

## Werkstatt für Unternehmensentwicklung

Für Unternehmen gibt es unterschiedliche Bilder: die einen betrachten sie als gut funktionierende Maschinen, andere sprechen von Systemen und deuten damit an, dass es auf den Zusammenhang zwischen den Einzelteilen und dem Ganzen ankommt. In allen **Unternehmensbildern** ist von Funktionen und Abteilungen, zunehmend mehr auch von Prozessen die Rede. Immer wieder spricht man auch von der Seele des Unternehmens und meint damit meistens einen Menschen, der nicht nur die Grundidee repräsentiert, sondern auch „mit Haut und Haar“ dafür tätig ist. Alle diese Metaphern deuten auf wichtige Elemente hin, können aber meist nicht das Ganze erfassen: wer hat diese „Maschine“ konstruiert und gebaut und woher bekommt sie ihre Energie?; wie entsteht denn die leitende Idee, die Elementen und Strukturen eines „Systems“ zusammenfügt oder wo finde ich Körper und Geist eines Unternehmens, wenn ich die „Seele“ kenne.

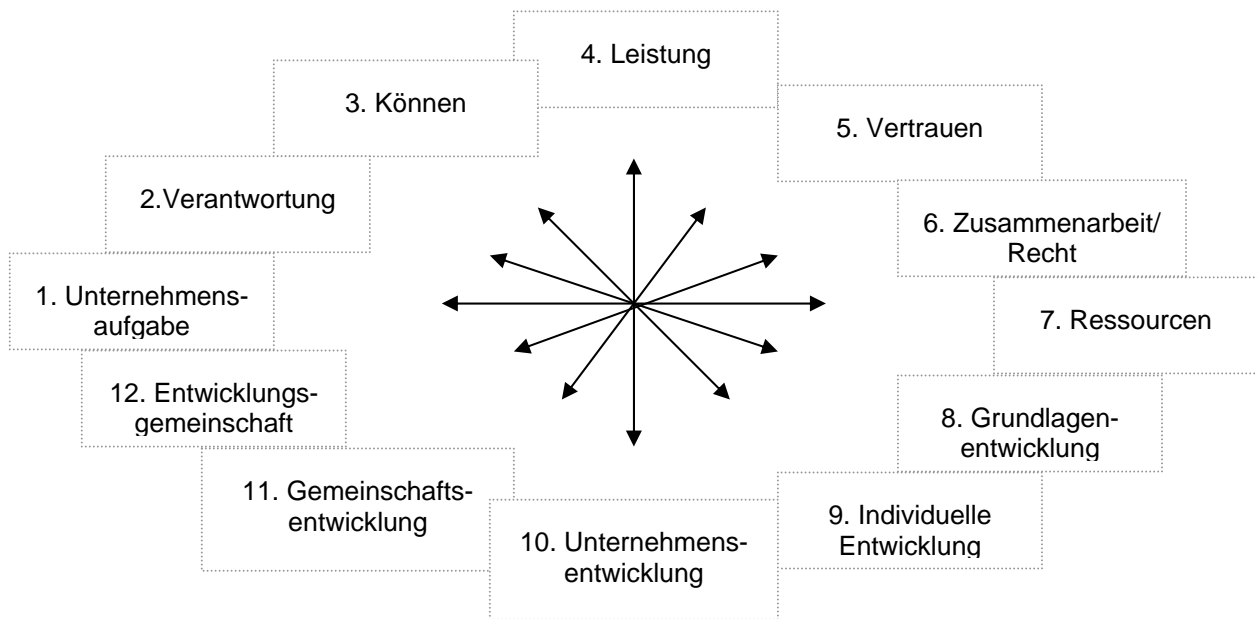
Um ein umfassendes Bild eines Unternehmens zu erhalten, das sowohl zutreffende Diagnose, wie gezielte Gestaltungsprozesse ermöglicht, hat eine Gruppe von Unternehmern und Beratern ein Verfahren aufgebaut. Es trägt den Anspruch in sich, die Gestaltungskräfte ins Bild zu bringen, die ein Unternehmen, eine Organisation aufbauen und Wege zu entwickeln, wie diese Kräfte immer wieder neu erfasst und für ein zukunftsorientiertes Wirtschaften fruchtbar gemacht werden können. Bei aller Berechtigung, die in den Kenn- und Messzahlen und dem meist in Geld ausgedrückten Wert eines Unternehmens liegen, gehen wir von der offensichtlichen Tatsache aus, dass **Wirtschaften immer mit und für Menschen** geschieht, also „praktisch altruistisch“ ist, auch wenn es oft so aussieht als seien Egoismus, Börse, Gewinn, Größe o.ä. die eigentlichen Triebkräfte des Wirtschaftsprozesses.

Um zu einem umfassenden und wirklichkeitsgemäßen Bild zu kommen, betrachten wir also ein **Unternehmen als einen Organismus**. Ein Organismus ist etwas Lebendiges, er trägt aufbauende Kräfte in sich und wird geführt von einer Leitidee – „Mensch“, „Löwe“, „Tulpe“, „Meier & Co“ etc. Er produziert nicht nur, sondern verbraucht auch Kraft, kennt Grenzen, sowohl was seine Größe, seine Beweglichkeit und Beherrschbarkeit als auch seine Lebensdauer angeht.

Das Bewusstsein der Tatsache, dass er gleichzeitig Aufbau- und Abbaukräfte in sich trägt weist daraufhin, dass eindimensionales oder nur in eine Richtung zielendes Management, der **Komplexität** eines Organismus nicht gerecht werden könnte.

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wurde in der Werkstatt folgender „Kompass“ entwickelt, der 12 „Himmelsrichtungen“ zeigt:

# Kompass



## 1. UNTERNEHMENSAUFGABE

Was ist der Beitrag des Unternehmens zum Wirtschaften, d.h. zur Befriedigung des Bedarfs der Menschen? Üblicherweise wird dies in einem Leitbild formuliert.

## 2. VERANTWORTUNG

In welcher Organisationsform löst das Unternehmen seine Aufgabe und bestimmt damit die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten?

## 3. KÖNNEN

Welche Qualifikationen braucht das Unternehmen zur Erfüllung seiner Aufgabe und wie wird es zu einem Ort des Lernens und der Wissens-Entwicklung?

## 4. LEISTUNG

Wertschöpfung entsteht nur durch bedarfsgerechte Erfüllung der Aufgabe, aufbauend auf klarer Unternehmensidee, effizienter Organisation und entsprechenden Qualifikationen. Hier steht die Gestaltung und Koordinierung der entscheidenden Produktions-, Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen allen Wertschöpfungspartnern - ausgelöst vom Bedarf des Kunden - im Mittelpunkt.

## 5. VERTRAUEN

Vertrauen ist zunächst eine Investition in gegenseitige Beziehungen, sie wird dann aber entwickelt und erhalten durch gegenseitige Zuverlässigkeit nach innen gegenüber der Aufgabengemeinschaft der Mitarbeitenden und nach außen gegenüber Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft und der Umwelt.

## 6. ZUSAMMENARBEIT

In einer Zeit globaler Arbeitsteilung ist nicht mehr Anbieter- oder Nachfragermacht, sondern die freie Vereinbarung von Zusammenarbeit die Basis guter Geschäftsbeziehungen. Verträge werden also im Sinne der Klärung des gegenseitigen Beitrags zum Ganzen geschlossen.

## 7. RESSOURCEN

Ohne eine angemessene Mittelausstattung in geistiger, materieller und finanzieller aber auch zeitlicher Form, wird das Wirtschaften zum Hochseilakt. Mittelgewinnung, -erhaltung, ihr schonender und nachhaltiger Einsatz und die Kontrolle ihrer sach- und aufgabengemäßen Verwendung stehen hier im Mittelpunkt der Aufgabenerfüllung.

## 8. GRUNDLAGENENTWICKLUNG

Wer sich nicht immer wieder der Grundlagen seiner Arbeit versichert, verliert die Richtung. Dies gilt für die sachlich-technischen Grundlagen ebenso, wie für die emotional-klimatische Basis eines Betriebs, für die Ziele und die Qualität der Leistung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art, die man sich vorgenommen hat.

## 9. INDIVIDUELLE ENTWICKLUNG

Auch wer sehr engagiert in einem Unternehmen arbeitet ist nicht nur ein Rädchen, das sich in einem Gesamtwerk funktional bewegt. Jeder Mitarbeitende ist ein Individuum für sich, Quelle für Initiative und soll als solches wahrgenommen werden und den entsprechenden Handlungsraum bekommen.

## 10. LEISTUNGSENTWICKLUNG

Die Bedürfnisse wandeln sich laufend und ein Unternehmen steht immer vor der Frage, ob es mit seinen Leitungen noch angemessen auf den Bedarf antwortet. Die Spannung zwischen Vergangenheit und Zukunft muss in einer bewussten Gestaltung des Wandels ihre Lösung finden.

## 11. GEMEINSCHAFTSENTWICKLUNG

Die Tatsache, dass individuelle Menschen in einem Unternehmen zusammenarbeiten und zu einer Aufgabengemeinschaft zusammenwachsen, ist keine Selbstverständlichkeit. Die Gefahr der Standardisierung und des Verschwindens des Einzelnen im Kollektiv ist groß und muss durch den Respekt vor der Individualität laufend in Bann gehalten werden. Die ist auch ein Aspekt für die Einkommensgestaltung.

## 12. ENTWICKLUNGSGEMEINSCHAFT

Im Wirtschaftsprozess muss objektive Leistung erbracht werden, die sich zwangsläufig von den Produzenten löst. Es gehört zu den Herausforderungen für jede Unternehmenskultur, den eigentlichen Motor jeder Leistung, nämlich den Ideenbereich kreativ und zuverlässig arbeitender Menschen so zur Geltung kommen zu lassen, dass er im „System“ des Produktions- und Handelsgeschehens noch zu erkennen ist und der entstandene ideelle und materiellen Gewinn angemessen zugerechnet wird. Das generiert Initiative und Leistung.

Jedes dieser zwölf Felder stellt ein entscheidendes betriebliches Gestaltungsfeld dar, unabhängig davon, ob man es unter **Führungs-**, unter **Mitarbeiter-** oder unter **Prozessgesichtspunkten** betrachtet. Geht man genauer darauf ein, so zeigt sich, dass der Kreis der Gestaltungsfelder eben keine formale Zusammenstellung darstellt, sondern eine Entwicklungsdynamik erkennen lässt, wenn man der Abfolge nach geht und auf Kräfte und Gegenkräfte verweist, die sich zeigen, wenn man die Wechselbeziehungen der Felder untereinander betrachtet.

Die Tatsache, dass zu jedem Feld spezifische **Management-Instrumente** gehören, macht die Sache zwar noch komplexer aber auch unmittelbar betriebstauglich. Seine Anwendung beansprucht eben nicht nur die formale Organisation, sondern tatsächlich die Unternehmensidee, seine „Seele“ und seinen physischen Ausdruck in den Blick zu nehmen und dem Ganzen mit Hilfe dieses Kompasses die angemessene „Himmelsrichtung“ zu geben.

## Kontakt und Begleitung

Dr. **Gerhard Herz**, Institut für Betriebliche Bildung und Unternehmenskultur - IBU  
Mitglied der Werkstatt für Unternehmensentwicklung GmbH

Postfach 1414, Augsburgstr. 31a  
82182 Gröbenzell

Tel: 08142 570770 Fax: 08142 58833

e-mail: [gerhardherz@ibuibu.com](mailto:gerhardherz@ibuibu.com)

Internet: [www.ibuibu.com](http://www.ibuibu.com)