

## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit dem Erscheinen unseres letzten Newsletters im September 2003 haben wir intensiv in verschiedenen Veränderungsprojekten gearbeitet.

Uns ist dabei immer wieder aufgefallen, dass in vielen Unternehmungen über die Notwendigkeiten für Veränderungen und für Anpassungen viel nachgedacht und viel gesprochen wird. Im Gegensatz dazu beobachten wir aber, dass die Umsetzungsprozesse oftmals nur unter größten Schwierigkeiten bzw. gar nicht erfolgreich werden.

Dazu einer unserer Klienten aus dem Bereich „Interne Beratung“ in einem DAX-Konzern: „Widerstand gegen Veränderungen ist ja normal. Aber das, was wir zurzeit erleben, kommt einer totalen Blockade gleich!“

Solche Situationen erleben wir zurzeit häufig. Im Einzelfall hat man als Außenstehender sogar den Eindruck, dass es Organisationen gibt, die eher auf ihren Niedergang zudriften, als dass sie ernsthaft damit beginnen, ihre organisationalen Muster zu verändern.

Wie lassen sich solche Phänomene erklären? Ein wichtiger Aspekt sind dabei die Schwierigkeiten der Einzelnen und der Organisationen im Umgang mit den organisationalen Widersprüchen. Punkte wie

- (vermeintliche) Orientierungslosigkeit – wir hören oft: „Dem Management fehlt die Strategie...“,
- schrumpfenden oder sich verändernden Märkten,
- die Auswirkungen von Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland,
- die Diskrepanz zwischen steigenden Arbeitslosenzahlen und wieder einsetzenden Fachkräftemangel,
- der Streit, ob nun Arbeitszeitverkürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen weiterhelfen

sind nur einige Beispiele von den Themen, die im Fokus der täglichen Diskussion stehen.

Für uns alle gilt es, Neues zu lernen und von Privilegien Abschied zu nehmen, die sich überlebt haben. Dabei ist es das natürliche Interesse des Einzelnen und das jeder Organisation, sich „nicht zu verlieren“. Die Vergangenheit zu würdigen und für die Zukunft Perspektiven zu entwickeln ist in diesem Zusammenhang nicht nur ein „nice to have“, sondern die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung.

Wir haben diesen Newsletter deshalb **„den Dilemmata zwischen Bewahrung und Veränderung“** gewidmet.

Herzlich, Ihre

**WSFB-Beratergruppe Wiesbaden**

## **Laterales Führen - Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt -**

Wirksame und nützliche Verständigung ist ein typisches Erfordernis der heutigen Organisationswelt. Und dies im Angesicht unterschiedlicher Professionen, bereichsübergreifender Kooperationen und Vernetzungen sowie Team-, Gruppen- und Projektarbeit. Zunehmend kommt es dabei auf die Fähigkeit an, sich ohne Anweisungsbefugnis mit Anderen verständigen zu können. Diese Aufgabe, Verständigung und Kooperation ohne Weisungskompetenz herbeizuführen, nennt man Laterales Führen.

**Auf dem 4. Forum der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden werden wir grundlegende Methoden und Techniken des Lateralen Führens erlebbar vorstellen und diskutieren. Das WSFB-Forum mit Dr. Stefan Kühl von der Universität München findet am 14. Mai 2004 in Wiesbaden statt.**

Laterales Führen als Führen ohne Weisungsbefugnis will mehr erreichen als einen Minimalkonsens zwischen den Beteiligten oder ein reines Tauschgeschäft, wie es auf dem Markt geschieht. Dieses „mehr“ liegt darin, dass der Führende die eigenen Ziele und Absichten nicht einfach aufweicht oder gar preisgibt, sondern die Kooperationspartner dazu bewegt, miteinander in erwünschter Richtung fortzuschreiten.

**4. WSFB-Forum am 14. Mai 2004**  
Anmeldung über  
0611/15766-10 oder  
[www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

Laterales Führen begnügt sich nicht mit der defensiven Haltung, es stünden alle Meinungen und Haltungen der Kooperationspartner unverrückbar fest und dies sei eben die Basis für eine Entscheidung und damit für das künftige Handeln. Laterales Führen ist vielmehr offensiv, indem es prinzipiell von der Veränderbarkeit von Meinungen und Haltungen ausgeht und die Chancen dazu sucht und nutzt. Laterales Führen will diesen Prozess der Chancensuche mithilfe von bestimmten Strategien und Haltungen befördern und nicht nur dem Zufallsglück überlassen.

Eines ist ganz sicher und sollte hier schon erwähnt werden: Soll Laterales Führen im Sinne von Dr. Stefan Kühl gelingen, bedeutet dies das Hinterfragen von einigen klassischen Führungsweisheiten, die in den oben genannten Situationen heute eher kontraproduktiv wirken. Angesichts der zunehmenden Führungsprobleme in Organisationen wird es deshalb Zeit, sich mit dem Konzept des lateralen Führens zu beschäftigen.

Auf diesem Forum lernen Sie, welche Haltung, Methodik und Strategie zum Gelingen des Lateralen

Führens notwendig sind. Dr. Stefan Kühl, ein profilierter Experte zu dem Thema, führt durch die Veranstaltung. Er entwickelt sein in der Unternehmenspraxis erprobtes Konzept des Lateralen Führens im Gespräch mit den Teilnehmern anhand von Fallstudie, Übung und anschließender Reflexion. Ziel ist es, Handlungsmaximen zu entwickeln, die einen Transfer in die Praxis erleichtern.

Folgende Leitfragen stehen dabei im Vordergrund:

- Welche Bedeutung hat Laterales Führen in der Prozessgestaltung moderner Organisationen?
- Wie unterstützt Laterales Führen die Arbeit eines Projektteams?
- Wie kann ich die unterschiedlichen Meinungen und widerstrebenden Ziele von Beteiligten (z. B. in Matrix-Organisationen, in Lieferantenbeziehungen, in der Wertschöpfungskette) koordinieren?
- Welchen Beitrag leistet Laterales Führen zur Senkung der Transaktionskosten?

⇒ **Fazit:** Melden Sie sich zu unserem 4. WSFB-Forum am 14. März 2004 in Wiesbaden an! Über unsere Homepage ([www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)) oder telefonisch unter 0611/15766 – 10.

## Ist „Change Management“ out? Neue Management-Mode am Horizont?

Neulich, bei einer Diskussion im Kreis von Beraterkollegen hörten wir folgendes Statement: „Die Wirtschaft zieht wieder an – Sie werden sehen – sobald wieder mehr Geld verdient wird, brauchen die Unternehmen keine Beratung mehr. Das Beratungsprodukt „Unterstützung bei der Bewältigung von Veränderungen“ ist dann out. Sie sollten jetzt schon über die nächsten Produkte nachdenken!“

Für die Berater der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden ist es eine Selbstverständlichkeit, sich immer wieder mit den Zukunftsperspektiven der Arbeit für die Klienten auseinanderzusetzen.

Fazit unserer aktuellen Reflexionen zum Thema Veränderungsmanagement: Die deutsche Wirtschaft und die westeuropäischen Gesellschaften stehen heute eher am Anfang von großen Veränderungen. Aspekte wie zum Beispiel

- Umbau der Sozialsysteme,
- Überalterung der Bevölkerung und die daraus folgenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, Immobilienmarkt, Konsumgütermarkt usw.,
- die EU-Osterweiterung und neue
- Bestshore-Konzepte (die Verlagerung der Arbeit in die Länder, in denen optimaler produziert werden kann)

beginnen jetzt erst, massive Veränderungen auszulösen. Dieser Prozess wird sich nach unseren Einschätzungen sicher noch länger hinziehen – die nächsten 10 bis 15 Jahre gibt es noch viel zu tun in Sachen Innovation und Anpassung.

- ☑ Hinweis: WSFB unterstützt Sie. Z.B. beim Umgang mit Widerständen, in der Anwendung des Fence-Sitter-Modells oder bei der Umsetzung von „Raus aus der ‚Komfort-Zone‘“.

## Zwei Brüder

„No, Sir, die Amerikaner brauchen vielleicht das Telefon, wir aber nicht. Wir haben doch genug Messenger Boys.“ So reagierte 1896 Sir William Preece, Chef-Ingenieur der britischen Post, als Graham Bell ihm die praktische Verwendbarkeit des Telefons demonstriert hatte. Innovation und Tradition werden oft als Gegner im Ring der Geschichte gesehen.

Innovation steht für Wandel, Veränderung. Zerstörung ja sogar Revolution. Mit Tradition verbinden wir Stabilität, Starrheit, aber auch Blockade und Unterdrückung. Wenn wir allerdings zu den Wurzeln der Worte zurückgehen entdecken wir eine interessante Verbindung. Das Wort „Innovation“ stammt aus der Landwirtschaft und bezeichnet das Erneuern (lat.: innovo) des Baumes durch die neuen Jahrestriebe. Innovation schafft Neues und übergibt dabei das Know-how (gewusst wie) des Lebens: wie Blätter, Blüten, Früchte und die neuen Äste entstehen. Innovation ist also nicht die blinde Zerstörung von Bewährtem. Der Begriff „Tradition“ stammt aus dem 16. Jahrhundert und leitet sich ab aus dem lateinischen „trans-do“: übergebe. Tradition ist das Weiterreichen des Feuers und nicht das Anbeten der Asche.

Innovation und Tradition, Wandel und Stabilität, sind das wirklich Gegensätze? Ist nicht ihre gelungene Symbiose die Quelle von Wachstum und Leben? Der Baum ist dafür ein gutes Bild: Die Wurzeln und der Stamm sichern Statik und Stabilität. Blätter, Blüten und Früchte stehen für Wandel und Dynamik. Und alles zusammen, das ist Leben.

Quelle: Das Märchenbuch für Manager,  
Jürgen Fuchs, F.A.Z.-Institut

## Mentale Modelle

Warum ist die Erforschung von Mentalen Modellen für Organisationen so wichtig?

Das Modell der Mentalen Modelle hat seinen Ursprung in der Psychologie. Es wurde Anfang der 90er Jahre von Peter Senge im Rahmen seines Konzeptes „Lernende Organisation/Die fünfte Disziplin“ für den Einsatz in der Organisationsberatung aufbereitet.

In vielen Veränderungsprojekten und Workshops vermitteln WSFB-Berater die Grundlagen und die Anwendung des Konzeptes „Mentale Modelle“.

Viele Teilnehmer reagieren dann häufig mit: „Kennen wir, wissen wir, haben wir verstanden – wann geht es denn nun endlich los mit der ‚richtigen‘ Arbeit?“ – Und danach ist oft zu beobachten, wie schwer es den Menschen fällt, die Idee der Mentalen Modelle zu verinnerlichen und auch anzuwenden.

Warum ist es unter diesen Umständen aus unserer Sicht trotzdem so wichtig, das Thema weiter zu stressen und in die Organisationen hineinzutragen?

Dazu hier ein **Auszug** aus einem Artikel mit dem Titel „**Führung im Prozess des Wandels**“ aus der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“, Heft 1/2004 von Prof. Lutz von Rosenstiel und Prof. Gerhard Comelli:

.....

### **Woran scheitern Veränderungsprozesse?**

Schätzungen gehen dahin, dass zwei Drittel der geplanten Veränderungsprozesse ihre Ziele nicht erreichen oder gar gänzlich scheitern.

Was sind die Gründe?

Es wäre naiv, diese „Flops“ monokausal erklären zu wollen. Viele Gründe und deren Zusammenspiel dürften dafür verantwortlich sein. **Einer ist jedoch sicherlich darin zu suchen, dass die Verantwortlichen und Mächtigen, die solche Prozesse steuern, von einem unzutreffenden Organisations- und Menschenbild ausgehen.** Diese Bilder aber sind es, die die Planungen bestimmen und das konkrete Handeln steuern.

Hat man vor Augen, dass mehr als die Hälfte der Führungskräfte der Wirtschaft Ingenieure, Techniker oder Naturwissenschaftler sind, so kann es kaum überraschen, dass in den Köpfen der Entscheider das Bild einer Organisation – eine kaum reflektierte Metapher – die Maschine ist. Alles erfolgt streng kausal in einer berechenbaren Weise. Dreht das große Zahnrad langsam, so müssen die kleinen, die fest im Großen verzahnt sind, bereits mit gewaltiger Geschwindigkeit rotieren. Gibt es Störungen, so sind Reparaturen erforderlich. Vielfach müssen abgenutzte Teile ausgetauscht werden, und falls die Maschine veraltet erscheint, dann ist – ein verräterisches Wort – „Business Reengineering“ erforderlich. Und bei einer solchen Betrachtung wird der Mensch, der Mitarbeiter eben zum „Rädchen im Getriebe“.

Menschen sind aber keine Zahnräder; sie denken nach, machen sich Sorgen um ihre Zukunft, haben Hoffnungen und Befürchtungen, tauschen sich mit anderen aus (und zwar vielfach in einer Weise, die vom Unternehmen keineswegs in dieser Form gewünscht ist) – sie tragen ihre Natur in sich, wie es

Anzeige

Erfolgreich Veränderungen  
gestalten und begleiten

### **Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ – für Change Agents und Berater –**

Sie sind in Ihrer Tätigkeit als Berater, Coach, Personalentwickler oder Prozessbegleiter mit organisationalen Veränderungen befasst und möchten Ihre Kompetenzen theoretisch und praktisch erweitern?

Um Ihr Know-how und Ihr Wirken weiter zu professionalisieren, bietet Ihnen die WSFB-Beraterweiterbildung eine geeignete und fundierte Qualifizierung:

- Modelle der systemischen Organisationsberatung
- Systemdiagnose, Entwicklung von Beratungsarchitekturen, Tools und systemischen Beratungsinterventionen
- Professionalisierung Ihrer Beratungskompetenz, Erweiterung Ihres Interventionsrepertoires und Erhöhung Ihrer Wirksamkeit als Berater in Veränderungsprozessen auf personaler und organisationaler Ebene
- Reflexion Ihres Selbstverständnisses und Ihrer aktuellen Situation als Organisationsberater
- Reflexion und Life- Supervision zu eigenen Projekten, Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen
- Intellektuelle und emotionale Selbsterfahrung sowie Austausch mit Fachkollegen im Sinne einer community of practice

### **Startworkshop am 07.10.2004**

*Gestalten Sie Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung aktiv und professionell!*

Anmeldung und ausführliche Unterlagen unter 0611/15766-10 oder per E-Mail: [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de).

**Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!**

andere im Prozess der Evolution gewordene Lebewesen auch tun.

Eva kam aus Afrika. Im Hochland des heutigen Tansania und Kenia entstand der Mensch, in einer Landschaft mit gemäßigttem Klima, Temperaturen zwischen 25 und 30 Grad, geringer Luftfeuchtigkeit, sanften Hügeln bewachsen von steppenartigem Gras und lockeren, Schatten spendenden Baumgruppen. Hier lebten die Menschen in geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung über Hunderte von Generationen in gleicher Weise zunächst als Jäger und Sammler, etwas später als Hirten gewaltiger Herden. Wandel gab es kaum, was den Erfahrungen der Älteren ihren Wert gab. Und fragt etwa heute bei den Massai ein junger Hüter den Ältesten des Dorfes, welche Krankheit ein von ihm betreutes Rind haben könnte, so weiß der Alte Rat. Fragt dagegen bei uns die

Enkeltochter die Oma, warum wohl der PC abgestürzt sei, so sieht die Großmutter meistens "alt" aus. Sie verfügt über das Wissen von gestern.

### **Das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung**

Damit wird bereits eine Spannung erkennbar, die für den Menschen, der zwischen Natur und Kultur steht, eine zentrale Thematik ist: die Spannung zwischen der Sehnsucht nach Stabilität und der Notwendigkeit der Veränderung. Menschen sind einerseits und das liegt in ihrem genetischen Erbe - auf eine stabile Umwelt hin angelegt, aber sie sind aufgrund ihrer besonderen Befähigung zum Lernen und Denken, dem Probehandeln, wie kein anderes Lebewesen in der Lage, ihre Welt gezielt zu verändern - bis sie selbst Mühe haben, sich darin zurecht zu finden. Derartige Veränderungen gewinnen ihre eigene Dynamik, die auch dann kaum aufzuhalten ist, wenn die Betroffenen es wünschen. Und sie wünschen es oft, denn die Sehnsucht nach stabilen Verhältnissen ist tief in ihrer Natur verankert.

### **Die Menschen für den Wandel gewinnen**

Viele Manager, vor allem wenn sie dem Maschinenmodell der Organisation und den damit verbundenen Kausalitätskonzepten anhängen, geben sich der Illusion hin, es genüge, eine Veränderung rational zu planen, sie mit überzeugenden (für wen?) Argumenten zu versehen und dann einfach "den Hebel umzulegen". Beim "Umschalten" auf Veränderung versprechen sie sich dann oft noch zusätzlichen "motivierenden" Schub bei den Betroffenen durch den Hinweis, nun "bleibe kein Stein mehr auf dem anderen". Wenn dann das Veränderungsprojekt scheitert, sind sie erstaunt oder erschrocken; aber meist lässt ihr mechanistisches Denken nicht die Einsicht zu, dass der Grund des Scheiterns vielleicht in den betroffenen Menschen liegen könnte. Menschen tragen den Wandel; sie gilt es dafür zu gewinnen.

Es ist Naivität - wie sie gelegentlich auch in den Sonntagsreden der Politiker deutlich wird - zu erwarten, dass Menschen in schwierigen Zeiten mit Begeisterung auf den Zug der Neuerungen springen. Deshalb ist es etwa bei Veränderungsprozessen in Unternehmen eine zentrale Führungsaufgabe, die Mitarbeiter für notwendige Veränderungen zu gewinnen und am besten schon bei der Planung einer Veränderung erwiesene Gesetzmäßigkeiten über menschliches Verhalten und Erleben zu berücksichtigen. Gerade den Führungskräften kommt dabei eine zentrale Aufgabe zu.

.....

Für weitere Informationen zu diesen Themen vereinbaren Sie bitte einen Termin mit einem

WSFB-Berater unter 0611/15766-10 oder per E-Mail: [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de)

## **Was ist eigentlich .... ein „Retention-Programm“?**

Hier ein Beitrag aus dem Kontext eines WSFB-Projektes, dass wir zurzeit bei einem weltweit tätigen Dienstleistungskonzern durchführen.

### In einem Satz

Ein Retention-Programm ist ein Maßnahmenbündel mit dem Ziel der Bindung von Leistungsträgern und High-Potentials an das Unternehmen, denn sie bestimmen das Wachstum und die Marktbedeutung der Organisation.

### Kurzdefinition

Die Gründe für eine Beschäftigung mit dem Thema Retention sind:

- Die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen sinkt.
- Gute Spezialisten und Führungskräfte sind knapp und werden in der Zukunft noch knapper.
- In vielen Bereichen der High-Tech-Industrie und in Dienstleistungsunternehmen (z.B. IT und Telekommunikation) unterscheiden sich die Produkte kaum noch. Wettbewerbsvorteile können nur noch durch die Ausprägung des „Human Capital“ erreicht werden.
- Anders ausgedrückt: Wenn wir glauben, dass es heutzutage schwer ist, Arbeitnehmer an uns zu binden, sollten wir uns klarmachen, dass es in Zukunft noch viel schwerer wird.

Fazit: Bindung von Leistungsträgern und High-Potentials ist ein strategisches Top-Thema. Es interessiert nicht nur Personalbereiche, sondern auch das Topmanagement. Die unmittelbare Führungskraft und die Unternehmenskultur haben wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensidentifikation und die daraus resultierende Bindung der Mitarbeiter.

Die „klassischen“ Retention-Aktivitäten gliedern sich in zwei Hauptaktivitäten:

### 1. Die Identifizierung von Leistungsträgern und High-Potentials

Zur Identifizierung von Leistungsträgern und High-Potentials gibt es z.B. folgende Ansätze:

- Einzelassessments oder Managementaudits durch externe Experten
- Managementkonferenzen
- Eine Kombination aus Einzelassessments und Managementkonferenzen

2. Feedback und Entwicklungsplanung

Nachdem die Kandidaten an einem Management-Audit teilgenommen haben oder ihr Potential in einer Managementkonferenz „geratet“ wurde, erhalten sie ein qualifiziertes Feedback. Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass bereits die Teilnahme an einer solchen Veranstaltung für den Kandidaten eine Retention-Maßnahme ist (... man weiß, wer ich bin. Mein Chef/die Firma kümmert sich um mich ....).

Wichtigster Output einer Retention-Maßnahme ist ein individueller Entwicklungsplan für jeden Teilnehmer. Dieser wird in der Regel in der Zusammenarbeit von direktem Vorgesetzten und Kandidaten erstellt.

Key-Success-Faktor für ein Retention-Programm ist die Nachhaltigkeit. Dazu ist es wichtig, dass nach der Initialveranstaltung Entwicklungspläne erstellt und diese dann regelmäßig einmal pro Jahr reflektiert und überarbeitet werden. Auch die Managementkonferenzen sollten regelmäßig einmal jährlich stattfinden. Die Prozesse zur Stellenbesetzung sind entsprechend anzupassen – damit die identifizierten High-Potentials auch wirklich bevorzugt bei Stellenneubesetzungen berücksichtigt werden.

Und was habe ich davon?

Warum soll ich mich als Unternehmer, Führungskraft, HR-Spezialist oder Berater um Retention kümmern? Das ist doch bestimmt wieder mal so ein Modethema, das bald wieder in Vergessenheit gerät?

Im New-Economy-Hype gab es einen regelrechten Retention-Boom: Die High-Tech-Firmen jagten sich gegenseitig Leistungsträger und High-Potentials ab. Dies hatte zur Folge, dass Retention-Programme in Mode kamen (und auch Headhunter-Abwehr-Programme!).

Im Moment ist der Arbeitsmarkt zusammengebrochen und viele Mitarbeiter wechseln alleine deshalb das Unternehmen nicht, weil sie keine Alternativen finden.

Trotzdem sollte man sich nicht täuschen: Retention ist weiterhin ein Thema – auch wenn es zurzeit in vielen Organisationen keine hohe Priorität hat. Aber das wird sich mit der demoskopischen Entwicklung ändern – ein neuer „War of Talents“ steht uns unausweichlich bevor. **Siehe dazu auch ein aktueller Bericht aus dem manager magazin April 2004 mit dem Titel „Volle Kraft voraus – Nach der Cost-Cutting-Welle der vergangenen Jahre ist die Stimmung in vielen Firmen im Keller. Wie können Manager ihre Mitarbeiter neu begeistern?“** ab Seite 164.

⇒ Fazit: Retention ist und bleibt ein strategischer Erfolgsfaktor für Dienstleistungs- und High-Tech-Unternehmen!

- ☑ WSFB unterstützt Organisationen mit individuellen Organisationsberatungsprojekten. Unsere Ar-

beit basiert auf neuesten Forschungsergebnissen, wie sie z.B. von Gallup, Kienbaum oder im April 2004 von Towers Perrin veröffentlicht wurden.

**Offene Veranstaltungen**

<b>Führungsreflexion</b>	29.4.-1.5.04
<b>4. WSFB-Forum “Laterales Führen – Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt“ (Dr. Stefan Kühl)</b>	14.05.04
<b>Beratungssupervision</b>	26.-28.08.04
<b>Wissensmanagement umsetzen</b>	1.-03.09.04
<b>Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshop</b>	7.-09.10.04
<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	7.-11.11.04

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

**Eilmeldung! Eilmeldung!**

**Fünf kompetente Top-Organisationsberater!**

In unserer laufenden Weiterbildungsgruppe haben während eines Workshops vom 1. bis 3. April 2004 ihre Abschlusskolloquien erfolgreich bestanden:



Jochen Albert – Roland Sellien – Christel Meyer  
 Thorsten Hahn – Scherin Beuther

Wir gratulieren von Herzen und wünschen allen Absolventen viel Erfolg bei ihrer Führungs- und Beratungsarbeit!

## Neulich im Akquisegespräch ...

..... berichtete ein WSFB-Berater seiner Gesprächspartnerin – der „Referentin Personalentwicklung“ eines internationalen Konzerns – darüber, dass die Konzepte der WSFB-Organisationsberatung auf systemischen Grundlagen basieren.

Die Gesprächspartnerin sagte daraufhin, dass ja heute praktisch jedes Beratungsunternehmen „systemisch“ arbeiten würde. Ob sich der systemische Ansatz von WSFB denn erklären ließe und ob er sich von anderen Ansätzen unterscheiden würde.

Die Referentin hat natürlich Recht – die meisten Beratungsunternehmen arbeiten heute „systemisch“. Und: die einzelnen systemischen Ansätze unterscheiden sich oft stark voneinander, deshalb einige Aspekte zum WSFB-Beratungsansatz aus systemischer Sicht, und zwar hier zum Thema „**Wie den Einstieg in ein Beratungsprojekt 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 z.B. 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 Ausnahmesituationen?
- 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.*

**Doch den Klienten interessiert in der Regel nicht die theoretischen Überlegungen hinter der Vorgehensweise der Berater - er ist an wirksamer und nützlicher Bearbeitung seiner Problemstellung interessiert!**

Die Umsetzung der oben beschriebenen Überlegungen bedeutet unter anderen Verlangsamung, Reflexion, Beschäftigung mit Mustern in der Organisation → gefordert ist also eine andere Vorgehensweise als das oftmals Übliche „Wir definieren schnell die Aktionen und schon geht's los!“

Augenscheinlich als Resultat dieser WSFB-Überlegungen und deren Außenwirkung arbeiten wir zurzeit in mehreren Klientenprojekten, die häufig folgende Charakteristika haben:

- „Unsere interne Beratungsabteilung kann die anstehenden Aufgabenstellungen mit ihrem bisherigen Know-how nicht mehr alleine bewältigen – sie braucht selber Beratung und Weiterbildung“
- In Veränderungsinitiativen gibt es Blockadesituationen mit Beschreibungen wie „Sprachlosigkeit“, „Wir rennen alle fünf Minuten gegen eine Betonmauer“ usw.
- „Wir haben schon häufiger Veränderungsinitiativen gestartet – und diese sind immer wieder gescheitert bzw. im Sande verlaufen. Jetzt müssen wir dieses Muster wirklich verändern“.
- „Der Druck von Außen auf unser Unternehmen nimmt zu – eigentlich müssten wir uns ändern – aber wir wollen unser Paradies nicht verlassen!“.
- ☑ WSFB hilft Ihnen, Ihre komplexen Veränderungsprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen! Zu unserem Dienstleistungsangebot gehört auch die Beratung von Projektmanagern, Projektleitern und Projektteams, die Durchführung von Projektreviews, die Unterstützung von internen Beratern bzw. Beratungsabteilungen u.a.

## Eine kleine Geschichte ....

### Die Mäusestrategie

Stellen wir uns ein Labyrinth vor. In dem Labyrinth wohnen die beiden Mäuse Schnüffel und Wusel und die beiden Zwerge Grübel und Knobel. Alle vier essen für ihr Leben gern Käse. Und dieser Käse befindet sich in einer kleinen Kammer im Labyrinth. Die vier kennen den Weg genau und gehen Tag für Tag in die Käsekammer, um ihren Hunger zu stillen.

Doch eines Tages – oh Schreck! – ist kein Käse mehr in der Käsekammer. Irgendwie hatte sich das ja abgezeichnet, denn die Vorräte waren in der letzten Zeit merklich zurückgegangen. Aber bis jetzt hatte es immer irgendwann Nachschub gegeben. Die vier

hatten sich nie groß darum gekümmert, denn es war ja immer reichlich genug Käse für alle vorhanden gewesen. "Seltsam", bemerkte Knobel. "Was mag das wohl zu bedeuten haben?" Die Mäuse Schnüffel und Wusel zuckten nur mit ihren Mäuseschultern, zogen sich ihre Laufschuhe an – und weg waren sie.

"Dumme Mäuse", schimpfte Grübel. "Sobald kein Käse mehr da ist, laufen die einfach weiter, ohne groß nachzudenken." Die Zwerge Grübel und Knobel hingegen versanken in tiefe Nachdenklichkeit, was das wohl alles zu bedeuten habe. All die Jahre hatte es immer Käse gegeben und jetzt nichts mehr. "Vielleicht will man uns auf die Probe stellen", überlegte Knobel. "Vielleicht wollen die herausfinden, wie treu wir bei unserer Käsekammer bleiben", ergänzte Grübel. "Nein, nein, wir geben nicht so schnell auf", sagte Knobel.

Doch auch am nächsten Tag war die Käsekammer leer. "Das finde ich jetzt nicht mehr lustig", sagte Grübel gereizt. "Tag für Tag sind wir brav in die Käsekammer gekommen. Und mit einem Mal geben die uns einfach keinen Käse mehr. Das ist doch nicht in Ordnung!" Knobel gab ihm Recht. "Es gibt absolut keinen Grund uns keinen Käse mehr zu geben. Wir haben doch alles gemacht wie sonst auch. Wir haben uns überhaupt nicht verändert." – "Wir haben einen Anspruch auf Käse", ergänzte Grübel. Und mit großen Buchstaben schrieb er an die Wand der Käsekammer: "Wir fordern Käse."

Auch am Tag darauf gab es keinen Käse in der Käsekammer. "Was machen wir nun?", fragte Knobel. "Die lassen uns einfach verhungern", keuchte Grübel. "Das ist doch ein Skandal." – "Vielleicht gibt es ja irgend woanders Käse", gab Knobel zu bedenken. "Du willst doch wohl nicht einfach so durchs Labyrinth laufen wie Schnüffel und Wusel?", fragte Grübel "Ich bin froh, dass ich den Weg zur Käsekammer gefunden habe." – "Es gibt aber keinen Käse mehr in der Käsekammer", sagte Wusel. "Es gab aber immer Käse in der Käsekammer. Und es wird auch wieder Käse in der Käsekammer geben. Wir müssen nur etwas abwarten", gab Grübel zu bedenken. "Du hast Angst, die Käsekammer zu verlassen, stimmt's?", fragte Knobel. Grübel nickte. "Was würdest du denn tun, wenn du keine Angst hättest?", bohrte Knobel weiter. "Würdest du dann nicht die Käsekammer verlassen?" Grübel schüttelte den Kopf. "Warum nicht?" – "Weil es Käse nur in der Käsekammer gibt", antwortete Grübel. Knobel schrieb unterdessen an die Wand. "Es gibt Käse außerhalb der Käsekammer."

Als am nächsten Tag die Käsekammer immer noch leer war, fasste Knobel einen Entschluss: "Ich gehe den Käse suchen. Kommst du mit, Grübel?" Doch Grübel zitterte nur: "Das ist mir viel zu gefährlich. Im Labyrinth können wir uns so leicht verirren."

Knobel schüttelte den Kopf: "Es ist sicherer, selbst im Labyrinth zu suchen als hier ohne Käse zu sein." – "Wer weiß", sagte Grübel, "vielleicht kommt morgen schon wieder Käse." – "Wenn ich zu lange darauf warte, dass die andern mir den Käse hinterher tragen, bin ich irgendwann zu schwach, um selbst danach zu suchen", sagte Knobel bestimmt. Und damit verließ er die Käsekammer. Schon bei seinen ersten Schritten fühlte er sich leicht und frei. Er wusste, wenn es irgendwo in diesem Labyrinth Käse gab, dann musste er danach suchen. Eine ganz einfache Idee. Knobel fing an zu hüpfen und war neugierig auf die erste Kammer, die er finden würde.

Quelle: Anekdoten Geschichten Metaphern für Führungskräfte, Matthias Nöllke, Haufe

## Und die Beraterzunft?

Die Zunft der Berater steht heute stark im Fokus der Öffentlichkeit – besonders wenn es um Aufträge der öffentlichen Hand geht. Verwunderlich ist allerdings, dass in der allgemeinen Diskussion kaum nach einem Überdenken der etablierten Beratungskonzepte gefragt wird!

Wir können nicht für alle Kollegen und Kolleginnen sprechen. Aber in der „Szene“ in der sich WSFB bewegt, ist das Hinterfragen der Konzepte auf Wirksamkeit und Nützlichkeit ein brandaktuelles Thema.

Die WSFB-Berater arbeiten dabei selbst mit an dem Thema „Transformation der klassischen OE (Organisationsentwicklung) zur Organisationsberatung“. Die Kernfrage ist dabei, wie die Mentalen Modelle der nach dem 2. Weltkrieg entstandenen OE noch mit den heutigen Organisationsrealitäten zusammenpassen.

Siehe dazu auch den Artikel „**OE am Scheideweg**“ von Rudolf Wimmer in der Zeitschrift Organisationsentwicklung, Ausgabe 1/2004.

## 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 / [wfsb@wfsb.de](mailto:wfsb@wfsb.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, Prozessbegleitern 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