

## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele deutsche Unternehmen erleben sich in einer paradoxen Situation: Auf der einen Seite sehen sie sich in der Krise und als Opfer – der Politik, der Gewerkschaften, der Bürokratie, der verunsicherten Konsumenten oder der Weltkonjunktur. Auf der anderen Seite lesen wir jeden Tag in der Zeitung, sehen im Fernsehen und hören im Radio die Botschaft: "Es muss sich etwas ändern!".

Und doch: Es passiert scheinbar nicht wirklich etwas! Viele Unternehmer und Unternehmen scheinen wie gelähmt – oder sie wissen nicht, was zu tun ist?

Uns ist bewusst, dass der von uns als Einstieg in die Veränderung vorgeschlagene "Königsweg Reflexion" nicht bequem und zur Zeit auch nicht beliebt ist – vielleicht fehlt noch das letzte Quäntchen Leidensdruck?

Ein Beispiel dazu: Schon seit mindestens zwei Jahrzehnten sagen uns die Statistiken, dass das deutsche Rentensystem in seiner jetzigen Form nicht weitergeführt werden kann. Jeder in unserer Gesellschaft ist informiert. Aber es passiert nichts. Und alle träumen davon, dass sich die Probleme "sozialverträglich" und ohne Einschnitte lösen lassen. Und wenn schon, dann sollen aber die Einschnitte bitte bei den anderen passieren!

Unsere These dazu: Das Nicht-Akzeptieren-Wollen von unbequemen Einschränkungen des Lebensstandards als Auswirkungen einer Rentenreform – ja, es wird auch Sie als Leser und uns als WSFB-Berater treffen – verhindert letztendlich das Anpacken der notwendigen Veränderungen!

Wir jedenfalls haben uns der Aufgabe verschrieben, an der Überwindung solcher Handlungsblockaden mitzuwirken und gemeinsam mit unseren Klienten an neuen Veränderungsstrategien zu arbeiten! Daraus abgeleitet haben wir diesen Newsletter dem Thema "**Umsetzung**" gewidmet.

Sie finden diesmal auch Gedanken zur speziellen Situation des Unternehmers im Mittelstand und über den Einsatz der Balanced Scorecard.

**Bitte beachten Sie auch den Fragebogen am Ende dieses Newsletters. Wenn Sie ihn ausfüllen und an uns zurücksenden, partizipieren Sie nicht nur an den Umfrageergebnissen, sondern Sie haben auch die Chance, einen Freiplatz für eine WSFB-Veranstaltung oder einen Sachpreis (Bücher und CD's) zu gewinnen!**

Herzlich, Ihre

**WSFB-Beratergruppe Wiesbaden**  
**Selbsterkenntnis – der**

## Königsweg zur Veränderung

Wie den Einstieg finden?

In der WSFB-Spezialdisziplin – der Organisationsanalyse – arbeiten wir zusammen mit den Führungskräften heraus, welches organisationale Problem in der Organisation ungelöst ist und einer weiteren Entwicklung des Geschäftserfolges im Wege steht. Ziel ist dabei, durch das Aufzeigen von Lösungsvarianten neue Entscheidungsoptionen zu schaffen.

In der gemeinsamen Arbeit werden folgende Fragestellungen mithilfe einer strukturierten Vorgehensweise und kreativen Methoden behandelt:

- Welche Meinungsbilder, gegenseitigen Wahrnehmungen und Umgangsformen prägen heute das Verhalten im Unternehmen?
- Welche Gegensätze, Dilemmata und sich widersprechende Ziele werden damit "bearbeitet"?
- Welche Kommunikationsmuster haben sich zur Abwicklung der Arbeit ausgeprägt?
- Welche Kooperationsmuster behindern die Organisation in Krisen- und Ausnahme-situationen?
- Welches organisationale Problem ist ungelöst und welcher Entscheidungsbedarf lässt sich daraus ableiten?
- Welche Vorgehensweise würde die Umsetzung der Entscheidungen fördern?

Dieses Vorgehen bietet dem Management Erkenntnisse und Handlungsoptionen aufgrund eines "unbefangenen Blicks" auf das Unternehmen. Eine in langjähriger Praxis entwickelte Vorgehensweise nutzt dabei wirksame und nützliche Erkenntnisse der Organisationswissenschaften und der Kommunikationstheorie. Diese Vorgehensweise wahrt einerseits die Integrität des Unternehmens und eröffnet andererseits neue Perspektiven für eine wirksame und nützliche Weiterentwicklung.

- Nehmen Sie Kontakt mit uns auf! Eine Organisationsanalyse wie hier beschrieben ist nicht aufwändig und bietet oft den entscheidenden "Hebel" zur Veränderung.

## Hilfe für den Mittelstand?

Der Unternehmer im Spannungsfeld

Dauerhafte Selbständigkeit lebt von der Fähigkeit, sich erfolgreich am Markt zu bewegen. Dazu bedarf es ganz bestimmter unternehmerischer Eigenschaften und Fähigkeiten. Insbesondere Selbständige vereinigen in ihrer Person verschiedene Kompetenzen, die in Großunternehmen oft bei Personengruppen oder ganzen Abteilungen anzusiedeln sind.

Die zentralen Kompetenzen des Mittelständlers bestehen wohl in

- seiner Wahrnehmungsfähigkeit lokaler Marktgeschehnisse
- seiner Reaktion darauf in der Produkt- und Preisgestaltung
- seiner Beziehungsfähigkeit gegenüber Kunden, Mitarbeitern und seinem Umfeld wie Banken, Zulieferer etc.
- seinen organisatorischen Fähigkeiten
- seiner Risikobereitschaft in Lebenszeit und Geld.

Dieser Kompetenzenstrauß gepaart mit einer Vielzahl von jeweils individuellen Eigenschaften bildet die Grundlage unternehmerischen Handelns. Diese Kompetenzen muss der Mittelständler permanent anpassen und weiterentwickeln.

Das Gelingen dieses Reflexionsprozesses bestimmt den Ruf und die Seriosität und damit die Marktchancen. In der Regel läuft dieser Reflexionsprozess wie eine „dritte Lebensspur“ neben dem Berufs- und Privatleben ab. Vieles davon ist reflexhaft und unbewusst. Man könnte hier von Instinktsicherheit sprechen, als eine Mischung von rationalen Erwägungen, Gefühlen und Erfahrungen.

Austausch pflegen viele Mittelständler nur mit sehr guten Geschäftsfreunden und vielleicht Kollegen. Beratung, wenn überhaupt bezieht sich in der Regel auf kurze(!) Fachinputs von Kammern, Verbänden oder Zulieferfirmen. Die persönlichen Stärken, die das Selbstverständnis des mittelständischen Unternehmers prägen, wurzeln ja gerade in der Unabhängigkeit von Dritten. Das alles führte dazu, dass mittelständische Unternehmer im Gegensatz zu Großunternehmen bisher gut ohne Beratung erfolgreich gearbeitet haben.

Was ist nun anders als bisher?

### Zur gegenwärtigen Wirtschaftssituation

Anders als bisher sind die Rahmenbedingungen, in denen mittelständische Unternehmen operieren. Allerdings sind hier weniger plötzlich eintretende Ereignisse gemeint als vielmehr ein schleichender Prozess, dessen negative Auswirkungen jetzt in aller Deutlichkeit erkennbar werden. Für diese zunehmende Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Mittelstand sind insbesondere folgende Faktoren zu nennen:

- hohe Abgabenlast für den Faktor Arbeit
- wenig Gestaltungsspielraum bei Steuern (im Gegensatz zu Großunternehmen)
- dünne Eigenkapitaldecke und Verschärfung der Kreditvergaberichtlinien (Basel II)
- verschärfter Wettbewerb und höhere Kundenansprüche

- rasante Zunahme der Schwarzarbeit
- bürokratische Hemmnisse bei Neugründungen, Übernahmen und im laufenden Betrieb
- ungeklärte Unternehmensnachfolge
- keine Präsenz in ausländischen Märkten als Ausgleichsmöglichkeit.

### Fazit

Diese schwierigen Rahmenbedingungen nur mit Hilfe unternehmerischer Tugenden auszugleichen, fällt zunehmend schwerer. Viele Mittelständler verwenden einen Großteil ihrer Energien darauf, die krisenhafte Situation zu meistern. Dabei sind sie in der Regel auf sich gestellt und erhalten wenig Unterstützung in Form von Weiterbildung oder Beratung. Dazu folgende Überlegungen zur unternehmerischen Kompetenz:

Zum Einen ist der Mittelständler **Spezialist** auf seinem Fachgebiet. Wenn sich der Unternehmer hier weiterentwickeln will, gibt es z. B. die klassischen Weiterbildungsseminare in denen Wissen von pädagogisch geschulten Lehrkräften vermittelt wird.

Zum Anderen muss er als Unternehmer, als Beobachter des Marktes und Teilnehmer im Wettbewerb **Generalist** sein. Und hier helfen reine Wissensvermittlungsseminare kaum weiter. Denn Generalistenwissen bedarf der ständigen Anpassung durch Vorüberlegungen, Handlungen und Auswertungen der Ergebnisse. Diese Prozesse können durch qualifizierte Beratung sinnvoll unterstützt werden. Diese Art von Beratung wird allerdings im Mittelstand bisher wenig in Anspruch genommen.

Diese prozessorientierte Beratung dient nicht der Wissensvermittlung, sondern der Wissens-erzeugung in einem Lernfeld, dass im Dialog mit einem entsprechend ausgebildeten Berater geschaffen wird. Ziel einer solchen Beratung ist die Vergrößerung des Handlungsspielraumes des mittelständischen Unternehmers, die Erarbeitung neuer Handlungsstrategien und deren wirksame Umsetzung.

## Veränderungen umsetzen

Wie und was soll denn nun konkret in den Unternehmen geändert werden? Dazu Beispiele aus der WSFB-Beratungspraxis:

**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"? Übrigens: WSFB bietet auch Coaching zur Führung von Trennungsgesprächen an.

**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.

**Teamentwicklung** Geschäftsleitungsteams, Managementteams, Projektteams, Arbeitsgruppen – bei Teamentwicklungsmaßnahmen geht es um die Steigerung der Effizienz und der Effektivität – und das unter gleichberechtigter Berücksichtigung der relevanten "weichen" und "harten" Faktoren. Bei neu gegründeten Teams gilt es, die Grundsteine für die zukünftigen Erfolge zu legen. Bei "älteren" Teams geht es oft darum, blockierte Energien für die eigentliche Aufgabenstellung freizusetzen.

**Fordern Sie weitere Informationen an!**

**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. **Fazit:** Investitionen in die Weiterentwicklung der Führungskompetenz zahlen sich aus, so z.B. der VDI. Instrumente dazu sind die Neudefinition von Management- und Bewertungssystemen, Führungsseminare – auch zu Spezialthemen wie „Herausfordernde Führungssituationen“, Zielvereinbarungsgespräche usw. sowie Führungsreflexion oder Einzelcoaching.

**Einzelcoaching** Die Bewältigung beruflicher oder privater Krisensituationen, die gezielte Weiterentwicklung der eigenen Potenziale – die Gründe für ein Einzelcoaching sind vielfältig. Die WSFB-Chefberater haben entsprechende Ausbildungen, Konzepte und Erfahrungen für das Coaching von Unternehmen, Führungskräften, Projektleitern und Beratern.

**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 sein wird? Ob der Termin gehalten wird, die Kosten im Budget bleiben und die Qualität des Endergebnisses stimmt? Ob es überhaupt klappt? Ob die Organisation aus den Fehlern dieses Projektes lernt, damit die nächsten produktiver sind? Hier ist eine Projektberatung oder ein Projektreview angesagt – hierzu haben wir nützliche Vorgehensweisen entwickelt und viele Erfahrungen gesammelt.

Die WSFB-Berater mobilisieren  
neue Energien zur  
Problemlösefähigkeit der

**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 (CRM = Customer Relationship Management) und vernachlässigen das strategische, unternehmenskulturelle und organisatorische Fundament" – so die SZ vom 2.12.02. 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 Misserfolgen? Ist Lernen in diesem Bereich überhaupt gewünscht und erlaubt? Diese Faktoren gilt es zu analysieren und durch ein entsprechendes Maßnahmenbündel wirksam zu beeinflussen. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements im Vertrieb.

**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 im Dezember-Newsletter 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.

**Fusionen bzw. Umorganisationen** Fusionen und Umorganisationen bedeuten für viele Führungskräfte und Mitarbeiter häufig einen Kulturschock und führen zu großen Produktivitätsverlusten. Die meisten Fusionen (ca. 70 %) 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.

Die WSFB-Berater aktivieren neue Vernetzungen zwischen den Organisationseinheiten!

**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 Informations-politik und des Prüfkriteriums "Management-Einschätzung".

**Nachfolge regeln** Die Regelung finanzieller, erb-, steuer- und gesellschaftsrechtlicher Fragen wird oft von Banken, Verbänden, Rechtsanwälten und Steuerberatern unterstützt. Die Begleitung der bewussten Planung und Gestaltung der persönlichen Veränderungen der Betroffenen wird dabei oft außer acht gelassen. Die Perspektive eines außenstehenden Beraters hilft, die Integrität von Unternehmen und Familie zu wahren, zu stabilisieren und Lösungswege zur Veränderung zu erarbeiten.

**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 AbwehrROUTINEN der Organisation und eine prozessorientierte Begleitung bei dem Abbau der herausgearbeiteten Umsetzungshindernisse.

⇒ **Übrigens: Eine Krise ist oft deshalb eine Krise, weil gleich mehrere von den oben beschriebenen Faktoren eine Rolle spielen. Hier erstellen wir entsprechende Analysen – die übrigens gar nicht so aufwändig sind, wie Sie vielleicht glauben .....**

☑ Nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir sprechen mit Ihnen kostenlos und unverbindlich über Möglichkeiten der Unterstützung.

## Was heißt eigentlich.... „Balanced Scorecard“ (BSC)?

Diesmal beruht der Beitrag in dieser Rubrik auf einem Vortrag eines der WSFB-Chefberater zum Thema "Balanced Scorecard – Fluch oder Segen?" auf dem Netzwerktreffen 2003 "TZI in Unternehmen"

### In einem Satz:

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, bei dem ein hoher Anteil von nicht monetären Messkriterien zum Tragen kommen.

### Kurzdefinition:

Das Thema Balanced Scorecard bedeutet, sich aus der Perspektive eines Managers mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Unternehmen bzw. Organisationen gesteuert werden können.

Die BSC wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 90er Jahre entwickelt. Der Grund hierfür war vor allem, dass die Bedeutung von materiellen Anlagewerten in den Unternehmen laufend sinkt und deshalb neue Bewertungsmethoden für den Erfolg eines Unternehmens entwickelt werden mussten.

Wenn es früher ausreichte, den Unternehmenserfolg mittels Umsatz und Gewinn aus der Nutzung von Gebäuden, Maschinen und Material zu definieren, so erhalten heute wissensbasierte Vermögenswerte und wertschaffende Strategien immer größere Bedeutung. Beispiele hierfür sind Customer Relationship Management und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Für diese in der Regel nicht monetären Aspekte und die traditionellen Finanzkennzahlen bildet die BSC einen gemeinsamen Rahmen zur Darstellung der

Ziele, der Wege dort hin und zur anschließenden Bewertung der Zielerreichung.

Darüber hinaus wird die BSC inzwischen auch als Managementsystem eingesetzt: Durch die Ableitung der gewählten Messkriterien aus der Unternehmensstrategie und die Verknüpfung mit dem Vergütungssystem des Unternehmens wird die BSC zu einem Steuerungsinstrument. Dabei kann das Management für jede Planungsperiode neue Schwerpunkte bestimmen und so die erarbeiteten Strategien umsetzen.

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

### Und was habe ich von der BSC?

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

Die BSC ist ein umfassendes Management- und Bewertungssystem. Damit ist es möglich, die Aktivitäten der Organisation nach strategischen Gesichtspunkten zu fokussieren. Dabei kommen folgende Grundprinzipien zur Anwendung:

1. Operationalisierung der Unternehmensstrategie
2. Ausrichtung der Organisation an der Strategie
3. Strategie als "Everyone's Everyday Job"
4. Strategie als kontinuierlicher Prozess
5. Mobilisierung des Wandels durch die Führung

In der Regel erfordert die Einführung der BSC ein hohes Maß an Veränderungen in der Organisation. Kaplan und Norton berichten wohl auch deshalb davon, dass besonders wirksame und nützliche Implementierungen von BSC's vor allem in Krisensituationen gelungen sind.

Ein wesentlicher Bestandteil der Implementierung ist die Operationalisierung der Strategien und die Definition von nicht monetären Messkriterien, wie z.B. die Kundenzufriedenheit. Damit ein solches Messkriterium in die Zielvereinbarung eines Managers mit einfließen kann, muss es selbstverständlich regelmäßig gemessen werden. Daraus folgt, dass eine jährliche Kundenbefragung (und auch eine Mitarbeiterbefragung) beim Einsatz der BSC Standard sind.

Aufgrund dieser hohen Anforderungen ist für viele Unternehmen, die dieses Instrument einsetzen, der eigentliche Nutzen die Gestaltung der Prozesse zur Definition und Implementierung der BSC.

- ⇒ **Fazit: Die Balanced Scorecard kann sehr wirksam und nützlich die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Voraussetzung für die Implementierung ist eine entsprechende Unternehmenskultur**

**und ein relativ hoher Aufwand zur Implementierung und zum Betrieb der Balanced Scorecard.**

- ☑ WSFB unterstützt Sie in der Analyse und in der Implementierung von Management-, Zielvereinbarungs- und Bewertungssystemen.

## Beraterweiterbildung

Im Dezember 2002 startete unser jüngster Weiterbildungszyklus "Organisationale Veränderungsprozesse gestalten – Systemische Organisationsberatung für Change Agents und Berater".

Bei dieser Weiterbildung steht die Vermittlung der Anwendung und Umsetzung der neuesten Erkenntnisse der Organisationsentwicklung und -beratung im Vordergrund.

Diesmal sind ca. 60 % der Teilnehmer selbständige Berater bzw. Trainer und ca. 40 % interne Berater bzw. Personalentwickler.

- ⇒ Unser nächster Startworkshop beginnt am 4. Dezember 2003. Sichern Sie sich rechtzeitig einen attraktiven **Frühbucherrabatt**.

- ☑ Fordern Sie weitere Informationen an. Telefonisch: 0611/15766-0 oder: [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de)

## Projektberatung

**Projekte erfolgreich planen und durchführen – auch wenn es schwierig wird**

Eine in den letzten Monaten bei der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden oft nachgefragte Dienstleistung ist die Projektberatung. Dabei geht es sowohl in kleineren als auch sehr großen Projekten um Fragen des Projektmanagements. Wir arbeiten mit unseren Klienten zum Beispiel an folgenden Themen:

- ◆ Gestaltung der Beziehungen zum Auftraggeber
- ◆ Projektstruktur und Projektorganisation
- ◆ Projektcontrolling und Projektsteuerung
- ◆ Konflikte in der Projektleitung oder im Projektteam
- ◆ Führung ohne disziplinarische Verantwortung
- ◆ Entscheidungsfindung in komplexen Situationen.

Bei unserer Arbeit stehen dabei in der Regel folgende Kernkompetenzen im Vordergrund:

- Strukturierungskompetenz: die Übersicht über die Komplexität eines Projektes behalten und es in zeitliche und inhaltliche Teilprozesse zu zerlegen, deren Einhaltung vereinbart und kontrolliert werden kann

- Prozesskompetenz: unabhängig von den Inhalten die Arbeits-, Kooperations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse steuern.

Diese Kernkompetenzen sind für das Erreichen der Projektziele oft **die** Key-Success-Faktoren.

- Wir helfen Ihnen, Ihre Projekte erfolgreich zu planen und durchzuführen!

## Offene Veranstaltungen

<b>Wissensmanagement umsetzen</b>	10.-12.03.03
<b>Beratungssupervision</b>	10.-12.04.03
<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	11.-15.05.03
<b>Führungsreflexion</b>	26.-28.06.03
<b>Beraterweiterbildung Startworkshop</b>	4.-6.12.2003

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

## Veröffentlichung

Auf unserer Homepage (Wissenspool) können Sie eine neue Buchbesprechung von Hans-Werner Bormann lesen: „Die Strategie-Fokussierte Organisation“ von Robert S. Kaplan und David P. Norton.

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

## Anstatt einer kleinen Geschichte ..

### Weisheit der Dakota-Indianer

Eine Weisheit der Dakota-Indianer sagt:

"Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab!"

Doch im Berufsleben versuchen wir oft andere Strategien, nach denen wir in dieser Situation handeln:

1. Wir besorgen eine stärkere Peitsche.
2. Wir wechseln die Reiter.

3. Wir sagen: "So haben wir das Pferd doch immer geritten!"
4. Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.
5. Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.
6. Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.
7. Wir bilden eine Task Force, um das tote Pferd wiederzubeleben.
8. Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu lernen.
9. Wir ändern die Kriterien, die besagen, ob ein Pferd tot ist.
10. Wir vermeiden Reflexion und Beratung, damit wir mit Lust unser totes Pferd weiter reiten können.
11. Wir schirren mehrere tote Pferde zusammen, um sie zu integrieren und Synergien zu nutzen.
12. Wir wechseln den Pferdelieferanten.
13. Wir malen Power-Point-Folien um zu präsentieren, was das Pferd könnte, wenn es denn leben würde.
14. Wir reengineeren den "Tote-Pferde-Support".
15. Wir verweisen darauf, dass die Pferde anderer praktisch auch schon tot sind.
16. Wir erklären, warum unser Pferd "besser, schneller und preiswerter" tot ist als andere.
17. Wir beschäftigen uns lieber mit dem toten Pferd der anderen, damit wir unser eigenes übersehen können.
18. Wir strukturieren um, damit jemand anderes das tote Pferd bekommt!

- Überliefert von Kollegen

## 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)