

SCHÄFFER

POESCHEL

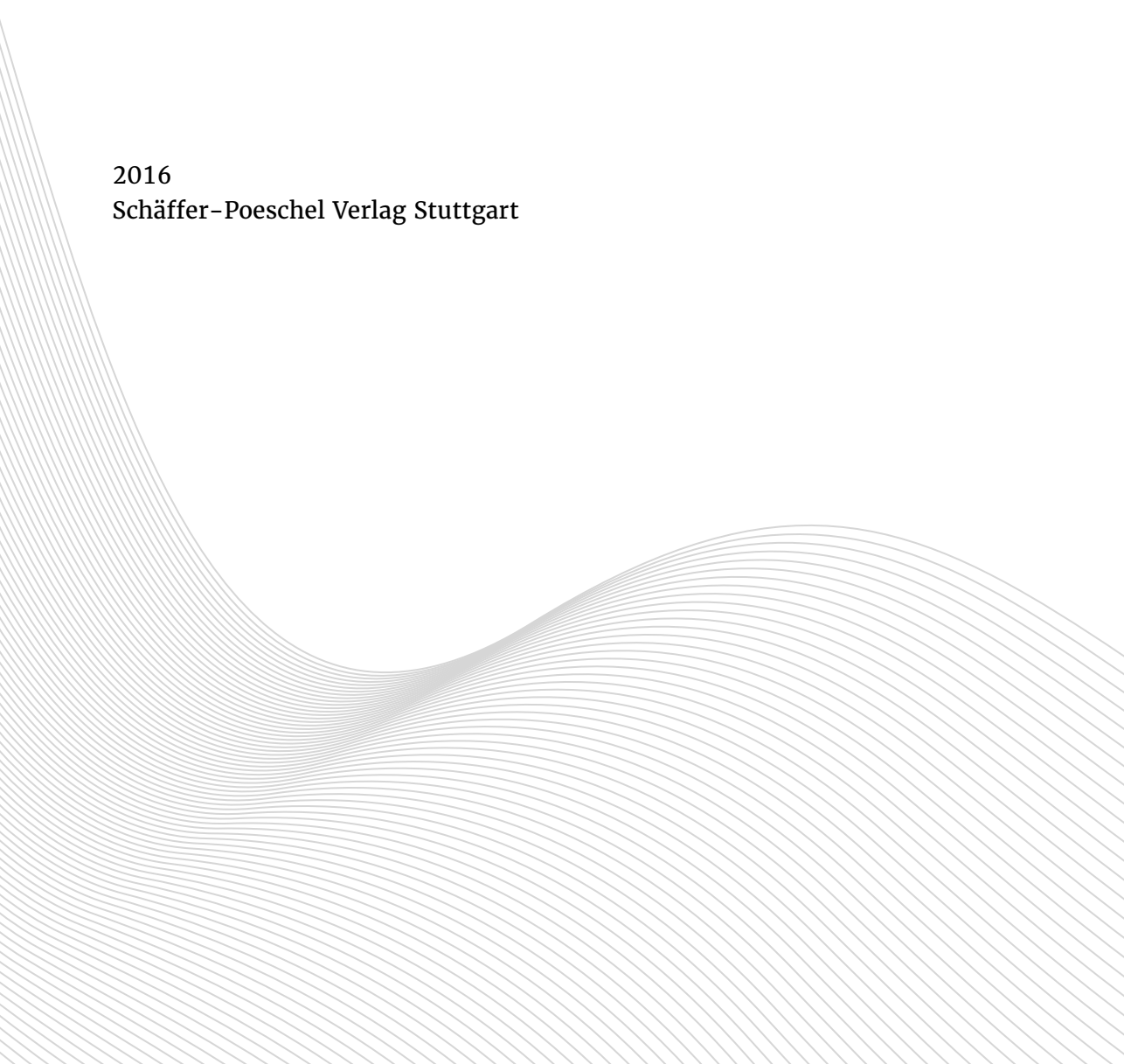
Bernhard Muhler/Carsten Suntrop

Workshop

Unternehmensentwicklung

In sechs Schritten
zur leistungsfähigen Organisation

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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

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

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

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

Printed in Germany
Oktober 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

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

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