

Einführung in die Integrative Organisationsberatung

Bearbeitet von
Von Markus Göschlberger

1. Auflage 2018. Buch. XII, 200 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5617 2
Format (B x L): 16,0 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

4.2 Entwicklung von Vision, Mission (Purpose) und Strategie

Das 7-S-Modell von McKinsey

Ein geeignetes Modell für eine systematische Unternehmensanalyse stellt auch das 7-S-Modell (Seven-S-Framework) dar. Das Modell wurde in den früher 80er-Jahren vom Beratungsunternehmen McKinsey & Company entwickelt und ist, wie die bereits erwähnte SWOT-Analyse, ein „Klassiker“ in der Unternehmensberatung. Das Modell betrachtet sieben Faktoren, die einerseits das Unternehmen beschreiben und analysieren, andererseits werden diese Faktoren auch als wesentliche Erfolgskriterien in der Unternehmensführung angesehen. Die drei harten Faktoren sind: Strategy, Structure und Systems; die vier weichen Faktoren sind: Skills, Staff, Style und Shared Values.

Der Organisationskompass

Der Organisationskompass wurde historisch betrachtet wohl in Verbindung mit dem indianischen Medizinrad entwickelt. Mehrperspektivität und Ganzheitlichkeit prägen dieses Modell, welches sowohl für Führung, Teams, Organisationsanalyse, Meetings als auch für Veränderungsprozesse angewendet werden kann. Ausgehend von Sinn und Zweck der Organisation, welcher das Zentrum des Kompasses darstellt, werden die vier Felder Führung/Werteorientierung, Vision/große Ziele, Gemeinschaft mit Beziehungen nach innen und nach außen und Management mit Strukturen, Prozessen und Ressourcen betrachtet, analysiert und zur Orientierung für Führung und Beratung verwendet (vgl. Buhl-Böhnert/Schönberg 2017).

Business Model Generation

Business Model Generation ist ein Praxisansatz für die Erfindung und Neugestaltung von innovativen Geschäftsmodellen und somit unterstützend bei aktuellen Fragen zur Strategieentwicklung. *„Was glauben Sie, wie wird das Geschäftsmodell Ihrer Organisation in zwei, fünf oder zehn Jahren aussehen? Sind Sie dann noch unter den Spielentscheidern?“* (Osterwalder/Pigneur 2011) Dieses Modell nimmt Bezug auf Innovationen, digitale Geschäftsfelder und zeichnet sich durch eine hohe Kundenorientierung aus. Es bietet eine systematische Vorgehensweise und ist sehr praktikabel und übersichtlich ausgearbeitet.

Balanced Scorecard (BSC)

Das Balanced-Scorecard-Konzept wurde von den US-Amerikanern Robert S. Kaplan (Harvard-Business-School-Professor) und David P. Norton (Unternehmensberater) 1992 entwickelt (vgl. Preissner 2011). Die BSC ist ein Instrument, welches als Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung (und Controlling) gesehen werden kann. In ihrem Konzept werden die finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Das Balanced-Scorecard-Konzept beschreibt ein Managementsystem, das eine umsetzungsorientierte, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung ermöglichen soll.

4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen

4.2.5 Strategieentwicklung in neueren Organisationsformen

Strategieentwicklung kann in Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Eine durchaus extreme Position wurde von Laloux bereits zitiert (Kapitel 4.2.): In Integralen Organisationsformen gibt es keinen Strategieprozess. Ausgangspunkt ist das „Gespür“ für den dahinterliegenden Sinn einer Organisation – das ist ausreichend (vgl. Laloux 2014). Siehe auch Kapitel 4.1.4 und 4.2.1.

In diesem Sinne haben natürlich auch neuere Organisationsformen so etwas wie strategische Überlegungen bzw. einen Strategieprozess. Das ist dann allerdings keine klassische Strategieentwicklung und kein klassisches strategisches Management, sondern den Prinzipien der neuen Organisationsformen entsprechend werden folgende Elemente besonders beachtet:

- Hierarchieübergreifende Strategieteams: Mitarbeiter werden in die Entscheidungsfindung miteinbezogen.
- Kurze prägnante Ergebnisse: Die Detailausarbeitung übernehmen selbstverantwortlich die Teams.
- Volle Transparenz bzgl. Strategieentscheidung: Aber auch volle Transparenz bei den Ergebnissen und der Umsetzung der Initiativen durch die Teams.
- Ständige Adaptierung der Strategie: Alle vier bis sechs Monate werden Strategiemeetings durchgeführt. Eine agile Strategie ist somit kurzfristiger gedacht, vor allem aber im Mindset wesentlich flexibler und offener für dauerhafte Veränderungen.
- „Aware Leadership“ (Kapitel 4.5.3): Um in der VUCA-Welt (siehe Kapitel 4.5.1.4) eine Kulturtransformation des eigenen Unternehmens hin zu mehr Agilität zu entwickeln, braucht es einen ständigen Erkenntnis- und Lernprozess aller MitarbeiterInnen zu organisationsrelevanten Themen.
- Kreative und inspirierende Umsetzung der Initiativen: Mit alternativen Besprechungsformaten – wie z. B. Sprints, Stand-up-Meetings, neue Entscheidungsmeetings ect. – wird die Umsetzung beschleunigt.

Die OKR-Strategieentwicklung:

In der agilen Strategieentwicklung und -umsetzung der ExOs (vgl. Ismail 2017) werden kurzfristige Zielsetzungen (Objectives) und Meilensteine (Key Results) formuliert. Dabei sollten die Ziele qualitativ herausfordernd und motivierend (fast im Sinne einer Vision) formuliert werden, während die Ergebnisse in Meilensteinform einen sehr konkreten, messbaren quantitativen Teil auf dem Weg zur Zielerreichung aufweisen. Die Ziele sollen klar sein und die Ergebniskennzahlen (Erfassung von unten nach oben) völlig transparent. Das Unternehmen soll in der Regel schneller auf sich ändernde Einflüsse reagieren und aktuelle Kundenwünsche etc. agiler berücksichtigen. Das Identifizieren und Formulieren der „richtigen“ Ziele ist dabei eine wichtige Managementaufgabe dieser Vorgehensweise.

4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB

Strategieentwicklung in der Holakratie:

In holokratischen Organisationen werden Strategien nicht als „perfekte Route in die ideale Zukunft“ verstanden, sondern es werden Orientierung gebende Prinzipien definiert, damit allen Beteiligten bewusst ist, in welche grundlegende Richtung sich die Organisation entwickeln soll. Strategiemeeetings werden alle sechs Monate mit dem Ziel durchgeführt, die letzten Ereignisse in den gegenwärtigen Kontext aufzunehmen und zu verarbeiten. In der Holakratie wollen Strategiemeeetings nur gute „Faustregeln“ geben, um Entscheidungen zu unterstützen, aber nicht vorzugeben.

Damit werden Vorhersagen im Sinne von Mittel- und Langfristplanungen oder die klassische Strategieplanung obsolet, da diese auf ein bestimmtes Ziel oder einen Idealzustand in der (ferneren) Zukunft abzielen. Im Gegensatz dazu sind Prognosen nach wie vor wertvoll, da sie ausgehend von der gegenwärtigen Wirklichkeit mögliche Entwicklungen im Kontext der Organisation besser verständlich machen. Hier steht man fest in der Gegenwart und beurteilt die Lage ausgehend von der momentanen Realität in regelmäßigen Abständen neu (vgl. Robertson 2015).

4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB

In diesem Kapitel leiten uns zwei zentrale Fragen: Was ist Erfolg und welche Kennzahlen sind geeignet, diesen zu messen?

Die Frage nach Erfolg kann nicht nur ökonomisch, sondern auch philosophisch, psychologisch und gesellschaftspolitisch etc. betrachtet werden. Diese grundsätzliche Auseinandersetzung über das Verständnis von Erfolg in Organisationen ist im Sinne der IOB wünschenswert. Es schafft Bewusstheit für den Antrieb/Motivation von Mitarbeiterinnen und Organisationen.

Erfolg hat wohl meist etwas zu tun mit der Erreichung von Zielen oder von Vorstellungen, wie etwas sein soll. Das betrifft sowohl Menschen als auch Organisationen. Die erste Antwort ist natürlich der finanzielle Erfolg einer Unternehmung. Der Hauptindikator für die Messung von wirtschaftlichem Erfolg ist der Gewinn. Es ist im bestehenden Wirtschaftssystem eine Organisationsrealität, dass die Verantwortlichen einer Organisation mit finanziellen Mitteln gut haushalten/umgehen können müssen. Ein dauerhafter finanzieller Misserfolg wird im Konkurs enden und die Organisation wird nicht weiterbestehen. Die Erfolgsmessungsmodelle und betriebswirtschaftlichen Aspekte im Rahmen der IOB befassen sich somit im Wesentlichen mit dem Bereich der Zahlen, Daten und Fakten von und im Unternehmen. Unternehmensentscheidungen basieren oft auf den „hard facts“, eine Auseinandersetzung mit diesen ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Integrativen Beratung.

Die IOB versucht, Erfolg gesamtheitlich zu erfassen und zu definieren. Es geht neben dem wirtschaftlichen Erfolg um das Wohlbefinden von Menschen und um den verantwortungsvollen Umgang mit der Natur. Im Folgenden wollen wir drei sehr unterschiedliche Erfolgsmessungsmodelle vorstellen.

4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen

Einerseits zeigen sie die Bandbreite auf, was unter Erfolg verstanden werden kann, andererseits gehen wir auch auf die Frage der passenden Messkriterien/Kennzahlen ein.

4.3.1 Klassische (finanzielle) Erfolgsmessung

Nach Thielscher (2014) „befassen sich die Wirtschaftswissenschaften mit der finanziellen Bewertung von Gegenständen und Prozessen“. Auch in der Betriebswirtschaftslehre (als Teilaspekt der Wirtschaftswissenschaften) spiegeln sich Zeiterscheinungen, Weltbilder und Vorstellungen von Wirtschaft wider. In der klassischen ökonomisch-rationalen Perspektive wird das Unternehmen als „Ökonomiewesen“ verstanden, welches die Gewinnmaximierung zum Ziel hat.

Für jede unternehmerische Tätigkeit ist ein Grundverständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens wichtig. Diese Tätigkeit wird finanziell abgebildet und ist – je nach Gesellschaftsform – im Firmenbuch relativ übersichtlich einsehbar. Die Grundlage für die finanzielle Erfolgsmessung und Unternehmenssteuerung liefern die Jahresabschlüsse (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung etc.), je nach Unternehmensgröße und Rechtsform.

Bilanz (Vermögensdarstellung)

Eine Bilanz ist eine in Kontoform dargestellte Gegenüberstellung des vorhandenen Vermögens und dessen Finanzierung zu einem bestimmten Stichtag (gesetzlich verpflichtend). Der Stichtag ist meist der 31.12., da viele Unternehmen ihr Wirtschaftsjahr dem Kalenderjahr anpassen. Abweichende Wirtschaftsjahre sind möglich.

Auf der Aktiv- oder Vermögensseite wird der „Besitz“ des Unternehmens aufgelistet. Das Anlagevermögen zeigt alle Vermögensgegenstände, die länger als ein Jahr dem Unternehmen dienen. Dies sind immaterielles Vermögen (z. B. Konzessionen und Rechte), Sachanlagen (z. B. Grundstücke, Maschinen und Anlagen) und Finanzanlagen (z. B. Beteiligungen und Wertpapiere). Im Umlaufvermögen finden sich Vorräte, Forderungen und liquide Mittel. Diese stehen dem Unternehmen nur kurzfristig zur Verfügung. Die Aktivseite einer Bilanz zeigt daher die lang- und kurzfristige Verwendung des eingesetzten Kapitals eines Unternehmens (Mittelverwendung).

Auf der Passivseite einer Bilanz kann man die Finanzierung erkennen. Die Unterteilung erfolgt in Eigen- und Fremdkapital. Das Eigenkapital umfasst das Nennkapital, Rücklagen und den Jahresgewinn oder -verlust und kommt direkt von den Gesellschafterinnen bzw. dem Unternehmer. Das Fremdkapital besteht aus Rückstellungen und Verbindlichkeiten und wird Dritten geschuldet (Banken, Lieferanten auf Ziel, Finanzamt, Gebietskrankenkasse etc.). Die Passivseite einer Bilanz zeigt, wie hoch der Eigen- und Fremdfinanzierungsanteil des Unternehmensvermögens zum Stichtag ist (Mittelherkunft).

4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB

Die Differenz zwischen Vermögen und Kapital wird als Jahresgewinn oder -verlust im Eigenkapital dargestellt und entspricht dem in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausgewiesenen Jahresgewinn oder -verlust. Dadurch besteht in der Bilanz immer Summengleichheit.

AKTIVA	PASSIVA
ANLAGEVERMÖGEN <ul style="list-style-type: none"> • Immaterielles Vermögen • Sachanlagen • Finanzanlagen 	EIGENKAPITAL <ul style="list-style-type: none"> • Nennkapital • Rücklagen • Gewinn / Verlust
UMLAUFVERMÖGEN <ul style="list-style-type: none"> • Vorräte • Forderungen • Liquide Mittel 	FREMDKAPITAL <ul style="list-style-type: none"> • Rückstellungen • Verbindlichkeiten

Abbildung 4-10: Bilanz

Gewinn- und Verlustrechnung – GuV (Erfolgsdarstellung)

In der GuV finden alle Geschäftsfälle während des Jahres ihren Niederschlag. Sie ist eine Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen einer ganzen Periode (Wirtschaftsjahr) und weist als Differenz den Jahresgewinn oder -verlust aus. Die GuV zeigt detailliert, welche Erträge zu welchen Konditionen erwirtschaftet wurden und welche Ausgaben für die Vorleistung bzw. die Wertschöpfungserbringung notwendig waren. Die Umsatzerlöse und Bestandsveränderungen (nur Lagerveränderung bei selbst hergestellten Erzeugnissen in Produktionsbetrieben) ergeben die Betriebsleistung. Von der Betriebsleistung werden Material- und Personalaufwendungen, Abschreibungen und der sonstige Aufwand abgezogen. Dadurch entsteht das Betriebsergebnis (EBIT), welches den Erfolg des operativen Geschäfts darstellt. Zusammen mit dem aus Finanztransaktionen (Zinsen, Wertpapiere, Beteiligungen etc.) erwirtschafteten Finanzergebnis gelangt man zum Ergebnis vor Steuern. Nach Abzug der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag wird als Zwischensumme das Ergebnis nach Steuern ausgewiesen. Der danach im Gesetz vorgesehene

4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen

Posten „sonstige Steuern“ hat in der Praxis kaum eine Bedeutung, sodass regelmäßig das Ergebnis nach Steuern mit dem Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag identisch ist.



Abbildung 4-11: Gewinn- und Verlustrechnung

Klassische Jahresplanung und operative Unternehmenssteuerung

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Bilanz und GuV (Vergangenheit) und den strategischen Zielen der Organisation (Zukunft) wird die Jahresplanung erstellt. Die hier beschriebene Form der Planung und Steuerung ist die heute wohl verbreitetste Methode und repräsentiert die Vorgehensweise moderner leistungsorientierter Organisationen (siehe auch Kapitel 4.2.1).

Die klassischen Controlling-Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung können aus dem Controlling-Regelkreis abgeleitet werden, wobei dieser Regelkreis keineswegs eine Erfindung des Controllings ist, sondern ganz allgemein den Managementprozess beschreibt und einem modernen leistungsorientierten Verständnis von Führung entspricht. Er gleicht beispielsweise auch dem PD-CA-Zyklus des Qualitätsmanagements (siehe Kapitel 4.4.2).

4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB

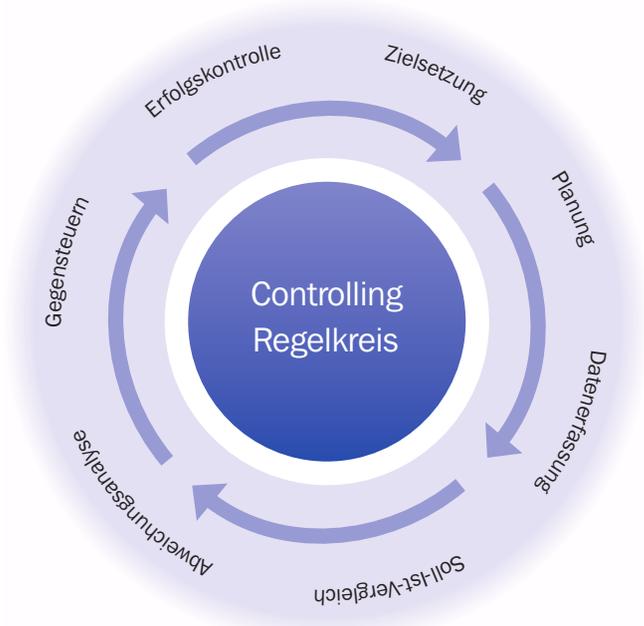


Abbildung 4-12: Controlling-Regelkreis
 (www.projektmanagementhandbuch.de/fileadmin/pdfs/PMH_Controlling-Regelkreis.pdf, 15.08.2017, Berekat Karavul)

Bezogen auf die Unternehmenssteuerung startet der Zyklus bei der Zielsetzung. Aufgrund von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit und definierten strategischen Zielen wird die Jahresplanung erstellt. Diese wird auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen, oft werden die korrespondierenden Ziele mit Kennzahlen hinterlegt. Periodisch (monatlich oder vierteljährlich) werden die Ist-Daten erfasst und ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Durch diese Abweichungsanalyse können „Signale“ geortet werden, die allerdings einer Interpretation bedürfen. Hier liegt die wahre Herausforderung für den Bereichsverantwortlichen. Die zahlenmäßige Abweichung erfordert eine Übersetzung in den Geschäftsalltag. Erst durch die Erfahrung und das Fachwissen der Führungskräfte können Handlungen zum Gegensteuern eingesetzt werden, welche wiederum einer Erfolgskontrolle bedürfen.

Neuere Trends in der finanziellen Erfolgsmessung und Unternehmenssteuerung

In den neueren Organisationsformen ist auch die finanzielle Erfolgsmessung und Unternehmenssteuerung neu zu denken bzw. in adäquater Weise durchzuführen. Besonders im Kapitel 4.2.5, Strategieentwicklung in neueren Organisationsformen, wurden dazu bereits wesentliche Aspekte beschreiben. Dem Purpose kommt dabei besondere Bedeutung zu – er steuert in besonderer Weise das Unternehmen: Es ist wesentlicher, dass alle an einem Strang

4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen

ziehen und eine tief greifende Identifizierung mit dem Unternehmen (und dessen Daseinszweck) stattfindet, als dass es ausgeklügelte Kennzahlen und Planungs- und Kontrollsysteme gibt.

Die Holakratie – Holon als ein Ganzes und Teil eines Ganzen – fokussiert darauf, dass autonome Teams immer das gemeinsame Ganze im Blick haben. Der Sinn und Zweck eines Unternehmens ist dabei durchaus nicht immer in aller Klarheit beschrieben und es gibt auch den Aspekt des „gemeinsamen Entdeckens“ bzw. der ständigen Neufindung (vgl. Robertson 2015).

Exponentielle Organisationen (Ismail 2017) beschreiben den MTP (Massive Transformative Purpose). Dieser ist richtungweisend, attraktiv, verbindend, motivierend, groß und einzigartig. Er dient als Basis für Kennzahlen, ist aber qualitativ formuliert. Kennzahlen werden bei ExOs auf Dashboards in Echtzeit transparent dargestellt. Neben den strategischen Leistungskennzahlen einer Organisation werden in vielen ExOs auch die OKRs (Objektives and Key Results) eingeführt (siehe Kapitel 4.2.5). „OKR erfasst die Ziele und Leistungen von einzelnen Mitarbeitern, Teams und des gesamten Unternehmens in einer offenen und transparenten Weise.“ (Ismail, 2017) OKRs dienen der Transparenz, schaffen rasches Feedback und sind wichtige Wachstumstreiber. Ein durchaus engmaschiges Kontrollsystem.

In anderen Organisationsformen und in Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Zukunft der Arbeit wird in der Kennzahlen- und Steuerungsdiskussion auch das Wort und der Wert des Vertrauens betont: Kontrollverlust, selbststeuernde, autonome Teams, kaum mittel- und langfristige Strategiepläne, um nur einige aktuelle Trends anzumerken. Vertrauen meint hier nicht „Blauäugigkeit“ oder „sich ausnutzen lassen“, sondern die Betonung liegt auf der intrinsischen Motivation. Wird diese nicht demotiviert, kann ich darauf vertrauen, dass ein Mitarbeiter seinen Teil zur Leistungserbringung beiträgt. Schon 2002 hat Reinhard Sprenger dazu sein Buch *Vertrauen führt* verfasst. Wie auch immer – auch ein möglicher Leitsatz für die Zukunft.

4.3.2 EFQM – Ein umfassenderes Modell der Erfolgsmessung

Das Business Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein Konzept, das den Unternehmenserfolg (Business Excellence) in ausgewogener Weise (im Sinne der Mehrperspektivität) darzustellen versucht. Dabei handelt es sich um ein Messsystem, das Prozesse, Strukturen, Mitarbeiterinnen, Kunden, Gesellschaft etc. in Zahlen beschreibt.

Die folgende Grafik zeigt die Dimensionen für ein erfolgreiches Unternehmen nach dem EFQM-Modell. Aus der schematischen Darstellung ist ersichtlich, dass die „Befähigungsdimensionen“ sehr wesentlich von Führung, Mitarbeitern, Prozessen und Ressourcen abhängig sind. Gemäß diesem Modell ist nachhaltiger Erfolg nur auf Basis von Ausgewogenheit möglich.