

## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

seitdem wir im März dieses Jahres unseren Newsletter in neuer Form herausgeben, haben wir viel Resonanz erhalten – überwiegend positive.

Diesen Newsletter haben wir dem Thema „Krisenbewältigung“ gewidmet.

Als Reaktion auf unseren Oktober-Newsletter sagte uns der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens: "Ich finde die Newsletterthemen sehr interessant, aber es wäre für mich und andere in ähnlicher Situation auch hilfreich, speziell zu den Themen des Mittelstandes Anregungen zu bekommen. Der Mittelstand befindet sich nun mal in einer großen Krise und diese Krise wird noch länger andauern. Wir brauchen konkrete Hinweise, die uns in der aktuellen Situation weiterhelfen".

Diese Anregung haben wir gerne aufgegriffen!

Wir freuen uns mit Ihnen auf erholsame Feiertage und wünschen Ihnen ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2003.

Herzlich, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

**Süddeutsche Zeitung vom 4.12.2002**

### „Erfolgsfaktor Mitarbeiter“

Umfrage: hohe Motivation und Schulung wichtiger als Produkte

**Berlin (AF)** — Intensive Schulung und hohe Motivation der Mitarbeiter sind für den Erfolg eines Unternehmens entscheidender als die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Zu diesem Ergebnis kommt das in Berlin vorgestellte „Excellence Barometer 2002“, das der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) mit dem Marktforschungsinstitut forum Mainz im zweiten Jahr erstellt hat.

Darin kritisieren die Forscher eine „fast produkt-autistische Sicht“ und Technikverliebtheit vieler Manager. Auch erhielten sie den Eindruck, dass Unternehmen ihre eigene Positionierung zu positiv einschätzen. Diese Ergebnisse legten einen „Einigel-Effekt“ nahe: Gründe für wirtschaftliche Probleme würden oft bei anderen gesucht. Die Befragung von 800 Vorständen und Geschäftsführungen von mittleren und großen Unternehmen fand von Juli bis September 2002 telefonisch statt. Die Befragten bilden laut forum-Chef Roman

Becker einen „repräsentativen Branchenmix“. Im Einzelnen ergab das „Excellence Barometer“, dass in erfolgreichen Unternehmen die Führungskräfte höher qualifiziert sind, die Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter sind effektiv und individuell, die Mitarbeiter sind zufriedener etwa mit Arbeitszeitregelungen der Aus- und Weiterbildung sowie ihrer Führung. Schließlich legen erfolgreiche Unternehmen mehr Wert auf Kundenzufriedenheit. Das Barometer zeigt laut Becker auch den fatalen Fehler auf, dass Unternehmen in wirtschaftlichen Krisen an den falschen Stellen sparen, nämlich am Personal, deren Weiterbildung und der Weiterentwicklung von Führungskompetenz.

- ☑ Erstaunlich: Dieses Ergebnis ermittelten nicht etwa Berater oder Weiterbildner, sondern der VDI – d.h. der "Verein Deutscher Ingenieure"!

### Capital 21/2002 - Auszug

#### „Führen ist einfach“

**Management.** Viele Führungskräfte verstricken sich in komplizierten Denkmustern. Was hilft? Ein Trend aus den USA: Die Entdeckung der Einfachheit. Die Kernpunkte sind Konzentration auf's Wesentliche und innere Unabhängigkeit.

Ordnung *statt* Chaos auf Schreibtischen und in Kleiderschränken. Frische Seeluft statt stressiger Städtereisen. Gute Gespräche statt Bussi-Bussi-Partys. Harmonie statt Ehekrach: „Simplify your Life“ heißt eine Bewegung in USA, die auch in Deutschland immer mehr Anhänger findet. Sie predigt den Rückzug auf das Wesentliche und verspricht Erlösung von überflüssigem Ballast. Die Botschaft — formuliert als Gegenpol zu Konsumzwang und Reizüberflutung der Großstadtmenschen — klingt schlicht. Aber sie trifft den Nerv der Zeit.

70 Prozent der Deutschen stehen unter dem Druck, ihre Aufgaben nicht zu schaffen, hat die Gesellschaft für Konsumforschung jüngst festgestellt. Fast 40 Prozent wünschen sich, der Tag hätte mehr als 30 Stunden. Da wird die Devise „Entrümpele dein Leben“ zum Rettungsanker aus Überforderung und Zeitnot. Infodienste und eine Inflation entsprechender Buchtitel überschwemmen in diesen Tagen den Markt. Ihr Protagonist, „Simplify your Life“ von Werner Tiki Küstenmacher und Lothar Seiwert hält sich seit April unangefochten auf den vordersten Plätzen der „Spiegel“-Bestsellerliste.

Welchen Nutzen können Führungskräfte aus dem Megatrend Einfachheit ziehen? Helfen Verzicht, Loslassen und Rückbesinnung auf den Kern der

Dinge im Umgang mit Unsicherheit und Stressbelastung? Capital hat die einschlägige Literatur studiert und mit Managern, Beratern und Psychologen gesprochen. Das Fazit: Die Trennung von überflüssigem Ballast ist eine kluge Bewältigungsstrategie für die stetig wachsende Komplexität – vor allem für die hausgemachte. Doch Einfachheit ist keine Methode, die zu erlernen wäre. Um davon zu profitieren, gibt es nicht viel zu tun, dafür eine Menge zu lassen: eitles Profilierungsgehabe, quälende Ambition, unsinnigen Perfektionismus.

Das Prinzip Einfachheit muss eine ehrliche innere Auseinandersetzung anstoßen. Dann kann es wirken und Verhalten, Einstellungen und Denkmuster verändern. Der ehemalige Aldi-Geschäftsführer Dieter Brandes hat die Philosophie des einfachen Managens seines Ex-Arbeitgebers zu seinem Lebensmotto erkoren. Heute verdient er sogar Geld damit. Als Berater und Buchautor streitet er für klare Ziele, Konzentration sowie Konsequenz und empfiehlt Einfachheit als ultima ratio für Unternehmensstrategie, Führung und den Umgang mit sich selbst.

Doch wer überschaubare Lösungen für schwierige Probleme bietet, ruft stets auch Kritiker und Bedenkenträger auf den Plan. Ihr Hauptargument: Die Komplexität des Führungsalltags – entstanden durch weltweite Vernetzung, Informationsflut und stetig wachsende Beschleunigung – lässt sich nur mit ebenso komplexen Mitteln schultern. Fredmund Malik unterscheidet Komplexität von Kompliziertheit und sorgt für Klarstellung: „Überall dort“, so der renommierte Management-professor aus St. Gallen, „wo sich Manager durch unreflektiertes Übernehmen falscher Managementideale und Rollenklischees oder durch zu große Beratergläubigkeit ihren Job unnötig verkomplizieren, kann ihnen Einfachheit weiterhelfen.“

Was konkret aber macht den Managerjob heute so schwierig? „Die Fülle der Daten und Informationen erschlägt die Führungskräfte“, sagt der Bamberger Psychologe Dietrich Dörner. „Sie behindert den Einzelnen heute mehr als in früheren Jahren. Viele brechen unter der Last der Komplexität zusammen.“

Das Problem: Für jede Entscheidung existieren zig Optionen, die sich mit jeweils anderen Daten belegen lassen. Was kann man da tun? Wie behält man dabei den Überblick? „Handeln!“ fordert Brandes. „Einfach handeln. Durch Trial and Error kommen Sie garantiert am schnellsten weiter.“

So kann der Warenhausmanager, der im Auftrag seines Vorstands den Zusammenhang zwischen Euro und Umsatzrückgang untersuchen soll, natürlich tagelang im Internet surfen und nach Daten und Informationen suchen. Er kann Berater mit Untersuchungen beauftragen und stundenlang Meetings

abhalten. „Aber wissen Sie, was unkomplizierter und schneller ist?“ fragt Brandes. „Wenn der Kaufhausgeschäftsführer nachdenkt, sich eine Abteilung aussucht und dort für einen gewissen Zeitraum die Preise senkt — dann sieht er, wie sich der Umsatz entwickelt. Seine Entscheidung kann er dann auf Erfahrungen gründen.“ Und die überzeugen allemal mehr als die perfekteste Power-Point-Präsentation groß angelegter Benchmarking Studien.

Mit Handeln ist freilich nicht blindes Drauflos handeln gemeint. „Nichts wirkt sich im Alltagsgeschäft verheerender aus als Aktionismus“, sagt Malik. Doch dass dem Handeln das Denken vorangehen sollte, ist eine Weisheit, die Führungskräfte zuweilen aus den Augen verlieren. Das hektische Hin- und herspringen zwischen unterschiedlichen Maßnahmen ist ein untrügliches Zeichen, dass die Chefs mit ihrem Latein am Ende sind. Vor allem die Jüngeren lassen sich vom Druck ihrer Vorgesetzten schnell ins Bockshorn jagen. Sie neigen dazu, überall Baustellen aufzumachen: krepeln die Abteilung um, entlassen Mitarbeiter, um Kosten zu sparen, erweitern das Sortiment, ändern Verantwortlichkeiten und suchen dann wieder händeringend neue Leute.

„Viele sind im wahrsten Wortsinn verstört, weil sich ihre Vorstellung, alles kontrollieren zu können, in Luft aufgelöst hat“, beobachtet der Darmstädter Führungskräftecoach Wolfgang Looss. Unruhig suchen sie nach anderen Steuerungsprinzipien. Sie greifen nach jeder Managementmode, traktieren ihre Mitarbeiter mit Total Quality Management, Efficient Customer Response oder Business Reengineering, um sie wenig später zugunsten einer neuen Modewelle wieder zu verwerfen. Am Ende blickt dann keiner mehr durch – wen kann das wundern?

.....

Dass manche Chefs in Stresssituationen den Überblick verlieren und in ihrem Team nur Verwirrung stiften, hat für die Zeitmanagement-Trainerin Gertraud Mertens auch mit deren mangelnder Fähigkeit zu tun, die eigenen Kräfte zu konzentrieren. Für die Psychologin der eigentliche Kern des Prinzips Einfachheit. „Viele können mit ihrer Energie nicht haushalten.“ Sie rät Führungskräften, sich — bevor sie eine Aufgabe in Angriff nehmen — die Frage zu beantworten, wie viel Kraft sie aufwenden wollen. Unbestritten, dass sich auf diese Weise manche Vorgänge vereinfachen lassen. 80 Prozent des Ergebnisses sind bekanntlich mit 20 Prozent der Energie zu erreichen — eine alte Volkswirte-Regel, die auf den italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto zurückgeht. Warum sich also nicht auch mal mit 80 Prozent zufrieden geben? Allein diese Frage zu stellen gilt im Management als Sakrileg. Führungskräfte sind

Perfektionisten, die sich nur dann sicher fühlen, wenn sie unangreifbar sind. „Weil sie alles hundertprozentig machen wollen“, sagt die Beraterin Gabriele Stöger „verstricken sie sich in unnötige, Zeit raubende Tätigkeiten und verstärken nur ihren Stress.“ Was aber macht es so schwer, den Perfektionismus loszulassen, Prioritäten zu setzen und sich auf das Wesentliche zu reduzieren?

Die entscheidenden Blockaden liegen im Kopf. Hinter dem Perfektionismus lauert die Angst. Die Angst, nicht den Erwartungen zu entsprechen und zu versagen. 60 Prozent der Manager scheuen nichts mehr, als Fehler zu machen, hat der Kölner Wirtschaftswissenschaftler Winfried Panse herausgefunden. Deshalb sind sie vor jeder größeren Entscheidung endlos lange damit beschäftigt, sich nach allen Seiten abzusichern. So verkomplizieren und verzögern sie die Prozesse. „Manche werden zu digitalen Deppen, weil sie sich nur noch an ihren Charts, Analysen und bunten Computergrafiken festhalten“, sagt Brandes. Angst, so der Berater, sei der Komplexitätstreiber Nr. 1.

Was Einfachheit in diesem Kontext bedeuten könnte? „Richten Sie sich nicht ständig an den anderen aus“, rät die US-Autorin Joan Magretta. „Haben Sie endlich den Mut, Sie selbst zu sein. Das erleichtert den Job und mindert den Stress.“ Leichter geschrieben als getan. Denn nur die wenigsten verfügen über einen verlässlichen Maßstab in sich selbst.

.....

„Die Rückkehr zu Einfachheit ermöglicht ein normales Selbstverständnis“, sagt Malik. „Wer ständig glaubt, den großen Sieger und Helden spielen zu müssen, macht doch alles nur noch unüberschaubarer.“ So habe das „Geschwätz von den Visionären“ nur Unheil gestiftet. Die Wirtschaft brauche bescheidene, bodenständige Leute, die klare Strategien entwerfen können und diese mit Besonnenheit in die Tat umsetzen.

Im Prinzip hat der Managementprofessor Recht: Mit einem Schuss mehr Bescheidenheit würde es vielen leichter fallen, den roten Faden in der Hand zu behalten. Deshalb brauchen Führungskräfte keine Mauerblümchen zu werden. Worum es geht, ist eine ruhige Selbstbesinnung: „Wer bin ich? Und was passt zu mir?“ Sie könnte manch aufgeregter Aufstiegsplanung zu solider Kontinuität verhelfen. Denn mit ihrer Profilierungssucht machen vor allem jüngere Manager häufig sich selbst, ihren Familien und Mitarbeitern das Leben zur Hölle. Sie schnappen nach jeder Karriereofferte, wittern überall Fallen, weil sie die Kollegen in erster Linie als Konkurrenten sehen und verzetteln sich im Tricksen, Tarnen und Täuschen.

.....

Ohne Selbstkritik kann das Prinzip Einfachheit nicht wirken. Der Einzelne muss den Mut haben, sich in Frage zu stellen und überprüfen, welche Eigenschaften ihn hindern, das Wesentliche ins Visier zu nehmen. Welche das sein könnten? Eitelkeit zum Beispiel. Zwar kann sie kurzfristig Karrieren beflügeln, auf lange Sicht jedoch wird sie zum Stolperstein. Denn der Eitle ist nie bei sich. Weil er in den Augen der anderen glänzen will, kann er schlecht „Nein“ sagen und lässt sich zu allem Möglichen breit schlagen. „Wenn Manager es schafften, ihr eitles Ego aus den Sachentscheidungen heraus zu halten, würden sie vieles stressfreier und leichter erledigen“, schreibt das Autorenduo Jack Trout und Steve Rivkin in seinem Buch „Die Macht des Einfachen“.

Es klingt paradox: Die Parole „Simplify your life“, die so flott daher kommt, heißt erst mal harte Arbeit. Die persönlichen Werte, Ziele und Antreiber gehören schonungslos auf den Prüfstand. „Denn das Einfache führt unweigerlich zum Kern — zu mir selbst“, sagt Jeßen. Für ihn liegt darin der entscheidende Gewinn. Ich bin heute nicht mehr so mit der Verkaufe meiner Person beschäftigt.“ Und die Wirkung? „Wer loslässt — hat die Hände frei!“

Die Autorin dieses Artikels ist Brigitta Lenz.

## Was heißt eigentlich.... „Prozessberatung“?

Diesmal beruht der Beitrag in dieser Rubrik auf einer Frage, die uns der Personalchef eines Unternehmens in einem Akquisegespräch gestellt hat.

### In zwei Sätzen:

In der Prozessberatung wird unterstellt, dass der Klient die Lösung seines Problems kennt, sie ihm aber nicht bewusst ist. Der Berater gestaltet daher einen Prozess, in dessen Verlauf sich der Klient die Lösung seines Problems selbst erarbeitet.

### Kurzdefinition:

Die Prozessberatung (entwickelt von Edgar H. Schein) bildet einen Gegenpol zur Expertenberatung. Bei der Expertenberatung ist der Berater in erster Linie Fachexperte und der Klient erhält zur Lösung seines Problems vom ihm Fach-Know-how. Diese Art der Beratung ist immer dann notwendig, wenn es sich um die Lösung rein fachlicher Probleme handelt. Beispiel: "Was bedeutet eigentlich Basel II und welche Auswirkungen hat Basel II auf die Finanzierungsaspekte des Unternehmens?"

Der Prozessberater ist Experte für die Gestaltung von dynamischen Beratungsprozessen, die er in

enger Zusammenarbeit mit dem Klienten durchführt – man spricht in diesem Zusammenhang auch oft von prozessorientierter Arbeit. Dabei erarbeitet sich der Klient die Problemlösung weitestgehend selber und behält dabei stets die "Ownership", d.h. die eigene Verantwortung für das Ergebnis. Diese Art der Beratung ist immer dann notwendig, wenn es sich um die Lösung komplexer Probleme handelt. Beispiel: "Was ist zu tun, damit die notwendigen Voraussetzungen für Basel II in der Unternehmenskultur und in der Beziehungsgestaltung zu den Banken erfüllt werden?".

Erfolgreiche Beratungsprojekte sind heute in der Regel durch eine realistische Mischung von Experten- und Prozessberatung geprägt. Dabei ist das Motto: "Sowenig Expertenberatung wie nötig und so viel Prozessberatung wie möglich" .

- ☑ Weitere Beiträge zu unserer Reihe „Was heißt eigentlich ....?“ finden Sie unter [www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

## Und was habe ich von Prozessberatung?

Warum soll ich mich als Unternehmer, Führungskraft, Projektleiter oder als Berater mit „Prozessberatung“ auseinandersetzen? Das ist doch bestimmt mal wieder solch ein Modebegriff, der bald wieder „out“ ist?

Bei der Expertenberatung wird implizit unterstellt, dass der Manager weiß, welche Informationen und Dienstleistungen er wünscht, dass er sie selber nicht hat und was der Berater ihm bieten kann. Wie wahrscheinlich es ist, dass diese Art von Hilfe funktioniert, hängt von folgenden Gegebenheiten ab:

1. Ob der Klient seine eigenen Bedürfnisse richtig erkannt hat.
2. Ob er diese Bedürfnisse dem Berater klarmachen konnte.
3. Ob er richtig eingeschätzt hat, inwiefern der Berater diese Dienstleistung erbringen kann.
4. Ob er die Konsequenzen der Entscheidung bedacht hat, Veränderungen einzuleiten, die von einem Berater empfohlen werden.
5. Ob es eine externe Realität gibt, die sich objektiv studieren und in Wissen übertragen lässt, das dem Klienten dienlich ist.

Die häufige Unzufriedenheit mit Beratern und die niedrige Umsetzungsrate ihrer Empfehlungen sind leicht zu erklären, wenn man sieht, wie viele der obigen Annahmen erfüllt sein müssen, damit das Expertenberatungsmodell effektiv sein kann. Des Weiteren sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass der Klient in diesem Modell Macht abgibt: Sobald der Auftrag erteilt ist, wird der Klient abhängig von dem, was der Berater ihm liefert.

⇒ **Fazit: Prozessberatung erfordert die Mitarbeit des Klienten bei der Lösung der Problemstellung. Dies erscheint vielen Managern als unbequem und aufwändig. Aber: Rezepte oder Lösungen, die von außen kommen, bezeichnen dieselben Manager in den meisten Fällen als nicht hilfreich!**

- ☑ Alle WSFB-Chefberater sind selbst ausgebildete Prozessberater und haben langjährige Erfahrungen in der Ausbildung von Prozessberatern.

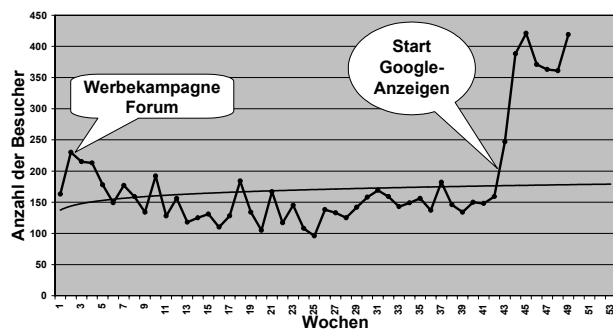
## Werbung im Internet

### Was ist passiert? – die Geschichte:

Die WSFB-Geschäfte sollen ausgebaut werden – aber wie mehr Kontakte generieren? Zum Beispiel für unsere Beraterweiterbildung?

Im Oktober haben wir die Möglichkeit entdeckt, relativ einfach und relativ kostengünstig Anzeigen (keine Banner!) im Internet zu plazieren. Die Anzeigen erscheinen immer dann, wenn ein Benutzer in der Suchmaschine Google bestimmte Suchwörter eingibt, z.B. in unserem Fall "Beraterweiterbildung". Wenn der Benutzer auf eine unserer Anzeigen klickt, dann landet er auf unserer Homepage.

Besucher auf der WSFB-Homepage 2002



Gesagt, getan. Das erstes Ergebnis: die Entwicklung der Zugriffe auf unsere Homepage (siehe Grafik). Es ergab sich eine signifikante Veränderung: Von ca. 150 unterschiedlichen Besuchern pro Woche auf mindestens 360. Und das für ca. 40,- € pro Woche. Ein Besuch auf der Homepage bedeutet natürlich noch keinen direkten Kontakt zum Interessenten – doch diese haben seit Ende Oktober signifikant zugenommen!

Die Anzeigen werden im do-it-yourself-Verfahren erstellt und verwaltet. Gezahlt wird pro Klick auf die Anzeige, die Preisfindung ist dynamisch.

### Einsichten – Lessons Learned

- Internetwerbung kann sehr zielgruppengerecht platziert werden – und dann hat sie auch direkt messbaren Erfolg!

- Das verwendete Tool AdWords ist leicht zu bedienen und sehr komfortabel!
- Die Preisfindung bleibt letztendlich undurchsichtig – hier gilt es, Vertrauen zu investieren!
- Das System reagiert voll dynamisch – auf der einen Seite hat man als Anwender die volle Kontrolle, andererseits brauchen die Werbekampagnen regelmäßige Aufmerksamkeit und müssen immer wieder überarbeitet werden!
- Die Homepage muss bei diesem Verfahren nützliche Informationen bieten und regelmäßig aktualisiert werden!

### Schlussfolgerungen

- ⇒ Werbung im Internet wirkt und ist nützlich!
  - ⇒ Das hier beschriebene System ist überschaubar, das Preis-Leistungs-Verhältnis ist gut, aber es gilt Zeit und Experimentierfreude zu investieren!
- Kontaktieren Sie uns gerne für einen weiteren Informationsaustausch, auch unter [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de)

### Offene Veranstaltungen

<b>Führungsreflexion</b>	20.-22.2.03
<b>Wissensmanagement umsetzen</b>	10.-12.3.03
<b>Beratungssupervision</b>	10.-12.4.03
<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	11.-15.05.03

- Weitere Informationen zu unseren offenen Veranstaltungen erhalten Sie im Internet ([www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)) unter Dienstleistungen oder unter 0611/15766 – 10

### Veröffentlichung

Auf unserer Homepage (Wissenspool) können Sie eine neue Buchbesprechung von Johann Scholten lesen: „Jenseits der Ökonomie“ von Arie de Geus.

- [www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

### Eine kleine Geschichte .....

#### 17 Kamele

Ein alter Mann fühlte, dass er bald sterben werde und teilte seine Kamele unter seinen Söhnen auf: Der älteste Sohn soll die Hälfte der Kamele erhalten, der mittlere Sohn ein Drittel und der jüngste Sohn ein Neuntel. Kurz darauf stirbt der Mann. Nachdem die Trauerfeierlichkeiten beendet sind, wollen die Söhne die Kamele so unter sich aufteilen, wie es der Vater gedacht hatte. Aber es sind 17 Tiere! Wie sollen sie gerecht und dem Willen des Vater entsprechend verteilt werden?

Und so bitten sie einen Weisen zu sich, schildern ihre Schwierigkeiten und ersuchen ihn um Hilfe. Der Weise überlegt kurz, bindet sein Kamel los und stellt es zu den 17 Kamelen der Brüder. Nun sind es 18. Neun davon gibt er dem Ältesten, sechs dem Zweitgeborenen und zwei dem Jüngsten. Sein eigenes nimmt er wieder mit, als er sich freundlich von den drei Brüdern verabschiedet.

- Quelle: „Dream Teams“,  
Wolf W. Lasko, Gabler Verlag

### Was tun in der Krise?

Wie ja auch aus anderen Beiträgen in diesem Newsletter deutlich wird (z.B. Prozessberatung, "Konjunktur hilft nur wenig" usw.) sind wir der Meinung, dass es für jedes Unternehmen darum geht, seinen eigenen Weg zu finden. Deshalb verstehen wir die folgenden Themen nicht als Patent-Rezepte für den garantierten Erfolg, sondern als Ansatzpunkte für weiterführende Gespräche und Aktivitäten. Zu diesen Themengebieten kann WSFB qualifiziert unterstützen:

**Mitarbeiter entlassen** In gewissen Situationen ist es unvermeidlich, Mitarbeiter zu entlassen. Wenn über das "Ob" entschieden ist, taucht oft die Frage nach dem "Wie" auf: Wie will ich die Trennungskultur und die Trennungsgespräche so gestalten, dass die "Zurückbleibenden" nicht aus Angst, Unsicherheit oder Wut in ein Produktivitätsloch fallen und eher lustlos und unmotiviert "blockieren"?

**Mitarbeiter halten** Wenn die Zeiten unsicher werden oder sogar Entlassungen anstehen, gehen oft die besten Mitarbeiter zuerst – die, die eigentlich am nötigsten gebraucht werden, um den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Es gilt also herauszufinden, wie diese Mitarbeiter zum Bleiben motiviert

werden können und wie die Maßnahmen für ein sogenanntes "Retention-Programm" gestaltet werden müssen.

**Mitarbeiter motivieren** Nach der jüngsten Studie des Gallup-Instituts in Potsdam engagierten sich nur noch 15 % der Mitarbeiter ernsthaft an ihrem Arbeitsplatz, 69 % fühlten sich ihrer Firma nicht besonders verpflichtet und 16 % hätten sich bereits "innerlich verabschiedet". Hier liegt Produktivitätspotential brach, dass es zu aktivieren gilt – z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung und die aus deren Ergebnissen abgeleiteten Folgemaßnahmen.

**Wissen managen** Gerade in Krisenzeiten ist es besonders verpönt, über Schwächen zu reden oder gar Fehler zuzugeben. Aber gerade dies ist oft notwendig, wenn es darum geht, neue Überlebens- und Wachstumsstrategien zu entwickeln. Wie nun mit diesem Dilemma umgehen? Eine Möglichkeit ist, bei der Einführung von Instrumenten des Wissensmanagements das Arbeitsklima so zu gestalten, dass das Mitdenken, Mitgestalten und Verantwortung übernehmen der Führungskräfte bzw. Schlüsselpersonen für den Unternehmenserfolg nutzbar gemacht wird.

**Führungsleistung verbessern** "Vor allem Führungsprobleme sorgen dafür, dass in deutschen Unternehmen 39 % der Arbeitszeit oder 85 Arbeitstage schlicht verschwendet werden" – so eine Studie von Czipin & Proudfoot – siehe dazu auch den WSFB-Newsletter März 2002. **Fazit:** Investitionen in die Weiterentwicklung der Führungskompetenz zahlen sich aus – wie es ja auch im Artikel "Erfolgsfaktor Mitarbeiter" in diesem Newsletter zum Ausdruck kommt. Instrumente dazu sind die Definition von Managementsystemen, Führungsseminare – auch zu Spezialthemen, Führungsreflexion oder Einzelcoaching.

**Laufende Projekte überprüfen** Im Bereich EDV, Entwicklung oder Change Management läuft ein Projekt von dem Sie sich nicht sicher sind, ob es effizient und effektiv läuft? Ob der Termin gehalten wird, die Kosten im Budget bleiben und die Qualität des Endergebnisses stimmt? Ob die Organisation aus den Fehlern dieses Projektes lernt, damit die nächsten produktiver sind? Ob es überhaupt klappt? Hier ist ein Projektreview angesagt – siehe dazu auch den WSFB-Newsletter Oktober 2002.

**Kunden binden, Umsätze erhöhen** "Servicewüste Deutschland" – jeder redet davon, die wenigsten unternehmen etwas. Und die, die etwas unternehmen, "überschätzen oft die Rolle der Informationstechnologie für den CRM-Erfolg und vernachlässigen das strategische, unternehmenskulturelle und organisatorische Fundament" – so die SZ vom 2.12.2002. Kundenorientierung bedeutet nicht nur,

die attraktiven, profitablen Zielgruppen, um die sich das Unternehmen verstärkt bemühen sollte, von den weniger lukrativen zu trennen, die es möglichst kostengünstig bedienen muss oder ganz ausschließt. Nachdem die Bedürfnisse und Wünsche der wertvollen Kunden genau ausgelotet sind, gilt es, die Strukturen, Prozesse, Bewertungssysteme und die Unternehmenskultur – also das ganze Unternehmen – auf die neuen Strategien einzustellen. Die Bewältigung all dieser Aufgaben erfolgt in der Regel durch ein entsprechendes Veränderungsprojekt.

**Den Vertrieb stärken** Wie hoch ist die Lernfähigkeit und die Lerngeschwindigkeit ihrer Vertriebsorganisation? Kann sich der Vertrieb den sich schnell verändernden Bedingungen anpassen und vor allem: Wie schnell lernt er aus Erfolgen und vor allem den Misserfolgen? Ist Lernen in diesem Bereich überhaupt gewünscht und erlaubt? Diese Faktoren gilt es zu analysieren und durch ein entsprechendes Maßnahmenbündel wirksam zu beeinflussen.

**Neue Kunden finden** Die Kunden kaufen weniger, in vielen Märkten gibt es Verdrängungswettbewerb. Um trotzdem erfolgreich zu sein, gilt es sowohl die angebotenen Produkte zu profilieren als auch neue Interessenten auf sich aufmerksam zu machen. Ein Weg dazu kann z.B. die oben beschriebene Werbemöglichkeit im Internet in Kombination mit einer gut gepflegten Homepage sein. WSFB gestaltet z.B. entsprechende Workshops zur Ideenfindung und berät bei der Umsetzung.

**Veränderungen effektiv und effizient umsetzen** Sie wissen genau, was in Ihrer Organisation zu verändern ist, sie haben schon einen oder mehrere Anläufe dazu unternommen, aber es klappt einfach nicht? Wir kennen solche Situationen. Beispiel: Die Einführung von Zielvereinbarungen: Der Betriebsrat ist im Boot, das Management ist geschult, die Mitarbeiter sind informiert, das Topmanagement macht Druck – und trotzdem wird das neue System nicht flächendeckend eingesetzt. Hier hilft eine Analyse der kollektiven Abwehr Routinen der Organisation und eine prozessorientierte Begleitung bei dem Abbau der herausgearbeiteten Umsetzungshindernisse.

**Fusionen bzw. Umorganisationen** Fusionen und Umorganisationen bedeuten für viele Führungskräfte und Mitarbeiter häufig einen Kulturschock und führen zu großen Produktivitätsverlusten. Die meisten Fusionen erreichen deshalb die definierten Ziele nicht. Grund dafür ist, dass oftmals den Faktoren Informationspolitik und Unternehmenskultur wenig bis gar keine Beachtung geschenkt wird. Hier schaffen entsprechende Maßnahmen in der Vorbereitung und bei der Umsetzung der Veränderungen Abhilfe.

**Beziehungen zur Bank verbessern** Aus unserem Newsletter Oktober 2002, zum Thema Basel II: .... Mittelständler kriegen kaum noch Kredite. Experten sehen den Aufschwung gefährdet. Sie fordern eine Kulturrevolution in den Unternehmen ..... Notwendig ist also in vielen Betrieben eine Analyse der jetzigen Beziehungen zu ihren Banken und die Definition und Umsetzung von zukünftigen Anforderungen zur Kreditvergabe, z.B. hinsichtlich Transparenz des Berichtswesens, der Informationspolitik und des Prüfkriteriums "Management-Einschätzung".

Aus der SZ vom 19.11.2002

## "Konjunktur hilft nur wenig"

Mercer: Wer auf den Aufschwung wartet, hat schon verloren

etd **München** – Unternehmen sollten nicht auf den konjunkturellen Aufschwung oder die Politik warten, sondern müssen ihren eigenen Weg zum profitablen Wachstum finden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Mercer Management Consulting. "Die Konjunktur wird uns nicht helfen", sagte Peter Baumgartner, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens. Unabhängig von Konjunktur und Branchenlage gebe es immer Unternehmen, die Erfolg haben. Allerdings sei profitables Wachstum selten geworden heißt es in der Studie. Ihr zufolge konnte in den vergangenen fünf Jahren nur ein gutes Drittel der 500 größten Unternehmen in Europa profitabel wachsen. Die meisten von Ihnen konnten sich auch in den vergangenen beiden Jahren in der Spitzengruppe halten. Die wesentlichen Wachstumsbarrieren seien hausgemacht, sagte August Jonas, Autor der Studie. Dazu zählt er Schwächen in der Strategie, der Unternehmenskultur oder der Innovationskraft. Im "Monopoly-Boom" der vergangenen Jahre sei zu wenig auf Kerngeschäft, Substanz und Ertragskraft geachtet worden und zu viel auf die Außenwirkung von Unternehmern und Managern.

## Wie arbeitet eigentlich die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden?

Die WSFB-Schwerpunktthemen sind: Systemische Organisationsberatung, Prozessberatung zur Visions- und Strategieentwicklung, Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen, Beratung zu Teamentwicklung und Teamproduktivität, Weiterbildung und Coaching von Führungskräften, Projektmanagern und Beratern

## Und wie helfen die WSFB-Berater z.B. dabei, dass Unternehmen "ihren eigenen Weg zum Erfolg" finden?

Betrachten wir als Beispiel das Thema "Hausgemachte Wachstumsbarrieren" aus dem vorstehenden Artikel:

Es geht zunächst um die Identifizierung der Wachstumsbarrieren. Oftmals liegen die Ursachen für eine mangelnde Innovationskraft in den "inoffiziellen Regeln" des Unternehmens, die sich im Laufe der Jahre herausgebildet haben. Grund für das Entstehen inoffizieller Regeln ist oft, dass die Mitarbeiter zwischen den offiziellen Verlautbarungen des Unternehmens, seien sie nun mündlich oder schriftlich, und dem beobachteten Handeln Diskrepanzen entdeckt haben und sich - und anderen - dann auf der Basis des beobachteten Verhaltens "die Organisation erklären".

Es gilt also herauszufinden, wie das Unternehmen wirklich "tickt": wer hier wirklich was zu sagen hat, was man hier wirklich leisten muss, darf, kann. Und inwieweit Mitdenken, Mitgestalten und Verantwortung übernehmen tatsächlich zugelassen werden.

Diese Erkenntnisse werden in enger Zusammenarbeit zwischen den WSFB-Beratern und Unternehmensvertretern sukzessive erarbeitet. Dazu verfügen die WSFB-Berater über eine breite Palette von Analysemöglichkeiten, bis hin zu Methoden, um die kollektiven Abwehrrouninen einer Organisation aufzuspüren. Oftmals führt alleine dieser Prozess schon dazu, dass gravierende Veränderungen im Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter ausgelöst werden.

Ziel der Analyse ist es, einen "Hebel" zu finden, um mit verhältnismäßig wenig Aufwand große Erfolge zu erzielen. Auf dieser Basis gestalten und begleiten die WSFB-Berater konkrete Veränderungsinitiativen, die aus der Analysephase abgeleitet werden.

## Wie können Sie von unserer Arbeit profitieren?

Für Sie gestalten wir individuelle Analysen, Veränderungsprojekte und Weiterbildungsinitiativen. Die Basis dazu bilden unsere WSFB-Projektarchitektur, bewährte Theoriekonzepte und unsere Erfahrungen aus vielen Praxisprojekten.

**Nehmen Sie mit uns Kontakt auf**

**WSFB-Beratergruppe Wiesbaden**

Bahnhofstraße 52

65185 Wiesbaden

0611/15766-10 / [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de) / ➔

## Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

Ich bin interessiert. Senden Sie mir Informationen zu ...

- Systemischer Organisationsberatung
- Prozessberatung zur Visions- und Strategieentwicklung
- Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
- Beratung zu Teamentwicklung und Teamproduktivität
- Weiterbildung und Coaching von Führungskräften und Projektleitern
- Weiterbildung und Coaching von Beratern und Change Agents
- WSFB – Beratergruppe Wiesbaden

Ich bin an Ihren Informationen nicht interessiert. Streichen Sie mich aus Ihrem Verteiler.

Senden Sie mir bitte zukünftig Ihre Informationen an meine E-Mail-Adresse:

\_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

Ich bin nicht der "richtige" Ansprechpartner. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ich kenne eine Kollegin/einen Kollegen, die/der auch Interesse an Ihrem Newsletter hat. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ich bin an einem persönlichen Gespräch mit Ihnen interessiert.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Meine Telefon-Nr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Firma