der individuellen Geschichte eines Unternehmens emotionale Färbungen des Systems und damit verbundene Regelsätze (WENN/DANN-Funktionen), nach denen das Unternehmen auf Impulse reagiert. Diese untere Bewusstseinssebene konstruiert damit maßgeblich den kulturellen Kern der sozialen Gemeinschaft einer Organisation. Weiterhin reproduzieren sich in dieser Art angesammelte Potentiale, entsprechend ihrer überwiegend vorhandenen Ausprägung. Diese Potentiale wirken wechselseitig mit den Geisteshaltungen der beteiligten Menschen. Zu dieser

unteren Bewusstseinssebene kommen wir noch genauer im Kapitel über die subkulturelle Ausrichtung.

Dies ist eine reduzierte Sicht auf das, was täglich in uns und um uns herum geschieht. In unserem beruflichen Alltag und in der kritischen Analyse von möglichen Lösungsansätzen für scheinbare Probleme verlieren wir oft diesen direkten und einfachen Bezug. Die reduzierte Sicht bietet die Möglichkeit, nach weiteren (ebenfalls reduzierten) Grundsätzen Ausschau zu halten.

Die Vier Grundsätze

Wenn wir unser Tagesgeschäft von der Warte der beiden Sachverhalte (Förderliches Potential ausbauen und blockierendes Potential reduzieren) betrachten, dann sehen wir, dass Unternehmen nicht nur ihr positives Potential zur Entfaltung bringen sondern auch ihr blockierendes Potential. Das klingt bis jetzt sehr höflich, etwas weltfremd und vielleicht theoretisch. Nennen wir das Kind doch beim Namen: Meistens läuft es nicht so, wie wir es geplant hatten, und unsere Betriebe bleiben weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Weil wir uns zu oft mit Dingen und Themen beschäftigen, die einen geringen positiven Beitrag zur Entfaltung des förderlichen Potentials leisten. Jeder von uns kennt das aus seiner beruflichen Erfahrung

und kann dies durch Reflektion der persönlichen Erlebnisse nachvollziehen. Wenn es tatsächlich nur der Umsatz wäre, der uns antreibt, die materielle Absicherung für alle Beteiligten, würden Unternehmen nur bis zu diesem Punkt wachsen und sich dann dort festsetzen. Unternehmen bzw. soziale Organisationen streben aber danach, die sich bietenden Chancen, also die Möglichkeiten, förderliches Potential zu entfalten, zu ergreifen und so gut wie möglich zu nutzen. Und weil dies nicht automatisch, geschweige denn kontinuierlich gelingt, greift hier der erste der vier Grundsätze, die auf den beiden Sachverhalten (Förderliches Potential ausbauen und blockierendes Potential reduzieren) aufbauen.

1. Grundsatz der Fehlbarkeit

Unternehmen und Organisationen sind fehlbar. Anders ausgedrückt: Unternehmen/Organisationen neigen **nicht** dazu, das ihnen innewohnende förderliche Potential kontinuierlich zu entfalten. Die maximal mögliche Entfaltung wird blockiert. Wenn unsere Unternehmen fehlbar sind, dann sind es alle Prozesse, Projekte, Mitarbeiter und Führungskräfte ebenfalls. Fehlbar zu sein, ist nicht damit gleichzusetzen, falsch zu sein. Fehlbar zu sein bedeutet, stets das Potential in sich zu tragen, Fehler zu machen. Fehler zu machen

erkennen wir umgangssprachlich als menschlich an. Bei diesem Grundsatz geht es darum, dass wir dieses menschliche Phänomen auch unseren Organisationen und den damit verbundenen Abläufen zugestehen. Denn unsere Unternehmen sind soziale Organismen, die sich durch Menschen bilden und ausbilden. Der erste Grundsatz, der Grundsatz der Fehlbarkeit, empfiehlt uns, dass wir uns darauf einstellen, niemals in einem vollständig "rund laufenden" Unternehmen zu arbeiten. Weder auf der Ebene der Wertschöpfung noch auf der Ebene der kulturellen Organisationsentwicklung. Der Glaube, dass die gesamte Organisation fehlerfreie Ergebnisse produziert, ist eine schlichte Illusion. Es ist mehr als ehrenwert, die Arbeit nach einem *Null-Fehler-Prinzip* zu organisieren. Nur sind Null Fehler schlicht und ergreifend nicht realistisch. Um nicht Opfer dieser Illusion zu werden, ist es besser, offen mit dieser Fehleranfälligkeit umzugehen und nach wesentlichen Ursachen dafür zu suchen. Diese Suche führt uns zum zweiten Grundsatz.

2. Grundsatz der wesentlichen Ursachen

Es gibt drei wesentliche Ursachen für Fehlbarkeiten. Wir befinden uns, ganz im Sinne der gezielten Reduktion, auf der Suche nach einer Art von Grundkategorie, auf die sich alle auftretenden Schwierigkeiten und

Komplikationen zurückführen lassen, mit denen wir jeden Tag in unseren Unternehmen zu tun haben. Unternehmen sind organisatorische und soziale Systeme. Wo Menschen miteinander zu tun haben ist es naheliegend, das Kommunikationsverhalten dieser Menschen zu betrachten, wenn wir uns mit wesentlichen Ursachen für Schwierigkeiten befassen. Und in der Tat lassen sich alle Fehlbarkeiten in Unternehmen – oder anders ausgedrückt: Die Verzögerung der raschen Weiterentwicklung der förderlichen Potentiale – auf drei wesentliche Ursachen zurückführen, die uns im nächsten Abschnitt noch genauer beschäftigen werden. Diese wesentlichen Ursachen kommen ausschließlich durch die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, und damit durch unsere eigene Geisteshaltung, zustande. (Dieser Zusammenhang, zwischen Geisteshaltung in Interaktion/Kommunikation wird später noch genauer dargestellt.) Diese drei wesentlichen Ursachen lauten:

- Unnachgiebigkeit (Anhaftung)
- Verweigerung (Ablehnung)
- Unklarheit (Unwissenheit)

Alle drei wesentlichen Ursachen für Fehlbarkeiten in Unternehmen sind grundlegende Kategorien unserer

eigenen inneren Geisteshaltungen als Mensch, Mitarbeiter und Führungskraft, aus denen dann die feinen Nuancen unserer Gedanken und Emotionen erwachsen. Diese sind wiederum die Ursachen für unsere Gespräche und Handlungen. Unsere sozialen Interaktionen sind der Wirkungsbereich, in dem die Entfaltung der positiven Potentiale oder die Stärkung der blockierenden Potentiale stattfindet. Diese sozialen Interaktionen werden durch unsere eigenen Geisteshaltungen konstituiert. Demnach besteht die Möglichkeit, förderlich Einfluss zu nehmen auf das, was in unserem Umgang miteinander geschieht – und zwar indem wir Einfluss auf unseren Geist nehmen. Wir gestalten das, was passiert und was nicht passiert, aktiv durch das was wir denken, wie wir sprechen und wie wir handeln. Auf diese Möglichkeit der Einflussnahme zielt der dritte Grundsatz ab.

3. Grundsatz der Reduktion

Fehlbarkeiten können durch Beeinflussung der Ursachen reduziert werden. Da die Fehleranfälligkeit eines Unternehmens durch die genannten drei wesentlichen Ursachen entsteht, lässt sich diese durch förderliche Manipulation der Ursachen reduzieren. Dieser Grundsatz der Beeinflussbarkeit fordert uns dazu auf, aktiv

an den zugrundeliegenden Ursachen, unseren Geisteshaltungen, zu arbeiten. Die Blockade der förderlichen Potentiale ist in ihren Ausmaßen und Auswirkungen auf das Unternehmen nichts Schicksalhafteres. Wenn wir versuchen, mit konstruktiven und positiven Geisteshaltungen in unserer Führung zu arbeiten, lassen sich dadurch diese drei wesentlichen Ursachen positiv beeinflussen. Der vierte und letzte Grundsatz gibt uns eine mögliche Auswahl von Geisteshaltungen an die Hand, mit denen wir die blockierenden Auswirkungen der drei wesentlichen Ursachen reduzieren können. Die Betonung liegt hier auf Reduzierung und nicht auf Eliminierung, denn die vier Grundsätze sind immer gültig. Unabhängig davon, wie gut ein Unternehmen scheinbar organisiert ist – *entscheidend ist, in welchem Ausmaß das Unternehmen in seinen blockierenden Potentialen verfangen ist und wie stark die (sub)kulturelle Ausrichtung davon dominiert wird.*

4. Grundsatz der Stärkung

Es gibt mindestens acht Geisteshaltungen, welche die positive Beeinflussung der Fehlbarkeiten stärken. Diese acht Geisteshaltungen lauten:

1. Unternehmensinteresse
2. Zielorientierung

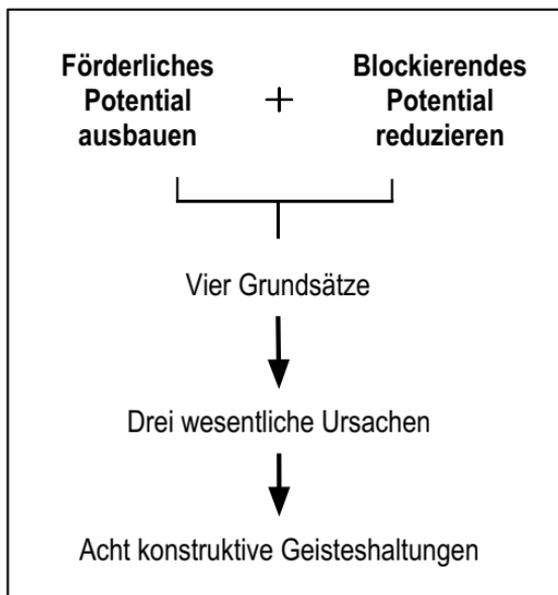
3. Engagement
4. Objektivität
5. Prozessorientierung
6. Analyse
7. Kommunikation
8. Umsetzung

Wir können bereits hier deutlich sehen, dass das w.OE Modell nicht von revolutionären Neuerungen lebt, sondern von der Reduktion und Konzentration auf das Wesentliche und auf die wirksamsten Dinge.

Diese Geisteshaltungen kennen wir alle aus den ersten Führungsseminaren, mit denen wir uns beschäftigt haben oder beschäftigt wurden. Sie sind nicht neu. Neu ist höchstes die Einbettung dieser Begriffe in die Kategorie *Geisteshaltungen*. Somit dienen sie als Schulungsrahmen für das eigene ethische Wertegerüst unserer Persönlichkeit als Führungskraft. Geisteshaltungen sind demnach essenzielle Faktoren zur positiven Korrektur der wesentlichen Ursachen für Fehleranfälligkeiten in unseren Unternehmen. Es geht verstärkt darum, die individuelle Verantwortlichkeit für das eigene Denken, Reden und Handeln in den Fokus einer ausgewogenen und zeitgemäßen Unternehmensentwicklung zu stellen. Die Verantwortlichkeit für den Ursprung der eigenen Verhaltensweisen: Die eigene Geisteshaltung.

Das geht weit über die betriebswirtschaftliche oder personelle Verantwortung hinaus und wird uns als Mensch herausfordern, über die Schatten der eigenen Gewohnheits- oder Reaktionstendenzen zu springen. Auch diese acht konstruktiven Geisteshaltungen schauen wir uns, genau wie die drei wesentlichen Ursachen, in den kommenden Abschnitten genauer an.

Abbildung 3: Übersicht der Elemente der ersten Ebene des w.OE Modells



In den folgenden beiden Abschnitten betrachten wir die drei wesentlichen Ursachen für Fehlbarkeiten näher, und wir setzen uns mit den acht konstruktiven

Geisteshaltungen auseinander. Um es vorweg zu nehmen: ***Die drei wesentlichen Ursachen sind blockierende oder destruktive Geisteshaltungen.*** Diese drei Geisteshaltungen sind wesentliche Ursachen für blockierte Unternehmen. Lassen Sie sich nicht von der anderen Bezeichnung „Drei wesentliche Ursachen“ irritieren. Der Sinn für diese Bezeichnung wird sich entlang der folgenden Überlegungen zeigen. Mit diesen Betrachtungen über die wesentlichen Ursachen und konstruktiven Geisteshaltungen schließen wir dann die erste Ebene des w.OE Modells ab.

Die drei wesentlichen Ursachen

Kommunikationsmodelle wurden bereits von erfahrenen Experten entwickelt und in unsere unternehmerische Praxis übernommen. Wir möchten kein neues Kommunikationsmodell entwickeln. Ich möchte mit Ihnen gemeinsam die drei wesentlichen Ursachen betrachten, die sich destruktiv (blockierend) auf das Kommunikationsverhalten der im Unternehmen beteiligten Menschen auswirken. Sicher kann ein Fachmann auf dem Gebiet der Kommunikation diese drei Ursachen in die gängigen Modelle von Schulz von Thun oder Watzlawick einordnen. Dennoch sollten wir zumindest auf eines der fünf Axiome von Watzlawick eingehen, weil es genau das beinhaltet, worum

es bei der Betrachtung dieser drei wesentlichen Ursachen geht.

"Man kann nicht nicht kommunizieren."

Das erste Axiom von Watzlawick, lässt die Ableitung zu, dass *alles* Kommunikation ist. Dass alles auf einem Austausch von Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger beruht. Wenn alles Kommunikation ist, dann ist es klug, sich mit der Art und Weise wie wir in Unternehmen kommunizieren, zu befassen. Dies gilt vor allem, wenn wir den Ursachen für sich selbst blockierende Unternehmen auf die Spur kommen wollen. Wenn wir bei der Betrachtung der Dynamiken in Unternehmen alles andere einmal "wegdenken", wird die Interaktion einer sozialen Gruppe auf die verbale und nonverbale Sprache reduziert. Diese beiden Ausdrucksarten wiederum haben als wesentliche Ursache die Geisteshaltungen der beteiligten Personen. Geisteshaltungen lassen sich ganz grob in konstruktive und destruktive unterteilen. Schauen wir uns die Geisteshaltungen an, welche unsere Kommunikation negativ beeinflussen, unsere Realität fehlerhaft konstruieren und damit die wesentliche Quelle für auftretende Blockaden sind, definieren wir diese als destruktiv bzw. blockierend. Wie bereits

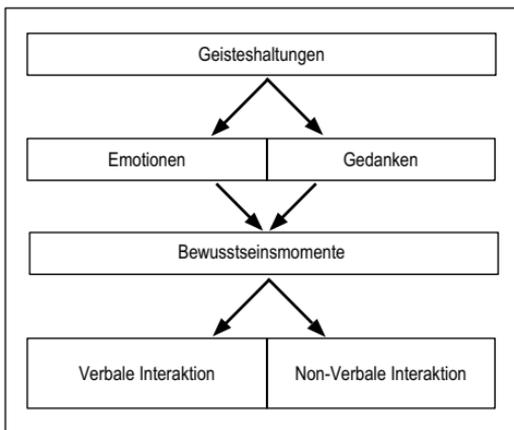
erläutert, sind die drei wesentlichen Ursachen im Prinzip drei „Basis-Geisteshaltungen“, aus denen sich dann weitere individuelle emotionale und gedankliche Formationen ergeben.

Unnachgiebigkeit (Anhaftung)

Als Menschen neigen wir dazu, an bestehenden Routinen festzuhalten. Routinen sind das Fundament, auf dem unser Alltag und unsere tägliche Realität ruhen. Wir neigen dazu, an Dingen selbst dann festzuhalten, wenn dies aus logischen Gesichtspunkten nicht mehr nachzuvollziehen ist. Jeder kennt das Phänomen, dass man bei genauer Betrachtung das eigene Auto schon viel früher hätte verkaufen sollen, anstatt solche Unmengen an Reparaturkosten anzuhäufen. Wir identifizieren uns mit Dingen, die uns umgeben, und rücken manchmal nur schwerlich davon ab. Wenn wir diese Dinge auch noch selbst erschaffen haben, kann diese perspektivische Reaktionstendenz (Geisteshaltung) noch extremer werden. In Unternehmen neigen Menschen dazu, an bestehenden Prozessen festzuhalten und entsprechend zu kommunizieren. Weil es bis jetzt ganz gut funktioniert hat, oder weil man eventuell selbst an der Prozessgestaltung beteiligt war, oder bei einer Veränderung doch zu viele Nachteile vermutet. Die Ausprägungen der Unnachgiebigkeit innerhalb

von Unternehmen können so vielfältig sein wie deren Ursachen. Wir haften an Projekten an, obwohl diese offensichtlich nicht zum Erfolg führen. Wir haften an Mitarbeitern an, obwohl diese offensichtlich nicht mehr im Interesse des Unternehmens handeln. Wir haften an Führungskräften an, obwohl diese offensichtlich nicht mehr dazu in der Lage sind, die Ihnen anvertrauten Menschen richtig anzuleiten. Wir haften an Entscheidungen, Strategien, Visionen und Besprechungen an. Kurz: Wenn wir einen Weg eingeschlagen haben, tun wir uns schwer damit, einen neuen zu beschreiten. Es ist wichtig zu unterscheiden zwischen den zugrundeliegenden Geisteshaltungen und den damit verbundenen Gedanken und Emotionen. Gedanken und Emotionen sind wesentlich facettenreicher als die drei wesentlichen Ursachen in Form von Geisteshaltungen.

Abbildung 4: Eigene Geisteshaltungen als wesentliche Ursache für Unternehmensentwicklung



Nehmen wir uns jedoch die Zeit, um unsere Gedanken und Emotionen näher zu betrachten, dann erkennen wir, dass alle einzelnen Bewusstseinsmomente, die in Summe das Erlebnis unserer individuellen Realität abbilden, auf unseren Geisteshaltungen beruhen – in jeweils unterschiedlicher Ausprägung und Intensität. Diese drei Geisteshaltungen (drei wesentliche Ursachen) sind demnach das Fundament unserer destruktiven Bewusstseinsmomente. Damit bilden sie die Basis unserer negativen Gedanken, negativen sprachlichen Interaktionen und der damit verbundenen blockierenden Handlungen (Interaktionen).

Verweigerung (Ablehnung)

Die drei hier besprochenen Geisteshaltungen sind als wesentliche Ursachen für den Aufbau blockierender Potentiale miteinander verbunden. In jeder einzelnen findet sich ein Teil der beiden anderen wieder. So setzt sich Verweigerung oder Ablehnung aus Anhaftung an Bestehendem und der Unklarheit bzgl. der neuen Situation zusammen. Ablehnung ist getarnte Anhaftung, gepaart mit Unklarheit oder mangelnder Einsicht. Auch hier reicht das Spektrum in der Praxis vom offensichtlichen "erst mal dagegen" bis hin zum subtilen Sarkasmus, der alles und jeden innerhalb des Unternehmens in Frage stellt, alle neuen Initiativen

und Veränderungen grundsätzlich deshalb ablehnt, weil durch diesen Sarkasmus jegliche Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wird.

Unklarheit (Unwissenheit)

Unklarheit bzw. Unwissenheit lässt sich nicht nur als eine Paarung von Anhaftung und Ablehnung definieren, sondern auch in zwei weitere Kategorien einteilen:

Die erste Art der Unklarheit bezieht sich auf faktisches und fachliches Nichtwissen. Beispielsweise, wenn ein Unternehmen nicht über ausreichend qualifizierte Mitarbeiter oder Führungskräfte verfügt, die den ausgewogenen Ausbau des förderlichen Potentials souverän vorantreiben und stabilisieren können.

Die zweite Art der Unklarheit manifestiert sich derart, dass in einer etablierten Unternehmenskultur kein Konsens darüber besteht, dass Wandel ein natürliches Prinzip ist und Strukturen diesem Prinzip gerecht werden müssen. Hier ist die Unklarheit auf einen Mangel an Einsicht bzgl. grundlegender Wandlungsdynamik zurückzuführen. Wichtig ist zu verstehen, dass die wesentlichen Ursachen für die Übermacht an blockierendem Potential in Unternehmen in

unseren blockierenden bzw. destruktiven Geisteshaltungen zu suchen sind. Unsere Geisteshaltung beeinflusst unsere verbale und non-verbale Interaktion und bestimmt damit die *Entfaltungintensität des förderlichen Potentials*.

Lassen Sie uns gemeinsam die konstruktiven Geisteshaltungen betrachten, die uns davon abhalten, zu sehr von diesen drei negativen Geisteshaltungen gelenkt zu werden. Dies ist das wirksamste Gegenmittel, um eine fundierte Basis zu schaffen, damit die Fehlbarkeiten in der Unternehmensentwicklung an der Wurzel reduziert werden. So können wir den ersten Schritt auf einem ausgewogenen oder mittleren Pfad zeitgemäßer Unternehmensentwicklung gehen.

Die acht konstruktiven Geisteshaltungen

Welche Geisteshaltungen kultivieren wir, um den drei genannten destruktiven Geisteshaltungen in der Kommunikation entgegenzuwirken? Wie wir in der vorherigen Grafik sehen konnten, bildet die Haltung unseres Geistes die Basis auf der (mindestens) Gedanken und Emotionen entstehen. Weil Gedanken und Emotionen sehr vielseitige Ausprägungen haben, können wir annehmen, dass es eine große Anzahl von zugrundeliegenden Geisteshaltungen gibt. Die drei wesentlichen destruktiven haben wir bereits näher betrachtet.

Sie sind *die Wurzel* aller negativen Geisteshaltungen, Gedanken und Emotionen.

Durch das Beeinflussen von negativen Geisteshaltungen in positive reduzieren wir deren Wirksamkeit. Zur förderlichen Beeinflussung setzen wir die konstruktiven Geisteshaltungen ein – *eine* Auswahl an Möglichkeiten finden Sie im Folgenden näher erläutert. Diese acht Geisteshaltungen haben sich bewährt, und sie dienen als Rahmen für die eigene Arbeit im w.OE Kontext.

Um es deutlich zu machen: Dies ist *eine* Art und Weise, einen solchen Rahmen für die eigenen förderlichen Geisteshaltungen aufzubauen. Dies ist der Rahmen, der im w.OE Modell befürwortet wird. Sie können diesen Rahmen weiterentwickeln und sich Gedanken machen, welche Haltungen darüber hinaus aus Ihrer Sicht konstruktiv und wichtig sind. Bitte betrachten Sie diese Auflistung hier als einen Orientierungsvorschlag.

Unternehmensinteresse

Im Zweifel muss im Interesse des Unternehmens gehandelt werden und nicht im Interesse eines Einzelnen, einer einzelnen Gruppe oder im Interesse einzelner Kunden oder Lieferanten. Der Erhalt und die

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens liegen in der Priorität weit über den Wünschen eines einzelnen Kunden oder Lieferanten. Kunden oder einzelne Personen dürfen niemals zu Königen werden. Ein König hat Zuviel Macht in einer Person gebündelt. Das Interesse des gesamten Unternehmens ist die Richtschnur für profitables Wirtschaften.

Zielorientierung

Es klingt beinahe banal, aber es hat sich gezeigt, dass während der Ausführung von Arbeitsprozessen immer wieder das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird. Dies führt dazu, dass sich Prozesse und Projekte verselbstständigen und am Ende zu reinen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen verkommen können. Es ist unsere wichtigste Aufgabe, Ziele nicht nur zu definieren und zu verfolgen, sondern die Arbeitsprozesse daran auszurichten.

Engagement

Die Stabilität eines Unternehmens hängt von jedem einzelnen ab. Es gilt also, dass wir uns einbringen und uns für unser Unternehmen engagieren. Ganz nach den eigenen Möglichkeiten. Wir sollten vermeiden, so etwas wie "Begeisterungszombies" zu erschaffen, wie

es in manchen Unternehmen üblich ist. Engagement im Kontext der w.OE bedeutet, sich nach bestem Wissen und Gewissen einzubringen, sich im Klaren darüber zu sein, dass man selbst mit seinem Beitrag ein Teil des Ganzen ist und sich nicht innerlich abgrenzt. Sollten wir bereits innerlich gekündigt haben, ist es besser, rasch entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Objektivität

Die Objektivität korrespondiert sehr stark mit dem Unternehmensinteresse. Auch wenn wir selbst emotional sehr stark betroffen sind, sollten wir versuchen, faktenbasierte Lösungsansätze umzusetzen. Objektivität bedeutet aber auch, dass wir uns nicht von visionären Begeisterungsströmen in eine glorreiche Zukunft fortreißen lassen, sondern strategisch klug und ausgewogen handeln.

Prozessorientierung

Verändern wir einzelne Parameter in den Abläufen unserer Unternehmen, so hat dies Auswirkungen weit über den betroffenen Bereich hinaus. Die Prozessorientierung soll uns zu einem Handeln animieren, das sowohl die Wertschöpfung des Systems als auch kulturelle Parameter miteinbezieht. Weiterhin sorgt die

Orientierung an Prozessen dafür, dass wir mit der notwendigen Geduld an Veränderungen herangehen, weil wir verstanden haben, dass verknüpfte Abläufe Zeit benötigen, um neu strukturiert werden zu können.

Analyse

Um Lösungen entwickeln zu können, ist es notwendig, sich ein aktuelles Bild von der Lage zu machen. Ausgewogene Analysen sind notwendig, um die betriebswirtschaftlichen und sozialen Veränderungen unserer Interventionen abschätzen zu können. Eine konzentrierte Phase der Analyse ist immer dann hilfreich, wenn wir meinen, uns bereits auf dem Weg zu befinden, und wenn wir voller Elan und Begeisterung die ersten Schritte umgesetzt haben. Eine ausgewogene Analyse kann uns helfen, die notwendige kritische Distanz zu einzelnen Maßnahmen einzuhalten.

Kommunikation

Eine soziale Gruppe lässt sich nur weiterentwickeln, wenn die einzelnen Mitglieder sich gegenseitig vertrauen. Herrscht Misstrauen vor, weil Informationen vorenthalten bzw. nicht detailliert genug weitergegeben werden, können unklare Situationen entstehen. Unklare Situationen sind für eine soziale Gruppe nicht

förderlich. Merken wir uns, dass wir stets im Austausch bleiben und uns Zeit nehmen müssen für die Menschen gegenüber.

Umsetzung

Die letzte der acht konstruktiven Geisteshaltungen ist die wichtigste, um die drei wesentlichen Ursachen (Anhaftung, Ablehnung und Unwissenheit) aufzulösen. In der tatsächlichen Umsetzung manifestiert sich der Wille aller Beteiligten zu einer Weiterentwicklung. Kommen wir nicht in die Phase der Umsetzung, staut sich zu viel Energie auf, und das soziale Gefüge in der Organisation wird träge. Eine Umsetzung, auch wenn sie nicht perfekt ist, ist besser als keine Umsetzung.

Wie sollen wir mit diesen acht konstruktiven Geisteshaltungen verfahren? Wie mit den vier Grundsätzen? Den drei wesentlichen Ursachen? Bringen uns diese Überlegungen tatsächlich einen Schritt weiter? Oder war dies hier nun ein netter, aber nicht praxisnaher, philosophischer Exkurs? Wir haben es heute mit einer großen Anzahl an Lösungsansätzen im Umfeld der Unternehmensentwicklung zu tun. Für uns ist es schwierig zu erkennen, was sinnvoll ist und welcher Ansatz zu den Bedürfnissen unseres Unternehmens

passt. Gerade im familien- und inhabergeführten Mittelstand müssen Entwicklungsansätze den Einzelnen einbeziehen, weil die Strukturen und Menschen in diesen Unternehmen gut und einfach zu erreichen sind. Deshalb ist es wichtig, dass wir uns die Zeit nehmen, um das was tatsächlich in unseren Unternehmen passiert, von einem Standpunkt aus zu betrachten, von dem aus sich alle Unternehmen gleichen. Von einem auf das Wesentliche reduzierten Standpunkt. Wenn wir es als Führungskräfte nicht schaffen, solche grundlegenden Überlegungen für uns selbst durchzuführen und nachzuvollziehen, wie sollen wir es dann schaffen, unsere Mitarbeiter anzuleiten? Wie können wir es schaffen, unsere Unternehmen in einer geeigneten Art und Weise auszurichten, wenn wir uns nicht die Zeit nehmen, gedanklich zum Wesentlichen vorzudringen?

Die Arbeit in der Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung zeigt, dass die einzelnen Menschen nur zu echter Neuausrichtung fähig sind, wenn ein gewisses Maß an Einsicht vorhanden ist. Diese erste Ebene des w.OE Modells ist die didaktische Basis, um auf der zweiten Ebene die Aufgabe der geeigneten Ausrichtung von Unternehmen anzugehen. Basierend auf dieser zweiten Ebene arbeitet man sich vor auf die dritte Ebene, die Ebene der Anwendung und Umsetzung. Alle drei Ebenen des w.OE Modells sind

miteinander verwoben und bauen aufeinander auf. Wenn wir ein Haus bauen fangen wir nicht mit dem Dach an, sondern mit dem Fundament. Ohne ein solides Fundament kein stabiles Gebäude. Bevor wir über die Anwendung von Methoden wie Auditierung oder Prozessmodellierung nachdenken, sollten wir in unserem Geist eine feste Basis geschaffen haben. Ohne das solide Fundament dieser ersten Ebene des w.OE Modells werden wir bei der Ausrichtung und der konkreten Anwendung auf den nächsten Ebenen keinen wirklichen Erfolg haben.

**6 Zeitgemäße Unternehmens- und
Führungsausrichtung**

Zeitgemäße Unternehmensentwicklung setzt sich aus den beiden Elementen Aufklärung und Ausgleich zusammen. Eine zu unserer Zeit passende innere Haltung setzt auf den hohen Wert einer gründlichen Aufklärung im Unternehmen. Aufklärung bedeutet, geeignete Informationen in einer geeigneten Form an die gesamte Belegschaft weiterzugeben. Geeignete Informationen können Schulungen, Informationsveranstaltungen oder Einblick in geplante Projekte sein. Die geeignete Form in einem zeitgemäßen Ansatz ist die direkte Ansprache durch uns als Führungskräfte. Wir sind der richtige Kanal, um unsere Kollegen und Mitarbeiter über das aufzuklären, was passiert und passieren wird. Das Element des Ausgleichs fordert von uns eine Haltung, mit der wir unsere betriebswirtschaftlichen Ziele mit den menschlichen Belangen unserer Kollegen und Mitarbeitern harmonisieren. *Zeitgemäße Unternehmensentwicklung berücksichtigt beides als gleich wichtig.*

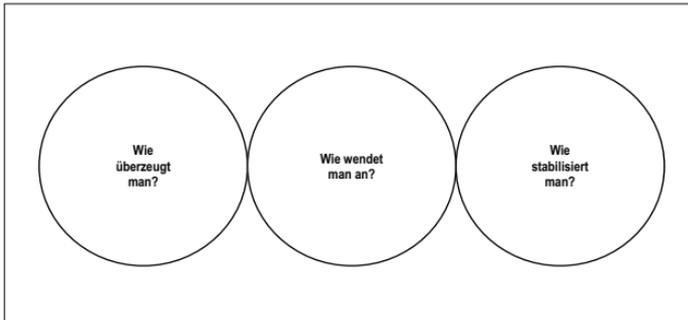
Wenn wir Veränderungsimpulse, in welcher Form auch immer, in unser Unternehmen hineingeben, stehen sich Menschen mit ganz unterschiedlichen Geisteshaltungen, Gedanken und Emotionen gegenüber. Wir, die wir hier in diesem Buch die reduzierte Hinführung der ersten Ebene gelesen haben, wollen nun das förderliche Potential unseres Unternehmens weiter ausbauen. Vielleicht sind wir bereits soweit

vorgedrungen und sehen uns nun der betrieblichen Realität gegenüber: Menschen arbeiten mit Menschen, und wo Menschen mit Menschen arbeiten, da kommt es zu kommunikativen Unstimmigkeiten. Das förderliche Potential gilt es ja nicht ganz alleine auszubauen, sondern mit überzeugten Kollegen und Mitarbeitern. Mal ganz abgesehen davon, dass es unvernünftig wäre zu versuchen, diese Aufgabe alleine zu bearbeiten.

Fragen, um die sich alles dreht

Wenn Menschen andere Menschen davon überzeugen möchten, dass Veränderungen notwendig sind, treten drei Fragen auf, die sich in jedem Unternehmen jeder Branche exakt gleichen. Mit Gewissheit kann gesagt werden, dass wir als Führungskräfte mit diesen drei Fragen konfrontiert werden. Entweder durch uns selbst oder durch Kollegen, die sich dieselben Fragen stellen. Wann genau uns diese Fragen beschäftigen werden, lässt sich nicht vorhersagen. Auch in welchem zeitlichen Abstand sie auftauchen werden, lässt sich nicht festlegen. Einzig sicher ist, dass diese Fragen auftauchen. Deshalb betrachten wir sie hier genauer.

Abbildung 5: Drei Fragen, die jeden Wandlungsprozess begleiten

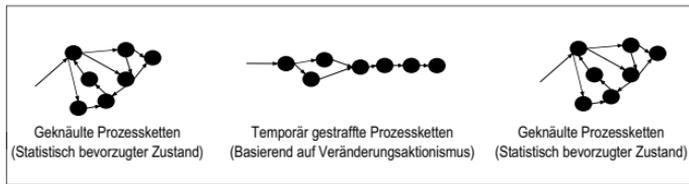


Wir kennen diese Fragen und wir wissen auch, dass diese Fragen die entscheidenden sind für den Erfolg von Wandlungsbemühungen in Unternehmen, egal ob auf kultureller oder betriebswirtschaftlicher Ebene. Wir tun nun also Folgendes: Wir warten nicht bis wir uns diese Fragen erneut stellen, sondern erarbeiten von diesen Fragen ausgehend eine praktische Lösung für unser Unternehmen. So sparen wir Zeit und Energie, die wir sinnvoller einsetzen können.

Beginnen wir mit der ersten Frage: **Wie überzeugt man?** Meistens sind wir selbst überzeugt davon, dass sich etwas ändern muss. Wenn es schon etwas besser läuft, sind unsere zugeordneten Führungskräfte ebenfalls davon überzeugt und ziehen mit uns an einem Strang. Soweit bekommen wir es meistens hin, nachdem wir einen Impulsvortrag besucht haben.

Aber wie überzeugen wir nun "den Rest der Mannschaft"? Und viel wichtiger: Müssen wir überhaupt überzeugen, oder müssen "die" nicht qua Bezahlung begeistert mitmachen? Ähnliche Herausforderungen erscheinen mit der Zweiten Frage nach der richtigen Anwendung. Sollten wir es tatsächlich geschafft haben, eine kritische Masse in unserem Unternehmen hinter uns zu sammeln, dann wird der weitere Erfolg davon abhängen, dass wir die notwendigen Dinge richtig tun. Die Dinge richtig zu tun, also die geeigneten Methoden in einem geeigneten Kontext anzuwenden, ist wichtig, damit wir als "Entscheider" die geweckten Energien in richtige Bahnen lenken können. Und nun zur *Königsfrage des Change-Management* **"Wie stabilisiert man?"** Wandel muss tief im Bewusstsein einer Organisation verankert werden. Sonst besteht permanent die Gefahr, dass "umgewandelte" Systeme in ihren statistisch bevorzugten Ausgangszustand "zurückschnappen". Wie bei einem Gummiband, das unter Zugkraft steht. Wenn die Zugkraft nachlässt, bewegt es sich in seinen bevorzugten Zustand zurück. Die folgende Grafik verdeutlicht dieses Beispiel.

Abbildung 6: Situation bei nicht langfristig stabilisierten Wandlungsbemühungen



Dieses "Phänomen der zurückschnappenden Prozessketten", basiert auf der beschriebenen Situation mit dem Gummiband. Wir nehmen uns einzelne Prozesse in unserem Unternehmen vor und erkennen deren geknäulten (*nicht verschwendungsarmen*) Zustand. Nun bringen wir Zug auf dieses Teilsystem und straffen die Prozessketten temporär durch vereinzelt Veränderungsimpulse. Lassen wir mit dem Zug nach und ziehen uns z. B. als Führungskraft aus dem Projekt zurück, schnappen die Prozessketten in ihren statistisch bevorzugten Zustand zurück. Das passiert, weil wir häufig vergessen, die gestrafften Prozessketten durch geeignete Sicherungsmaßnahmen wie KVP-Routinen abzusichern. „Wie stabilisiert man?“ ist die Frage nach den wirksamsten Pfeilern, die „eingerammt“ werden müssen, um ein Zurückschnappen der Prozessketten zu verhindern. Mithilfe des w.OE Wirksamkeitsansatzes, „rammen“ wir die benötigten Pfeiler ein, um die Prozessketten straff (*verschwendungsarm*) zu halten.

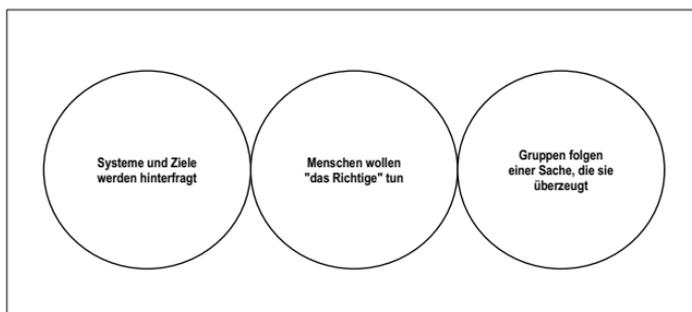
Diesem Phänomen liegen unsere menschlichen Bedürfnisse nach Routine und Gewohnheit zugrunde. Und unser Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität. Selbst diejenigen unter uns, die glauben, sie seien sehr spontan und flexibel, sind bei genauer Betrachtung kleine "Gewohnheitsmonster", die ein nicht unerhebliches Maß an Routinen zur eigenen Zufriedenheit benötigen. Oder Frühstück Sie jeden Morgen anders? Haben Sie einmal darauf geachtet, in welcher Reihenfolge Sie sich jeden Morgen im Büro quasi in Betrieb setzen? Wir streben alle stets in unseren bevorzugten Zustand zurück. Was nicht bedeutet, dass wir unsere bevorzugten Zustände nicht neu konfigurieren können. Das würde bedeuten, dass wir uns nicht entwickeln. *Entwicklung ist ein kontinuierliches Fortschreiten zwischen bevorzugten Zuständen.* Wenn das nicht so wäre, würden wir beim ersten Besuch an einem Strand immer nur diesen Strand aufsuchen.

Mit diesen Überlegungen suchen wir nun nach Antworten auf diese Fragen. Die Antworten verbergen sich indirekt in drei Aspekten, die ebenfalls jeden Wandlungsprozess begleiten. Diese drei Aspekte betrachten wir genauer. Auch hier gilt: Sie sind universell und stellen bei jedem Veränderungsprojekt die möglichen Stolpersteine dar, über die „der Wandel“ stolpern kann.

Stolpersteine bei der Arbeit an der Ausrichtung des Unternehmens

Soziale Gruppen, die zu einem Wandel in ihrer momentanen Struktur aufgefordert werden, bedienen sich dreier Aspekte um diesen Wandel zu entschleunigen. Dies geschieht meistens nicht in böser Absicht, sondern ist einfach Teil der sozialen Dynamik. Ganz genauso wie die drei bereits behandelten Fragen. Diese drei Aspekte gehören einfach dazu. Wenn wir uns darüber nicht bewusst sind, finden wir zum einen keine geeigneten Antworten auf die drei vorgestellten Fragen und zum anderen werden diese drei Aspekte unsere Bemühungen früher oder später behindern, wenn nicht sogar komplett zum Erliegen bringen. Arbeiten wir damit bewusst, wird der Wandlungsprozess nicht *entschleunigt*, sondern *beschleunigt*.

Abbildung 7: Drei Aspekte, die jeden Wandlungsprozess einer sozialen Gruppe begleiten



Systeme und Ziele werden hinterfragt

Um eine Antwort auf die Frage: „Wie wendet man an?“ zu erhalten, befassen wir uns mit dem ersten Aspekt: Systeme und Ziele werden hinterfragt. Diese drei Aspekte wirken in jeder Belegschaft (oder Teilen einer Belegschaft), unabhängig von konkreten Veränderungsprojekten. Der erste Aspekt beschäftigt sich mit der Tendenz, dass Systeme, die angewandt werden sollen, und Ziele, die festgelegt werden, durch die beteiligten Mitarbeiter und Kollegen stets hinterfragt werden. Wobei diese Feststellung wertungsneutral ist. Es muss nicht immer ein ablehnendes Hinterfragen sein. Viel häufiger ist es ein Hinterfragen aus Interesse. Dies sollten wir als positives Signal werten, weil der Angesprochene versucht, das neu Gelernte mit seinem eigenen Verständnis abzugleichen.

Dieser erste Aspekt, der Aspekt des Hinterfragens, wirkt immer dann sehr stark, wenn wir als Einzelpersonen oder als eine kleine Gruppe von Führungskräften glauben, dass das von uns ausgewählte zukünftige System für alle Beteiligten das richtige sei. Oder dass die von uns Führungskräften vorgegebene Richtung die richtige ist. Oder wenn wir dem Trugschluss unterliegen, dass die von uns gesteckten Ziele automatisch die Ziele der einzelnen Mitarbeiter sind. Wenn

wir die Frage beantworten möchten, wie wir überzeugen, müssen wir uns die Zeit nehmen und die von uns als sinnvoll erachteten Lösungen, sowie die von uns als sinnvoll bedachten Ziele, dem offenen Dialog aussetzen. Denn: Alle im Systemverbund eines Unternehmens beteiligten Menschen müssen die festgelegten Ziele gemeinsam erreichen.

Menschen wollen "das Richtige" tun

Bei der Frage „Wie wendet man an?“, stoßen wir auf den zweiten Aspekt, den Aspekt *das Richtige* tun zu wollen. Menschen wollen das Gefühl haben, *das Richtige* zu tun. Was genau *das Richtige* für eine einzelne Person oder ein Unternehmen ist, lässt sich nur individuell entscheiden. Aber bei der Umsetzung von Aktivitäten, die dazu dienen, bestehende Systeme erfolgreich weiter zu führen, kommt es entscheidend darauf an, dass der beteiligte Mensch für sich selbst festgestellt hat, dass das was er zu tun hat, aus seiner Sicht auch *das Richtige* ist. Ein direkter Führungsstil, im Sinne von "Friss oder Stirb", führt immer dazu, dass dieser Aspekt nicht berücksichtigt wird. Es kommt nicht darauf an, dass wir Führungskräfte meinen, *das Richtige* zu tun bzw. *das Richtige* zu verordnen. Jeder Mitarbeiter, jeder Kollege muss die Gewissheit darüber erlangt haben, dass dies das auch *das Richtige für*

ihn ist. Diese Gewissheit muss aufgrund seiner eigenen Erkenntnis entstehen. Projekte, Maßnahmen und Veränderungen, welche diesen Aspekt nicht ausreichend berücksichtigen, brechen unter den ersten kritischen Diskussionen oder auftretenden Schwierigkeiten ein.

Gruppen folgen einer Sache, die sie überzeugt.

Wie stabilisieren wir auf einem neuen Niveau? Oder überhaupt die Frage: „Wie stabilisiert man?“, führt zum dritten Aspekt, dem Aspekt der Überzeugung. Wenn wir es nicht geschafft haben, die Menschen um uns herum zu überzeugen, werden die Bemühungen nachlassen, sobald wir den Führungsdruck reduzieren, und die bereits gezeigten Auswirkungen auf die geknäuelten Prozessketten setzen rasch ein. Unternehmen bleiben nach Veränderungsbemühungen nur stabil auf dem neuen Niveau, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte durch richtige Einsicht und einen darauf basierenden Verhaltenskodex überzeugt davon sind, dass all dies Wert ist, Teil der Unternehmens- und Führungskultur zu werden. Aus dieser auf Überzeugung beruhenden Einsicht entsteht dann die häufig gewünschte Eigendynamik der Gesamtorganisation. Es wird deutlicher, wie wichtig Aufklärung, Ausgleich und die eigene Geisteshaltung als Elemente

zeitgemäßer Unternehmensentwicklung sind. All diese Überlegungen lassen einen Schluss zu: Wir müssen tiefer in der Organisation als sozialem Geflecht arbeiten. Es genügt nicht, an den Geschäftsprozessen zu arbeiten, Strategien zu entwickeln, Ziele festzulegen, Visionen zu formulieren, Missionen an die Wand zu heften und Leitbilder zu postulieren. Diese Einsicht zur tieferen Arbeit in unseren Unternehmen haben wir durch unseren geschärften Blick auf Gesetzmäßigkeiten und reduzierte Sachverhalte erreicht.

Die "Tiefenarbeit" in unserem Unternehmen ist der wichtigste Teil unserer Aufgaben als zeitgemäße Führungskraft. Diese "Tiefenarbeit" wird im w.OE Modell mit der Arbeit an der Ausrichtung des Unternehmens und des Führungssystems gleichgesetzt.

Geeignete Ausrichtung - Tiefer in der Organisation arbeiten

Bei dem Begriff "Ausrichtung" kann es sein, dass uns sofort Assoziationen in den Kopf kommen, wie "die Neuausrichtung der Strukturen" oder "die Neuausrichtung der Unternehmensprozesse, um mit dem Wettbewerb mithalten zu können". Diese Assoziationen sind nicht ganz falsch, aber sie sind im Kontext

der w.OE auch nicht ganz richtig. Der Begriff der Ausrichtung im Kontext des w.OE Ansatzes ist vermutlich der wichtigste Punkt des gesamten w.OE Modells. Weil er sich mit der Frage beschäftigt, wo Veränderungs- bzw. Wandlungsinitiativen in Unternehmen förderlich einwirken müssen, um das Unternehmen langfristig anpassungsfähig zu halten. Und noch wichtiger: Wie und wo wirken sich Geisteshaltungen der Menschen aus bzw. wie und wo werden diese Geisteshaltungen ursächlich beeinflusst? Wir suchen, wie in den vorherigen Abschnitten, auch hier nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Außerdem liegt es in unserer Verantwortung, dass wir den uns vertrauenden Menschen einen Handlungsrahmen vorgeben, der möglichst alle eingesetzten Energien auch zum Erhalt des Unternehmens umwandelt. Wenn wir immer wieder Projekte und Initiativen auf den Weg bringen, die keine signifikanten Veränderungen herbeiführen, leidet sowohl unsere Glaubwürdigkeit als auch das Vertrauen der beteiligten Mitarbeiter in uns. Die Arbeit an der Ausrichtung, nach w.OE Verständnis, ist eine *zeitgemäße* prophylaktische Maßnahme gegen eine der schlimmsten Verschwendungsarten: Verschwendung von förderlichem menschlichem Potential.

Mit dem Begriff der Ausrichtung bewegen wir uns sehr stark auf soziologischen und psychologischen Themenfeldern, jedoch ist die Ausrichtung im w.OE Modell ein praktischer Blickwinkel auf soziale und damit kulturelle Dynamiken und Funktionen in Unternehmen. Die Arbeit an der Ausrichtung eines Unternehmens und am Führungssystem liefert uns brauchbare Antworten auf die drei Fragen, die wir betrachtet haben: Wie überzeugt man? Wie wendet man an? Wie stabilisiert man? Sie räumt die drei Stolpersteine (Systeme und Ziele werden hinterfragt. Menschen wollen *das Richtige* tun. Gruppen folgen einer Sache, die sie überzeugt) beiseite. Was bedeutet *Ausrichtung* im w.OE Modell? Wo ist die Ausrichtung in einem Unternehmen zu finden?

Die Ausrichtung eines Unternehmens lässt sich als ausformulierte oder nicht ausformulierte, aus mehreren Komponenten bestehende, gemeinsame Haltung (Geisteshaltung) beschreiben, auf die sich eine soziale Gruppe im Laufe der Zeit einschwingt. Wir gehen damit von der Annahme aus, dass nicht nur wir als Menschen über Geisteshaltungen verfügen, sondern Organisationen als soziale Organismen ebenfalls. So wie wir als Menschen danach streben, so zufrieden wie möglich zu sein und unsere Schwierigkeiten zu reduzieren, so streben Unternehmen danach, ihr

förderliches Potential zu entfalten und das blockierende zu reduzieren, um in einem anpassungsfähigen Zustand bleiben zu können. Dieses Streben nach Potentialentfaltung haben wir auf der ersten Ebene des w.OE Modells kennengelernt.

Geisteshaltung prägt die Denk-, Sprach- und Handlungsmuster der sozialen Gruppe und sie wird von diesen beeinflusst. Die Ausrichtung setzt sich aus mindestens drei Komponenten zusammen:

1. Geschichte des Unternehmens und dessen aktuelle Situation im Sinne von Mitarbeiteranzahl und Organisationsform.
2. Emotionale Färbung des Unternehmens.
3. Geltende Regeln, die sich im Verbund als unternehmensspezifischer Regelsatz manifestieren.

Die Geschichte eines Unternehmens beeinflusst die vorherrschenden Tendenzen. Die emotionale Färbung prägt die Art und Weise wie (re)agiert wird, und die geltenden Regeln offenbaren, wie auf interne oder marktseitige Impulse reagiert wird.

An dieser Stelle ist es hilfreich, sich ein Unternehmen mit verschiedenen Bewusstseinssebenen vorzustellen. Nur dass die Ebenen sich nicht auf eine einzelne Person beziehen, sondern auf die betrachtete

soziale Gruppe. Und da wir tief in die Wirkungszusammenhänge eines Unternehmens eindringen wollen, bietet es sich an, an der Ausrichtung auf der *subkulturellen Ebene* zu arbeiten.

Abbildung 8: Bewusstseinssebenen von Organisationen



Auf der organisatorischen Ebene findet die strategische Aufstellung des Unternehmens, die Ableitung von konkreten Zielen, sowie die Entwicklung und Ausführung von betrieblichen Prozessen und Projekten statt. Diese Ebene können wir auch als Tagesgeschäftsebene bezeichnen. Diese Ebene beschäftigt sich im Wesentlichen mit Aufgaben, Kompetenzen

und Verantwortungen. Auf der kulturellen Ebene finden alle klassisch mit der Kultur des Unternehmens assoziierten Tätigkeiten statt. Hier sind Themen wie die Vision, Mission oder das offizielle Leitbild angesiedelt. Hier finden Diskussionen über Rollen und deren Zuordnung in der Hierarchie statt. Ebenfalls auf dieser Ebene sind alle sozialen Aktivitäten eines Unternehmens, wie z. B. Weihnachtsfeiern, Betriebsjubiläen oder Ausflüge untergebracht. Viele Führungskräfte machen bereits hier den entscheidenden Fehler, wenn sie glauben, die Arbeit an den Themen der kulturellen Ebene würde die "Unternehmens-DNA" beeinflussen. Auch wenn es so scheint hat die Arbeit auf dieser kulturellen Ebene einen geringen Einfluss auf die Denk-, Sprach- und Handlungsmuster, welche eine Unternehmenskultur tatsächlich prägen. Trotzdem geben wir uns gerne der Illusion hin, mit unseren sozialen Grundfertigkeiten hier Tiefgreifendes zu verändern. Achtsames zuhören und Interesse für private Themen reichen leider nicht aus. Sie sind wichtig, ganz ohne Zweifel. Nur greifen sie nicht tief genug ein. Auf der subkulturellen Ebene finden sich die tiefergehenden, historisch bedingten Denk-, Sprach und Handlungsmuster der sozialen Gruppe, die emotionale Färbung und die geltenden Regeln einer Belegschaft, die sich in der Ausrichtung ausdrücken. Wenn wir über emotionale Färbung sprechen, dann meinen

wir hier tatsächlich eine Kombination von Emotionen, welche in einem Unternehmen vorherrschen. Ist das Unternehmen eher geduldig, warmherzig und vorhersehbar? Oder wirkt es inspirierend, ehrgeizig, zielorientiert und verbissen? Regeln bzw. Regelsätze als Verbund von Regeln, sind WENN/DANN-Verknüpfungen, die im Unternehmen wirksam sind. Hier zur Verdeutlichung ein zwei Beispiele:

- WENN wir einen neuen Kunden haben, DANN werfen wir alle Prozesse über Bord, um seinen Auftrag abzuwickeln.
- WENN die Arbeit zu viel wird, DANN rufen wir schnell nach mehr Personal.

Alle drei wichtigen Komponenten der Ausrichtung (Historie, emotionale Färbung und Regeln) können sowohl förderlich als blockierend ausgeprägt sein und tragen damit den Schlüssel zur erfolgreichen w.OE Anwendung in sich: Förderliches Potential ausbauen und blockierendes reduzieren. Im nächsten Abschnitt und mithilfe der nächsten Grafik werden wir uns diese drei Bewusstseins Ebenen einer Organisation genauer anschauen.

Jetzt haben wir eine erste Vorstellung davon, wo die Ausrichtung im w.OE Modell angesiedelt ist und wie sich der Begriff Ausrichtung zusammensetzt.

Lassen Sie uns diesen Begriff noch etwas verständlicher anhand von Beispielen beschreiben.

Umgangssprachlich spricht man häufiger von einer "eingeschworenen Gruppe" oder "einem eingeschworenen Team". Bei dieser Bezeichnung denken wir an Menschen, die durch gemeinsame Erlebnisse miteinander verbunden sind. Vielleicht sogar mehr, als es in einer Zweckgemeinschaft üblich ist. Die gemeinsame Erfahrung beeinflusst die Denk-, Sprach- und Handlungsmuster der Beteiligten. Diese Mischung aus eigenen Denk-, Sprach- und Handlungsmustern und den von den Erlebnissen geprägten Mustern, bilden die Basis für die Ausrichtung. In der Folge wirkt dann die Ausrichtung ebenfalls auf die zugrundeliegenden Denk-, Sprach- und Handlungsmuster ein. Oder um es anders auszudrücken: ***Die Geisteshaltungen der Einzelnen und die Geisteshaltung der Gruppe beeinflussen sich gegenseitig und dynamisch.***

Jede soziale Gruppe, die gemeinsam agiert, schwört sich auf etwas ein. Auf Werte, Prinzipien, Ideen oder Ideale. Es bildet sich eine Gruppe von Menschen die für etwas steht, die eine Haltung hat und diese in ihrer Kommunikation zum Ausdruck bringt. Die Entwicklung der Ausrichtung ist kein bewusst ablaufender Prozess, wie zum Beispiel die Aus-

wahl eines Standorts für einen Neubau. Die Ausrichtung einer Gruppe oder eines Teams entsteht informell. Es wird niemand festgelegt, der sich an das Flipchart stellt und diese Ausrichtung formuliert. Dass eine Ausrichtung nicht formell festgelegt wird, bedeutet nicht, dass eine Ausrichtung resistent ist gegen gezielte Beeinflussung. **Die Ausrichtung steht für den innersten kulturellen Kern eines Unternehmens.** Dass eine Ausrichtung nicht formell entsteht, bedeutet auch nicht, dass wir uns nicht überlegen können, wie die Ausrichtung unserer Unternehmen ausgeformt ist. Für eine erste Orientierung können folgende Fragen hilfreich sein:

1. In welcher Wachstumsphase befindet sich unser Unternehmen und welchen Einfluss hat dies auf den Umgang mit unseren Kunden?
2. Wie wirken sich die Eigentümerverhältnisse auf strategische Entscheidungen aus?
3. Welche Form der Prozessabwicklung (reaktiv, kontrolliert oder politisch) lässt die Anzahl der Mitarbeiter zu?
4. Werden flache oder steile Hierarchien praktiziert?

5. Wie würden die Mitarbeiter auf diese Frage antworten: "Stellen Sie sich vor, dass alle Führungskräfte für drei Monate nicht erreichbar wären. Was würde geschehen?"

6. Wie würden die Führungskräfte auf diese Aufforderung antworten: "Ich möchte, dass Sie sich in den kommenden beiden Monaten nur noch Zeit nehmen für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern und dass Sie ausführlich die Arbeitsprozesse erkunden."

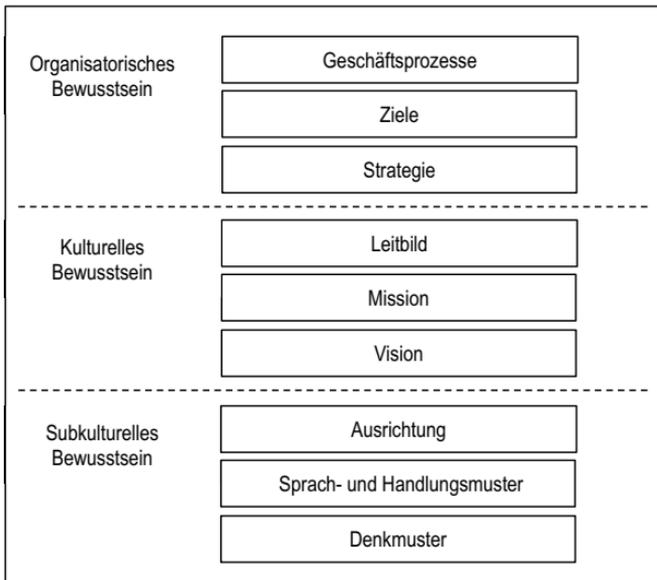
Eine Ausrichtung *kann* sich in Leitsätzen oder Parolen ausdrücken. Dies muss aber nicht zwingend notwendig sein. Wir unterscheiden eindeutig zwischen Leitsätzen der Ausrichtung und Slogans, die wir selbst für interne Projekte oder für Marketingzwecke entwickeln. Die Leitsätze der Ausrichtung werden Sie am ehesten beim Mittagstisch mit ihren Mitarbeitern heraushören oder wenn Sie zufällig ein Gespräch zwischen der Hausmeisterin und einem Sachbearbeiter belauschen. Dazu gehört aber in beiden Fällen viel Glück oder das sprichwörtliche Talent zur Verwandlung in eine Maus. Wie kann denn so ein Leitsatz einer Ausrichtung aussehen? Nehmen wir als Beispiel

den Leitspruch der drei Musketiere. Die drei Musketiere sind auf ihren Leitspruch "Einer für alle und alle für einen" eingeschworen. Diese soziale Gruppe von drei Personen hat eine klare Ausrichtung, die sich in einem "einfachen" Leitsatz zum Ausdruck bringt. Denk-, Sprach- und Handlungsmuster werden auf einen Satz verdichtet, werden durch diesen Satz geprägt und bilden den Ausgangspunkt für die gemeinsame Weiterentwicklung der Gruppe.

Schauen wir uns das noch etwas genauer anhand praktischer Unternehmensbeispiele an. Nehmen wir zum Beispiel an der unteren Größenskala einen einzelnen Unternehmer, der vielleicht mit drei guten Freunden ein Unternehmen gründet. Er selbst ist in der vollständigen Selbständigkeit und seine drei Freunde unterstützen ihn quasi ehrenamtlich. Die Ausrichtung wird hier bestimmt von dem unbedingten Drang "ins Laufen zu kommen". Dies spiegelt sich im gesamten Verhalten der Akteure wieder und prägt maßgeblich die Art und Weise wie die Prozesse ausgeführt werden. Als zweites Beispiel nehmen wir einen familiengeführten Betrieb im zehnten Jahr des Bestehens mit einer Mitarbeiterzahl von 45 Mitarbeitern. Hier bestimmt vermutlich immer noch die starke Ausrichtung an jedem einzelnen Kundenauftrag die Kultur und die Prozesse. Hier wird sehr gerne behauptet, dass "die Flexibilität" des Unternehmens etwas

sehr Wertvolles ist. Bei genauer Betrachtung ist diese scheinbare Flexibilität ein nahezu vollständig reaktives Verhaltensmuster der gesamten Organisation. Nur darauf ausgerichtet, jeden Auftrag abzuwickeln. Diesem Unternehmen fehlt noch die notwendige Souveränität und Reife in der Ausrichtung, um entsprechend zu agieren. Nehmen wir als letztes Beispiel für den Begriff der Ausrichtung ein fünfzig Jahre bestehendes Familienunternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern. Hier kann es bereits der Fall sein, dass dieses Gesamtsystem so träge geworden ist, dass man z. B. anfallende Kundenanfragen eher als Belastung empfindet und dass diese von Kollege zu Kollege weitergereicht werden. Der Kunde und seine Anfrage wird nicht mehr als Chance, sondern als Last empfunden. Die Ausrichtung dieser Organisation ist stark davon geprägt, unnötige Arbeiten zu vermeiden. In diesem letzten Beispiel ist die vorherrschende Geisteshaltung das Vermeiden und Weiterleiten von Aufgaben.

Abbildung 9: Detailmodell der Bewusstseinssebenen von Organisationen



Die in der Abbildung eingebrachten Begriffe sind reduzierte und fokussierte Begriffe auf den jeweiligen Ebenen. Die Verwendung dieser betriebswirtschaftlichen und systemischen Grundbegriffe, in genau dieser Sortierung, ist Teil des w.OE Modells und der Form der gedanklichen Auseinandersetzung angepasst. Zum einen sind die Begriffe stark reduziert und zum anderen sind die angenommenen Übergänge zwischen Strategie und Leitbild, Vision und Ausrichtung bzw. in der jeweils (grafisch) umgekehrten Richtung

ein optimales Szenario, wie diese Manifestationsprozesse in Unternehmen ablaufen. Doch wie wir bereits gesehen haben, ist uns diese Reduktion dabei behilflich, scheinbar komplexe Sachverhalte in eine Form zu überführen, mit der wir Einfluss auf unsere Unternehmen nehmen können, weil wir das Gefühl bekommen, dass sie beherrschbar sind.

Die vorherige Abbildung verdeutlicht die Lage der Ausrichtung in Unternehmen. Wir können diese Grafik von oben nach unten oder von unten nach oben "denken". Starten wir am unteren Ende der Grafik, finden wir den Weg über die Denkmuster, die im Unternehmen "stilprägend" sind über die Handlungsmuster der einzelnen Mitarbeiter hin zur Ausrichtung als Resultat einer gemeinsamen oder kollektiven Geisteshaltung. Folgen wir der Grafik weiter in der Vertikalen nach oben, kommen wir zur kulturellen Ebene, die angefüllt ist mit Themen der Visionsentwicklung, Missionsformulierung und Leitbildfestlegung. Wenn wir als Führungskräfte auf dieser Ebene agieren, glauben wir häufig, wir würden an der Ausrichtung arbeiten. Wir tun es jedoch nicht.

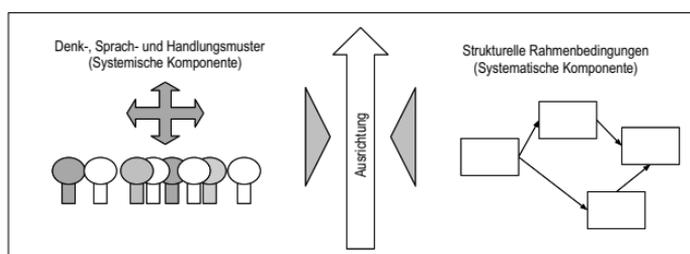
Auf der obersten Ebene erscheint dann unser Tagesgeschäft der betrieblichen Prozesse. Hier erkennen wir deutlich, dass Arbeiten auf der organisatorischen und kulturellen Ebene betriebswirtschaftlich

wertvoll, aber sozial beinahe unwirksam sind, geschweige denn subkulturelle Wirksamkeit entfalten. Die Abbildung lässt darüber hinaus noch eine andere Betrachtungsweise zu. Jede einzelne Ebene für sich offenbart uns noch einmal Fehlschlüsse, denen wir im Eifer des Gefechtes schnell erliegen können. Auf der organisatorischen Ebene ist eine Arbeit an den Geschäftsprozessen nicht so wirksam, wie wenn wir uns von der Strategie über die Ziele an die Prozesse annähern. Auf der kulturellen Ebene sollte sich die Arbeit an einem Leitbild über die zugrundeliegende Vision und die daraus abgeleitete Mission entwickeln. Auf der subkulturellen Ebene ist die Arbeit an der Ausrichtung am wirksamsten. Dort haben wir die Chance, an den Denkmustern der beteiligten Menschen zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass konstruktive Geisteshaltungen etabliert werden. So lassen sich die optimalen (weil förderlichen) Wirkungen auf die Sprach- und Handlungsmuster erreichen.

Je tiefer wir uns in die Bewusstseins Ebenen eines Unternehmens hinab bewegen, desto anspruchsvoller wird es, dort Änderungen herbeizuführen, aber umso stabiler werden diese Veränderungen langfristig sein. So vermeiden wir effektiv das beschriebene Phänomen der „zurückschnappenden Prozessketten“ in deren bevorzugte Zustände. Hier müssen wir die er-

wähnten Pfeiler „einrammen“. Das subkulturelle Bewusstsein eines Unternehmens ist der kulturelle oder soziologische Kern, wenn wir über Unternehmenskultur, Werte oder Geisteshaltungen sprechen. Ausrichtung als Teil des subkulturellen Bewusstseins entsteht jedoch nicht nur aus den gemeinsamen Erlebnissen und Ereignissen. Sie entsteht, wie bereits erläutert, auch abhängig von strukturellen Rahmenbedingungen.

Abbildung 10: Ausrichtung als Resultat von Kultur und System



Um die Ausrichtung eines Unternehmens in geeigneter Weise bzw. zeitgemäß und unter Berücksichtigung der Überlegungen aus dem ersten Kapitel zu beeinflussen, müssen wir zwei Ursachen in Gleichklang bringen. **Ziel ist die Balance zwischen System und Mensch, zwischen Wertschöpfung und Organisationsentwicklung.** Das ist die verdichtete Botschaft der wertschöpfenden Organisationsentwicklung, die sich im w.OE Modell an dieser Stelle ausdrückt.

Bei der Weiterentwicklung der menschlichen bzw. personenorientierten Ursachen setzen wir auf eine logische, ausgewogene und dem menschlichen Verstand zugängliche Argumentation. Bei der system- bzw. strukturbezogenen Komponente setzen wir auf den Einsatz geeigneter Methoden.

Dies bedeutet, dass eine geeignete Beeinflussung der subkulturellen Ausrichtung so geschehen muss, dass die argumentative Basis, welche wir als Führungskräfte beziehen, den drei genannten Aspekten

- Systeme und Ziele werden hinterfragt
- Menschen wollen "das Richtige" tun
- Gruppen folgen einer Sache die sie überzeugt

Rechnung trägt. Die geeignete Ausrichtung eines Unternehmens hängt demnach stark von der geeigneten Ausrichtung unserer Führungsarbeit durch konstruktive Geisteshaltungen ab. Die Anforderung an diese Führungsarbeit ist die solide Verankerung jedes einzelnen Mitarbeiters auf einer klaren und nachvollziehbaren argumentativen Basis. Nur wenn eine solche klare Basis in der eigenen Kommunikation vorhanden ist, kann die Kommunikation mit den Mitarbeitern gelingen.

Geeignete Führungsausrichtung

Führung. Ein gigantischer Markt von Ratgeberliteratur und Trainings hat sich um dieses Thema etabliert. Auch im w.OE Ansatz nimmt Führung einen wichtigen Platz ein. Die Geisteshaltung, die Eignung und die sozialen Einstellungen der Führungskraft spielen eine zentrale Rolle, denn die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass eine geeignete Ausrichtung auf der subkulturellen Ebene des Unternehmens erreicht wird.

Die Führungskraft trägt demnach primär die Verantwortung für die Entwicklungen auf der subkulturellen Ebene und sekundär die Verantwortung für die betriebswirtschaftliche Effizienz der Projekte und Prozesse. Das klingt für uns zunächst ungewohnt, weil die betriebswirtschaftlichen Parameter scheinbar vernachlässigt werden. Das werden sie jedoch in keiner Weise. Ihnen wird nur ein geeigneter Platz zugewiesen. Sicherlich wird uns das im ersten Moment irritieren. Irritation, so habe ich es einmal von einem erfahrenen Kollegen gehört, ist der erste Schritt zur Veränderung. Also freuen wir uns über diese Irritation – als Chance. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir unsere Führungsarbeit gestalten und wie die Schwerpunkte in unserem Unternehmen gesetzt sind.

Beginnen wir damit, dass wir uns fragen, ob die Wirksamkeit unserer Führungsprinzipien und Führungsinstrumente darauf ausgelegt ist, auf der Ebene der Ausrichtung einzuwirken. In diesem Abschnitt geht es darum, den Rahmen für eine geeignete Führungsausrichtung nach der Denkweise der wertschöpfenden Organisationsentwicklung festzulegen, um eine geeignete Unternehmensausrichtung erreichen zu können. Bedeutet dieser Rahmen, dass die Anforderungen an Führungskräfte steigen? Diese Frage wird immer wieder gestellt, um die Situationen einer unwirksamen Führungskultur zu rechtfertigen. Steigen die Anforderungen? *Steigende Anforderungen* beinhalten in der allgemeinen Feststellung die Annahme, dass in bestimmten Bereichen wie Zeitmanagement oder Gruppenmoderation das Niveau des individuellen Wissens angehoben werden muss. Dem ist aber nicht so. Im Gegenteil: Spezifisches Wissen für Führungskräfte ist durch global gut zugängliche Informationen und geeignete Trainings immer leichter und bei Bedarf schneller zugänglich. Mehrfachkompetente Teams ergänzen sich durch abgestimmte Ausbildungshintergründe und praktische Erfahrungen. Das individuelle Wissen einer Führungskraft muss nicht steigen. Führungskräfte müssen auf derselben hierarchischen Ebene oder gegenüber ihren Mitarbeitern

ganz genau wissen, welchen Kollegen oder Mitarbeiter man ansprechen kann, wenn es um bestimmte Fragen in der Führungsarbeit geht. *Die Anforderungen steigen also nicht. Sie verbreitern sich eher.*

Die Fähigkeit, eine anvertraute Gruppe über einen längeren Zeitraum anzuleiten, zu entwickeln bzw. zu führen, ist in erheblichem Maß dem natürlichen Talent der Einzelperson zuzuschreiben. An dieser Stelle muss man sagen, dass die Wichtigkeit des Talentes gerne in Abrede gestellt wird, weil guter Führung dann scheinbar etwas Magisches anhaftet. Zumeist wird diese Wichtigkeit von Führungskräften in Abrede gestellt, denen genau dieses kleine Quäntchen natürlichen Talentes fehlt. Dies bedeutet nicht, dass man sich als Führungskraft nicht bestimmte Kompetenzen durch gezielte Qualifikation aneignen kann. Die geforderte Breite in den Anforderungen abzudecken, wird aber zunehmend nur denen möglich sein, die ein gewisses Maß an Talent mitbringen. Machen wir uns nichts vor: Es gibt talentiertere Führungskräfte und Führungskräfte mit geeigneten Kompetenzen. Und es gilt festzustellen, dass in einer Gruppe von Führungskräften sich immer Personen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Stilen herausbilden. Das ist wichtig für den Erfolg eines wirk-samen Führungskreises, also der Gruppe von Führungskräften in einem Unternehmen. Dennoch ist es

unerlässlich, das Augenmerk besonders auf die Führungskräfte zu richten, die durch ein natürliches Talent eine weitere Bandbreite abdecken können. Und das können eben nicht alle sein. Diese Führungskräfte sind entscheidend, um koordinierte Führungsarbeit auf der Ebene der Ausrichtung im Verbund mit allen anderen Führungskollegen im Führungskreis durchführen zu können.

Es geht nicht um Bevorzugungen oder Sonderstellungen im Führungsteam. Es geht darum, das Führungsteam so aufzustellen, dass es das Unternehmen zeitgemäß weiterentwickelt. Lassen Sie uns das Thema Talent abschließend noch anhand eines Beispiels verdeutlichen.

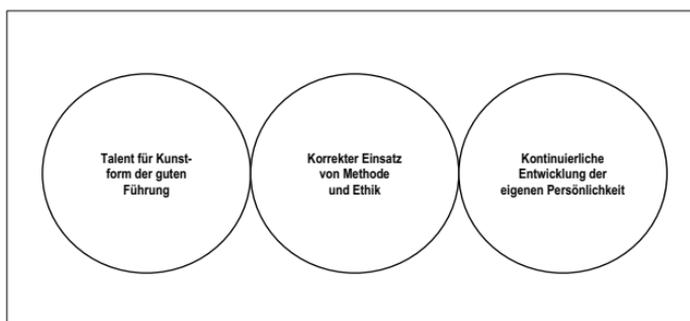
Im Bereich der Kunst wird anerkannt, dass ein natürliches Talent beim Künstler vorhanden sein muss und dieses dann durch eine geeignete Ausbildung und regelmäßige Übung zur Vollendung oder zur Meisterschaft kommen kann. Lässt sich Führung mit Kunst vergleichen? Ist *gute Führung* eine Kunstform? Bei der Herstellung eines Kunstwerkes paart sich die Inspiration des Künstlers mit den Eigenschaften des spezifischen Materials und den technischen Fertigkeiten. Der Künstler hat eine konkrete Eingebung und verfolgt diese bis er zu einem Ergebnis kommt, das ihn hoffentlich zufrieden stellt.

Hier gleichen sich Kunst und Führung durchaus. Eine Führungskraft, welche mit einem austarierten ethischen Wertgefüge agiert und ihren Mitarbeitern mit der richtigen Geisteshaltung begegnet, hat ebenfalls eine ganz konkrete Idee davon, wie der jeweilige Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu fördern ist. Er formt mithilfe seiner Inspiration und der Offenheit des Mitarbeiters eine Art "Kunstwerk", das sich in einer weiterentwickelten Persönlichkeit ausdrückt und lässt den Mitarbeiter im richtigen Moment weiterziehen, weil er weiß, dass er ihn nur bis zu einem gewissen Punkt anleiten kann. Auch der Künstler lässt seine Kunstwerke eines Tages los, um sich neuen Ideen zu widmen. Es ist also durchaus zulässig, die Arbeit einer Führungskraft mit der eines Künstlers zu vergleichen. Diese Metapher ließe sich noch weiter ausbauen – über den Einsatz von geeignetem Werkzeug bis hin zum Atelier, in dem ein Künstler seine Ausbildung zum Ausdruck bringt. Der Künstler benötigt Talent, eine Ausbildung und Erfahrung. Und: Auch unter Künstlern, gibt es jene die durch mehr Talent hervorstechen und stilprägend sind. Bei Führungskräften glauben wir jedoch zu häufig, dass eine geeignete Ausbildung, Kenntnis der betrieblichen Abläufe oder praktische Übung genügen würde – ohne eine geschärfte Sicht auf natürliches Talent oder eine natürli-

che Eignung. Dabei ist Führung eine ebenso anspruchsvolle Kunstform, wie die Literatur oder das Tanzen. Anspruchsvolle und *qualitativ hochwertige (menschliche) Führung ist ein schaffender, ein erschaffender Prozess*. Ein Prozess, der vorhandene Potentiale zum Ausdruck bringt und diese für andere nutzbar macht, um zu inspirieren und in Bewegung zu bleiben.

Führungsarbeit in diesem Kontext zu sehen bedeutet, die Führung dann mit breiteren Anforderungen zu versehen, nicht mit steigenden. Die breiter werdenden Anforderungen beinhalten ebenfalls erweiterte Fähigkeiten was die Nutzung von geeigneten Mitteln zur Effizienzsteigerung und der sozialen Weiterentwicklung von Unternehmen angeht. Darüber hinaus rückt bei Führungskräften vermehrt die Fähigkeit in den Fokus, die eigene Persönlichkeit kontinuierlich mit geeigneten Mitteln weiterzuentwickeln und diesen charakterlichen Ausarbeitungsprozess der eigenen Geisteshaltungen nicht enden zu lassen. *Quasi KVP für die eigene Persönlichkeit.*

Abbildung 11: Merkmale breiterer Anforderungen an Führungskräfte



Diese drei Merkmale der breiteren Anforderungen an Führungskräfte lassen sich feststellen. Ob wir selbst das erweiterte Talent haben, Menschen erfolgreich zu entwickeln, diese Frage können wir uns bei der Betrachtung unseres Lebenslaufes ehrlich und offen selbst beantworten. Oder wir ziehen jemanden zu Rate, dem wir persönlich vertrauen. Es sollte jemand sein, der uns kennt und der ehrlich bleibt.

Noch einmal sollten wir uns klar machen, dass es nicht um die Disqualifizierung einzelner Führungskräfte geht, sondern um die bewusste Analyse der eigenen Führungsarbeit im Dialog mit den Kollegen und eigenen Vorgesetzten. Die Frage nach dem individuellen Talent kann dieses Buch nicht in dieser reduzierten Form beantworten. Bei den beiden anderen Merkmalen, der korrekten Nutzung von Methodik,

sowie Ethik und Persönlichkeitsentwicklung, lässt sich aus dem w.OE Modell ein Rahmen für die Ausrichtung unserer Führungsarbeit entwickeln.

Der Rahmen geeigneter Führungsausrichtung

Das hier vorgestellte Referenzmodell bietet eine praktische Orientierung, mit der wir als Führungskräfte die Ausrichtung unseres Unternehmens und die Ausrichtung unserer Führungsarbeit in einer geeigneten, zum w.OE Ansatz passenden Weise, vornehmen können. Sollten wir in unseren Unternehmen noch keinen Rahmen für eine ausgewogene Führungsarbeit entwickelt haben, so können wir mit diesem Referenzmodell damit beginnen. Haben wir bereits Rahmenbedingungen geschaffen, die sehr gut funktionieren, können wir diese eventuell weiterentwickeln. Wenn wir Bedingungen geschaffen haben, die nicht mehr ausreichend mit Leben angefüllt sind, kann durch das Referenzmodell ein neuer Impuls gesetzt werden.

Führung zu verändern bedeutet, uns selbst zu verändern. Führung förderlich wirksam zu gestalten bedeutet, unser Wirken als Mensch täglich neu zu hinterfragen. Führung weiterzuentwickeln bedeutet, uns selbst und die Menschen um uns herum weiterzuentwickeln. Der Ausgangspunkt für diese Entwicklung sind immer wir selbst.

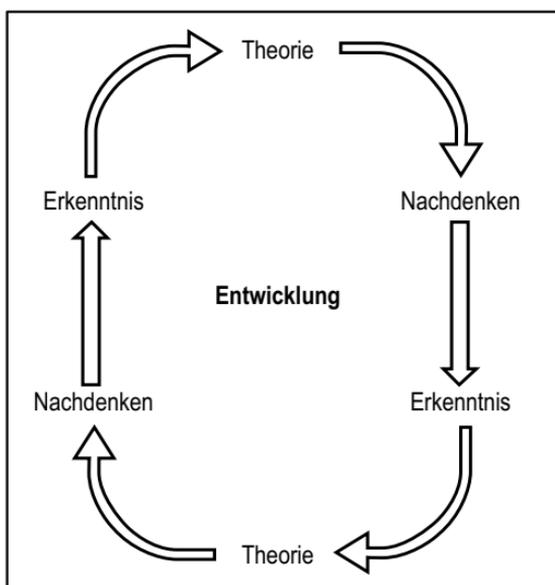
Erfolgreiche Arbeit mit anderen ist erfolgreiche Arbeit an sich und in sich selbst.

Die Arbeit mit vielen Führungskräften hat mir deutlich gezeigt, dass diejenigen Menschen andere "am besten" zu führen verstanden, welche über ein gesteigertes Einfühlungsvermögen verfügen. Hier meine ich mit dem Begriff der Empathie jedoch nicht nur die externe Geisteshaltung, sich in andere einfühlen zu können. Viel wichtiger ist die interne Geisteshaltung der Empathie: Sich in sich selbst einfühlen zu können. Die kontinuierliche Bearbeitung des eigenen Charakters und der eigenen Persönlichkeit ist eine entscheidende Routine, die erfolgreiche Führungskräfte von weniger erfolgreichen unterscheidet. Für mich selbst bedeutet erfolgreiche Führung, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen, um so gemeinsam Veränderung zu bewirken. ***Schaffe ich es nicht, Vertrauen zu erhalten, kann ich in einer Belegschaft nichts Wirksames erreichen.***

Schlichte Analyse von eigenen Stärken und Schwächen und das Antrainieren von neuen Verhaltensmustern ist mit der Fähigkeit zur inneren Empathie jedoch nicht gemeint. Um anderen Menschen Einsicht zu vermitteln, benötigen wir die Einsicht für uns selbst und die tatsächliche Erkenntnis für konstruktive Geistes-

haltungen, um diese in unsere Führungsarbeit integrieren zu können. Es sollte ein wesentlicher Charakterzug von uns sein, dass wir kontinuierlich an unseren guten Eigenschaften als Mensch arbeiten. Hier ist keine Selbstoptimierung gemeint oder der Ratschlag, öfter einmal einen Yoga-Kurs zu besuchen, um ins Gleichgewicht zu kommen. Führungskraft zu sein bedeutet, menschliche Verantwortung zu tragen. Um menschliche Verantwortung tragen zu können, müssen wir menschlich verantwortungsvoll mit unserem eigenen Denken, Reden und Handeln umgehen, um positive Qualitäten unseres Charakters kontinuierlich weiter auszubauen. Einfach ausgedrückt: ***Es geht darum, durch die Beseitigung von Schwierigkeiten in unserem eigenen Geist, die Schwierigkeiten im Geist der uns anvertrauten Mitarbeiter zu reduzieren.*** Die höchste Form ist der Dienst am Menschen, verbunden mit dem gesteigerten Bewusstsein, das Wohl des Unternehmens vor die eigenen Interessen zu stellen, um die Ernährung der daran beteiligten Familien abzusichern. Um auf dieser Ebene arbeiten zu können ist es wichtig, zumindest grundlegend verstanden zu haben, wie wir für uns selbst echte Einsicht bzw. Erkenntnis erlangen können, um diese für die Kommunikation mit anderen Menschen zu nutzen.

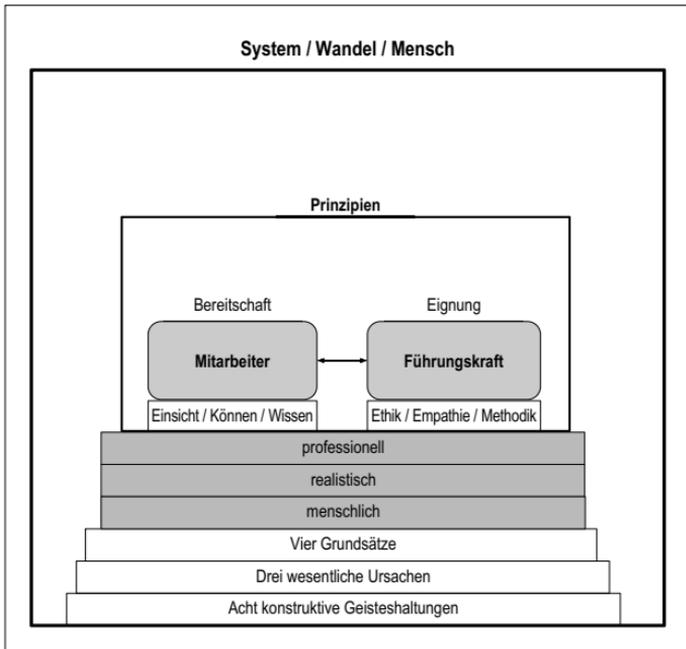
Abbildung 12: Erkenntnisreisepersonlicher Entwicklung



Echte Entwicklung unserer charakterlichen Eigenschaften bzw. unserer Persönlichkeitsmerkmale umfasst mehr, als sich Theorien wie die in diesem Buch vorgestellten nur anzuhören bzw. diese zu lesen. Die beiden darauf folgenden Stufen Nachdenken und Erkenntnis sind die Stufen, die uns zu einer Weiterentwicklung hinführen und bewirken, dass das neu Erlernte nicht nur oberflächlich und für einige Wochen/Tage/Stunden in unserem Bewusstsein wirkt. Doch auch das Durchschreiten dieser ersten drei Stufen genügt nicht. Immer wieder müssen wir uns mit

diesem neuen Thema beschäftigen, bis es Teil unserer Denk-, Sprach- und Handlungsmuster geworden ist und so unsere Geisteshaltung als Führungskraft (und damit als Teil der Ausrichtung eines Unternehmens) nachhaltig verändert hat. Wie können wir als Führungskräfte nur dem Irrglauben unterliegen, dass uns Menschen folgen werden, wenn wir uns nicht ausreichend Zeit genommen haben, um Richtungsentscheidungen mit logischem Denken, Vernunft und einer ausgewogenen sozialen und betriebswirtschaftlichen Sichtweise eingehend vorbereitet zu haben? Dies sind die persönlichen Mindestanforderungen, um zeitgemäß oder geeignet führen zu können. Diese Mindestanforderungen betten wir nun in ein Referenzmodell, um den Rahmen für diese Entwicklung abzustecken.

Abbildung 13: w.OE Referenzmodell geeigneter Führungsausrichtung



Der Rahmen wird von der Balance zwischen Wertschöpfung (System) und Organisationsentwicklung (Mensch) erweitert und um den Aspekt des Wandels (KVP) festgelegt. In den folgenden Abschnitten, mit dem Übergang auf die dritte Ebene des w.OE Modells, werden dieser Dreiklang und dessen Umsetzungsrelevanz noch deutlicher werden. Begnügen wir uns zunächst mit der Einführung dieser Begriffe. Hier nehmen wir diesen Rahmen so an, wie wir ihn bis jetzt

durchdrungen haben. Dieser Rahmen hält die einzelnen Komponenten zusammen, ausgehend von den acht konstruktiven Geisteshaltungen. Diese Komponenten haben wir auf der ersten Ebene des w.OE Modells ausführlich betrachtet. Sie bilden nun das Fundament für unsere Führungsarbeit. Darauf aufbauend entstehen Eigenschaften, die unseren Arbeitsstil in jeder Handlung prägen sollten. Den Menschen in den Fokus stellen, realistische Vorgaben und Ziele, sowie professionelle Arbeit als Führungskraft sind ebenso essenziell, wie **„nicht selbst ein Vorbild für destruktive Geisteshaltungen sein“**.

Auf diesem Gesamtfundament steht der Rahmen für unsere individuellen Führungsprinzipien. Diese Führungsprinzipien müssen wir in unserem Unternehmen selbst entwickeln, leben und einhalten. Ohne klare Prinzipien funktioniert die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nicht, und wenn diese wiederum nicht auf einem stabilen Fundament ruhen, bringt auch ein ideologischer Rahmen wie System, Wandel und Mensch keine Wirkung. Eine wirksame Kommunikation kommt zwischen Mitarbeitern nur dann zustande, wenn die Qualifikationsprofile passend zum Eignungsprofil der Führungskräfte sind. Eignung ohne geeignete Qualifikation bringt keinen Fortschritt und Qualifikation

ohne Eignung der Führungskraft blockiert die förderlichen Potentiale durch kommunikative und energetische Verschwendung. Die drei inneren Merkmale der Mitarbeiter und der Führungskräfte werden wir im Abschnitt der w.OE Erfolgsfaktoren eingehender beleuchten.

Durch die Wertschätzung, die wir als Führungskräfte den Menschen in unseren Unternehmen entgegen bringen, können wir gemeinsam einen Weg finden, der zeitgemäß, geeignet und förderlich wirksam ist. An der geeigneten Unternehmensausrichtung in dieser Art und Weise zu arbeiten, gesteht jedem einzelnen Mitarbeiter das Recht zu, seinen Teil zur Unternehmenskultur beizutragen. Und es nimmt ihn in die Pflicht, die Ebene der Ausrichtung durch sein eigenes Denken positiv zu beeinflussen, um damit einen Beitrag zur Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit seines Unternehmens zu leisten. Das „vorherrschende Klima“ bzw. die *emotionale Färbung eines Unternehmens* wird so in den Verantwortungsbereich der einzelnen Mitarbeiter übertragen und nicht nur auf der Agenda der Führungskräfte platziert. Mit einem solchen wertschätzenden Führungsansatz in unserer inneren Haltung degradieren wir unsere Mitarbeiter nicht zu dumpfen Befehlsempfängern, und wir begehen nicht den Fehler, den dauerhaften Wandel nur in

den Köpfen der Führungskräfte zu verorten. Wir entwickeln Mitarbeiter zu „Befehlsaussendern“ im Sinne der förderlichen Potentiale, die von allen gleichermaßen realisiert werden. Menschen *wollen* Unternehmen nicht nur mitgestalten, sie *tun* es faktisch täglich. Und zwar auf der subkulturellen Ebene, über die wir uns häufig nicht im Klaren sind. Nachdem wir nun die Bezugspunkte für die Führungsarbeit gesetzt haben, entwickeln wir die richtige argumentative Basis für unsere Kommunikation im Unternehmen. Dazu sind folgende Fragen hilfreich:

1. Wie lautet unsere argumentative Basis, um im Dialog mit unseren Mitarbeitern auf der Ebene der Ausrichtung arbeiten zu können?
2. Anhand welcher Prinzipien können wir geeignete Argumente entwickeln?

Argumentative Basis der geeigneten Ausrichtung

Auf der subkulturellen Ebene zu arbeiten, und der Versuch, die Ausrichtung zu beeinflussen, erfordert von Führungskräften, dass sie eine argumentative Basis schaffen, bei der jeder beteiligte Sender und Empfänger von Informationen das Gefühl hat, dass die an-

gestrebten Veränderungen logisch, richtig und vertretbar sind. Der Zugang zur Ausrichtung wird in der *Art und Weise wie wir kommunizieren* entschieden.

Der qualitative Gehalt unserer Kommunikation hängt proportional mit unserer inneren Auseinandersetzung mit den hier vorgestellten Überlegungen zusammen. Das ist einer der Gründe, warum wir uns bemühen sollten, eine schlüssige argumentative Basis im Umgang mit unseren Mitarbeitern zu schaffen. Der andere Grund ist die Wertschätzung für unsere Mitarbeiter und Kollegen. Das tun wir indem wir ihnen die Chance geben, sich den Wandlungsbemühungen bewusst und offen anzuschließen, anstatt sie ihnen vorzugeben.

Wandel lässt sich nicht „erledigen“. Deshalb benötigen wir diesen Zugang zu den Köpfen. Diese Basis in sich selbst zu entwickeln und zu festigen, benötigt Zeit, Geduld und Wiederholung. **Das** ist entscheidend an unserer Arbeit als Führungskraft – und **nicht** die gutbezahlte Arbeit als Experte für die uns anvertrauten Prozesse. Diese vielzitierte Arbeit **im** System und nicht **am** System verhindert unsere Meisterschaft als Führungskraft. Genügt es einem Drei-Sterne-Koch, wenn er verstanden hat, wie er einzelne Gerichte zubereitet? Bekommt er dafür die Sterne? Nein. Die

Sterne drücken eine ganz anders gelagerte Leistung aus.

Die argumentative Basis gegenüber unseren Mitarbeitern beruht im w.OE Modell auf zwei Prinzipien, die wir uns durch einen offenen Geist erschließen können. Lassen Sie uns mit dem ersten dieser beiden Prinzipien beginnen: Dem Prinzip des permanenten Wandels.

Prinzip des permanenten Wandels

Das Prinzip des permanenten Wandels ist beinahe banal. In seiner kommunikativen Anwendung erfordert es jedoch erhöhte Achtsamkeit und Aufmerksamkeit. Hier ist Vorsicht geboten. Der permanente Wandel als Prinzip hat mit modischen Managementphrasen nichts zu tun:

- "*Alles* wird schneller."
- "*Alles* wird komplexer."
- "Wir *müssen* flexibel bleiben!"
- "Die Systeme werden *anfälliger* für Störungen."
- "Auf- und Abschwungzyklen in unserer Volkswirtschaft *werden kürzer*."

- "Nur der Zugang zu fremden, globalen Märkten sichert **die Marktposition.**"
- "Wir **müssen** diese Ziele erreichen."
- "Wir **müssen** Marktführer werden."

Das Prinzip des permanenten Wandels kommt mit wesentlich leiseren Tönen aus. Es ist ein Schlüssel zur offenen Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Wenn wir die oben genannten Phrasen als argumentative Basis für permanenten Wandel nutzen, dann werden wir die beteiligten Menschen nicht logisch überzeugen können, weil diese Phrasen für den Einzelnen schwer nachzuvollziehen sind. Diese Phrasen sind bereits so abgegriffen, dass sie damit niemanden mehr hinter dem sprichwörtlichen Ofen hervorlocken. Diese Phrasen werden als Ziele/Vorgaben sehr kritisch hinterfragt werden. Denn: Sie vermitteln in keiner Weise das Gefühl, das Richtige zu tun – geschweige denn wird eine Gruppe diesen Argumenten folgen, weil sie von ihnen überzeugt ist. Diese Phrasen sind zu weit weg von der Einsicht, die sich der einzelne Mitarbeiter für sich selbst als bedeutend (und damit richtig) erarbeitet. Es sind Vorgaben und keine einschneidenden Erkenntnisse, die wirksamen Einfluss auf das eigene Denken, Reden und Handeln haben. Wir müssen schlicht zu viel Überzeugungsarbeit leisten. Denn: Systeme und Ziele werden hinterfragt.

Soweit waren wir ja bereits. Und genau um diesen unnötigen Aufwand für Überzeugungsarbeit, darum darf es nicht gehen. Wenn wir schon Arbeit leisten, dann Bereitschaftsarbeit. Nicht überzeugen sondern erzeugen. ***Überzeugung soll nicht durch erheblichen Kraftaufwand zustande kommen, sondern durch einen gemeinsamen vernunftbasierten Ansatz.***

Das natürliche Prinzip der Wandlung ist wesentlich einfacher zu erläutern, leichter zugänglich und für jeden logisch nachvollziehbar. Natürlich deshalb, weil es das Prinzip des Werdens und des Vergehens in der uns sichtbaren Natur darstellt. Gleichzeitig bedeutet diese starke Reduktion aller Scheinargumente/Managementphrasen auf einen solchen fundamentalen Sachverhalt, dass die verantwortlichen Führungskräfte dieses Prinzip tief durchdrungen und als Teil der persönlichen Führungsausrichtung verinnerlicht haben müssen. Das natürliche Prinzip des permanenten Wandels (oder des Werdens und Vergehens) bezieht sich ganz allgemein auf zwei Beobachtungsebenen unserer Realität:

- Die Ebene der Dinge/Objekte
- Die Ebene der abstrakten Phänomene

Die Ebene der Dinge bzw. Objekte ist der Teil unseres täglichen Erlebens, den wir haptisch (be)greifen können wie z. B. Stühle, Tische, Bäume, Gebäude, Maschinen, Anlagen etc. Die Ebene der abstrakten Phänomene sind alle anderen Teile unserer täglichen Erfahrung, die wir nicht haptisch ergreifen können, wie z. B. Gedanken, Emotionen, Strategien, Verhaltensmuster, Gruppendynamiken etc. Hinzu kommen noch abstraktere Phänomene wie Zeit oder Geschichte. Für beide Ebenen gelten weiterhin mindestens zwei Merkmale:

- Abhängigkeit
- Vergänglichkeit

Der Begriff der *Abhängigkeit* bedeutet, dass kein Phänomen oder Objekt auf einer der beiden zuvor beschriebenen Ebenen unabhängig entstehen kann. Jedes Phänomen entsteht in Abhängigkeit. Und dies wiederum auf drei Ebenen:

- Entstehen aus Ursachen und Rahmenbedingungen
- Entstehen aus Komponenten, die sich zusammenfügen
- Entstehen aus Interpretation

Nehmen wir als Beispiel ein Betriebsgebäude, also ein Phänomen aus der greifbaren Ebene. Dieses Gebäude entsteht in Abhängigkeit von Ursachen (wie dem benötigten Material) und Rahmenbedingungen (wie den Entscheidungen, dieses Gebäude zu bauen oder der Zusage einer Bank). Anschließend manifestiert sich das Gebäude durch seine einzelnen Elemente, welche wiederum aus Ursachen und Bedingungen entstehen, wie z. B. das Fundament, die Seitenwände, die Fenster, die Türen, das Dach usw. Das Gebäude wird dann zu dem Gebäude, wie wir es wahrnehmen durch unsere geistige Interpretation des Gebäudes. In dieser Art und Weise ist der Begriff der Abhängigkeit, bezogen auf alle Phänomene, zu verstehen.

Der Begriff der *Vergänglichkeit* bezieht sich auf die Tatsache, dass alle Phänomene oder Objekte nicht von Dauer sind. Nehmen wir hier als Beispiel eine Emotion. Sie sind wütend, weil jemand im Besprechungsraum Unordnung hinterlassen hat. Nun könnten wir diese Wut gemäß der Ebenen des abhängigen Entstehens untersuchen und würden zu einem gleichen Ergebnis wie beim untersuchten Gebäude kommen. Bei der Vergänglichkeit geht es aber darum, zu erkennen, dass sich diese Wut auf diese Person auflösen wird. Unabhängig davon wie lange es dauert – beim einen etwas länger beim anderen weniger lang – diese Emotion wird vergehen. Die Vergänglichkeit

gilt, genauso wie die Abhängigkeit, für alle Phänomene auf beiden Ebenen der täglichen Erfahrung. Eine Blume: verwelkt. Der Himmel: verändert sich. Die Technik: schreitet voran. Wir selbst: werden älter. Unser Unternehmen: wandelt sich.

Wenn Dinge wie Gebäude und abstrakte Phänomene wie Prozesse und Strategien in Abhängigkeit entstehen, bedeutet dies für uns und unsere Mitarbeiter, dass wir einen wesentlichen Einfluss darauf haben, ob und wie diese Phänomene entstehen. Dies macht jeden Beteiligten in diesem Ursache-Wirkungs-Geflecht zu einer verantwortlichen und wichtigen Person. Es macht alle Beteiligten zu Gestaltern und Beeinflussern und löst diese aus dem Bild einer passiven Rolle. Wenn die Phänomene in unserem Unternehmen vergänglich sind, dann existieren sie in einem begrenzten Zeitabschnitt in ihrer ursprünglichen Form. Dadurch wird es notwendig, dass alle gemeinsam und mit vereinter Kraft dafür sorgen, dass die Dinge, die sich ändern oder vergehen, durch neue Dinge ersetzt werden.

Gelingt es uns, dieses einfache Prinzip des permanenten Wandels als faktischen Teil unserer Arbeitsrealität zu vermitteln, haben wir das erste Prinzip einer logisch nachvollziehbaren Kommunikationsbasis mit unseren Mitarbeitern verankert.

Prinzip des Gleichklangs

Den ersten Teil der argumentativen Basis haben wir nun kennengelernt. Der zweite Teil der argumentativen Basis ist das *Prinzip des Gleichklangs zwischen System und Mensch* und damit auch die *Botschaft des mittleren Pfades der wertschöpfenden Organisationsentwicklung*. Das Prinzip des Gleichklangs lässt sich leicht zusammenfassen und bildet einen logischen Schluss zu den Betrachtungen in den vorangegangenen Abschnitten:

Veränderungen in Organisationen sind nur dann von Dauer, wenn die systematische (oder wertschöpfende) und die menschliche (oder kulturelle) Ebene gleichzeitig entwickelt werden; sich von Beginn an im Gleichklang befinden. Und sie dienen dazu, die Ausrichtung zeitgemäß auf drei geeignete Objekte zu lenken.

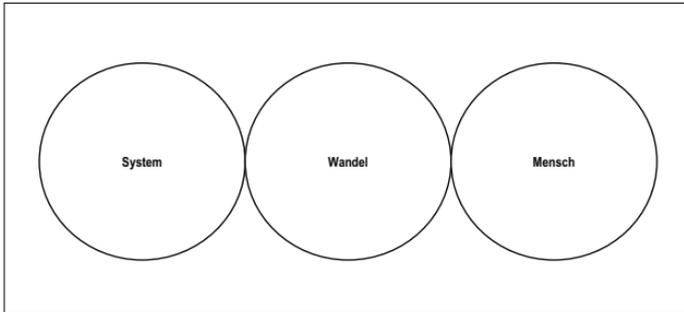
Drei Objekte der geeigneten Ausrichtung

Die vorgestellte argumentative Basis ruht zum einen auf dem *Prinzip des permanenten Wandels* und zum anderen auf dem *Prinzip des Gleichklangs zwischen System und Mensch*. Aus diesen beiden Prinzipien lassen sich nun die drei wichtigsten Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung ableiten. Sie

sind wichtig auf der dritten Ebene des w.OE Modells, der *Ebene der Anwendung*. Bei der Anwendung von w.OE in unseren Unternehmen werden diese drei Objekte zu Objekten der geeigneten Ausrichtung. Sie ergänzen andere Elemente oder führen dazu, dass bestimmte Elemente ersetzt werden, weil diese der weiteren förderlichen Entwicklung nicht dienlich sind.

Das erste Objekt einer geeigneten Ausrichtung hin zur wertschöpfenden Organisationsentwicklung bezieht sich auf das Prinzip des permanenten Wandels. Es lautet: Wandel. Alle Aktivitäten in Bezug auf Veränderungen in Unternehmen oder Organisationen sollten dieses Objekt, als eine Art Orientierungshilfe, in sich tragen. Es ist unklug, Veränderungsbemühungen zu initiieren um der Bemühungen willen. Es ist klüger, wenn Veränderungen sich auf die Erkenntnis des permanenten Wandels innerhalb der im Unternehmen gültigen Realität beziehen. Die beiden anderen inneren Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung, leiten sich aus dem Prinzip des Gleichklangs ab. Sie lauten: System und Mensch.

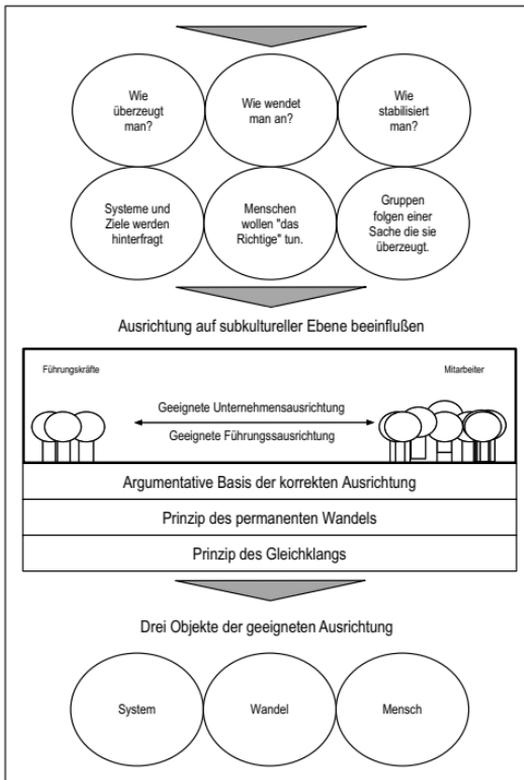
Abbildung 14: Drei innere Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung



Diese drei inneren Objekte sind *keine abstrakten* Erkenntnisobjekte. Diese drei Objekte sind die *praktische Vereinfachung* aus den vorangegangenen Überlegungen. Sie bilden deshalb eine solide Basis für die vorzunehmenden Maßnahmen auf der subkulturellen Ebene der Ausrichtung. An diesen Objekten orientieren wir uns, wie an einem Leuchtturm, der uns stets die Richtung zum mittleren Pfad weist. Diese drei inneren Objekte sind sowohl die drei wichtigsten Objekte der persönlichen Erkenntnis, als auch der methodische Anknüpfungspunkt für die dritte Ebene des w.OE Modells: Die Ebene der Anwendung. Übersetzt werden diese drei Objekte für die Ebene der Anwendung in die folgenden Begriffe:

- System steht für: Wertschöpfung
- Wandel steht für: KVP
- Mensch steht für: Organisationsentwicklung

Abbildung 15: Übersicht der Elemente der zweiten Ebene des w.OE Modells



Der mittlere Pfad

Das w.OE Modell unterstützt die zeitgemäße Unternehmensentwicklung entlang eines mittleren Pfades. Was es bedeutet, sein Unternehmen zeitgemäß zu entwickeln, haben wir in den vergangenen Kapiteln und

Abschnitten behandelt. Nun wenden wir uns dem mittleren Pfad zu. Ein Unternehmen mit Hilfe des mittleren Pfades zu entwickeln bedeutet, dies auf drei Ebenen zu tun:

1. Vermeidung extremer Ansichten/Positionen
2. Balance halten zwischen methodisch fundiertem Arbeiten und menschlich förderlichem Verhalten
3. Zwischen den beiden Belangen der Wertschöpfung und der Organisationsentwicklung die Balance zu halten

Die Vermeidung von extremen Ansichten/Positionen bedeutet, dass wir in unserem Denken, Reden und Handeln ausgewogen interagieren. Wenn wir uns dies anhand der bereits erläuterten acht konstruktiven Geisteshaltungen verdeutlichen, bedeutet es zum Beispiel: Den Aspekt des Unternehmensinteresses nicht immer und bei jeder Gelegenheit zu betonen, aber diesen Aspekt auch nicht völlig zu ignorieren. Bei der Entwicklung eines ethisch, empathisch und methodisch ausgereiften Führungssystems würde es bedeuten, keine übersteigerten ethischen Ansprüche zu formulieren. Aber eben auch zu verhindern, dass der Aufbau einer ethischen Basis ignoriert wird. Diese Vermeidung von extremen Ansichten/Positionen ist

die erste Ebene des mittleren Pfades. Weiter sollten wir es vermeiden, in unserer Unternehmensentwicklung nur technische oder betriebswirtschaftliche Methoden, Werkzeuge und Instrumente einzusetzen und alle unsere Bemühungen darauf zu richten. Ohne die kulturelle, menschliche Seite ist ein solcher Weg nicht als der des mittleren Pfades zu akzeptieren. So erkennen wir, dass methodische Gründlichkeit nur gemeinsam mit menschlicher Einigkeit zu einem gesunden und ausgewogenen Wachstum führt. Es geht darum, eine ausgewogene Richtung zu finden zwischen den Ansprüchen der *betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung* und der *kulturellen Organisationsentwicklung*. Für uns ist dies jedoch nicht leicht. Diesen mittleren Pfad zu beschreiten erfordert Umdenken, Loslassen und Neuorientierung. Als übergeordnete Motivation, um sich dem w.OE Ansatz zuzuwenden, lässt sich, wie in der Einleitung angesprochen, das Ziel der Anpassungsfähigkeit an auftretende Turbulenzen formulieren. Wobei diese Anpassungsfähigkeit ein zeitgemäßes Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit ist.

Wettbewerbsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit?

Warum ist Veränderung überhaupt notwendig? Gerade wenn der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sehr ausgeprägt ist, stellt sich tatsächlich die

Frage, warum man etwas an einem laufenden System verändern sollte. In einer spontanen Reaktion nutzen wir den Begriff der Wettbewerbsfähigkeit, um die Veränderungen zu rechtfertigen. Dieser Begriff ist jedoch vorsichtig zu gebrauchen, denn dieser Begriff weckt sehr schnell Assoziationen mit dem Begriff der Marktführerschaft. Und genau diese Assoziation greift zu kurz und ist nicht mehr zeitgemäß als visionäres Element der Unternehmensführung. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet heute nicht nur, einen Markt zu beherrschen, sondern in der Lage zu sein, in einem Markt als Teilnehmer zu agieren, reagieren und sich dem Markt anpassen zu können. Ja, diesen Markt vielleicht sogar wirksam zu beeinflussen.

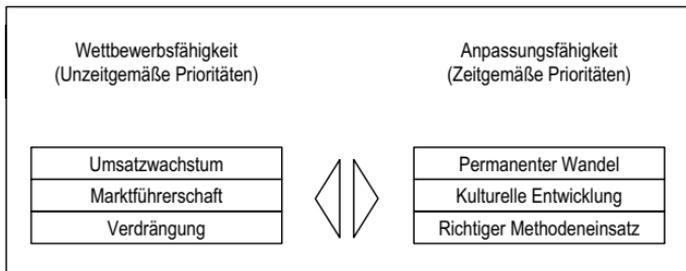
Wettbewerb ist in erster Linie ein gesteckter Rahmen innerhalb dessen sich Konkurrenten in einer vorher eingeübten Disziplin messen, um zu ermitteln, wer der Beste innerhalb der Disziplin ist. Es geht aber bei genauer Betrachtung nicht nur um die Ermittlung des Besten und damit des Siegers. Ein Wettbewerb kann nur (regelmäßig) stattfinden, wenn sich eine Gruppe von Teilnehmern findet, die dazu in der Lage sind, an diesem Wettbewerb teilzunehmen – Teilnehmer, die sich für diesen Wettbewerb qualifizieren und an diesem mitwirken. Würde es keine fähigen Teilnehmer geben, könnte der Wettbewerb nicht stattfinden.

den und eine Ermittlung des Besten wäre ein unnötiges Unterfangen. Ein Wettbewerb lebt also davon, dass Teilnehmer regelmäßig dazu in der Lage sind, sich zu messen und nicht davon, dass eine Möglichkeit besteht, einen Sieger zu ermitteln. Dass jemand gewinnt, ist das was den Wettbewerb spannend macht, aber dass Teilnehmer sich an die Anforderungen des Wettbewerbs anpassen sorgt dafür, dass dieser überhaupt stattfinden kann.

Wenn wir diese Überlegungen auf Unternehmen und auf Märkte übertragen, lässt sich ableiten, dass ein Markt deshalb zustande kommt, weil Unternehmen auf diesem Markt aktiv sind, unabhängig von der Marktform. Ohne Unternehmen gäbe es keinen Markt. Um als Unternehmen regelmäßig und zuverlässig an einem Markt teilnehmen zu können, muss unser Unternehmen fähig sein, in seinem Markt zu agieren, zu reagieren und sich anzupassen. Da ein Markt ein Wettbewerb ist und weil sich innerhalb eines Wettbewerbs die Anforderungen kontinuierlich wandeln, ist es notwendig, dass unsere Unternehmen dazu in der Lage sind, diesen sich verändernden Anforderungen zügig gerecht zu werden. Versäumt unser Unternehmen die Möglichkeiten, sich regelmäßig in die Lage zu versetzen, am Markt/Wettbewerb teilzunehmen, dann wird es an diesem Markt langfristig

nicht mehr teilnehmen können. Bezogen auf Familienunternehmen, bedeutet dies, dass die Arbeit ganzer Generationen zunichte gemacht werden kann. Die Fähigkeit, an einem Wettbewerb/Markt teilnehmen zu können, ist demnach die Voraussetzung, um über diese Teilnahme vom Markt zu profitieren. ***Verliert das Unternehmen die Fähigkeit, sich an die wandelnden Bedingungen eines Wettbewerbs anzupassen, kann es nicht mehr vom Markt profitieren und wird verdrängt.*** Sich mit der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen, hat also nichts damit zu tun, Marktführer in eigenen Markt zu werden oder zu den ersten drei führenden Unternehmen zu gehören, sondern ist schlicht und ergreifend notwendig, um langfristig vom Markt zu profitieren, das Überleben des Unternehmens abzusichern und um die eigene Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.

Abbildung 16: Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit im Vergleich



Mit klassischen Schlagwörtern wie *Umsatzwachstum*, *Marktführerschaft erreichen* oder *Verdrängung der Wettbewerber vom Markt* wird es immer schwieriger, einen akzeptierten und logischen Zugang zu den Köpfen der Belegschaft und Kollegen zu finden. Darüber hinaus greifen diese Prioritäten zu kurz, weil sie sich nur mit dem beschäftigen, was außerhalb unseres Unternehmens geschieht. Der Fokus ist vollständig nach Außen gerichtet. Die Prioritäten der Anpassungsfähigkeit richten sich nach Innen und bauen darauf, dass effiziente Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen sich im Inneren des Unternehmensorganismus auf der Ebene der subkulturellen Ausrichtung vollzieht.

Die eigene Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch die Arbeiten an der geeigneten Ausrichtung positiv gestärkt. Blockierende Potentiale in unseren Unternehmen gefährden diese Anpassungsfähigkeit. Die langfristige Teilnahme am Markt sichert das Überleben unseres Unternehmens und liegt deshalb im Interesse aller Mitglieder der sozialen Gruppe einer Organisation.

So bewirkt das *Beschreiten des mittleren Pfades* gemeinsam mit der *Ausrichtung an den drei Objekten System, Wandel und Mensch* eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit unserer Unternehmen. Dabei spielt es keine Rolle wie das einzelne Unternehmen

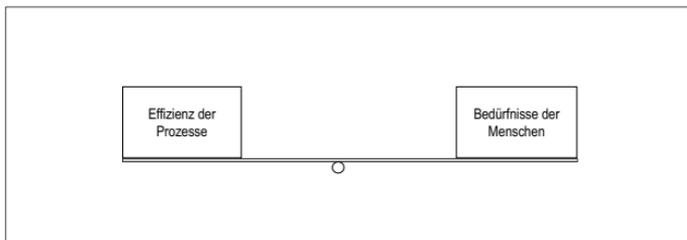
"diese Sache" der Veränderung benennt, Change Management, Operational Excellence, Kaizen, KVP-Initiativen, Strategische Neuausrichtung, LEAN, Kata usw.

Der mittlere Pfad zwischen Wertschöpfung und Organisationsentwicklung

Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens entwickelt sich *nicht* von selbst proportional zum Umsatzwachstum.

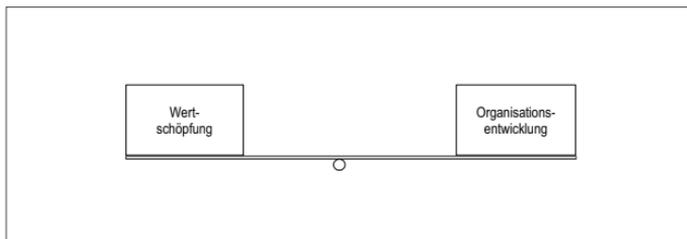
Ganz im Gegenteil hinkt die Anpassungsfähigkeit häufig um zwei bis drei Jahre hinterher. Im ungünstigen Fall sogar noch mehr. Das bedeutet, dass wir die Ausrichtung gemäß der drei Objekte (System, Wandel, Mensch) zügig vorantreiben und dabei die Balance zwischen Wertschöpfung und Organisationsentwicklung halten sollten.

Abbildung 17: Grundidee des mittleren Pfades der Unternehmensentwicklung



Wenn wir zu stark in eine Richtung tendieren, wird dies zwar zu kurz- und mittelfristigen Erfolgen führen. Diese Erfolge jedoch haben an der Anpassungsfähigkeit unseres Unternehmens nur wenig verändert.

Abbildung 18: Wertschöpfung und Organisationsentwicklung in Balance



Neben dieser begrenzten Wirksamkeit in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit kommt es zu „Unwuchten“ im System, wenn wir uns zu sehr in eine Richtung entwickeln. Wenn wir beispielsweise versuchen, nur über Kennzahlen zu führen oder wenn viele kulturelle Einzelmaßnahmen ohne eine geeignete „wertschöpfende Klammer“ bleiben. So haben wir im jeweiligen Schwerpunkt dann einiges erreicht, verfügen jedoch über kein ausbalanciertes Gesamtsystem, welches den geeigneten Objekten (System, Wandel, Mensch) folgt bzw. sich darauf ausrichtet.

**7 w.OE: Wertschöpfende
Organisationsentwicklung**

Nehmen wir noch einmal Bezug auf die drei Objekte der geeigneten Ausrichtung, die wir gemeinsam erarbeitet haben: System, Wandel und Mensch. Und deren Übersetzung:

- System = Wertschöpfung
- Wandel = KVP
- Mensch = Organisationsentwicklung

Der Begriff der Wertschöpfung in diesem Buch bezieht sich auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte und die effiziente Ausgestaltung von Systemen durch konsequente Reduktion von Verschwendungen in Abläufen/Prozessen. Dies betrifft ganz allgemein alle betrieblichen Abläufe/Prozesse in einem Unternehmen, die entweder manuell, teilautomatisiert oder vollautomatisiert ablaufen. Im weiteren Verlauf steht der Begriff der Wertschöpfung synonym für den Begriff des Systems. Das Wort System wird für die technische und organisatorische Ausgestaltung von betrieblichen Abläufen/Prozessen genutzt. Der Begriff des Systems beinhaltet je nach Definition den Menschen als Teil des Ganzen oder meint damit den soziologischen Aspekt als System. Dieser soziologische oder kulturelle Schwerpunkt wird im w.OE Modell in den Begriff der Organisationsentwicklung verlagert. So dass hier mit

System wirklich nur die technische und organisatorische Verknüpfung von Abläufen/Prozessen in einem Unternehmen gemeint ist.

System = Wertschöpfung = Verschwendung vermeiden

Die Wertschöpfung in einem Prozess oder Teilprozess eines Unternehmens zu erhöhen zielt darauf ab, die gleiche Leistung mit geringerem Ressourcenaufwand zu erstellen. Wobei hier die Betrachtung auf alle Arten von Ressourcen ausgelegt werden kann, die ein Unternehmen benötigt. Anders ausgedrückt, ist die Verbesserung der Wertschöpfung eine Verbesserung der betrachteten Produktivität. Je nach Fall und Situation, kann diese Produktivität aus unterschiedlichen Kennzahlen bestehen und sich auf unterschiedliche Produktivitätsarten beziehen.

Abbildung 19: Übersicht verschiedener Produktivitätsarten

Arbeitsproduktivität	$\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Arbeitsstunden}}$
Maschinen- / Anlagenproduktivität	$\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Maschinen- /Anlagenstunden}}$
Material- / Energieproduktivität	$\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatz}}$

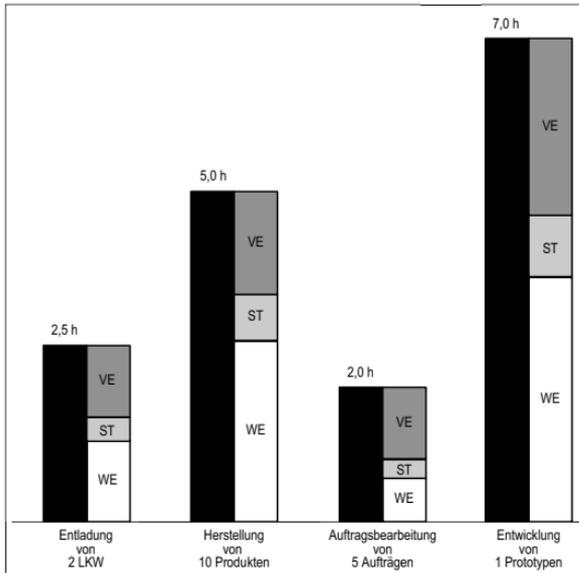
Konkret bedeutet eine Verbesserung der Wertschöpfung, je nachdem welche Art eines Ablaufes/Prozesses betrachtet wird, eine Erhöhung der Produktivität. Für gewöhnlich wird zuerst die eingesetzte Menge reduziert, um dann in einem zweiten Schritt die Ausbringungsmenge zu erhöhen.

In der Praxis haben sich in den vergangenen Jahren die Schlagwörter "Verschwendung vermeiden" oder "Nichtwertschöpfende Abläufe vermeiden" durchgesetzt. Diese Schlagwörter sind der zentrale Bestandteil dessen, was unter dem Begriff "Lean" zusammengefasst wird. Alle Lean-Aktivitäten lassen sich auf den Anspruch zurückführen: Verschwendung vermeiden. *Verschwendung vermeiden* heißt nichts anderes, als *die Arbeitsproduktivität durch eine Verringerung der eingesetzten Arbeitsstunden zu erhöhen*. Lean hat im Englischen einige Bedeutungen. Durchgesetzt hat sich hier im deutschen Sprachraum die Übersetzung "schlank". Prozesse und Abläufe, die nach Lean-Gesichtspunkten aufgebaut bzw. optimiert wurden, sind nach dieser Übersetzung *schlanke Prozesse* oder anders ausgedrückt: *verschwendungsarme Prozesse*. Verschwendungsarme Prozesse sind Abläufe, bei denen die Ausbringungsmenge kontinuierlich erhöht werden kann, der dafür notwendige Einsatz von Ressourcen sich aber nicht proportional dazu erhöht.

Lean-Aktivitäten gibt es heute in vielerlei Ausprägungen. Das ursprüngliche Einsatzgebiet ist im direkten Bereich der Produktion zu finden. Von der Produktion ausgehend hat sich dieser Gedanke immer weiter verbreitet. Nicht nur in Unternehmen einer bestimmten Branche wie der Automobilindustrie, die hier zu Beginn federführend war, sondern auch branchenübergreifend wurden neue Ansätze wie Lean Administration, Lean Engineering, Lean Logistics, Lean Management, Lean Thinking usw. etabliert.

Lassen Sie uns den wichtigen Aspekt der Wertschöpfung im System, nämlich die Verschwendung zu vermeiden, an einem Beispiel greifbarer machen. Die folgende Abbildung zeigt vier verschiedene Abläufe/Prozesse aus einem Unternehmen. Nachdem konkrete Zeitaufnahmen durchgeführt wurden, um die Dauer zwischen Prozessbeginn und Prozessende zu ermitteln (Eingesetzte Arbeitsstunden), stellt sich das Bild gemäß der schwarzen Balken dar. Die eingesetzten Arbeitsstunden in Relation zur Ausbringungsmenge ergibt in allen vier Fällen die Höhe der Arbeitsproduktivität.

Abbildung 20: Wertschöpfung an vier Beispielen



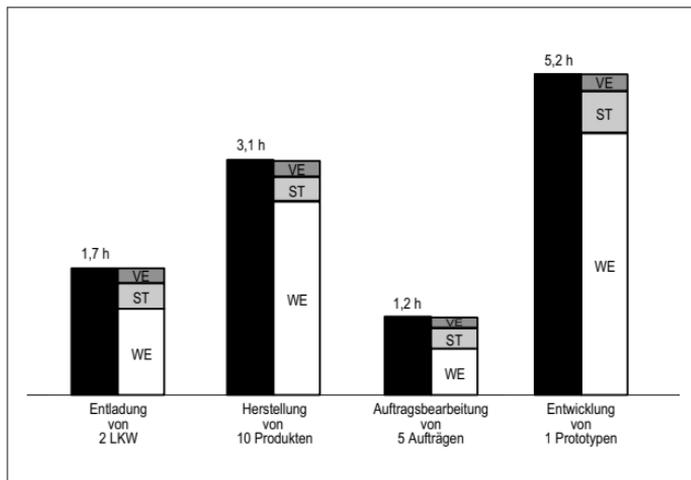
Nun lässt sich jede der Prozesszeiten in einer weiteren genaueren Analyse in mindestens drei Zeitaltern zerlegen:

WE = Wertschöpfung, ST = Stützleistung, VE = Verschwendung. Wertschöpfung bedeutet, dass dieser Zeitanteil sinnvoll und notwendig ist zur Erstellung der Ausbringungsmenge. Stützleistung bedeutet, dass dieser Zeitanteil nicht unbedingt notwendig ist, jedoch nach aktuellem technischen und organisatorischem Rahmen des Prozesses für den Ablauf benötigt wird. Verschwendung bedeutet, dass dieser Zeitanteil weder sinnvoll noch notwendig ist zur Erstellung der Ausbringungsmenge. Alle drei Zeitaltern lassen sich

innerhalb eines prozessualen Systems entweder an den Lieferanten oder den Kunden eines Prozesses verschieben. Bei der Verschwendung jedoch besteht der klare Anspruch, diese Zeitanteile aus den Prozesszeiten zu eliminieren, um so die Wertschöpfung bzw. die Arbeitsproduktivität zu erhöhen.

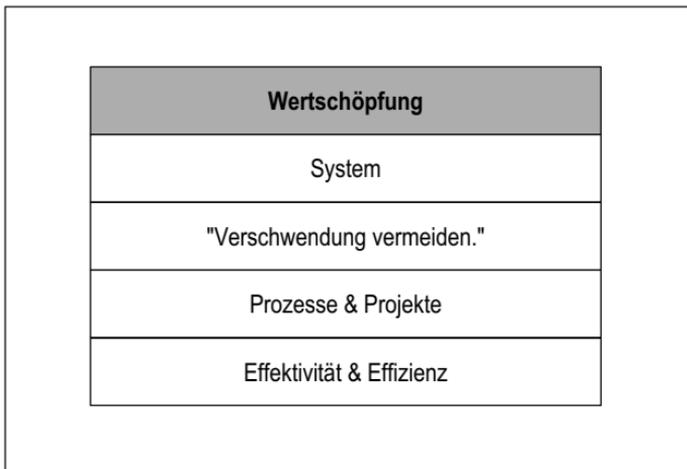
Die folgende Abbildung macht deutlich, dass sich durch konsequente Reduzierung von Verschwendung die Prozesszeiten verkürzen lassen. Wobei zu beachten ist, dass ein komplett verschwendungsfreier Prozess nicht realistisch ist. Es heißt ja auch *Verschwendung vermeiden* und nicht *Verschwendung abstellen*.

Abbildung 21: Erhöhung der Wertschöpfung an vier Beispielen



Bezogen auf die Formel der Arbeitsproduktivität zeigen diese Beispiele, dass die Produktivität (Wertschöpfung) durch die Reduzierung der eingesetzten Arbeitszeit erhöht wird. Der Aspekt der Wertschöpfung beschäftigt sich, wie bereits festgelegt, mit dem technischen und organisatorischen System eines Unternehmens und versucht, die Produktivität dieses Systems durch die Vermeidung von Verschwendung zu verbessern. Dies geschieht mit dem Anspruch, die richtigen Maßnahmen/Dinge zu tun (Effektivität) und diese richtigen Maßnahmen/Dinge in einer dienlichen Weise innerhalb von Projekten und Prozessen zur Anwendung zu bringen (Effizienz).

Abbildung 22: Elemente des Wertschöpfungsbegriffes im w.OE Modell



Die Wertschöpfung, die systematische Komponente, finden wir in dieser Abbildung noch einmal zusammengefasst. Damit haben wir quasi die eine Seite der Medaille der Anpassungsfähigkeit. Nun fehlt uns noch die zweite Seite, die Organisationsentwicklung, und um bei dieser Metapher der Medaille zu bleiben, fehlt uns noch das Band, an dem diese Medaille befestigt ist.

Wandel = KVP = Das Öl im Getriebe

Beginnen wir mit dem Band, an dem die Medaille hängt, bevor wir uns der zweiten Seite der Medaille zuwenden. Fragen wir zehn Experten nach der Bedeutung von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), erhalten wir höchstwahrscheinlich zwölf verschiedene Interpretationen des Begriffes. KVP ist bei genauer Betrachtung keine spezielle Methode. Jedes wirtschaftlich und persönlich förderliche Tun trägt *KVP als Geisteshaltung* in sich. Es trennt sich die sprichwörtliche Spreu vom Weizen bei der Frage, ob der kontinuierliche Verbesserungsprozess im Unternehmen ***auf der Ebene der subkulturellen Ausrichtung verankert*** ist.

KVP ist die deutsche Übersetzung des englischen Continuous Improvement und dies ist mit dem japanischen KAIZEN gleichzusetzen. Bitte beachten

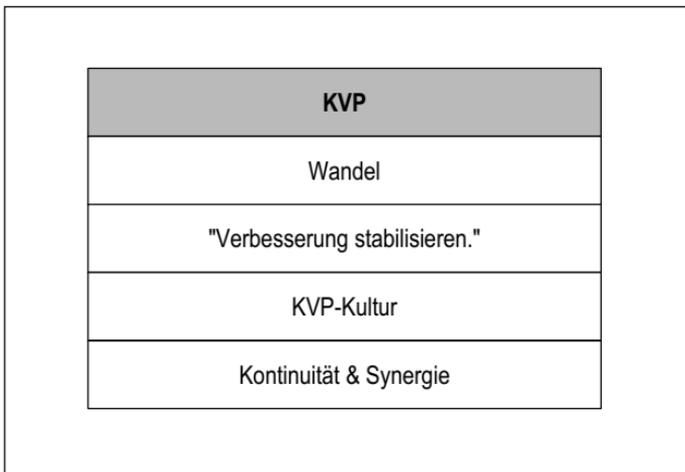
Sie, dass dies eine individuelle Definition ist, die dem w.OE Kontext entspricht. Egal welchen von diesen aufgeführten Begriffen wir in der Praxis hören: ***Es geht um die Geisteshaltung der kontinuierlichen Verbesserung in kleinen Schritten.*** In Unternehmen ist zu beobachten, dass KVP als eine Methode der Lean-Philosophie betrachtet und in den gängigen Produktions- oder Managementsystemen entsprechend dargestellt wird. Diese Einstufung wird jedoch der wichtigen Bedeutung der KVP als konstruktiver Geisteshaltung nicht gerecht, weil auf diese Weise der Eindruck entsteht, KVP sei eine Methode bzw. ein Instrument von vielen. Damit werden aus w.OE-Sicht die Möglichkeiten, die im KVP-Gedanken stecken, nicht vollständig ausgeschöpft.

Das vorgestellte Prinzip des permanenten Wandels dient, wie besprochen, als argumentative und kommunikative Basis, um Zugang zur erhöhten Bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten. Wenn wir nun einen Schritt weiter denken und uns die konkrete Umsetzung dieser Gedanken vorstellen, benötigen wir innerhalb unseres Unternehmens eine Art offizielle Marke oder Schlagwort, um dieses Prinzip des permanenten Wandels in das Tagesgeschäft der Organisation zu transportieren. Hier wäre *Prinzip des permanenten Wandels* doch ein recht sperriger Begriff. Wir nutzen hierzu die Philosophie

des KVP und installieren diese über einen Markenkern als kulturelles Element des Unternehmens, welches sich wiederum durch eine richtige Anwendung in der subkulturellen Ausrichtung festsetzt und diese förderlich wirksam prägt.

Deshalb, und weil das Wichtigste der KVP-Philosophie der dauerhafte Wandel ist, setzen wir im w.OE Modell das Objekt des Wandels mit dem Begriff KVP gleich.

Abbildung 23: Elemente des KVP-Begriffes im w.OE Modell



Es gibt mindestens zwei Dinge, welche wir in unseren Unternehmen bei der Durchführung von Veränderungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen vermeiden sollten:

1. Wildwuchs bei den eingesetzten Methoden, bei der Planung, Umsetzung, Steuerung und Erfolgskontrolle innerhalb der einzelnen Bereiche/Abteilungen eines Unternehmens.
2. Verzicht auf die Schaffung einer einheitlichen Marke als Vehikel, um permanenten Wandel als Teil der Unternehmenskultur zu verankern.

Um als Führungskraft diese beiden Fehler nicht zu begehen ist es wichtig zu verstehen, dass die KVP-Philosophie (als konstruktive Geisteshaltung) wie Öl im Getriebe der Organisation funktioniert. Durch eine zentrale Qualitätssicherung der KVP-Routinen sorgen wir dafür, dass im gesamten Unternehmen die richtige Menge Öl zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt wird. Durch die Schaffung einer Marke, inkl. Logo und Slogan, sorgen wir dafür, dass das richtige Öl zum Einsatz kommt und nicht mit günstigem Ersatz gearbeitet wird, der zwar kurzfristig alles am Laufen hält aber

langfristig das Getriebe der Organisation beschädigen wird.

Wenn Unternehmen in einem verstärkten Maße versuchen, Veränderungsmaßnahmen in der Organisation durchzusetzen, dann wird es "im Getriebe knirschen" wie man so schön sagt. Um dieses Knirschen zu minimieren und Beschädigungen zu vermeiden, ist der Einsatz eines geeigneten Öls (in Form von KVP) notwendig. Jedes nichtgeölte Element birgt das Risiko, dass die Gesamtorganisation nicht auf dem höchstmöglichen Leistungsniveau arbeitet.

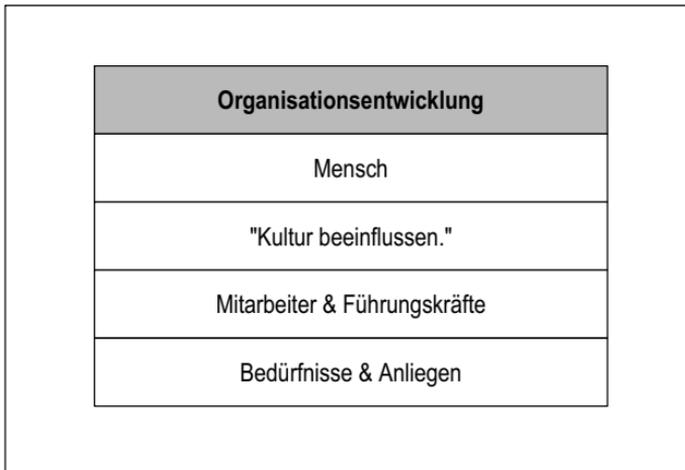
Mensch = Organisationsentwicklung = Kultur beeinflussen

Im w.OE Modell steht die Organisationsentwicklung für Themen der systemischen Beratung wie beispielsweise Kultur, Werte, Rituale, Rollen, Lösungsorientierung, Geisteshaltungen usw. Zur Wertschöpfung (System) bildet die Organisationsentwicklung (Mensch) das Gegengewicht bzw. die zweite Seite der Medaille der Anpassungsfähigkeit. Der Begriff der Unternehmenskultur hat eine vielschichtige Bedeutung, die in der Theorie unterschiedlich ausgelegt wird. Reduzieren lässt sich die Unternehmenskultur

auf die gestaltenden Menschen mit deren Bedürfnissen und Anliegen. Noch konkreter geht es um die Bedürfnisse und Anliegen der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Belegschaft. Ob wir das ganze nun *Mentale Software, Denk- oder Verhaltensmuster, Rollen* oder *Kommunikation* nennen, ist wohl nicht von großer Bedeutung. ***Wichtig ist der Mensch im Zentrum der Organisationsentwicklung.*** Ist die Belegschaft eines Unternehmens in der Lage, mit den sich verändernden Rahmenbedingungen umzugehen? Und hat das gesamte kulturelle System einen stabilen Werterahmen?

Die Kultur ist *vom Menschen geschaffen* und bildet damit das Gegengewicht zur Natur – zu den Dingen und Phänomenen, die entstehen, ohne dass menschlicher Eingriff notwendig ist. Kultur ist ursprünglich und ursächlich auf den Menschen bezogen, und sie ist das Resultat menschlicher Bemühungen. Sie unterliegt deshalb unserem Einfluss.

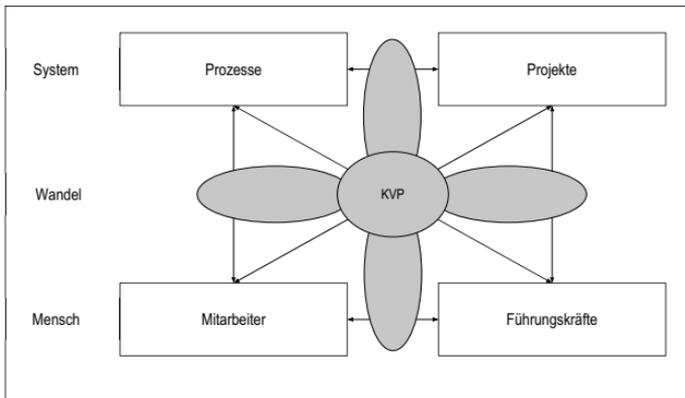
Abbildung 24: Elemente der Organisationsentwicklung im w.OE Modell



Erfolgsfaktoren wertschöpfender Organisationsentwicklung

Zur praktischen Umsetzung der wertschöpfenden Organisationsentwicklung ist es notwendig, zu wissen welche Faktoren den Erfolg bestimmen. Der Aspekt der Wertschöpfung lässt sich in zwei Erfolgsfaktoren aufgliedern. Dasselbe gilt für den Aspekt der Organisationsentwicklung. Hinzu kommt KVP als Erfolgsfaktor.

Abbildung 25: Fünf Erfolgsfaktoren wertschöpfender Organisationsentwicklung



Im Laufe der Zeit hat sich gezeigt, dass Veränderungsbemühungen dann am wirkungsvollsten sind, wenn diese fünf Erfolgsfaktoren zeitgleich in Angriff genommen werden. Eine Orientierung an einzelnen Erfolgsfaktoren oder Faktorengruppen, wie Projekte und Prozesse, erleichtert zwar die Arbeit im Unternehmen und es lassen sich für solche einseitigen Betrachtungen auch leichter externe Experten am Markt finden. Eine solche Arbeitsweise schafft es jedoch nicht, auf der subkulturellen Ebene eines Unternehmens die gewünschten Veränderungen in der Ausrichtung herbeizuführen. Anders ausgedrückt: Beschäftigen wir uns zu sehr mit Projekten und Prozessen, verändern wir nichts an der Unternehmenskultur.

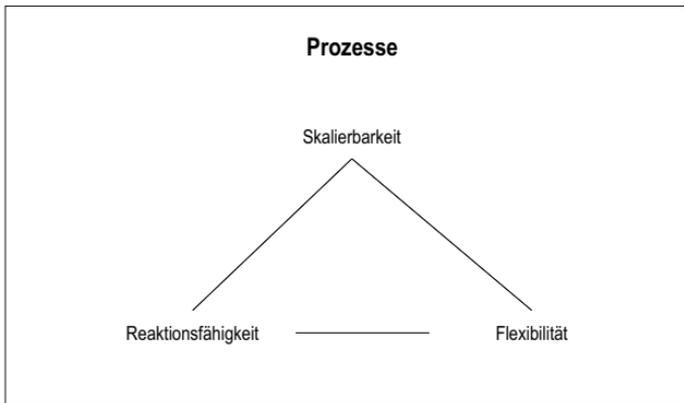
Beschäftigen wir uns zu einseitig mit sozialdynamischen Themen der Organisation, haben wir auf der betriebswirtschaftlichen Seite nichts gewonnen. Dies gilt auch für alle anderen Kombinationen wie z. B. *Mitarbeiter, die Projekte bearbeiten sollen* oder *Führungskräfte, die Prozesse verändern sollen* oder *Mitarbeiter, die gemeinsam mit Führungskräften an Projekten arbeiten*. Alle Kombinationsmöglichkeiten, die nicht alle fünf Faktoren gleichzeitig in den Blick nehmen und diese bei der Umsetzung berücksichtigen, haben keinen förderlichen Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens und des Führungssystems. Deshalb werden in der wertschöpfenden Organisationsentwicklung alle fünf Erfolgsfaktoren parallel aktiviert und entwickelt. Schauen wir uns diese Erfolgsfaktoren einmal genauer an.

Prozesse: skalierbar, reaktionsfähig & flexibel

Prozesse sind die Bahnen, auf denen die Informations- und Warenströme organisiert werden und ablaufen. Sie sind die konkrete und sichtbare Manifestation der betrieblichen Aktivitäten und ermöglichen die Zusammenarbeit, um die vom Markt/Kunden gewünschten Produkte zu liefern. Gerade weil Prozesse eine so wichtige Stellung in der Unternehmensentwicklung

haben, ist die wertschöpfende Gestaltung und Ausführung von Prozessen ein Erfolgsfaktor für profitable Wertschöpfungsketten. Bei diesem, wie bei allen folgenden Erfolgsfaktoren, ist es hilfreich, eine Art von geeigneter Ausrichtung für die innere Stabilität von Prozessen zu haben. Lassen Sie uns hier von den inneren Merkmalen eines Erfolgsfaktors sprechen.

Abbildung 26: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Prozesse



Skalierbarkeit

Wertschöpfend organisierte Prozesse sind skalierbar. Das bedeutet, dass diese Prozesse den zur Verfügung gestellten kapazitiven Rahmen optimal ausnutzen, um Belastungsschwankungen (variierender Durchsatz)

abfangen zu können. Skalierbarkeit beinhaltet geeignete Maßnahmen in Zeiten eines reduzierten Durchsatzes entlang eines Prozesses ebenso wie geeignete Maßnahmen, um einen steigenden, punktuellen oder saisonalen Durchsatz zu verarbeiten.

Reaktionsfähigkeit

Die Qualität der Reaktionsfähigkeit von Prozessen lässt sich ablesen an den Routinen zur Anpassung, die einsetzen wenn sich Rahmenbedingungen für die Prozesse, die in einem Unternehmen zur Anwendung kommen, verändern. Die Reaktionsfähigkeit von Prozessen könnte man als eine Art von Fitness beschreiben. Sind in einem Unternehmen keine geeigneten Instrumente installiert, um die "Prozessfitness" aufrechtzuerhalten, dann leidet die Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Rahmenbedingungen.

Flexibilität

Flexibilität bedeutet auf keinen Fall, im Zuge von Belastungsdruck auf Prozesse, z. B. wegen fordernder Kunden oder verzögerter Termine, den standardisierten Ablauf zu ignorieren und zu versuchen, durch intensiven Personaleinsatz "den Brand zu löschen". Das ist keine wertschöpfende Flexibilität. Auch wenn dies

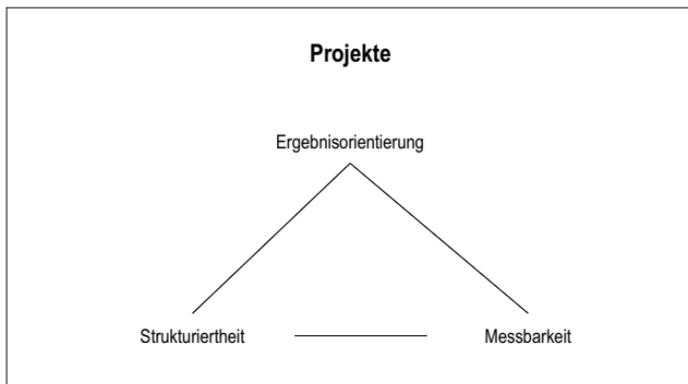
von vielen Führungskräften sehr gerne als individuelle Stärke eines Unternehmens angepriesen wird. Wertschöpfende Flexibilität bedeutet, dass der Kern des Prozesses bereits nach verschwendungsarmen Gesichtspunkten angelegt wurde, um basierend auf diesem wertschöpfungsorientierten Ausgangspunkt, Veränderungen am Prozess vornehmen zu können. ***Flexible Prozesse sind verschwendungsarm angelegte Prozesse.*** Denn verschwendungsarm angelegte Prozesse haben geringere Auswirkungen auf die Schnittstellen. Notwendige Prozessanpassungen lassen sich aufgrund der geringeren Verflechtung einfacher vornehmen.

Projekte: ergebnisorientiert, strukturiert & messbar

Projektarbeit ist Tagesgeschäft. Es gehört selbstverständlich dazu, dass Unternehmen mithilfe von Projekten das betriebswirtschaftliche Ergebnis verbessern. Projekte sind, neben den Prozessen, der zweite Erfolgsfaktor der Wertschöpfung im w.OE Modell. Im Zuge von Projekten werden hierarchieübergreifende Anstrengungen unternommen, um die organisatorische Qualität eines Unternehmens zu verbessern. Die drei inneren Merkmale des Erfolgsfaktors Projekte sind bewusst nicht mit den Begriffen der Teamarbeit überfrachtet worden. Hier liegt der Fokus auf

den Gesichtspunkten der Wertschöpfung und nicht der Organisationsentwicklung.

Abbildung 27: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Projekte



Ergebnisorientierung

Zu Beginn von Projekten werden Ziele und Ergebnisse im Projektauftrag dokumentiert. Während des Projektverlaufes ist es äußerst wichtig, sich regelmäßig an den vereinbarten Ergebnissen und Zielen zu orientieren, um die Projektarbeit am gewünschten Ergebnis auszurichten. Das bedeutet jedoch nicht, dass ein stures Verfolgen von gewünschten Ergebnissen durchzusetzen ist, wenn es offensichtlich wird, dass diese Ergebnisse keinen positiven Beitrag mehr leisten. Eine Anpassung der Ziele und Ergebnisse ist durchaus auch während des Projektverlaufes sinnvoll.

Jedoch sollte dies im richtigen Gremium und unter Einbeziehung aller beteiligten Projektmitarbeiter geschehen. Eine Abweichung vom Ergebnisfad während des Projektverlaufes, ohne entsprechende Kommunikation und Dokumentation, ist nicht ergebnisorientiert und führt zu einem ineffizienten Ressourceneinsatz. Darüber hinaus birgt es die Gefahr, dass die gesamte Kultur des Projektmanagements vom Bewusstsein unterwandert wird, dass die vereinbarten Ergebnisse nicht nachgewiesen werden müssen.

Strukturiertheit

Erfolgreiches und damit wertschöpfendes Projektmanagement lebt von gängigen Standards und deren Umsetzung. Projektmanagement, das nicht auf üblichen Mindeststandards wie z. B. Projektaufträgen, Gantt-Diagrammen oder Meilensteinplanung beruht, kann nicht als strukturiert bezeichnet werden. Wesentlich für die Strukturiertheit ist darüber hinaus der Aufbau geeigneter Gremien (Projektleitungsrunden und Lenkungs-kreise) und deren regelmäßige zeitliche Koordination. Auch sollte innerhalb von Projekten mit einheitlichen Methoden und standardisierter Ergebnisdokumentation gearbeitet werden. Schließlich wird es bei zunehmender Komplexität der Projekte in einem Unternehmen wichtig, dass umfangreiche Projekte

mit einer entsprechenden Breiten- und Tiefenwirkung in die Organisation aufeinander abgestimmt und synchronisiert werden. Ebenfalls immer wichtiger wird die Nutzung cloud-basierter Projektmanagement-Instrumente. Mit dieser zeitgemäßen Arbeitsweise gelingt es besser, durchgängige Transparenz zu erzeugen.

Messbarkeit

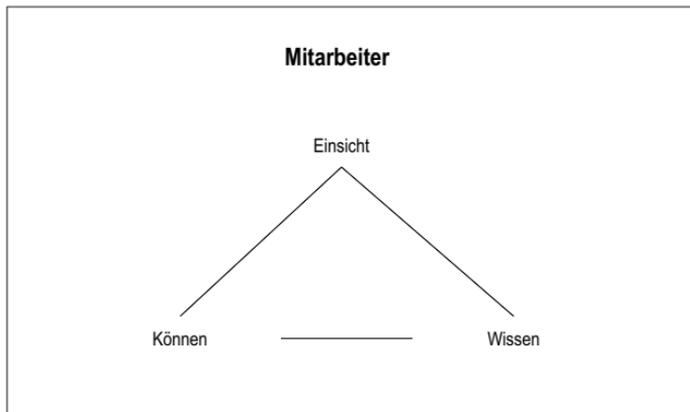
Die gewünschten Ergebnisse eines oder mehrerer Projekte wirken sich auf Kennzahlen in der Organisation aus. Zu Beginn eines Projektes ist es wichtig, sich gemeinsam mit den für das interne Controlling Verantwortlichen ein ganz konkretes Bild darüber zu machen, welche Kennzahlen durch welche Projektarbeiten beeinflusst werden. Diese Kennzahlen werden im Projektauftrag festgehalten und sind Bestandteil des regelmäßig tagenden Lenkungscreises. Projektarbeiten, die auf diese Art und Weise messbar gemacht werden, dienen der Verbesserung der Wertschöpfung in einem Unternehmen.

Mitarbeiter: einsichtig, könnend & wissend

In der Organisationsentwicklung finden sich zwei Erfolgsfaktoren: Mitarbeiter und Führungskräfte. Bei

genauer Betrachtung sind die Führungskräfte ebenfalls Mitarbeiter, aber eben mit der speziellen Aufgabe der Führung betraut. Kultur ist wie bereits erwähnt per Definition vom Menschen gemacht. Mitarbeiter sind die Menschen, welche die Kultur unseres Unternehmens "machen" bzw. prägen. Vielleicht ist die Beschäftigung mit den Menschen der wesentliche Punkt, der erfolgreiche Unternehmen mit intakten Kulturen von den anderen unterscheidet.

Abbildung 28: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Mitarbeiter



Einsicht

Wir brauchen alle Mitarbeiter, um Veränderungen auf der Ebene der Ausrichtung zu verankern. Es ist wichtig, die Menschen abzuholen und mitzunehmen. Hier

ist es angebracht, sich noch einmal auf die solide argumentative Basis unserer Kommunikation zu besinnen (die wir im Kapitel der geeigneten Führungsausrichtung besprochen haben), um zu vermitteln, dass die Mitarbeiter die Chance erhalten, *das große Ganze* der unternehmensbezogenen Anpassungsfähigkeit zu verstehen. Es ist wichtig, die Menschen über den eigenen Tellerrand hinausblicken zu lassen, damit sie ihren Beitrag zur Kultur erkennen. *Wer können soll, muss wollen dürfen.* Um wollen zu können, muss aber klar sein, was genau es denn zu wollen gibt. Diese Einsicht muss durch die Fähigkeiten der Führungskräfte in den Geisteshaltungen der Mitarbeiter entwickelt werden.

Können

Mitarbeiter sollten durch uns in die Lage versetzt werden, zu *Können*. Wir müssen durch die fachliche Ausbildung und Weiterentwicklung dafür sorgen, dass ein adäquates Wissensniveau in der Belegschaft erreicht wird. Weiterhin gehört dazu, dass jeder Einzelne durch geeignete Rahmenbedingungen wie klare Aufgabenverteilung, gezielte Ausbildung, eindeutige Zuordnung von Kompetenzen, Förderung und Übertragung von Verantwortung in die Lage versetzt wird, sein Können wirksam zu entfalten.

Wissen

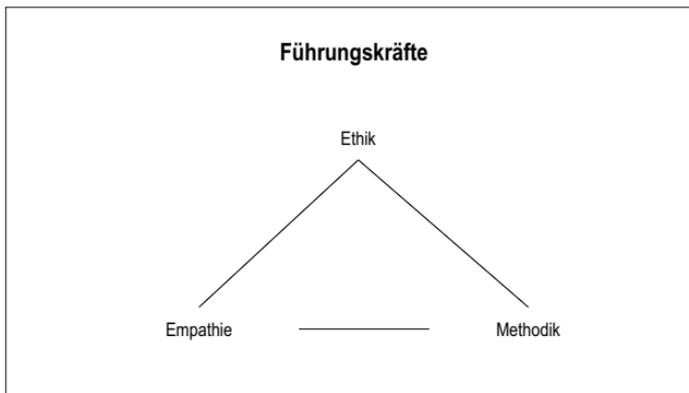
Veränderungen in Unternehmen führen dazu, dass neue Methoden, Techniken, Instrumente und Philosophien zum Einsatz kommen. Nicht nur wir als Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter sind diejenigen, die im Tagesgeschäft damit arbeiten müssen. Auch deshalb kann es nicht genügen, nur die Realität der Führungskräfte zu verändern. Damit eine Arbeit mit diesen neuen Methoden überhaupt möglich ist, ist es unumgänglich, dass zumindest Basiswissen dieser Methoden an die Mitarbeiter vermittelt wird. Die interne Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ist Voraussetzung, dass eine neue Ausrichtung durch Einsicht und Können getragen wird. Es scheitert meistens nicht durch eine vermeintliche *Blockadehaltung* der Mitarbeiter, sondern an deren *Unsicherheit*. Unsicherheit, weil sich schlicht niemand Zeit genommen hat, um Grundlagenwissen zu vermitteln.

Führungskräfte: ethisch, empathisch & methodisch

Führungskraft. In diesem Wort stecken zwei Hauptwörter, die sehr stark wirken: *Führung* und *Kraft*. Beidem müssen wir auf eine gewisse Art und Weise Vertrauen entgegen bringen. Führung überlassen wir in schwierigen Situationen nur den Personen, denen wir

vertrauen. In eine Kraft, sei es bei uns selbst oder bei anderen, müssen wir ebenfalls vertrauen, um deren Potential zur Entfaltung zu bringen. Führungskraft zu sein bedeutet, Vertrauen entgegengebracht zu bekommen indem man uns etwas zutraut, und es bedeutet, Vertrauen zu schenken.

Abbildung 29: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Führungskräfte



Ethik

Damit Denk- und Handlungsmuster menschlich bzw. moralisch annehmbar und förderlich für die Umwelt ablaufen, ist es essenziell, dass Führungskräfte über ein ausbalanciertes Wertesystem verfügen, welches sie sich im Laufe ihres eigenen (Berufs)Lebens angeeignet haben. In diesem klar geregelten Wertesystem

sollte ein Bewertungsmuster zur Klassifizierung von Situationen und den daraus resultierenden Entscheidungen festgelegt sein. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeit, geeignete Geisteshaltungen einzunehmen und diese in sich selbst und bei anderen zu kultivieren. Für ein solches Wertesystem gibt es keine Blaupause. Das Referenzmodell der w.OE Führung gibt *eine* Orientierungshilfe. Handelt eine Führungskraft nicht nach klaren Prinzipien – gegenüber sich selbst und gegenüber anderen – wird diese Führungskraft nur schwer als Vorbild für andere Menschen dienen.

Empathie

Ohne die Fähigkeit, sich zumindest ansatzweise in die Menschen einzufühlen, mit denen die Führungskraft täglich arbeitet, wird es schwierig werden, deren Vertrauen zu gewinnen. Wenn Führungskräfte es nicht schaffen, durch einen achtsamen und gegenwärtigen Umgang mit den eigenen Mitarbeitern eine vertrauensvolle Atmosphäre zu erzeugen, wird kein erweiterter Zugang möglich sein. Der Begriff der Empathie hat nichts mit der überholten Sozialromantik zu tun, dass Führungskräfte gute Motivatoren sein müssen und die eigene Truppe "antreiben" oder "anheizen" sollen. Sie müssen auch nicht wissen, welche Freizeiti-

taktivitäten ein einzelner Mitarbeiter praktiziert. Empathie bedeutet, den Menschen in sich selbst und im Gegenüber zu erkennen und auf respektvoller Basis miteinander umzugehen.

Methodik

Gute Führung braucht neben "guten" menschlichen Eigenschaften auch "gute" bzw. passende Methoden, die sie zum Einsatz bringt. Eine Führungskraft arbeitet nur dann vollständig wirksam, wenn sie ein funktionierendes Zeitmanagement mit dem richtigen Einsatz der passenden Methoden und Techniken kombiniert. Führung ist Menschenkenntnis und Beherrschung von Techniken. Dies beinhaltet sowohl den Führungsstil und das eigene Führungsleitbild als auch die Instrumente, welche in der konkreten Arbeitsausführung angewendet werden.

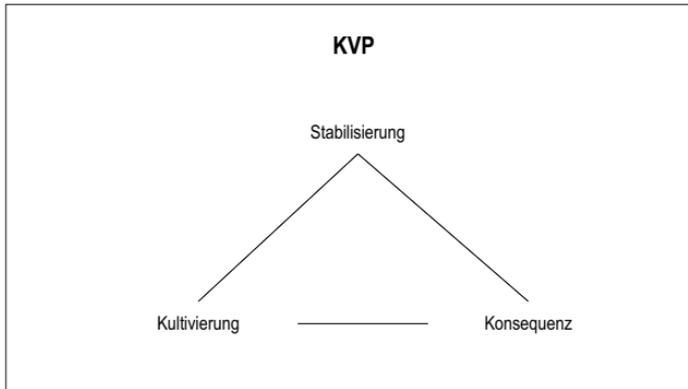
KVP: stabilisiert, kultiviert & konsequent

Wenn es uns *nicht* gelingt, die Geisteshaltung des KVP in unserem Unternehmen zu etablieren, brauchen wir uns mit komplexeren Ansätzen *nicht* zu beschäftigen. Um noch einmal das Bild des Sternekoches aufzugreifen: KVP durch tägliche Anwendung Teil der subkulturellen Ausrichtung werden zu lassen,

ist gleichzusetzen mit der Herstellung eines Hefeteiges. Beherrscht ein Koch nicht diese Basisfertigkeit, wird er nie zu anspruchsvolleren Gerichten vordringen. Denn anspruchsvolle Gerichte lassen sich nur durch die Beherrschung von Basisrezepten kreieren. Die KVP-Geisteshaltung ist ein Basisrezept zur erfolgreichen w.OE Anwendung.

Es zeigt sich immer wieder, dass die Wirkmächtigkeit des KVP-Gedankens von vielen Führungskräften entweder nicht erkannt oder verkannt wird. Verkannt häufig deshalb, weil die eigene Sicht ein wenig geblendet ist von all den modischen Trends und Methoden, die uns empfohlen werden. Es kommt mir beinahe so vor, als ob eine Art von Angst vor den reduzierten Techniken herrscht. Die KVP-Kultur im Rahmen der wertschöpfenden Organisationsentwicklung zu etablieren ist vergleichbar mit *Hausaufgaben machen* oder *Vokabeln lernen*. *Vokabeln* sind bekanntlich nicht alles, aber ohne *Vokabeln* ist alles nichts.

Abbildung 30: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: KVP



Stabilisierung

Der Einsatz von KVP als Arbeitsrahmen während des Tagesgeschäftes führt zur langfristigen Stabilisierung von Veränderungsbemühungen. KVP wird instrumentalisiert über regelmäßig stattfindende KVP-Runden in allen Teams eines Unternehmens. Diese Runden folgen klaren Regeln und Regelmäßigkeiten, z. B. offen, direkt und wöchentlich. Die Integration des KVP-Gedankens in Unternehmen führt zur regelmäßigen und gleichmäßigen Umsetzung von Prozessverbesserungen und entwickelt die Führungspraxis der beteiligten Personen beträchtlich weiter.

Kultivierung

Durch KVP werden alle Maßnahmen im Kontext der w.OE sichtbar im täglichen Arbeitsablauf der Unternehmen. Die tägliche Konfrontation und regelmäßige Wiederholung von Verbesserungsmaßnahmen, führt zur gewünschten Kultivierung der geeigneten Ausrichtung der Führung und des Unternehmens an den drei Objekten System, Wandel und Mensch. ***KVP ist der direkte Zugang zur Arbeit der Belegschaft.***

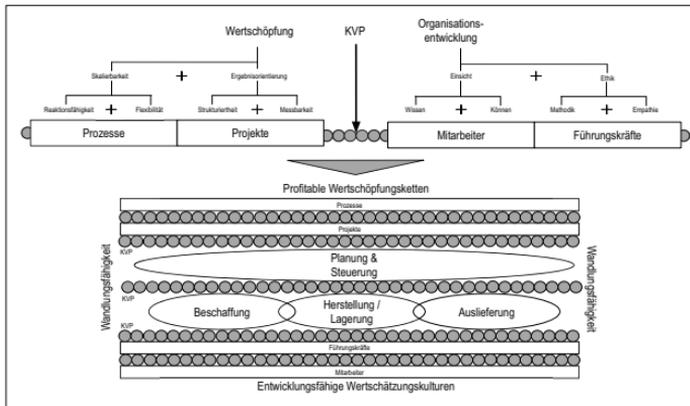
Konsequenz

Richtig installierte KVP-Routinen sorgen für die gewünschte und benötigte Konsequenz bei der Umsetzung von Veränderungsimpulsen im Unternehmen. Diese KVP-Routinen sind der einfachste und zugleich wichtigste Schlüssel zur Umgestaltung von Organisationen.

In der folgenden Abbildung werden die eben erläuterten Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhang noch einmal verdeutlicht. Die Funktion von KVP als „Öl im Getriebe“ verbirgt sich hinter den vier Faktoren. Es wird mit den kleinen grauen Kreisen dargestellt. In der Wertschöpfungskette wird noch einmal deutlich, wie es als "Schmierstoff" wirkt. Es ist vergleichbar

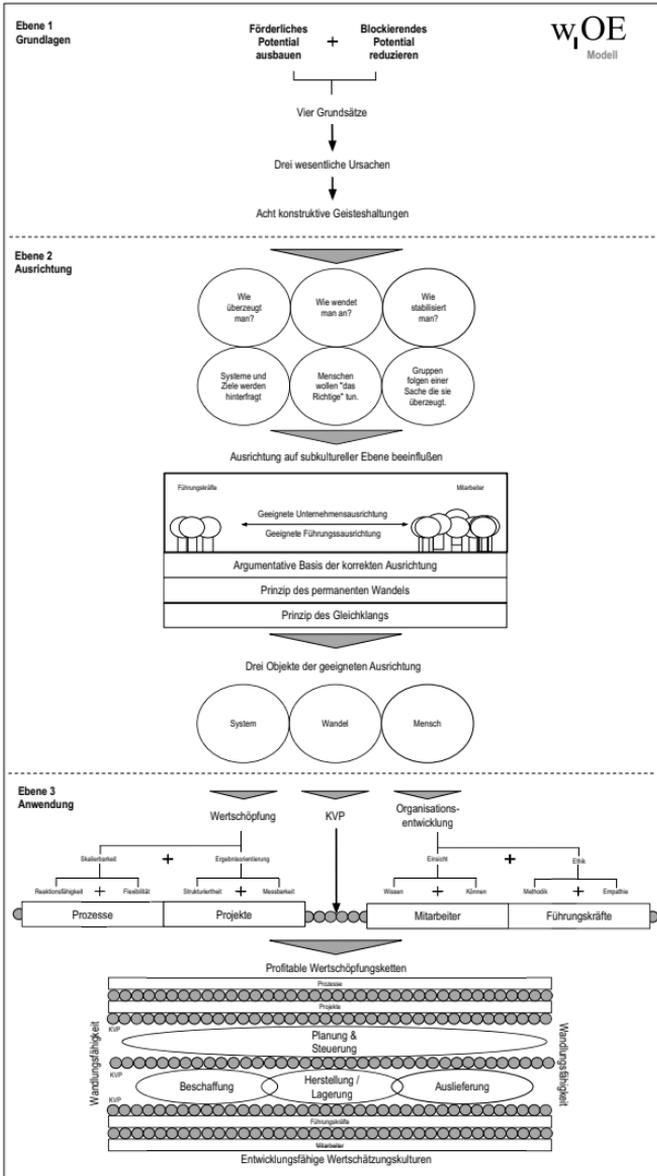
mit Rollenbahnen, welche die Aktivierungsenergien für die anderen vier Erfolgsfaktoren herabsetzen.

Abbildung 31: Übersicht der Elemente der dritten Ebene des w.OE Modells



Vor dem letzten Kapitel zur Umsetzung innerhalb unserer Wertschöpfungsketten verdeutlicht die Abbildung auf der folgenden Seite noch einmal das gesamte w.OE Modell, so wie wir es gemeinsam erarbeitet haben. Diese Abbildung finden Sie auch auf der rechten Innenseite des Buchumschlages.

Abbildung 32: w.OE Modell / Gesamtübersicht



8

w.OE in Unternehmen anwenden

Lassen Sie uns ganz praktisch werden und die Leistungsfähigkeit des w.OE Modells entfalten. Bei der Anwendung von w.OE geht es nun darum, sowohl unsere Anpassungsfähigkeit durch eine geeignete Ausrichtung zu optimieren als auch unsere Wertschöpfungsketten so zu gestalten, dass diese sich profitabel entwickeln. Ebenso möchten wir unsere Wandlungsfähigkeit hin zu Kundenmärkten und zu den Schnittstellen unserer Lieferanten aufrechterhalten und Kulturen der Wertschätzung aufbauen. Dies vollziehen wir auf der dritten Ebene indem wir die drei Objekte System, Wandel und Mensch nutzen und diese mithilfe der fünf w.OE Erfolgsfaktoren stark in der subkulturellen Ausrichtung verankern.

Bevor wir in Details einsteigen, noch einige Anmerkungen zum w.OE Zertifizierungssystem, auf das ich mich immer wieder beziehen werde und dessen Grundzüge hier erläutert werden. *Die Zertifizierung nach dem w.OE Wirksamkeitsansatz ist keine zwingende Voraussetzung, um nach w.OE Gesichtspunkten zu arbeiten.* Ganz im Gegenteil. Die Zertifizierung ist für die Unternehmen gedacht, die einen Schritt weiter gehen wollen und ihr Unternehmen *von Grund auf neu ausrichten* wollen. Momentan, Mitte 2013, arbeiten sechs Pilotunternehmen nach diesem Zertifizierungsstandard und es werden gezielt Unternehmen

in diese „Beta Phase“ eingeladen. Um es deutlich zu machen: Das hier ist keine Marketingbroschüre, die Sie zum Zertifizierungssystem führt. Die ausgeführten Sachverhalte sind unabhängig von der Zertifizierung zu sehen. Die Zertifizierung bildet nur den praktischen Anknüpfungspunkt an der Wertschöpfungskette – für diejenigen Führungskräfte, die w.OE konzentriert zur Anwendung bringen möchten.

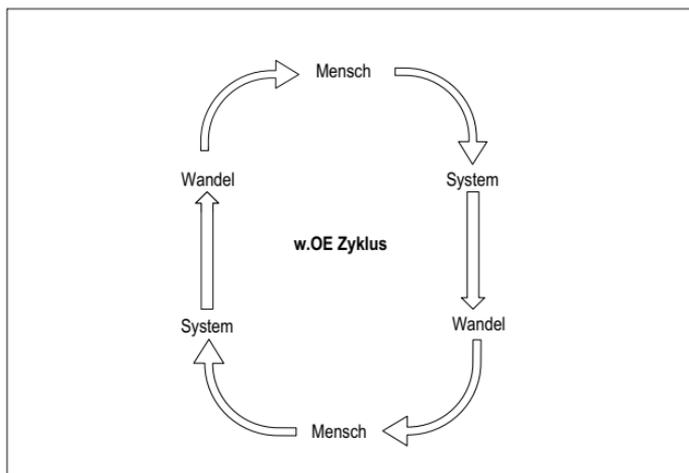
Ran an Ihr Unternehmen - Nur zügige Umsetzung führt zu Ergebnissen

Wenn wir nur eines mitnehmen möchten aus der Lektüre dieses Buches, dann dieses: *Wir müssen ran an die Abläufe im Unternehmen. Und zwar jetzt.* Nicht irgendwann. Nicht nächstes Jahr, nicht in zwei Jahren, sondern so schnell wie möglich und so tief wie möglich. Hier trennt sich erneut die sprichwörtliche Spreu vom Weizen. An dieser Bereitschaft und Offenheit entscheidet es sich, ob unser Unternehmen anpassungsfähig bleibt oder nicht. Theorien können wir vermittelt bekommen, Nachdenken können wir selbst, Erkenntnis und Einsicht erzeugen ebenfalls. All dies führt aber zu keiner sichtbaren Veränderung solange unser Unternehmen dies nicht auf die eigenen betrieblichen Abläufe anwendet.

Der w.OE Zyklus

Wir haben gemeinsam besprochen, dass die drei inneren Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung auch die Basis für eine geeignete Führungs- und Unternehmensausrichtung bilden. Diese drei Objekte: System, Wandel und Mensch greifen wir nun wieder auf und nutzen deren Wirkung in einem zyklischen Projektphasenplan zur Umsetzung.

Abbildung 33: Der w.OE Zyklus

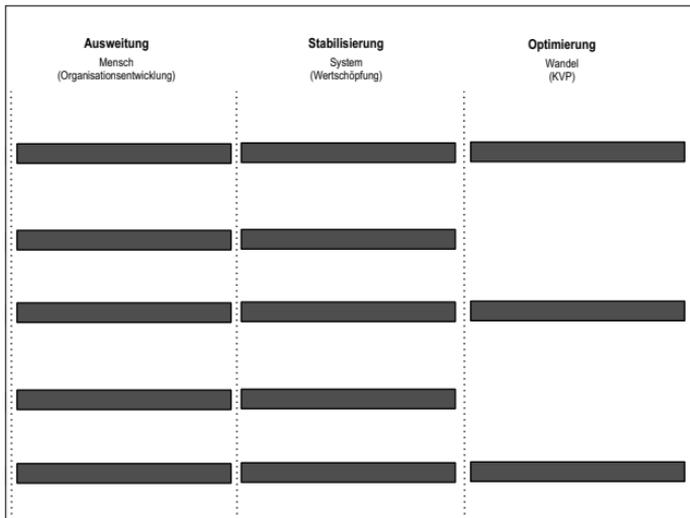
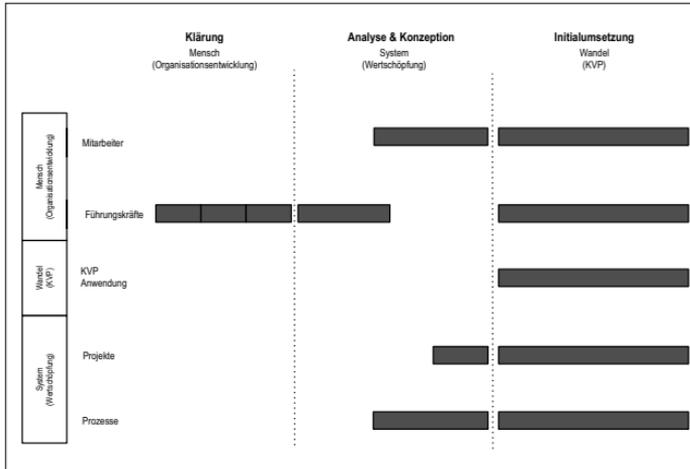


Die Anwendung von w.OE in Unternehmen verläuft zyklisch und beginnt immer mit einer Phase der Organisationsentwicklung (Mensch). Im Anschluss daran wird eine Phase der Wertschöpfung (System)

durchlaufen, um in eine Phase der erprobten Anwendung von KVP-Methoden (Wandel) zu münden. Dieses zyklische Denken ist dem Deming-Kreis ähnlich und basiert auf der KVP-Philosophie der *Veränderung in kleinen Schritten*. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass dieser Zyklus mindestens dreimal wiederholt wird. w.OE Projekte oder Initiativen in Unternehmen müssen auf diesem Zyklus beruhen, und die Umsetzungsphasen müssen danach ausgerichtet werden. Schauen wir uns diesen Phasenplan genauer an.

Detaillierte Phasen des w.OE Zyklus in der Projektarbeit

Abbildung 34: w.OE Zyklus in der Projektumsetzung



Die Abbildung zeigt einen Phasenplan einer w.OE Umsetzung ganz zu Beginn in einem Unternehmen. Hier erkennen Sie, dass die einzelnen Projektphasen dem zuvor erläuterten w.OE Zyklus folgen. Damit ist der gesamte Projektaufbau eines w.OE Projektes den drei Objekten der geeigneten Führungs- und Unternehmensausrichtung unterworfen. Er folgt so in der praktischen Anwendung den zuvor theoretisch entworfenen Strukturen. Auf der horizontalen Achse finden Sie die fünf zuvor definierten Erfolgsfaktoren der Wertschöpfenden Organisationsentwicklung wieder (Mitarbeiter, Führungskräfte, KVP, Projekte und Prozesse). Ein w.OE Projekt in der praktischen Anwendung arbeitet mit diesen fünf Erfolgsfaktoren, fördert und fordert diese gemäß der jeweils durchlaufenen Phase.

In dieser Grafik gilt es, Folgendes zu erkennen: In der ersten Phase, der sogenannten *Klärung*, sind ausschließlich Führungskräfte involviert und in der letzten Phase, der *Optimierung*, arbeiten die Mitarbeiter unter Zuhilfenahme der geeigneten KVP Methoden selbstständig an der Verbesserung der bestehenden Prozesse. Dann beginnt der Zyklus von neuem und der nächste Zertifizierungslevel wird erreicht. Die Organisation wird zu einer lernenden Organisation, bevor die erneute Phase der Klärung eintritt und die Führungskräfte wieder dafür verantwortlich sind, dass

gemäß der Unternehmensstrategie die nächsten Evolutionsstufen erklommen werden.

Phase: Klärung (Mensch/Organisationsentwicklung)

Bei der Klärungsphase wird der Unterschied zu anderen Ansätzen (aus familienunternehmensfremden Umfeldern) am deutlichsten. In die Klärungsphase wird ganz zu Beginn der w.OE Umsetzung sehr viel Energie investiert. Wir beginnen nicht damit, umfangreiche Datenanalysen durchzuführen. Hier geht es vor allem darum, bestehende Führungsstrukturen auf der obersten Hierarchieebene auf die w.OE Umsetzung vorzubereiten. Die oberste Führungsebene, bis hin zum Bereichs- oder Abteilungsleiter, muss als Führungsteam funktionieren. Sie darf nicht belastet sein von politischen oder persönlichen Belangen bzw. Schwierigkeiten. In dieser Klärungsphase geht es um Einsicht, Erkenntnis und Einigkeit in der Arbeit mit den Führungskräften. Hier spielen die vier anderen Erfolgsfaktoren noch keine Rolle und werden auch nicht bearbeitet. Das können wir im hier vorgestellten Projektphasenplan erkennen.

Dies macht aber nur Sinn, wenn in der Geschäftsführung eines familiengeführten Unternehmens Führungskräfte sitzen, die sich über ihre eigenen Grenzen und Unzulänglichkeiten im Klaren sind. Ein

Anspruch auf Unfehlbarkeit der Geschäftsführung, der sich im schlimmsten Fall nur auf die Tatsache gründet, dass das Unternehmen ja schließlich in der aktuellen Art und Weise aufgebaut wurde, ist keine gute Voraussetzung um Zeit, Energie und evtl. sogar Geld zu investieren, damit eine solche Einsicht erzeugt wird. Hier sind andere menschliche Interventionen sinnvoller. Ist jedoch eine grundlegende Offenheit vorhanden und ein gewisses Maß an Selbstkritik kultiviert, dann macht es Sinn, daran zu arbeiten, diese Einsicht zu festigen. Wie genau so etwas geschehen kann hängt ganz stark vom Einzelfall ab und von der Frage, ob externe Experten hinzugezogen werden können/sollen.

Was sicher hilft: Zeit und Verständnis. Sich Zeit zu nehmen für die Geschäftsführung, für den Inhaber/die Inhaberin und deren Familien um alle offenen Fragen und Unsicherheiten zu klären. Dazu ein ausgeprägtes Verständnis für unternehmensindividuelle Rahmenbedingungen. Ist dieser Schritt der Einsicht getan, ist es notwendig, ein gewisses Maß an Erkenntnis zu erzeugen, welcher Denkansatz bzw. welche Philosophie die richtige ist für das Unternehmen. Im dritten Schritt geht es darum, Einigkeit bezüglich des Vorgehens auf der nächsten Hierarchiestufe (Bereichs- und Abteilungsleiter) herzustellen. Dieser

Schritt erfordert erfahrungsgemäß einen nicht unerheblichen personellen und energetischen Aufwand. Denn hier gilt es, individuelle Realitäten von ausgeprägten Alphantern aufeinander abzustimmen. Darüber hinaus müssen wir dafür sorgen, dass sich ein Grundverständnis herausbildet, um in Zukunft in allen Bereichen einheitlich vorzugehen. Es sollte klar sein, dass die Projektorganisation der Veränderungsbemühungen zentral gesteuert wird, und dass die regelmäßige Berichterstattung in Lenkungsreisen erforderlich ist. Das sind wirklich „große Brocken“, und leider schaffen es die wenigsten Unternehmen, diesen Schritt zufriedenstellend aus eigener Kraft zu lösen und darüber hinaus in den zweiten oder dritten *Klärungszyklus* zu gelangen.

Phase: Analyse & Konzeption (System/Wertschöpfung)

Diese Phase ist eine *klassische Phase* in der Veränderung von Unternehmensstrukturen. In dieser Phase dürfen wir uns zum ersten Mal mit systematischen Ansätzen beschäftigen und Methoden zur Analyse von Prozessen und Abläufen einsetzen. Dies ist die Phase, die sich mit Daten- und Informationsgerüsten auseinandersetzt. Begonnen wird diese Phase mit den Führungskräften, mit denen wir in der vorherigen Phase zusammengearbeitet haben. Hier werden die

ersten Methoden wie Brain-Writing, Verschwendungs- oder Wertstromanalysen angewendet. In dieser Phase nimmt man die Prozesse konkret in den Blick und installiert das Projektmanagement bzw. passt es im x-ten Zyklus an neue Bedingungen an. Als wichtigste Tätigkeiten in dieser Phase betrachten wir die systematische Erfassung von IST-Situationen und die Ableitung von SOLL-Situationen, die Durchführung von Potentialanalysen, Zielkonstruktionen, Kennzahlensystemen und die Entwicklung von Basis-konzepten.

Phase: Initialumsetzung (Wandel/KVP)

Nachdem die Analysen in den ausgewählten Pilotbereichen abgeschlossen sind, beginnen wir nun, unter Einbeziehung aller fünf w.OE Erfolgsfaktoren, in einem ersten Bereich mit der Umsetzung. Die Aktivierung aller fünf Faktoren folgt einer standardisierten Vorgehensweise, die in allen Bereichen gleichermaßen angewandt wird. Hier arbeitet das w.OE Modell mit einem eigenen Zertifizierungssystem für diese fünf Faktoren. Dieser Ansatz wird im nächsten Abschnitt noch genauer erläutert. Die wichtigsten Tätigkeiten in der Phase der Initialumsetzung sind die Qualifizierung der Mitarbeiter, Entwicklung der Führungskräfte, Installation der KVP-Routinen mithilfe

von KVP-Tafeln im Pilotbereich, Einführung regelmäßiger KVP-Runden, Konsequentes Projektmanagement inkl. Lenkungskreise und Umgestaltung betrieblicher Abläufe.

Phase: Ausweitung (Mensch/Organisationsentwicklung)

w.OE Umsetzungen haben die Besonderheit, dass deren Wirksamkeit in Pilotbereichen dazu führt, dass sich eine *virale Organisationsentwicklung* vollzieht. Virale Organisationsentwicklung bedeutet, dass sich die ersten sichtbaren Veränderungen selbständig im Unternehmen verbreiten. Dies geschieht deshalb, weil alle fünf Faktoren im w.OE Modell bearbeitet werden und so die höchstmögliche Kommunikationsdynamik innerhalb der Belegschaft entfacht wird. Das Resultat ist, dass sich w.OE nach dem *Pull-Prinzip innerhalb von Unternehmen verbreitet*. In dieser Phase geht es darum, weitere Bereiche, die an einer w.OE Umsetzung interessiert sind, zu begleiten und nach denselben Standards zu entwickeln wie im Pilotbereich. Die wichtigsten Tätigkeiten in dieser Phase sind die Kontrolle der etablierten Standards, Einhaltung des Zertifizierungssystems und sukzessive Erhöhung der Entwicklungslevels der einzelnen Erfolgsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette.

Phase: Stabilisierung (System/Wertschöpfung)

Die Stabilisierung aller Bemühungen wird durch eine *einfache aber dauerhafte Auditierung* und durch die *Einführung von einheitlichen Methodensets entlang der Wertschöpfungskette* gewährleistet. In dieser Phase muss mit geeigneten Maßnahmen in die neugestalteten Abläufe eingegriffen werden, um deren Rückfall in alte Muster zu verhindern. Diesen Rückfall haben wir als „zurückschnappende Prozessketten“ kennengelernt. Die wichtigsten Tätigkeiten in dieser Phase sind die Installation von Auditierungs- und Kennzahlensystemen, die Entwicklung von einheitlichen Methoden und deren Schulung und Anwendung, sowie ein regelmäßiges Monitoring entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Phase: Optimierung (Wandel/KVP)

Haben wir es in den vorherigen Phasen erreicht, die schnellen Erfolge zu verbuchen und offensichtliche Veränderungen in kurzer Zeit herbeizuführen, ist diese Phase die wichtigste in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Effizienz und die profitable Entwicklung unserer Wertschöpfungsketten. Wie wir in der Abbildung der Projektphasen erkennen können, arbeiten die Mitarbeiter in dieser Phase weitestgehend

selbständig unter Verwendung der KVP-Hilfsmittel an der Verbesserung der betrieblichen Abläufe. Die Führungskräfte ziehen sich hier bewusst zurück und übernehmen für eine gewisse Zeit die Rolle eines Trainers. Denn nur so macht die Rolle als Coach in der Führung Sinn – Und auch erst zu diesem Zeitpunkt, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren auf ein einheitliches hohes Niveau entwickelt worden sind. Die wichtigsten Tätigkeiten in dieser Phase sind die regelmäßige selbständige Durchführung von KVP-Runden, die persönliche Führung von Mitarbeitern und die Gewährleistung von Durchlässigkeit, damit Prozesse schnell und flexibel angepasst werden können. Hier kommt der Wirksamkeit des mehrfach angesprochenen Führungssystems und der damit verbundenen persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft eine wichtige Rolle zu.

Ist der w.OE Zyklus durchlaufen, beginnt er von neuem mit der ersten Phase der Klärung und der Integration der Führungskräfte. Wenn die w.OE Ausführung an das Zertifizierungssystem gekoppelt ist, wird der Zyklus mindestens dreimal durchlaufen, um so die drei Zertifizierungslevel (A, B, C) entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen.

w.OE Zertifizierungssystem

Das w.OE Zertifizierungssystem wurde speziell für familien- und inhabergeführte Unternehmen entwickelt und gewährleistet durch seine Anwendung die förderlich wirksame Arbeit auf der Ebene der Ausrichtung eines Unternehmens.

Abbildung 35: w.OE Zertifizierungslevels

Level A	Wertschöpfung	Synergie	Verankerung	Spezialist	Partner
Level B	Straffung	Koordination	Kontinuität	Routinier	Initiator
Level C	Basis	Start	Installation	Sachkundiger	Primus
	Prozesse	Projekte	KVP	Mitarbeiter	Führungskräfte

Gemäß des w.OE Wirksamkeitsansatzes werden alle fünf Erfolgsfaktoren gleichzeitig entwickelt. Die Erfolgsfaktoren und die Entwicklungsstufen gleichen sich von Bereich zu Bereich. Ebenso die Bezeichnungen der einzelnen Stufen. Die methodischen Inhalte können zwischen direkten und indirekten Bereichen abweichen. Das wird im Folgenden noch an einem Beispiel verdeutlicht. Eine Zertifizierung eines Levels verläuft immer von rechts nach links. Es wird mit dem *Erfolgsfaktor Führungskräfte* auf Level C begonnen und mit dem *Erfolgsfaktor Prozesse* endet das Level

C. Ein solcher Ablauf trägt jeden einzelnen w.OE Zyklus, wie er zuvor beschrieben wurde. Ist Level C erreicht, wird Level B angegangen. Wieder von links (Führungskräfte) nach rechts (Prozesse). Dies entspricht wiederum einem Zyklus. Die Dauer eines einzelnen Zyklus hängt sehr stark von den verfügbaren Ressourcen im Unternehmen ab. Bei einem „normalen“ Verlauf ohne größere Zwischenfälle kann man von zwei bis sechs Monaten Dauer für einen Zyklus ausgehen

Der Zertifizierungsstand lässt sich auf verschiedene Arten visualisieren. Prinzipiell gilt, dass w.OE Bereiche zertifiziert werden und nicht das Unternehmen als Ganzes. Ein w.OE Bereich kann ein Unternehmensbereich sein oder aus mehreren zusammengefassten Bereichen bestehen – je nach Größe der Abteilungen und des gesamten Unternehmens. In den Bereichen stehen unterschiedliche Schaukästen oder Schautafeln zur Verfügung. Dort werden die einzelnen Zertifikate präsentiert, die sich der Bereich erarbeitet hat. Jeder Level eines jeden Erfolgsfaktors wird mit einem einzelnen Zertifikat „belohnt“. So ist in jedem Bereich auf einen Blick der individuelle Entwicklungsstand zu erkennen. Manchmal ist es sinnvoll, im Eingangsbereich eines Unternehmens den Entwicklungsstand der gesamten Wertschöpfungskette zu visualisieren.

Auch hier ändert sich nichts an den Erfolgsfaktoren, den Levels oder den Bezeichnungen. Der Zertifizierungsgrad des Erfolgsfaktors Prozesse z. B. bezieht sich dann auf die Entwicklungsstufe des gesamten Unternehmens und nicht auf den einzelnen Bereich. Wenn man eine solche Visualisierung im Eingangsbereich eines Unternehmens wünscht. Ebenfalls ist es möglich, die einzelnen Stufen zusätzlich in einem Intranet abzubilden. Gelingt es, durch interne Kommunikation Begeisterung für die w.OE Zertifizierung zu wecken, dann können sich positive Wettbewerbsdynamiken innerhalb des Unternehmens und zwischen den Bereichen entfalten.

Dem Zertifizierungssystem liegen drei Gedanken zugrunde:

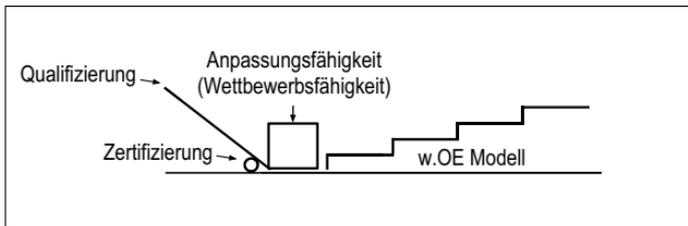
1. Standardisiertes Vorgehen bei der Anwendung von Methoden und Qualifizierung.
2. Die gesamte Wertschöpfungskette einheitlich entwickeln.
3. Vergleichbare Messbarkeit des Fortschritts über Abteilungsgrenzen hinweg.

Wie bereits angedeutet, herrscht gerade in familien- und inhabergeführten Unternehmen manchmal ein gewisser Wildwuchs bei der Anwendung von Methoden

vor. Jeder Bereich arbeitet auf seine Art und Weise mit den Methoden, die einmal festgelegt wurden. Die Qualifizierungsniveaus der Bereiche weichen sehr stark voneinander ab und sind nicht nach einem objektiven Maßstab messbar. Weiterhin wird nicht die Wirksamkeit der gesamten Wertschöpfungskette betrachtet.

Die Anwendung des w.OE Zertifizierungssystems macht diese unterschiedlichen Fortschritte sichtbar (durch Schaukästen oder Onlinezugänge) und damit vergleichbar (durch standardisierte Levels). Im Prinzip können wir es uns wie eine Zertifizierung für Wandlungsfähigkeit vorstellen, die weit über die Anforderungen einer klassischen ISO-Zertifizierung hinausgeht. *Eine ISO-Zertifizierung können Sie sich einkaufen. Eine w.OE Zertifizierung müssen Sie sich erarbeiten.* Bei der w.OE Zertifizierung ist die Wahrscheinlichkeit äußerst gering, dass wir uns mit dem Zeichnen von Prozessdiagrammen beschäftigen und diese dann im Ordner oder auf dem Server verstauben. ***Bei einer w.OE Zertifizierung entstehen die Zertifizierungsfortschritte nicht aus einem Selbstzweck heraus, sondern als Ergebnis von Veränderungen an der Wertschöpfungskette und der Unternehmensausrichtung.***

Abbildung 36: Zusammenhang w.OE Modell, Qualifizierung und Zertifizierung



Es besteht ein Wirkungszusammenhang zwischen dem w.OE Modell und der Qualifizierung, die im Rahmen der Zertifizierung mit durchgeführt wird. Im Prinzip ist das w.OE Modell ein Beratungsansatz, der ein praxisnahes Anforderungsprofil für die Entwicklung unserer Anpassungsfähigkeit in kontinuierlichen und kleinen Schritten vorgibt. Wie bereits erläutert, sind innerhalb der Zertifizierung die fünf Schwerpunkte (Erfolgsfaktoren) Mitarbeiter, Führungskräfte, KVP, Prozesse und Projekte von Bereich zu Bereich identisch. Auch die einzelnen Levels und die Bezeichnung der Levels bleiben gleich. In den Inhalten unterscheiden sich die einzelnen Bausteine – je nachdem in welchen Bereichen die Zertifizierung stattfindet. Hier werden zwei Hauptbereiche unterschieden: *direkte* und *indirekte* Bereiche. Die direkten Bereiche sind alle Bereiche, in denen an einem Produkt oder an Rohstoffen gearbeitet wird, wie z. B. Logistik und Produktion. Die indirekten Bereiche sind die Bereiche, in

denen verwaltend, forschend, entwickelnd, beschaffend, steuernd, koordinierend, vertreibend gearbeitet wird, z. B. Vertrieb, Marketing, Back-Office, Entwicklung usw. Das folgende konkrete Beispiel aus der Logistik soll diese Inhalte verdeutlichen:

Repräsentative Zertifizierungslogik: Logistik

Level C / Mitarbeiter

Schwerpunkt: Theoretische Grundlagen

- Acht kompakte Lerneinheiten zu bereichsrelevanten Methoden (5S, 7 Arten der Verschwendung, KVP usw.)
- Interaktive Schulung durch zugelassene Experten
- Verpflichtender Charakter
- Abschluss durch Multiple Choice Test

Level C / Führungskräfte

Schwerpunkt: Soziale und methodische Grundlagen der Führungsarbeit

- Intensiver dreitägiger Workshop außer Haus
- Führungsgrundsätze, spezielle KVP-Führung, Gesprächsführung
- Anwendung der wichtigsten Optimierungsmethoden im Rahmen eines haptischen Planspiels (Lean Game)

- Rhetorische Grundlagen, Gesprächssituationen, Vorbildfunktion, Persönlichkeitsmodelle
- Abschluss durch zweiseitigen Aufsatz

Level C / KVP

Schwerpunkt: Installation und Inbetriebnahme von Infrastruktur und Routinen

- Aufbau von KVP-Punkten mit standardisierten Tafeln
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Schulung der Moderation
- Umgang mit schwierigen Situationen
- Festlegung wöchentlicher Rhythmus und Regeln

Level C / Prozesse

Schwerpunkt: Einheitliche Prozessdokumentation und Standards schaffen

- Durchführung Prozessauditierung
- Identifikation Basis- und Nebenprozesse
- Etablierung einer einheitlichen Dokumentationsplattform für Prozesse
- Dokumentation der Basis- und Nebenprozesse

- Sammlung von Ansätzen zur Wertschöpfungssteigerung innerhalb der Prozesslandschaft
- Zentrale Sammlung und Dokumentation der Basis- und Nebenprozesse

Level C / Projekte

Schwerpunkt: Aufbau eines effizienten Projektmanagements

- Aufbau von Projektstandards
- Durchführung regelmäßiger Projektsitzungen
- Regelmäßige kennzahlenbasierte Erfolgskontrolle
- Etablierung einer routinierten Projektarbeit
- Erhöhung der Gesamtwirksamkeit etablierter Projektstrukturen

Der Unterschied zwischen einem Zertifizierungsvorgang im Logistikbereich und im Bereich einer Entwicklungsabteilung bestünde hier in den Schulungsinhalten bei den Mitarbeitern und bei vereinzelt inhalten der Führungskräfte, weil hier auf spezifische Methoden und Situationen vorbereitet werden müsste. Die Weiterentwicklung auf Level B beinhaltet die Anwendung der Inhalte von Level C für Mitarbeiter im eigenen Umfeld, konkrete Führungstrainings vor Ort

für die Führungskräfte, Ausbau der KVP Aktivitäten, Standardisierung der Prozesstransparenz und -ausführungsqualität, sowie die synergetische Abstimmung von bereichsinternen und bereichsübergreifenden Projekten.

Entsprechend ist die Entwicklung auf Level A, dann die konsequente Anwendung von Level C und B. Dies geschieht mithilfe von fortgeschrittenen Methoden, immer mit dem Fokus darauf, die gesamte Wertschöpfungskette zu tangieren. Weitere Anwendungshinweise und praktische Tipps werden in den nun folgenden beiden abschließenden Kapiteln vorgestellt.

Zusammenführung

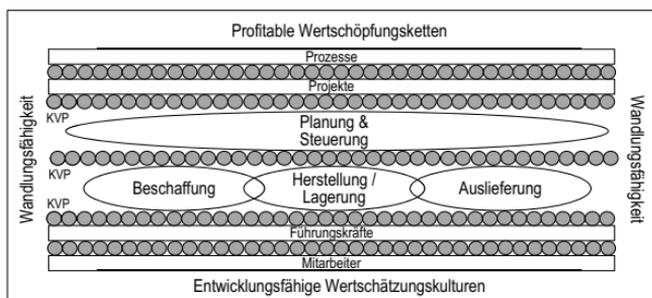
Unternehmensentwicklung bedeutet immer, Wertschöpfungsketten profitabel zu gestalten. Wertschöpfungsketten werden durch Menschen repräsentiert, denn Systeme sind (noch) vom Menschen gemacht und überwacht. Förderliches Potential in unseren Wertschöpfungsketten auszubauen und damit profitabel zu wirtschaften bedeutet, dass wir uns über die Geisteshaltungen der beteiligten Menschen nicht nur Gedanken machen, sondern dass wir beginnen, diese konstruktiv auszuformen.

Die Reduktion von wesentlichen destruktiven Geisteshaltungen im Bewusstsein (Geist) der Menschen (wie Anhaftung, Ablehnung und Unwissenheit) und die Stärkung von konstruktiven Geisteshaltungen, wirken auf die subkulturelle Ebene der Ausrichtung eines Unternehmens ein. Dieser Wandel auf der Ausrichtungsebene betrifft die Führungssysteme eines Unternehmens direkt und erzeugt so eine geeignete Unternehmensausrichtung nach dem mittleren Pfad. Dieser mittlere Pfad vereinigt Effizienz und Kultur durch den konsequenten Einsatz des KVP Gedankens und bildet so die drei geeigneten Objekte zur Orientierung aus: System, Wandel und Mensch. Diese drei Objekte in der Ausrichtung des Unternehmens und

des Führungssystems erzeugen Wandlungsfähigkeit an den Schnittstellen zum Kunden- und Lieferantenmarkt. ***Wandlungsfähigkeit hält uns im Wettbewerb und steigert unsere langfristige Anpassungsfähigkeit an auftretende Turbulenzen.***

Von den fünf Erfolgsfaktoren (Prozesse, Projekte, KVP, Mitarbeiter und Führungskräfte) ist die KVP-Denkweise das Öl im Getriebe, um die Wertschöpfungsketten „im Takt“ zu halten. Schaffen wir es nicht, dieses KVP-Denken mit den geeigneten Routinen in die täglichen Abläufe unserer Wertschöpfungsketten zu integrieren, wird es uns nicht gelingen, komplexere Methoden förderlich wirksam anzuwenden. Die Verbreitung des KVP-Denkens mit geeigneten Routinen ist die Voraussetzung, um anspruchsvollere Methoden anzuwenden. Methoden wirken nur zu einem geeigneten Zeitpunkt am geeigneten Ort der Wertschöpfungskette. Ohne KVP als *Schmiermittel* können Methoden nicht vordringen.

Abbildung 37: Wertschöpfungskette und Wertschätzungskultur



Menschliche Wertschätzung trägt in hohem Maße dazu bei, dass unsere Kulturen entwicklungsfähig bleiben. *Unsere Wertschöpfungsketten ruhen auf dem Fundament von entwicklungsfähigen Wertschätzungskulturen.* Wertschätzung entsteht durch achtsamen Umgang und ausgeprägtes Mitgefühl für die Position des anderen. Eine achtsame Anwendung der richtigen Geisteshaltung fördert die Menschlichkeit in unseren Wertschöpfungssystemen, und *das* ist der mittlere Pfad einer zeitgemäßen Unternehmensentwicklung.

So haben wir die Möglichkeit, in einer förderlichen Art und Weise wirksam zu sein. ***Wenn uns dies gelingt, dann ist die Zeit reif, um über Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit zu sinnieren.***

9 Praktische Hinweise

Die praktischen Anwendungshinweise geben Orientierungshilfen bei der Anwendung von w.OE in der Startphase. Gerade zu Beginn lauern einige Fallstricke, denen es auszuweichen gilt. Im folgenden Kapitel werden typische Situationen beschrieben, die mit großer Wahrscheinlichkeit zu Beginn der w.OE Aktivitäten in Unternehmen auftauchen.

w.OE braucht Zeit - Klärung ist wichtig

Der w.OE Wirksamkeitsansatz unterscheidet sich erkennbar von anderen Ansätzen – vor allem durch seine stark konzentrierte und reduzierte Herangehensweise. Wer sich mit w.OE beschäftigt benötigt Zeit. Es gilt, das hier vorgestellte Konzept zunächst selbst zu verinnerlichen und die Wandlungsprozesse in den eigenen Geisteshaltungen voranzutreiben. Gehen wir zu schnell in unseren Unternehmen vor, verfehlen wir das Ziel der wertschöpfenden Organisationsentwicklung. ***Grundsätzliches lässt sich nicht sofort wandeln.*** Dies bedeutet, dass wir uns selbst gut im Klaren darüber sein müssen welche sozialen Dynamiken in unserer Führungsgruppe herrschen. Sind diese Dynamiken und Motivationen nicht eindeutig und klar in Richtung w.OE ausgerichtet, werden wir keinen Erfolg in der Anwendung haben.

Klarheit bezüglich der "sozialen Mechanik" um uns herum erhalten wir durch gezielte Analysen, die wir entweder mit einer vertrauten Person durchführen oder speziell hierfür einen externen Experten hinzuziehen. Wir müssen genau verstanden haben, auf welchen unserer Kollegen wir uns verlassen können und wer welche eigene Agenda verfolgt, die vielleicht im Gegensatz zur w.OE Anwendung steht.

Hinweis: Wenn Sie es auf eigene Faust versuchen, müssen Sie verstärkt darauf achten, dass blockierende Dynamiken auf der obersten Führungsebene Ihre Bemühungen nicht im Keim ersticken. Sie sollten mit geeigneten Methoden, wie z. B. einer Organisationsaufstellung oder einer Stakeholderanalyse beginnen, um eine eventuell hohe Startmotivation nicht zu vergeuden.

w.OE Multiplikatoren und KVP-Koordinatoren

Sind die Dynamiken geklärt und die "Truppen quasi aufgestellt", ist es wichtig, diese systematisch zu qualifizieren, damit die w.OE Aktivitäten über einen langen Zeitraum getragen werden. Dies sowohl durch geeignete Gremien, als auch durch geeignete „Gelenkpunkte“ innerhalb der Organisation. w.OE Erfolg lebt eindeutig davon, dass die gesamte Führungsebene aufgeklärt, ausgebildet und einverstanden ist. Ebenso

wichtig ist es, die geeigneten Team- bzw. Bereichsleiter identifiziert zu haben, welche als „Gelenkpunkte“ den w.OE Gedanken im Unternehmen voranbringen.

Um nicht in die Lage zu kommen, dass die w.OE Anwendung zum Erliegen kommt, bilden wir die gesamte Führungsebene (zweite Führungsebene) zu w.OE Multiplikatoren aus. Die Teamleiter werden zu KVP Koordinatoren ausgebildet. Darüber hinaus müssen die Geschäftsführer die Rollen von w.OE Sponsoren übernehmen.

Hinweis: Die w.OE Multiplikatoren Ausbildung auf der obersten Führungsebene dient dazu, die Überwachung der w.OE Fortschritte in den einzelnen Bereichen in die Verantwortung der eigenen Führungskräfte zu geben. Diese Ausbildung ist die Basis dafür, im späteren Verlauf die gesamte Wertschöpfungskette nach w.OE Gesichtspunkten weiterzuentwickeln. Die KVP Koordinatoren sind optimalerweise die jeweiligen Teamleiter. Sollten bereits Stellvertreter existieren, werden diese ebenfalls zu KVP Koordinatoren ausgebildet.

Pilotbereich und Visualisierung der w.OE Fortschritte

Es ist nicht zielführend, w.OE von Beginn an in der gesamten Wertschöpfungskette gleichzeitig anzuwenden. Dies wäre sowohl aus kapazitiver als auch aus

kultureller Sicht eine schiere Überforderung. Dennoch ist es das Ziel, die gesamte Wertschöpfungskette nach dem w.OE Wirksamkeitsansatz zu entwickeln. Um die beschriebenen Zugkräfte auf der subkulturellen Ebene der Ausrichtung zu nutzen, ist es darüber hinaus wichtig, die erzielten Fortschritte geeignet zu visualisieren.

Optimalerweise beginnen wir in einem Pilotbereich wie Logistik oder Produktion. Dies jedoch nur, wenn die w.OE Multiplikatoren Ausbildung abgeschlossen ist und wenn gewährleistet ist, dass die Teamleiter in diesem Bereich der Rolle als KVP-Koordinator gerecht werden können. Die Visualisierung der Fortschritte erfolgt durch die Installation von KVP-Punkten und Fortschrittsanzeigen bzgl. des w.OE Umsetzungserfolges. Dies geschieht beides im Zuge einer w.OE Zertifizierung mit standardisierten und geeigneten Hilfsmitteln (KVP-Tafeln und Zertifikatsschaukästen im Pilotbereich).

Hinweis: Am besten arbeiten wir uns über Logistik- oder Produktionsbereiche vor. Auf keinen Fall dürfen die nachfolgenden Abteilungen wie Vertrieb, Entwicklung, Buchhaltung etc. aus diesem Lauf ausgenommen werden. Sonst entsteht der Eindruck, w.OE sei ein Ansatz für die direkten Bereiche. Weiterhin müssen wir darauf achten, dass an den KVP-Punkten nach einheitlichen Methoden gearbeitet wird

und diese einheitlich gestaltet sind. Wir müssen individuellen Wildwuchs bei Optimierungskampagnen konsequent stoppen. Durch die einheitliche Visualisierung der Fortschritte entfalten sich nachfragegesteuerte virale Effekte in der Organisationsentwicklung. Das bedeutet, dass wir als Führungskräfte nicht bestimmen müssen, welcher Bereich nun als nächstes "dran ist", sondern *die Bereiche von sich aus Bedarf anmelden werden*.

w.OE Zertifizierung - notwendig oder nicht?

Vielleicht sind wir uns noch nicht im Klaren darüber ob ein Zertifizierungsverfahren für unser Unternehmen das Richtige ist. Oder wir haben momentan eine Zertifizierung hinter uns gebracht. Dennoch können wir uns mit dem w.OE Ansatz identifizieren und möchten diesen in unserem Unternehmen anwenden. Wir können die Entwicklung des eigenen Unternehmens nach dem w.OE Ansatz gestalten oder das Training und die Ausbildung der Führungskräfte danach ausrichten.

Die Zertifizierung ist *ein* Aspekt des w.OE Ansatzes. Sie ist nicht zwingend notwendig. Wir können zu Beginn versuchen, zunächst die Ebene der Grundlagen und die Ebene der Ausrichtung des w.OE

Modells durch geeignete Anwendung im eigenen Unternehmen zu etablieren. Dies unter Einbindung eines geeigneten Kreises von Führungskräften, die offen und bereit sind für diesen Ansatz.

Hinweis: Wir beginnen im kleinen Rahmen. Mit einem Gesprächspartner in der Führungsgruppe, dem wir diese Arbeitsweise am ehesten zutrauen. Mit diesem Gesprächspartner beginnen wir in wöchentlichen kurzen Supervisionen über die Ebene der Grundlagen zu sprechen und herauszuarbeiten, was dies für das eigene Unternehmen bedeutet. Ist hier eine gewisse Stabilität erreicht, gehen wir einen Schritt weiter und beginnen vielleicht mit einem ersten Training nach w.OE Prinzipien.

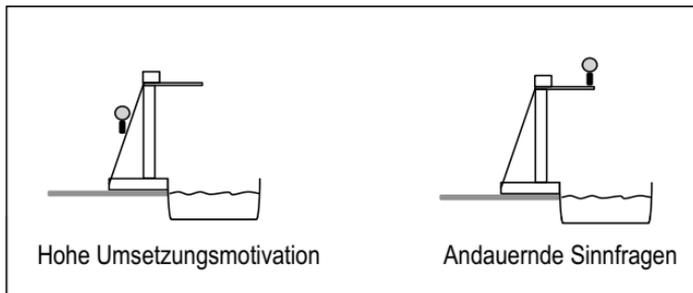
10 Wissenswertes aus dem Nähkästchen

In diesem Abschnitt erzähle ich Ihnen über einige meiner Erlebnisse, die ich während verschiedener w.OE Projektverläufe hatte. Gerne gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie mit solchen Situationen umgehen können. Mit Sicherheit treten die beschriebenen Phänomene nicht nur im Zusammenhang mit w.OE auf. Sie begegnen uns bestimmt früher oder später auch in anderen Wandlungsvorhaben.

Der Sprungturmeffekt

Dieser Effekt heißt deshalb so, weil er sehr viel mit dem ersten Absprung von einem Sprungturm in ein Wasserbecken zu tun hat. Nehmen wir den Fünf-Meter-Turm als Beispiel. Wir nehmen allen Mut zusammen, um nicht nur unseren Freunden sondern auch uns selbst zu imponieren. Wir besteigen den Turm voller Zuversicht, dass es uns gelingen wird, den Absprung zu wagen. Oben angekommen kann es sein, dass wir trotz aller Anfeuerung über die schiere Perspektive erschrecken und einen Rückzieher machen und dann doch nicht springen. Oder es hinauszögern in der Hoffnung, dass der Bademeister uns irgendwann ja von da oben herunterholen muss.

Abbildung 38: Der Sprungturmeffekt - Absprung wagen.

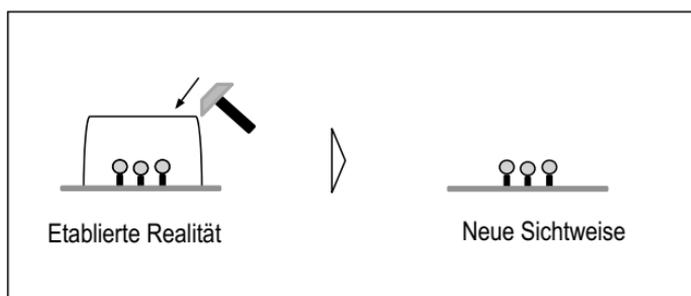


Diesen Effekt lernte ich in einigen Projekten kennen. Gerade wenn es darum ging, durch die Projektumsetzung an grundsätzlichen Themen zu arbeiten, machte sich dieser Effekt bemerkbar. Ein gerne vorgeschobenes Argument ist das zur Verfügung stehende Budget oder der Zeitaufwand, den die Organisation investieren müsste. So werden dann Sinnfragen gestellt, die zu Beginn der Arbeiten und Analysen nicht Raum standen. Mein persönlicher Hinweis wäre: Wenn Sie bereits oben stehen, sollten Sie auch abspringen. Alles andere würde Sie wahrscheinlich als wenig Umsetzungsstark darstellen. Und hören Sie nicht auf die Ausreden, die Sie sich selbst liefern. Zeit findet sich immer. Und die Investitionen, die Sie tätigen, werden Sie sowieso eines Tages durchführen müssen. Nun geschieht dies vielleicht etwas früher als eingeplant.

Realitäten zerstören - Nutzen Sie das Hämmerchen

Wir tendieren dazu, uns in unseren eigenen Realitäten einzunisten und es uns dort bequem zu machen. Dies geschieht nicht nur uns selbst. Sondern auch in der Gruppe entstehen Realitäten, an die wir persönlich glauben. Wir werden stets versuchen, diese als wahr und wirklich zu beweisen. Nicht nur in Unternehmen kann das zu Schwierigkeiten führen. Die drei bereits beschriebenen Geisteshaltungen: Anhaftung, Ablehnung und Unwissenheit sind wie der innere Klebstoff, der unsere Realitäten zusammenhält.

Abbildung 39: Realitäten zerstören - Sichtweisen schaffen



Ich habe es häufig erlebt, dass es ganz zu Beginn eine beinahe heilende Wirkung haben kann, wenn ich mit einem kleinen Hämmerchen die Käseglocken etablierter Realitäten von Gruppen zerstört habe. Die häufigste Käseglocke unter der sich ganze Unternehmen

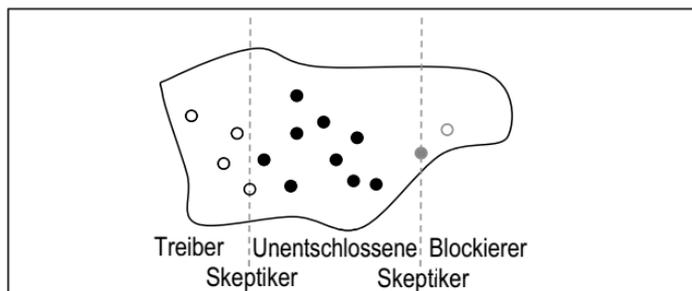
befinden können, ist die etablierte Realität, dass in diesem Unternehmen alles ganz speziell sei und deshalb spezielle Lösungen notwendig sind. Das ist natürlich nicht richtig. Die Probleme in den Unternehmen sind nicht speziell, sie sind identisch mit denen in anderen Unternehmen und stellen sich nur anders dar. Man benötigt nur angepasste Lösungen. Keine speziellen. Diese Realität mit dem Hämmerchen zu zerstören ist sehr hilfreich für den gesamten Verlauf eines Projektes. Machen Sie das am besten zu Beginn eines Projektes und rechnen Sie damit, dass es Schmerzen verursachen wird.

Die laute Minderheit

Soziale Gruppen strukturieren sich in Wandlungsprojekten in vier Fraktionen. Da gibt es die *Treiber*, die dem Wandel positiv gegenüber stehen. Es gibt die *Skeptiker*. Diese wiederum lassen sich in *positive und negative Skeptiker* unterteilen. Die positiven Skeptiker wollen grundsätzlich, dass sich etwas ändert, wollen aber fachlich und inhaltlich überzeugt werden. Die negativen Skeptiker wollen keinen Wandel und kommunizieren dies durch eine überzogene Skepsis gegenüber jedem Schritt im Projektverlauf. Die *Unentschlossenen* sind die Menschen, die sich entweder in

die Richtung der Treiber oder in Richtung der Blockierer orientieren. Die *Blockierer* lassen sich in *aktive Blockierer* und *passive Blockierer* unterteilen.

Abbildung 40: Struktur von sozialen Gruppen während Wandlungsprozess



Der aktive Blockierer wird offensichtlich und für alle gut sichtbar Steine in den Weg legen. Er wird sich vermutlich mit dem passiven Blockierer zusammentun. Der passive Blockierer agiert im Stillen und setzt auf üble Nachrede, Diskreditierung, Seilschaften und politische Spielchen. Die Blockierer sind mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Beginn die Meinungsführer. Vor allem die aktiven. Machen sie sich immer klar, dass diese Personen in der Minderheit sind und nur am lautesten rufen. Sie repräsentieren nicht die Mehrheit. **Konzentrieren Sie sich auf die Treiber und die positiven Skeptiker.** Diese werden die notwendige Energie entfalten, um die Unentschlossenen in die richtige Richtung zu lenken.

Beherrschung von Werkzeugen

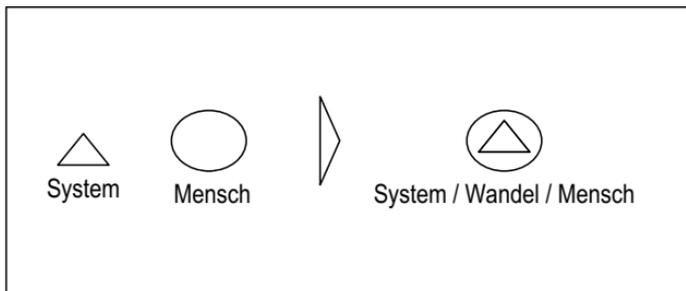
Ein Grund, warum Wandlung im Unternehmen produktiv angenommen werden sollte, wird häufig zu wenig thematisiert: Die Beherrschung von Werkzeugen. Werkzeuge sind hier Methoden aus dem systemischen oder systematischen Kontext. Als Beispiel für eine solche Methode kann man *Kanban* oder eine *Supervision* anführen. Beides sind Techniken, die bei richtiger Beherrschung wichtige Arbeiten geeignet unterstützen. Wie es eben die Eigenschaft eines Werkzeuges ist. Auf die Beherrschung von Werkzeugen bzw. Techniken/Methoden legen viele Unternehmen zu wenig Wert. Aus- und Fortbildung hat einen hohen Stellenwert. Doch die praktische Anwendung von Werkzeugen aus einem vorher definierten Werkzeugkasten kommt in vielen familien- und inhabergeführten Unternehmen zu kurz.

Das hat zur Folge, dass viele Mitarbeiter die eigene fachliche Kompetenz (fachliche Werkzeuge) mit der Kompetenz zur Wandlungsfähigkeit (strukturelle Werkzeuge) verwechseln und der falschen Annahme unterliegen, dass sie bereits alle notwendigen Werkzeuge beherrschen. Dies kann zu einer falschen Sichtweise auf die Initiierung eines Wandlungsvorhabens wie w.OE führen. Ich habe immer wieder erlebt, dass Projektteams daran gescheitert sind. Eben weil

Virale Entwicklung

Die hier beschriebene Kernthese der wertschöpfenden Organisationsentwicklung macht deutlich, dass, es zu unnötigen Verzögerungen kommt, wenn wir Wandlungsbemühung zu einseitig initiieren. Oder wenn wir zu stark den Fokus auf die Erhöhung der Wertschöpfung legen oder auf die Organisationsentwicklung bzw. wenn wir zu stark am System (Effizienz) oder zu stark am Menschen (Kultur) arbeiten. Die Unwucht in die eine oder andere Richtung führt dazu, dass sich die Idee der Wandlungsbemühungen nicht selbständig (viral) im Unternehmen verbreitet.

Abbildung 42: Viraler Ansatz von w.OE



Wie in der Abbildung dargestellt, führt eine reine Ausrichtung an der Effizienz (am System) dazu, dass die Informationen von der Organisation nur schwer "verdaut" bzw. verinnerlicht werden können. Diese

Abbildung stammt übrigens aus einem Fernsehspot für ein Schmerzmedikament. Die reine Effizienzorientierung hat unangenehme Ecken und Kanten. Die reine Orientierung an der Organisationsentwicklung (Mensch) führt zu einer guten Verinnerlichung durch das Unternehmen, ist aber im Zweifel mit zu wenig produktivem Inhalt angefüllt. Das heißt, es fehlt der systematische Inhalt, der die Prozesse tatsächlich verändert.

Verpacken wir jedoch beide Komponenten durch einen Ansatz miteinander und verbinden diese mit geeigneten Instrumenten zur Verbesserung der Wandlungsfähigkeit, kann das so eingebrachte Wissen schnell und ohne Hindernisse an sein Ziel gelangen: Die Ebene der subkulturellen Ausrichtung. So ist eine virale Unternehmensentwicklung wahrscheinlicher. Denn der Wandel in den Geisteshaltungen verbreitet sich dann schneller und selbstständig.

11 Anhang

Zusammenfassung der Kernthesen

1. Familien-/Inhabergeführte Unternehmen eint das Streben danach, förderliches Potential auszubauen und blockierendes zu reduzieren.
2. Diese Feststellung basiert auf vier Grundsätzen.
3. Blockierendes Potential beruht auf drei wesentlichen Ursachen.
4. Es gibt mindestens acht konstruktive Geisteshaltungen zur Weiterentwicklung des förderlichen Potentials.
5. Konkrete Veränderungsbemühungen drehen sich stets um dieselben drei Kernfragen.
6. Die Aspekte zur vorläufigen Beantwortung dieser Kernfragen greifen tief in die subkulturelle Ebene eines Unternehmens ein.
7. Auf der subkulturellen Ebene lassen sich das Unternehmen und die Führung in geeigneter Art und Weise ausrichten.

8. Eine geeignete Ausrichtung sollte auf einer logisch nachvollziehbaren Basis und unter Einbeziehung des Prinzips des permanenten Wandels und des Prinzips des Gleichklangs erfolgen.
9. Eine geeignete Ausrichtung folgt den drei Objekten: System, Wandel und Mensch.
10. Als mittlerer Pfad wird die Ausgewogenheit zwischen den drei Objekten: System, Wandel und Mensch bezeichnet.
11. In der praktischen Anwendung bedeutet *System* = *Wertschöpfung*, *Wandel* = *KVP* und *Mensch* = *Organisationsentwicklung*.
12. Es existieren die fünf w.OE Erfolgsfaktoren Prozesse, Projekte, KVP, Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich aus den drei Objekten: System, Wandel und Mensch ableiten.
13. Wertschöpfungsketten werden nur profitabel, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.

14. Wertschätzende Unternehmenskulturen bleiben nur entwicklungsfähig, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.

15. Unternehmen werden nur dann wandlungsfähig, wenn alle fünf Erfolgsfaktoren stets gleichzeitig weiterentwickelt werden.

Bedeutung des w.OE Logos

w₁OE

Im w.OE Logo finden Sie die Kernaussagen dieses Buches und des gesamten w.OE Ansatzes wieder. Das möchte ich Ihnen gerne erklären, damit Sie immer auf einen Blick daran erinnert werden.

Das kleine w, steht für die Wertschöpfung. OE steht für Organisationsentwicklung. Der kleine Strich soll uns immer daran erinnern, den mittleren Weg zu beschreiten und nicht zu sehr in die Richtung der Effizienz abzudriften oder sich von den Methoden einer reinen systemischen Unternehmensentwicklung vom Pfad abbringen zu lassen. Dass der Strich nicht in der Mitte ist, erinnert uns stets daran, wie schwer es ist, diesen Weg zu gehen und dass wir vermutlich eher vom Bereich der Wertschöpfung her denken. Das kleine w signalisiert uns, dass die reine Ausrichtung

auf monetäre oder quantitative Ziele nicht gegen die menschliche bzw. kulturelle Basis eines Unternehmens aufgewogen werden kann. In dieser Lesart ist das Logo ein klares Bekenntnis zu einem zeitgemäßen und am Menschen orientierten Ansatz, der die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten nicht vernachlässigt, ihnen aber auch keinen zu wichtigen Status einräumt.

Ebenso lässt sich das Logo als die drei inneren Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung lesen:

- w = System
- l = Wandel
- OE = Mensch

So erinnert Sie das Logo auf einen Blick an die drei inneren Objekte der Wertschöpfenden Organisationsentwicklung.

Zu guter Letzt steckt noch eine wichtige Botschaft im Logo, die uns helfen kann bei der eigenen Einschätzung. Wenn Sie das Logo von links lesen, starten Sie mit dem kleinen w, also der Wertschöpfung. Das bedeutet, wenn Sie bereits Bemühungen unternommen haben, die sich mit Effizienzsteigerung befassen, müssen Sie über die Stabilisierung des Wandels (KVP) zur Kultur vordringen (OE). Wenn Sie das Logo von rechts lesen, starten Sie mit OE, also der

Organisationsentwicklung. Wenn Sie bereits kulturelle Maßnahmen unternommen haben, müssen Sie ebenfalls über die Stabilisierung des Wandels (KVP) zur Wertschöpfung (w) vordringen, um die höchste Wirksamkeit im Unternehmen zu entfalten. Die Botschaft lautet also: Egal von welcher Seite Sie sich nähern, wenn Sie die notwendigen Bindeglieder durchlaufen, wird die wertschöpfende Organisationsentwicklung ihre förderliche Wirksamkeit entfalten.

Übersicht der inspirierenden Persönlichkeiten und Ansätze (In alphabetischer Reihenfolge)

Persönlichkeiten

Benlemqawanssa, Salah
Berzin, Alexander (Dr.)
Buddhadasa, Bhikkhu
Buffett, Warren
Deming, Wiliam Edwards
Doppler, Klaus (Dr.)
Gassner, Helmut
Groce, Jim
Gyatso, Tenzin (Seine Heiligkeit der 14. Dalai Lama)
Hofstede, Geert
Jordan, Michael
Rabten, Gesche
Rinpoche, Gonsar
Rinpoche, Ling
Rinpoche, Trijang
Schulz von Thun, Friedemann
Siddharta, Gautama
Watzlawick, Paul
Werner, Götz

Ansätze / Modelle

SCOR - Modell des Supply Chain Councils
(Als Basis für die abgebildete Wertschöpfungskette
im w.OE Modell)

Stuttgarter Unternehmensmodell
(Zur Verortung der Wandlungsfähigkeit an den
Schnittstellen zum Kunden- bzw. Lieferantenmarkt)

LEAN
(Verschwendung vermeiden)

KVP
(Realisierung von Lean im Unternehmen)

Organisationsentwicklung
(Kultur beeinflussen)

Übersicht der verwendeten Abbildungen

Abbildung 1: Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und Wirksamkeit im Vergleich	40
Abbildung 2: Wirksamkeit und Überschaubarkeit in Unternehmen.....	47
Abbildung 3: Übersicht der Elemente der ersten Ebene des w.OE Modells	70
Abbildung 4: Eigene Geisteshaltungen als wesentliche Ursache für Unternehmensentwicklung	74
Abbildung 5: Drei Fragen, die jeden Wandlungsprozess begleiten	89
Abbildung 6: Situation bei nicht langfristig stabilisierten Wandlungsbemühungen	91
Abbildung 7: Drei Aspekte, die jeden Wandlungsprozess einer sozialen Gruppe begleiten	93
Abbildung 8: Bewusstseinssebenen von Organisationen	101
Abbildung 9: Detailmodell der Bewusstseinssebenen von Organisationen	109
Abbildung 10: Ausrichtung als Resultat von Kultur und System	112
Abbildung 11: Merkmale breiterer Anforderungen an Führungskräfte	120
Abbildung 12: Erkenntniskreis persönlicher Entwicklung	124
Abbildung 13: w.OE Referenzmodell geeigneter Führungsausrichtung	126
Abbildung 14: Drei innere Objekte der wertschöpfenden Organisationsentwicklung	139
Abbildung 15: Übersicht der Elemente der zweiten Ebene des w.OE Modells	140
Abbildung 16: Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit im Vergleich	145
Abbildung 17: Grundidee des mittleren Pfades der Unternehmensentwicklung	147
Abbildung 18: Wertschöpfung und Organisationsentwicklung in Balance.....	148
Abbildung 19: Übersicht verschiedener Produktivitätsarten.....	152
Abbildung 20: Wertschöpfung an vier Beispielen	155
Abbildung 21: Erhöhung der Wertschöpfung an vier Beispielen.....	156
Abbildung 22: Elemente des Wertschöpfungsbegriffes im w.OE Modell	157
Abbildung 23: Elemente des KVP-Begriffes im w.OE Modell	160
Abbildung 24: Elemente der Organisationsentwicklung im w.OE Modell	164
Abbildung 25: Fünf Erfolgsfaktoren wertschöpfender Organisationsentwicklung	165
Abbildung 26: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Prozesse	167
Abbildung 27: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Projekte	170
Abbildung 28: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Mitarbeiter	173
Abbildung 29: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: Führungskräfte	176
Abbildung 30: Innere Merkmale des Erfolgsfaktors: KVP	180
Abbildung 31: Übersicht der Elemente der dritten Ebene des w.OE Modells	182
Abbildung 32: w.OE Modell / Gesamtübersicht	183
Abbildung 33: Der w.OE Zyklus	189
Abbildung 34: w.OE Zyklus in der Projektumsetzung.....	191
Abbildung 35: w.OE Zertifizierungslevels	200
Abbildung 36: Zusammenhang w.OE Modell, Qualifizierung und Zertifizierung	204
Abbildung 37: Wertschöpfungskette und Wertschätzungskultur	210
Abbildung 38: Der Sprungturmeffekt - Absprung wagen	224
Abbildung 39: Realitäten zerstören - Sichtweisen schaffen	225
Abbildung 40: Struktur von sozialen Gruppen während Wandlungsprozess	227
Abbildung 41: Tatsächliche Werkzeugbeherrschung im Widerspruch	229
Abbildung 42: Viraler Ansatz von w.OE	230

Danksagung

Ein Buch ist immer ein Gemeinschaftswerk und keine Leistung eines Einzelnen. Deshalb bedanke ich mich hier bei allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben. Sollte ich Dich in der folgenden Auflistung vergessen haben, so verzeih mir dies bitte.

Mein größter Dank gilt meinen buddhistischen Lehrern, die den Menschen stets mit großer Demut und Hingabe dienen und mir so die Möglichkeit gegeben haben, überhaupt auf diese Art und Weise über Unternehmensentwicklung nachzudenken. Hier speziell dem ehrwürdigen Gesche Rabten Rinpoche als reine Quelle präziser und klarer Unterweisungen. Des Weiteren dem ehrwürdigen Gonsar Tulku Rinpoche und Helmut Gassner.

Ohne meine Frau Judith und ihr stetiges gutes Zureden, ihr ausgeglichenes Wesen und geduldiges Verständnis, wäre dieses Buchprojekt nicht möglich gewesen. Erst durch ihre Anwesenheit in meinem Leben finde ich die notwendige Gelassenheit und Stabilität für solche langwierigen Aufgaben. Während ich dies hier schreibe, warten wir auf die Geburt unserer ge-

meinsamen Tochter Anna. Auch Anna möchte ich bereits danken, weil die Vorfreude über ihre Ankunft mich motiviert hat, dieses Buch fertig zu stellen.

Die erste Rückmeldung meiner Lektorin Sabine, hat mir den wichtigsten Schub zur Vollendung des Buches gegeben. Ihre fachliche und inhaltliche Einschätzung bedeutet mir sehr viel. Vielen Dank Sabine.

Ohne die ersten Führungskräfte und deren offene Mitarbeiter, die an den Wirksamkeitsansatz geglaubt und mir die Chance gegeben haben, diesen anzuwenden, wäre dieses Buch heute nicht fertig. Ganz besonderer Dank in dieser und auch in persönlich menschlicher Hinsicht, gilt Herrn Dr. Mathias Sahlberg und Herrn Ralf Meisel. Ohne ihr persönliches Vertrauen wäre der w.OE Ansatz heute nicht so weit gediehen. Herrn Christian Schulz bin ich ebenfalls persönlich zu großem Dank verpflichtet. Auch Herr Schulz bot mir mit seinen Führungskräften ein geeignetes Umfeld zur weiteren w.OE Entwicklung.

Am wichtigsten in den Unternehmen jedoch waren stets die Mitarbeiter und Führungskräfte, mit denen ich direkt bei den Firmen SAHLBERG und TRILOGIQ in den Jahren 2011 bis 2013 zusammengearbeitet habe und immer noch zusammenarbeite.

Vielen Dank an alle Menschen, die mir ihr Vertrauen geschenkt haben. Wenn ich jeden einzelnen auflisten würde, müsste ich zwei Seiten schreiben. Die betroffenen Personen wissen, dass sie gemeint sind. Danke.

Darüber hinaus danke ich folgenden Personen (in alphabetischer Reihenfolge):

Bartl, Florian für die gemeinsame Finalisierung des w.OE Logos und die gute Zeit in Pforzheim.

Dingethal, Rolf für den stets konstruktiven Austausch zwischen einem „Systemiker“ und einem „Systematiker“.

Gerecs, Gabor für die immer zuverlässige und schnelle Unterstützung bei den Grafiken und dem Buchumschlag.

Hof, Manfred für die Hilfe bei meinen ersten Schritten im „lean“ denken und anwenden.

Kapischke, Alexander von dem ich gelernt habe, dass es auf mein Wissen in der Wettkampfsituation ankommt und nicht nur auf mein Wissen im Training.

Keck, Andreas für die Vermittlung meiner Stelle als Diplomand. Die Planspielentwicklung war ein wesentlicher Faktor in meiner Ausbildung zum Berater.

Lange, Karsten für seine tiefgehenden und bereichernden Analysen der ersten Fassung des Buches.

Meier, Thomas der mich als Geschäftspartner und Freund in den vergangenen Jahren loyal und zuverlässig begleitet hat.

Müller, Götz der sich als erster zum w.OE Experten hat ausbilden lassen und mir stets mit wertvollen Ratschlägen zur Seite steht.

Reyser, Michael für die freundschaftliche Unterstützung während meines Studiums und darüber hinaus. Ohne Michael, hätte ich nicht studieren können. Er hat mich pünktlich wie ein Uhrwerk jeden Tag zuhause abgeholt und mit nach Pforzheim genommen.

Zwei grundlegende Sachverhalte

Förderliches Potential ausbauen
Blockierendes Potential reduzieren

Vier Grundsätze

Grundsatz der Fehlbarkeit
Grundsatz der wesentlichen Ursachen
Grundsatz der Reduktion
Grundsatz der Stärkung

Drei wesentliche Ursachen

Unnachgiebigkeit (Anhaftung) / Verweigerung (Ablehnung)
Unklarheit (Unwissenheit)

Acht konstruktive Geisteshaltungen

Unternehmensinteresse / Zielorientierung / Engagement /
Objektivität / Prozessorientierung / Analyse /
Kommunikation / Umsetzung

Drei Fragen

Wie überzeugt man? Wie wendet man an?
Wie stabilisiert man?

Drei Aspekte

Systeme und Ziele werden hinterfragt / Menschen wollen
„das Richtige“ tun / Gruppen folgen einer Sache die sie
überzeugt

Drei Objekte einer geeigneten Ausrichtung

System / Wandel / Mensch

Fünf Erfolgsfaktoren

Prozesse / Projekte / KVP / Mitarbeiter / Führungskräfte