

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

auf unsere Fragebogenaktion im letzten Newsletter haben wir erfreulich positive Resonanz erhalten. Über die Ergebnisse informiert Sie der folgende Leitartikel. Und auch darüber, welche Themen der Organisationsentwicklung in der Zukunft für die Unternehmen wichtig sind.

Was aber beschäftigt unsere Klientel heute? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir u.a. das Verhalten derjenigen untersucht, die sich per Internet informieren: Die Zugriffe auf unsere Homepage haben sich im Zeitraum vom 1. Januar 2003 bis zum 30. April 2003 wie folgt thematisch aufgegliedert:

1. Wissensmanagement umsetzen	18,3 %
2. Projektmanagement anwenden	18,2 %
3. Supervision für Berater	17,8 %
4. Entwicklung Führungskompetenzen	17,4 %
5. Hilfe für den Mittelstand	12,4 %
6. Systemische Organisationsberatung	8,4 %
7. Beraterweiterbildung	7,5 %

Der Fokus der Internetsurfer scheint auf den ersten Blick ein anderer zu sein als der Fokus der Teilnehmer an unserer Fragebogenaktion. Doch die Ergebnisse korrespondieren miteinander: Das Thema Wissensmanagement – im Sinne von Wissensgenerierung und -anwendung – ist ja gerade für den Bereich Kundenorientierung, Customer Relationshipmanagement und für die bessere Nutzung der Mitarbeiterressourcen der Schlüssel zum Erfolg.

Dass für die wirksame und nützliche Umsetzung die Kompetenzen der Führungskräfte, der Projektmanager und der Berater ausgebaut und gestärkt werden müssen, erweist sich dabei nicht nur als folgerichtig, sondern geradezu als notwendig.

Daraus abgeleitet haben wir diesen Newsletter dem Thema **"Den Horizont erweitern"** gewidmet.

Herzlich, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

WSFB-Fragebogenaktion: Überraschende Erkenntnisse

Im März und April 2003 wurden über 900 Firmen aus dem Klienten- bzw. Interessentenkreis der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden zu Themen der Organisationsentwicklung befragt. Davon beschäftigten 24 % der Unternehmen 101 - 1000 und 44 %

1.001 – 10.000 Mitarbeiter. Die Funktionen der Teilnehmer an der Fragebogenaktion waren:

Unternehmensleitung:	21 %
Management	26 %
Interne Beratung	46 %
Externe Beratung	7 %

Die aus unserer Sicht bemerkenswertesten Antworten waren:

Auf die Frage "Was erwarte ich von einem Berater" antworteten von den Teilnehmern "Mir ist wichtig":

Anstöße zur Reflexion	94 %
Gemeinsame Entwicklung individ. Lösungen	90 %
Unterstützung bei der Umsetzung	79 %
Neue Informationen (Fachinputs)	68 %
Standardkonzepte / Fertige Lösungen	9 %

Aus der Reihenfolge der Antworten wird die zunehmende "Prozessorientierung" in der Zusammenarbeit mit Beratern deutlich: Die drei Schritte Reflexion, gemeinsame Lösungsentwicklung und die Unterstützung bei der Umsetzung stellen den idealtypischen Ablauf der Zusammenarbeit von Klient und Berater dar – das Bewusstsein bei den Befragten ist also hoch, dass die Zeit der einfachen Standard-Universal-Lösungen ein Ende hat!

Die klassische "Gutachtenberatung" scheint nicht mehr auszureichen: ca. 80 % erwarten von den Beratern auch Umsetzungsunterstützung!

Auf die Frage "Wie entstehen aus meiner Sicht Entscheidungen in Organisationen, allgemein gesehen und speziell bezogen auf meine Organisation?" antworteten

	allgemein	im eigenen Unternehmen
Aus dem Bauch	50 %	44 %
Aus Fachwissen / Expertise	50 %	38 %
Im Austausch mit Anderen	36 %	38 %
Aufgrund vorgegebener Verfahren	20 %	35 %
Aufgrund von Reflexion	24 %	21 %

Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Zwei Aspekte fallen bei der Beantwortung dieser Frage besonders auf:

- Die große Diskrepanz zwischen den gegensätzlichen Entscheidungsgrundlagen "Aus dem Bauch" und "Aufgrund von Reflexion". Bei dem erstaunlich großen Anteil von „Bauchentscheidungen“ wünschen wir „Guten Appetit und gute Verdauung!“

- Bei dem Entscheidungskriterium "Aufgrund vorgegebener Verfahren" glauben 20 % der Befragten, dass vorgegebene Verfahren im Allgemeinen die Grundlage für Entscheidungen sind, aber 35 % sehen dieses Kriterium als maßgebend im eigenen Unternehmen. Diese Konstellation weist auf ein subjektives Gefühl der Überregulierung bzw. "Gängelung" im eigenen Unternehmen hin, dass bei Anderen so nicht gesehen wird.

Auf die Frage "Wieviel % der Mitarbeiterressourcen (d.h. Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen) werden in meinem Unternehmen zum Erreichen der Unternehmensziele genutzt" ist der Durchschnittswert aller Antworten: 66 %

Dies scheint auf den ersten Blick ein erschreckender Wert zu sein, jedoch deckt sich das Ergebnis mit den Antworten, die die WSFB-Berater seit Jahren in vielen firmeninternen Befragungen erhalten haben.

Fazit: In den Unternehmen gibt es nach wie vor viel ungenutztes Potenzial, das es zu aktivieren gilt! Dass dies inzwischen auch in das Bewusstsein der Unternehmen dringt, ergibt sich auch aus der Beantwortung der "Zukunftsfrage" – siehe dazu den folgenden Abschnitt.

Auf die Frage "Zukünftige Themen für mein Unternehmen sind:" antworteten

- | | |
|---|------|
| 1. Kundenorientierung, Customer Relationship Management | 65 % |
| 2. Stärkung der Führungskompetenz | 57 % |
| 3. Bessere Nutzung der Mitarbeiterressourcen (d.h. Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen) | 51 % |
| 4. Verbesserung der Kooperation einzelner Unternehmensbereiche | 49 % |
| 5. Businessorientierung (Vom "Beamtendenken" zum "unternehmerischen Denken") | 46 % |
| 6. Ausrichtung und Fokussierung (Leitbild, Balanced Scorecard usw.) | 43 % |
| 7. Umstrukturierung (Fusion, Downsizing, Restrukturierung) | 34 % |
| 8. Verbesserung der Erfolgsquote von Veränderungsprojekten | 29 % |
| 9. Einführung von Wissensmanagement | 14 % |
| 10. Kostenreduzierung | 9 % |

Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Besonders bemerkenswert ist hier für uns:

- "Vom 'Beamtendenken' zum 'unternehmerischen Denken' antworteten 46 % der Teilnehmer, obwohl der Anteil der Teilnehmer aus dem öffentlichen Dienst/Verwaltung 12 %

betrug. D.h., das Thema Businessorientierung scheint auch ein Thema der Privatwirtschaft zu sein.

- "Verbesserung der Erfolgsquote bei Veränderungsprojekten" antworteten 29 %, obwohl ca. 70 % aller Veränderungsprojekte ihre Ziele nicht erreichen! Hier stellt sich die Frage: Beruht dieses Ergebnis auf Resignation auf niedrigstem Niveau oder auf Verdrängung?
- Kostenreduzierung erst auf Platz 10: Es kann nicht mehr weiter sinnvoll gespart werden – die Potenziale scheinen ausgeschöpft!
- Hauptfokus für die Zukunft sind also Einstellungen und Verhalten in Bezug auf Kunden- und Businessorientierung – und die Führungsleistung nimmt dabei eine zentrale Rolle ein.
- Nehmen Sie Kontakt mit uns auf! Wir diskutieren gerne mit Ihnen die Ergebnisse unserer Umfrage. Neben solchen Anstößen entwickelt die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden mit Ihnen zusammen individuelle Lösungen mit "Hebelwirkung" für Ihre spezifischen Fragestellungen und unterstützt Sie bei der Planung und Realisierung der Umsetzung!

Was Führungskräften wirksam und nutzbringend hilft

Neue Führungskompetenzen entwickeln

Unternehmer, Topmanager und mittlere Führungskräfte sehen sich in den letzten Jahren mit immer neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert. So hat auch die jüngste WSFB-Erhebung ergeben, dass 57 % der Befragten die "Stärkung der Führungskompetenz" als eines der zukünftigen Themen ihres Unternehmens sehen.

Doch was genau sollen die Führungskräfte denn nun lernen, damit Sie besser auf die komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit reagieren können? Unsere Überzeugung: Dies gelingt durch die Förderung des systemischen Denkens!

Hier soll nun nicht das systemische Denken an sich erklärt werden (siehe dazu den Literaturhinweis am Ende dieses Artikels), sondern konkrete Hinweise für die Entwicklung von Führungskompetenzen gegeben werden. **Wichtig ist uns dabei der Aspekt, dass das systemische Denken im Management das normale Handwerkszeug einer Führungskraft ergänzt – und dieses nicht etwa ersetzt!**

Es folgen nun die Führungskompetenzen, die sich aus dem systemischen Management ableiten und die direkt durch Entwicklungsmaßnahmen in die Alltagspraxis umgesetzt werden können. Natürlich ist es nicht in jedem Fall notwendig, alle

Kompetenzen auszubauen – oftmals ist dazu ja in den Unternehmen auch nicht genügend Zeit vorhanden. Aber dazu später mehr.

Mentale Modelle

Unser Handeln – und das der Anderen – wird durch persönliche Bilder und Glaubenssätze bestimmt: Unterschiedliche Menschen interpretieren die gleichen "objektiven" Fakten unterschiedlich! Das Erkennen, die Würdigung, der Austausch und die Erweiterung der mentalen Modelle ist die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Handlungsoptionen.

Komplexität anerkennen

Unternehmen, Abteilungen und Teams sind komplexe dynamische und soziale Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen.

Vernetzt denken

Wer Teilprobleme isoliert betrachtet, kann trotz aller guten Absichten eine Katastrophe herbeiführen. Dazu ein oft beschriebenes Beispiel: In einem Entwicklungsland kann die Verbesserung der medizinischen Versorgung eine Hungersnot auslösen. Nämlich dann, wenn man vergisst, sich frühzeitig Gedanken über den bei gesteigerter Bevölkerungsdichte erhöhten Nahrungsbedarf zu machen.

Unsicherheiten aushalten

Es ist nicht vorhersehbar, was die Zukunft bringt. Und niemand kann wissen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, wenn man mit bestimmten Interventionen (Handlungen) darauf einwirkt. Es gilt also, Unsicherheiten auszuhalten und Abschied zu nehmen vom Irrglauben der Beherrschbarkeit. Pläne sind deshalb nicht überflüssig – aber die Illusion, dass sie auf jeden Fall in Erfüllung gehen!

Mit Ambiguität umgehen

Gefordert wird aus Sicht der Führungskräfte oft die Quadratur des Kreises: Sie sollen schnell sein, aber auch Zeit für ihre Mitarbeiter haben. Sie sollen ihre Mitarbeiter coachen, sie aber auch kontrollieren und für optimale Resultate sorgen. Sie sollen Ehrlichkeit vermitteln und gewieft taktieren Es gilt also zu lernen, die Widersprüche auszuhalten, sie zu balancieren und je nach Situation mit neuer Priorität zu entscheiden. Kurz: Es geht um die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz.

Eigeninitiative und Selbstorganisation fördern

34 % der Mitarbeiterressourcen (d.h. Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen) werden in den Unternehmen heute nicht zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt. Um dieses Potenzial zu aktivieren, gilt es, die Effektivität der Kooperation aller Beteiligten zu verbessern – z.B. durch die Delegation von Entscheidungsfreiräumen.

Rahmenbedingungen setzen

Steuern sollte eine Führungskraft hauptsächlich über die Vorgabe von mittel- und langfristigen Zielsetzungen und den daraus abgeleiteten Strategien und der entsprechenden Kontextgestaltung. Dies bedeutet beispielsweise: Individuelle Ziele zu vereinbaren, Budgets festzulegen, Ressourcen zur Verfügung stellen, für organisationle und personale Entwicklung zu sorgen usw., aber auch eine positive Stimmung im Unternehmen zu fördern.

Regeln vorgeben

Damit die Mitarbeiter ihre Freiräume wirksam nutzen können, benötigen sie klare Regeln – die "Do's" und "Dont's" für ihr Wirken – sozusagen die Leitplanken für das tägliche Geschehen. Dazu gehören auch die Themen Belohnung und Sanktionen.

Personal Mastery: Sich selbst beobachten

Um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen des eigenen Handelns in komplexen Systemen zu bekommen und die eigenen Mentalen Modelle zu erkennen, hilft die Selbstbeobachtung: Was bewirke ich mit meinem Verhalten? Was kann ich ändern?

Fragen stellen

Der Abschied vom Glauben an die Allwissenheit: Da z.B. eine Führungskraft nicht wissen kann, wie ein Mitarbeiter am besten geführt wird, sollte sie ihn danach fragen und die Regeln gemeinsam mit ihm aushandeln.

Management von Dissens

In einem Unternehmen oder in einem Team kommt es nicht darauf an, dass alle der gleichen Meinung sind. Vielmehr geht darum, ein Klima zu schaffen, in dem unterschiedliche Meinungen und Ziele offen ausgetauscht und die Unterschiede und Konflikte konstruktiv für die Zielerreichung des Unternehmens genutzt werden.

Sich Auszeit nehmen

Die wichtigste Grundlage zur Weiterentwicklung bzw. zum Lernen eines Individuums oder der Organisation ist die Reflexion. Dies bedeutet: sich Zeit nehmen, Abstand vom eigentlichen Handeln zu gewinnen und über das eigene Tun nachdenken, sich dabei mit anderen austauschen und damit aktives Wissensmanagement betreiben – um so neue Handlungsoptionen zu gewinnen!

Aus Fehlern lernen

Aus systemischer Sicht ist auf Grund von Komplexität und Unsicherheit das Scheitern von Vorhaben quasi "normal". Durch eine entsprechende Einstellung der Führungskraft gelingt es, aus Fehlern zu lernen, anstatt sich in Schuldzuweisungen oder Selbstvorwürfen zu ergehen. Voraussetzung dafür ist, den unabänderlichen Prozess von Versuch und Irrtum zu akzeptieren.

Strukturierungskompetenz

Strukturierungskompetenz meint die Fähigkeit, die Übersicht über die Komplexität eines Vorhabens oder eines Projektes zu behalten und es in zeitliche und inhaltliche Teilprozesse zu zerlegen. Für diese können dann Arbeitsaufträge definiert und deren Zielerreichung vereinbart und kontrolliert werden.

Prozesskompetenz

Die Steuerung von Arbeits- Kooperations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen – und zwar unabhängig von den jeweiligen Inhalten! Dazu gehört auch die Fähigkeit, Projekte und Prozesse zu monitoren.

Führung als Dienstleistung

Das Handeln der Führungskraft ist geprägt von organisationalen Aspekten (Kunde: der nächst höhere Vorgesetzte und die Gesamtorganisation) und personalen Aspekten (Kunde: die Mitarbeiter).

Führung ohne disziplinarische Verantwortung

In den modernen Organisationsformen mit Netzwerkmanagement, Matrixorganisationen, Projektarbeit und virtuellen Teams kommt dem Thema „Führen ohne disziplinarische Führungsverantwortung“ immer mehr Bedeutung zu. Im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten sind Führungskräfte, Projekt- und Teilprojektleiter, Programm-, Prozess- und Relationship-Manager mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den einschlägigen Vorgehensweisen lösen lassen.

Organisationsbewusstsein entwickeln

Das Ganze ist mehr als die Summe aller Einzelteile – diese Erkenntnis ist nicht unbedingt neu. Aber die Verinnerlichung und die Anwendung dieses Denkmodells auf die Analyse und die daraus resultierenden Aktivitäten erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten signifikant (und die liegt heute bei ca. 30 %!).

Die hier beschriebenen Kompetenzen lassen sich **nicht** in einem zweitägigen "Standardkursus" erlernen. **Voraussetzungen sind statt dessen Zeit zum Handeln und zur Reflexion, Lernprozesse, die die Teilnehmer aktiv einbinden, und prozessorientierte didaktische Konzepte.**

Nicht in jedem Unternehmen findet sich die gleiche Ausgangslage: Es gibt Unternehmen, die sich aus sicherer Position für die Zukunft rüsten, andere befinden sich in komplexen Veränderungsprozessen und wiederum andere kämpfen um das nackte Überleben. **Deshalb startet die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden stets gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Analyse des Unternehmenskontextes und der Unternehmensrealität und die Definition von realistischen Entwicklungszielen – wir holen Sie dort ab, wo Sie stehen.**

Darauf aufbauend erstellen wir ein individuelles Entwicklungskonzept, das fokussiert die aktuellen Unternehmensziele unterstützt. Prinzipien des prozessorientierten Action Learnings, die Integration der Maßnahmen in die zentralen Geschäftsprozesse, modernste didaktische Konzepte und sinnvolle Erfolgskontrollen sind bei der Umsetzung für uns selbstverständlich.

Literaturhinweise:

- ⇒ Wenn Führung stört / Systemisches Management, managerSeminare, Heft 65, April 2003
- ⇒ [WSFB-Themenskript "Re-Design von Führung"](#)
- ⇒ [WSFB-Vortrag "Führung in der Veränderung"](#)

Was heißt eigentlich.... „Organisationsberatung“?

Dieser Beitrag greift die Frage einer Teilnehmerin an unserer Fragebogenaktion "Organisationale Veränderung" im April auf.

Drei Sätze in Anlehnung an die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE):

Organisationsberatung unterstützt längerfristig angelegte Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Prozesse beruhen auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktischen Erfahrungen. Das Ziel der Organisationsberatung besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

Kurzdefinition aus WSFB-Sicht:

Die Organisationsberatung und –entwicklung hat ihren Ursprung in der humanistischen Psychologie und ist in den 70er und 80er Jahren entstanden. Verschiedene Strömungen und gegensätzliche Ideologien der Hauptakteure haben das Bild der Organisationsberatung in der Folgezeit verschwimmen lassen.

Inzwischen löst sich die alleinige Fixierung auf humanistische Grundideen in der Organisationsberatung auf. Eine der erfreulichsten Entwicklungen der letzten Jahre ist, dass die ideologische Gegensetzung zwischen systemischen, gruppensystemischen und personenorientierten Vorgehensweisen und Theoriebildungen abnimmt. Das Gegeneinander von Glaubensgrundsätzen wie "Störe das System und die individuelle Problematik verschwindet" versus "Therapiere die Person und die Umwelt folgt" erweist sich als realitätsfern. Im Berateralltag hat man unausweichlich mit allem zu tun: Mit Personen, die destruktiv agieren, mit

Teams, die sich in Konflikten aufreihen, und mit Unternehmen, die destruktiv konstruiert sind oder dysfunktionale Entscheidungsprozesse kultivieren. Dieses komplexe Ineinander individueller, gruppensystemischer und systemischer Prozesse und der dabei auftretenden Konflikte und Wechselwirkungen braucht das Zusammenwirken von Beratungsexpertise aller "Lager": Systemisch-soziologischen Organisationstheoretikern, Gruppendynamikern und persönlichkeitsorientierten Coaches.

Lesen Sie mehr zu "Unser Verständnis von Organisationsberatung" auf unserer Homepage unter [Profil](#)

Weitere Beiträge zu unserer Reihe „Was heißt eigentlich?“ finden Sie unter www.wsfb.de

Was nützt mir Organisationsberatung?

Wie kann ich als Unternehmer, Führungskraft, Projektleiter oder als Berater „Organisationsberatung“ wirksam einsetzen, so dass ich einen konkreten Nutzen davon habe?

Ca. 70 % aller Veränderungsinitiativen (d.h. Change-Management-Projekte, die Entwicklung- und Einführung neuer Softwaresysteme, Reorganisationen, Fusionen, neue Vertriebsstrategien usw.) in den Unternehmen und Organisationen scheitern. Und ca. 34 % der Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter werden nicht im Sinne der Unternehmensziele genutzt. Das dies so ist, haben inzwischen viele Studien nachgewiesen. Und auch die Gründe dafür: Allzu oft fokussieren Veränderungsprojekte in den Unternehmen auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen und der Reorganisation der Geschäftsprozesse. Eventuell werden noch Management- und Bewertungssysteme neu definiert. **Aber: In der Regel wird der Key-Success-Factor Unternehmenskultur nicht aktiv in die Veränderungsinitiativen einbezogen. Mit dem Begriff Unternehmenskultur sind hier folgende Aspekte gemeint:**

- Unternehmensstrategie und Zielsystem
Prozessorientierte Findung und Umsetzung von Mission, Vision, Strategic Intent, Unternehmensleitbildern und Umsetzungsstrategien
- Führung
Selbstverständnis der Führungskräfte und daraus abgeleitete Führungsgrundsätze, Führungshandeln, Gestaltung von Entscheidungsprozessen, Bewertungssysteme
- Kooperation
Gestaltung und Organisation von Kommunikationsprozessen, Zusammenarbeit bei divergierenden Interessenlagen und Zielen, Reflexionskompetenz, Management von Dissens und Konflikten
- Kundenorientierung
Customer-Relationship-Management (CRM), Dienstleistungsorientierung, Servicequalität

- Businessorientierung
Kosten-Nutzen-Handeln, Ziel- und Controlling-systeme, Selbstorganisation, Organisationsbewusstsein, vom "Beamtendenken" zum "unternehmerischen Denken".

Genau diese Themen werden durch die Organisationsberatung adressiert. Typische Anlässe für Organisationsberatung sind: Zusammenschlüsse oder Neustrukturierungen von Unternehmen oder Unternehmensbereichen (auch Fusionen), Reorganisation von Geschäftsprozessen (z.B. Wachstumsbewältigung, Downsizing, Einführung von komplexen IT-Systemen, Wissensmanagement, Ergebnisorientierung usw.), Veränderung in der Organisationsstruktur (Inhaberwechsel, Nachfolge im Topmanagement, Outsourcing usw.) oder auch die Privatisierung von Staatsunternehmen.

⇒ **Fazit: Organisationsberatung fokussiert auf die zielgerichtete Weiterentwicklung einer Organisation(seinheit). Dabei werden die sogenannten Hard-Facts gleichberechtigt mit den Soft-Facts in die Entwicklungsprozesse mit einbezogen. Zielsetzung ist die Aktivierung und wirksame Nutzung der Leistungs- und Entwicklungspotenziale der Organisation und deren Mitarbeiter.**

- WSFB unterstützt Sie durch Systemische Organisationsberatung, Prozessberatung bei Visions- und Strategiefindung und der Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen.

Offene Veranstaltungen

Wissensmanagement umsetzen	1.-03.07.03
Beratungssupervision	28.-30.08.03
Führungsreflexion	18.-20.09.03
Management und Beratung in der Veränderung	9.-13.11.03
Beraterweiterbildung Startworkshop	4.-6.12.2003

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

Veröffentlichungen

- Auf unserer Homepage (Wissenspool) können Sie eine neue Buchbesprechung von Johann Scholten lesen: „**Die innere Form - Zen im Management**“ von Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink. www.wsfb.de
- In der Zeitschrift managerSeminare Heft 65 vom April 2003 können Sie einen wirklich vorzüglich geschriebenen Artikel zum Thema "**Systemisches Management**" lesen – von Andrea Bittelmeyer. In diesem Artikel wird auch gleichzeitig sehr gut erklärt, was es mit dem "Systemischen Denken" auf sich hat. Außerdem wird unserer Kollege Rainer Flake mehrfach in diesem Artikel zitiert.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom Montag, 5. Mai 2003, Seite 23: „**Teambesprechung halten manche für Esoterik – 70 Prozent der internationalen Projekte scheitern**“.
- In der Zeitschrift *Hernsteiner* 3/2003 können Sie den Artikel "**Lernarchitekturen von Managementtrainings und ihre Wirkungen. Eine vergleichende Evaluation**" lesen. Er ist von Dr. Bernd Michael Mayer (Bildungsreferent beim Arbeitgeberverband Hessen Chemie, Wiesbaden) geschrieben. Sein Fazit: "*Zuerst muss die Frage des im Unternehmen vorherrschenden Steuerungsverständnisses und der zu entwickelnden Kompetenzen geklärt werden, dann erst sollten die Inhalte und das Design eines Managementcurriculums festgelegt werden. Denn unterschiedliche Lernarchitekturen erzielen sehr unterschiedliche Wirkungen!*".
- In der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* 1/03 können Sie den Artikel "**Das narzisstisch infizierte Unternehmen**" von Klaus Eidenschink lesen. Thema: *Die Wirtschaft beginnt sich von ihren Stars abzuwenden. Der Zauber der Charismatiker wird zunehmend entmystifiziert. Der Sinnes- und Bewertungswandel, der in den letzten Jahren eingetreten ist, ist durchaus bemerkenswert. Eine Götterdämmerung großen Ausmaßes hat eingesetzt. Warum aber wurden in den letzten Jahrzehnten so viele Manager mit Götterpersönlichkeiten von Unternehmen in Spitzenpositionen gebracht? Welche Probleme haben Organisationen mit dieser Wahl gelöst und welche haben Sie sich eingehandelt? Welche Konsequenzen und aktuellen Herausforderungen ergeben sich daraus für eine Organisationsberatung, die versucht, personale, gruppensystemische und systemische Perspektiven miteinander zu verbinden? Und: Die "Götter-Manager" drohen mittelfristig jedem Unternehmen und sich selbst zu schaden.*

- In der Zeitschrift *wirtschaft & weiterbildung* Heft Mai 2003 können Sie den Artikel "**Was Vorstände von Trainings erwarten**" von Martin Pichler lesen. Er berichtet darin über eine entsprechende Umfrage und deren Ergebnisse durch McKinsey. Unser Fazit: *Wir stimmen bei weitem nicht allen Thesen von McKinsey zu – aber für weiterführende Diskussionen bietet der Beitrag eine ideale Grundlage. Und: Der Artikel enthält sehr nützliche Anregungen zur qualitativen Verbesserung der Personalentwicklung in den Unternehmen – z.B. zum Thema **Zielorientierung**. Hier werden die Personal- und Organisationsentwickler aufgefordert, Fragen zu stellen, Fragen nach klaren Vorgaben in Bezug auf die Inhalte, Zielgruppen, Budgets und Erfolgsmaßstäbe – und die Geschäftsleitung wird aufgefordert, auf diese Fragen Antworten zu geben! (Ein Schelm, wer Böses dabei denkt!)*
- ☑ **Zum Thema „Was Vorstände von Trainings erwarten“ wollen wir mit Ihnen in einen Dialog kommen. Ein Ansatz wäre z.B., die von McKinsey definierten „fünf Hebel, die ein optimales Corporate Training garantieren sollen“, näher zu untersuchen:**
 1. Hebel: Zielorientierung
 2. Hebel: Pflichtenheft
 3. Hebel: Integration
 4. Hebel: Best-practice-Sharing
 5. Hebel: Sinnvolle Erfolgskontrollen**Gerne erwarten wir Ihren Diskussionsbeitrag. Wir haben außerdem vor, zu diesem Thema in Wiesbaden einen – eher informellen – Diskussionstag zu veranstalten. Schreiben Sie uns eine Mail wsfb@wsfb.de oder melden Sie sich telefonisch: 0611/15766-12**

Eine kleine Geschichte

Die Story vom Morse-Operator

Die Begebenheit trug sich Ende der 20er Jahre in New York zu. Damals herrschte große Arbeitslosigkeit. Eine Firma hatte einen Job für einen Morse-Operator ausgeschrieben (damals wurden die Signale mit **einem** Finger auf einer Spezialtaste gemorst). Es meldeten sich ca. 300 Leute. Die Firma hatte auf einer Seite in der Riesenhalle einige kleine Interviewräume eingerichtet und verteilte Nummern in der Reihenfolge des Ankommens. Natürlich gab es nicht genügend Stühle, so dass viele sich gottergeben auf den Boden setzten, um zu warten. Es war heiß, im Hintergrund wurde

gehämmert, und immer noch kamen Bewerber. Da erschien ein junger Mann, der die Nummer 254 erhielt (er war also erst relativ spät aufgetaucht), und auch er setzte sich auf den Boden. Aber nach ungefähr zwei Minuten steht er plötzlich auf, geht zielstrebig zu einem Raum auf der anderen Seite der Halle, klopft an, wartet überhaupt nicht, ob jemand "Herein" sagt, betritt den Raum und verschwindet darin. Nach ungefähr drei Minuten kommt er wieder aus dem Raum, begleitet von einem älteren Herrn. Dieser teilt den Wartenden mit, sie könnten jetzt alle nach Hause gehen, denn der Job sei gerade vergeben worden, und zwar an diesen jungen Mann.

In vielen der Anwesenden brandeten Gefühle hoch, Gefühle wie Hass auf den älteren Herrn oder Neid auf den jungen Mann. Die meisten dachten: Es ist immer das gleiche! Die Welt ist doch voller! Und einige hielten ihre Urteile auch für vollkommen gerechtfertigt – sie hatten also einen berechtigten Zorn. Nur wenige freuten sich für den jungen Mann oder überlegten sich, was sie das nächste Mal anders machen würden.

Dann passierte noch etwas ungewöhnliches: der ältere Herr erklärte den Wartenden nämlich, warum der junge Mann den Job bekommen hatte: "Sie saßen da, Sie hörten das Hämmern. Sie dachten wohl, wir würden renovieren, aber wir renovieren nicht! Sie sind ja alle Morse-Operatoren, und da hat jemand mit dem Hammer Morsezeichen geklopft: *Wenn Du das verstehst, gehe zu Raum Nr. 1120, klopfe an, warte nicht auf ein 'Herein!' und Du hast den Job.*"

☑ Quelle: "Story Power", Vera F. Birkenbihl

Europa in Zahlen

- Zahl der Monate, die Jean-Marie Messier, Chef des französischen Konzerns Vivendi, benötigte, um 72 Milliarden Euro Aktienvermögen auf dem Papier zu vernichten: **18**
- Mindestabstand, den Wolkenkratzer-Hotels im spanischen Benidorm einhalten müssen, in Metern: **7**
- Anteil der Deutschen, die glauben, Freitag der 13. habe eine besondere Bedeutung, in Prozent: **31**
- Genetische Ähnlichkeit von Schimpansen und Menschen in Prozent: **95**
- Rückgang der Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2050 ohne Zuwanderung in Prozent: **29**
- Zahl der Krankheiten, die Pharmaforscher und Ärzte bislang definiert haben, im Verhältnis zur Zahl der Krankheiten, die tatsächlich therapiert werden: **3 zu 1**

- Jahre, die vergangen sind, seit das Zeichen :-)) für ein Lächeln im Internet erfunden wurde: **20**
 - Im April 2002 an vier Bosnier gezahlte Entschädigung für vier Jahre Zwangsarbeit in Österreich während des zweiten Weltkrieges in Euro: **2.500**
 - Honorar, das der Tiroler Touristenort Ischgl dem ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton für ein Mittagessen samt Rede zahlte, in Euro: **500.000**
 - Bisherige Anwaltskosten des Familienkriegs im Hause Thyssen-Bornemeszja in Millionen Euro: **117,5**
 - Jahre die es dauerte, bis die Wasserqualität im Hafen von Kopenhagen wieder so gut war, dass die Stadtverwaltung dort im Juli 2002 ein Seebad eröffnete: **50**
 - Abwässer der 600 Lachsfarmen Norwegens im Verhältnis zu den Abwässern der 4,4 Millionen Einwohner des Landes: **1 zu 1**
 - Identischer Inhalt von Bibel und Koran in Prozent: **75**
 - Anteil der weltweit produzierten Steuerliteratur, die in deutscher Sprache verfasst wurde, in Prozent: **70**
 - Menge der Tränen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens weinen kann, in Litern: **70**
 - Wahrscheinlichkeit, dass eine Ehe zwischen Menschen geschlossen wird, die höchstens 30 Kilometer voneinander entfernt geboren wurden, in Prozent: **90**
- ☑ Quelle: Das Wirtschaftsmagazin **brand eins** / alle Zahlen wurden in internationalen Medien veröffentlicht

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 / ➔

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