

Dirk Kowalewski

Das vitale Unternehmen

Wege zur wirksamen und
nachhaltigen Zusammenarbeit



Dirk Kowalewski

Dirk Kowalewski

Geboren 1968 in Dortmund. Im Rahmen seines Studiums zum Dipl.-Ing. für Holztechnik an der Fachhochschule Rosenheim sammelte er bei einem Praktikum in der Holzindustrie in Oregon (USA) erste Erfahrungen im Qualitätsmanagement. Anschließend arbeitete er als Projektmanager für ein international agierendes Beratungsunternehmen der Holzindustrie und im europaweiten technischen Vertrieb eines Möbelfolienproduzenten. 2001 begann seine mehrjährige Tätigkeit im Qualitätsmanagement bei einem der weltweit führenden Büromöbelhersteller. Neben seiner Tätigkeit als Leiter des Qualitätsmanagements erfolgte seine Weiterbildung zum Qualitätsauditor bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. und eine Trainerausbildung (BDVT), die er mit der Diplomarbeit „Mitarbeiterführung in Veränderungsprozessen“ abschloss. Diese Arbeit wurde 2004 mit dem Trainerpreis „Change-Management“ des BaTB (Bundesverband ausgebildeter Trainer und Berater) ausgezeichnet. 2007 – 2009 absolvierte er den Master-Studiengang „Business Consulting“ an der Hochschule Wismar parallel zu seiner Tätigkeit als angestellter Unternehmensberater für kleine und mittlere Unternehmen. Aktuell geht er seiner freiberuflichen Tätigkeit als Berater, Trainer und Coach für Organisationsentwicklung nach.

Impressum

© 2010 callidus .

Verlag wissenschaftlicher Publikationen

Alle Rechte vorbehalten.

Master-Thesis zur Erlangung des Grades eines Master of Business Consulting

Herausgeber

Prof. Dr. Kai Neumann, Prof. Dr. Andreas von Schubert,

Prof. Dr. Thomas Wilke und Prof. Dr. Jürgen Zeis

WINGS GmbH

Wismar International Graduation Services GmbH

Ein Unternehmen der Hochschule Wismar

Master Fernstudiengang Business Consulting

Layout, Satz und Umschlaggestaltung

callidus .

Verlag wissenschaftlicher Publikationen

Technologie- und Forschungszentrum

Alter Holzhafen 19, 23966 Wismar

callidus@callidusverlag.de, www.callidusverlag.de

Druck und Bindung

PRESSEL Digitaldruck, Remshalden

Printed in Germany

ISBN 978-3-940677-54-9

ISSN 2190-9563

Das *vitale* Unternehmen



Wege zur wirksamen

und nachhaltigen

Zusammenarbeit



Wismarer Beiträge zum Consulting
Prof. Dr. Kai Neumann, Prof. Dr. Andreas von Schubert,
Prof. Dr. Thomas Wilke und Prof. Dr. Jürgen Zeis (Hrsg.)



Ma

Inhalt

Vorwort	9
I Einführung	13
1.1 Zielsetzung und Bezugsrahmen	13
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	14
2 Schlüsselfaktoren für die Entwicklung vitaler Unternehmen	19
2.1 Erforschung vitaler Unternehmen	19
2.1.1 Untersuchungen von Arie de Geus	19
2.1.2 Untersuchungen von Gustav Bergmann	20
2.2 Anforderungen, Bausteine und Fertigkeiten für den Aufbau lernender Unternehmen	21
2.2.1 Die gemeinsame Vision entwickeln	21
2.2.2 Systemdenken praktizieren	24
2.2.3 Geeignete Lernumwelt erschaffen	25
2.2.4 Lernquellen systematisch nutzen	28
2.2.5 Im Team lernen und gemeinsam besser werden	30
2.2.6 Bewusster Umgang mit mentalen Modellen	31
2.3 Führungsgestaltung in vitalen Unternehmen	34
2.3.1 Rollenfunktionen von Führung in lernenden Organisationen	34
2.3.2 Führungsmuster – systemorientiert und praxiserprobt	36
2.4 Blockaden und Fallen auf dem Weg des Veränderens und Lernens	38
2.4.1 Lernhemmnisse in Unternehmen	38
2.4.2 Führungsfehler beim Veränderungsmanagement	40
2.4.3 Blockaden durch „Problem erzeugende“ Pseudolösungen	42

3 Organisationsentwicklung durch externe Beratung	49
3.1 Grundmodelle der Beratung von Organisationen	49
3.1.1 Der Berater als „Inhalts-Experte“	49
3.1.2 Der Berater als „Arzt“	50
3.1.3 Der Berater als „Helfer“	51
3.2 Ansatz der systemischen Organisationsberatung	54
3.2.1 Was kennzeichnet systemische Organisationsberatung?	54
3.2.2 Systemische Interventionen in der Beratung	56
3.2.3 Das Berater-Mandanten-System	57
3.2.4 Kernmethoden des systemischen Vorgehens	58
3.3 Wesentliche Aspekte bei der Beratung von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU)	59
3.3.1 Spezifische Merkmale von KMUs	59
3.3.2 Erfolgsfaktoren Reifegrad und Unternehmenskultur	62
3.3.3 Zusammenspiel Mandant und Berater	64
4 Umsetzungsberatung: Wirksame und nachhaltige Zusammenarbeit durch systematisches Verändern und Lernen	69
4.1 Die sieben Phasen der Veränderungskurve	69
4.2 Das 8-Phasen-Modell nach John P. Kotter	70
4.3 Der Lern- und Lösungszyklus nach Gustav Bergmann	71
4.4 Ableitung des Beratungsansatzes „Vitales Unternehmen“	75
4.4.1 Phase 1: Wahrnehmung der Situation	76
4.4.2 Phase 2: Von der Problemfeststellung zur Vision	79
4.4.3 Phase 3: Teambildung und kreative Strategieentwicklung	82
4.4.4 Phase 4: Planung des Weges und Kommunikation der Vision	84
4.4.5 Phase 5: Veränderungen aktiv einleiten	86
4.4.6 Phase 6: Kurzfristige Erfolge anstreben, Resultate wahrnehmen und bewerten	87
4.4.7 Phase 7: Lernen durch Erkennen und Adaption nutzvoller Muster	89
4.4.8 Phase 8: Reflexion und Verankerung neuer Ansätze	91
5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	95
Anhang	101
Abbildungsverzeichnis	106
Literaturverzeichnis	107

Vorwort

Vitalität. Im unternehmerischen Kontext ist dieser Begriff sowohl eine Zustandsbeschreibung als auch eine Herausforderung. Vor allem aber ist Vitalität angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Wirtschaftsgeschehens eine grundlegende Notwendigkeit. Aber was ist eigentlich Vitalität und wann ist ein Unternehmen vital?

Dirk Kowalewski wird konkret. Er zeigt, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten Unternehmen entwickeln müssen, um auf Dauer lebensfähig zu bleiben und wie sie die hierfür notwendige Energie immer wieder aufs Neue tanken können. Vor allem aber verharrt er nicht in bloßen Zustandsbeschreibungen, die leider im Unternehmensalltag allzu oft in einem zwar nicht ausgesprochenen, aber stets erkennbaren „da kann man halt nichts machen“ enden. Dirk Kowalewski leuchtet den Weg der Vitalisierung aus, der zur oft beschworenen und mangels konkreter Vorschläge zur Umsetzung leider nur selten erreichten profitablen Nachhaltigkeit unternehmerischer Aktivität führen kann.

Hierin liegt die Stärke des Buches: Es nimmt Vitalität als Herausforderung an und nimmt Unternehmen in einer sich nach wie vor mit zunehmender Dynamik verändernden Umwelt wahr. Es führt den Leser durch alle Phasen der Vitalisierung des Unternehmens und hält für jede Phase Werkzeuge zur operativen Umsetzung der notwendigen Maßnahmen bereit. Das Ziel der dargestellten Maßnahmen ist natürlich ein hohes Vitalitätsniveau. Bis dahin wird jedoch in den meisten Unternehmen reichlich Gelegenheit sein, die Vorschläge aus diesem Buch anzuwenden – sowohl für operative Führungskräfte als auch für Berater.

Prof. Dr. Andreas von Schubert



Kapitel I

Einführung

I Einführung

- 1.1 Zielsetzung und Bezugsrahmen
- 1.2 Aufbau und Vorgehensweise

I Einführung

I.1 Zielsetzung und Bezugsrahmen

Für Unternehmen sind die Erfolgsrezepte von gestern und heute, als Folge aus der Globalisierung und der schnellen wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung, kein Garant mehr für den Erfolg von morgen. Um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, sind Unternehmen heutzutage gezwungen, *komplexe Veränderungen* immer schneller und effizienter vorzunehmen. Ein *organisatorischer Wandel* wird in der Praxis sehr häufig jedoch nur unzureichend herbeigeführt oder scheitert völlig. Durch die Auswirkungen der *momentanen Weltwirtschaftskrise* hat sich für viele Unternehmen der Druck zur Veränderung erheblich verschärft. Auch die schon lange anhaltende ökologische Krise zeigt deutlich, dass das Streben nach kurzfristig ausgerichteten Zielsetzungen nicht in gleicher Art und Weise fortgeführt werden kann. Zur Besserung der Situation muss ein Wandel zum langfristig orientierten Denken und Handeln erfolgen. *Nachhaltigkeit* ist das Kernkriterium, an dem sich die Zielsetzungen und Ergebnisse unserer Gesellschaft und damit auch die darin wirkenden Unternehmen orientieren und messen lassen müssen.

Unternehmen, die langfristig ein hohes Leistungsniveau erbringen wollen, müssen in der Lage sein, sich *robust und flexibel* mit einer sich immer schneller entwickelnden Umwelt zu arrangieren. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, benötigen Unternehmen ein hohes Maß an *Vitalität*. Der Ausdruck Vitalität ist allgemein definiert als: „die Lebenskraft, Energiepotenzial eines Organismus“¹. Aus medizinischer Sicht ist Vitalität: „Lebenstüchtigkeit, Vermehrungsvermögen“². Wird ein Unternehmen als lebendiger, sozialer Organismus begriffen, dann lassen sich diese Definitionen auf Unternehmen ableiten. Nur ein vitales Unternehmen, das lebenstüchtig ist und ausreichend Energiepotenzial in sich trägt, um Vermehrung bzw. Gewinn zu erzielen, hat langfristig eine Daseinsberechtigung.

Das vorliegende Buch zeigt einen *Weg zum vitalen Unternehmen* auf, dessen Existenz aus einer *wirksamen und nachhaltigen Zusammenarbeit* der Unternehmensmitglieder resultiert. Um wirksam zu sein, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die der spezifischen Situation eines Unternehmens gerecht werden. Nur wenn die gemeinsamen Handlungen der Unternehmensmitglieder so gestaltet sind, dass sie dauerhaft die beabsichtigte Wirkung erzielen, dann erzeugt deren Zusammenarbeit wirksame und nachhaltige Ergebnisse und schafft damit die Basis für Vitalität.

Dieses Buch verfolgt das Ziel, eine ausgewogene Darstellung zwischen dem „was zu tun ist“ und dem „wie es getan werden kann“ anzubieten.

¹ Brockhaus in einem Band (2009), S. 941.

² Psyhyrembel (2007), S. 2047.

Die folgenden Kernfragen werden vom Autor untersucht:

- Welche wesentlichen Erfolgsmuster langlebiger und erfolgreicher Unternehmen sind in der Fachliteratur als Ergebnis langjähriger Erforschungen dokumentiert?
- Gibt es systematische und praxiserprobte Ansätze, die ermittelten Schlüsselfaktoren in Organisationen nachhaltig zu implementieren?
- Wie kann externe Beratung eine wirkungsvolle Unterstützung zur Entwicklung vitaler Unternehmen leisten?
- Welche Methoden und Instrumente könnten in der Umsetzungsberatung ihre Anwendung finden?

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Im folgenden 2. *Kapitel* werden Schlüsselfaktoren vitaler Unternehmen dargestellt. Dabei führen die Ergebnisse der Erforschung vitaler Unternehmen zum Konzept der lernenden Organisation. Davon ausgehend werden im weiteren Verlauf die Anforderungen an die Führungsgestaltung in vitalen Unternehmen erläutert. Abschließend erfolgt die Vorstellung von Fallen und Blockaden, die bei der Entwicklung von vitalen Unternehmen beobachtet wurden.

Im 3. *Kapitel* werden Aspekte der Organisationsentwicklung durch externe Beratung dargestellt. Dabei werden Grundmodelle der Beratung von Organisationen sowie der Ansatz der systemischen Organisationsberatung vorgestellt. Im weiteren Verlauf wird auf beraterrelevante Aspekte von klein- und mittelständischen Unternehmen eingegangen.

Im 4. *Kapitel* erfolgt auf Basis bestehender Phasenmodelle von Veränderungsprozessen in Organisationen die Ableitung des Beratungsansatzes „Vitales Unternehmen“. Dabei werden gemäß ihrer chronologischen Abfolge, Methoden und Werkzeuge vorgestellt, die in der Beratungspraxis des Autors ihre Anwendung finden bzw. finden sollen.

Im 5. *Kapitel* folgt eine zusammenfassende Schlussbetrachtung aus der beruflichen Sicht des Autors als Qualitätsmanager und Unternehmensberater.

