

## Editorial

### Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Abonnenten unseres Newsletters haben uns in den letzten Wochen darauf angesprochen, wann denn nun endlich die neue Ausgabe erscheint.

Das macht uns stolz – zeigen uns Ihre Reaktionen doch, dass Sie unseren Newsletter gerne lesen und dass er für Sie nützliche Informationen enthält!

Die Erstellung dieses Newsletters wurde durch die aktuelle Auftragslage verzögert. Ein Umstand, der uns einerseits erfreut (die Arbeit der letzten Jahre trägt Früchte – und das gegen den allgemeinen Trend in der Branche), uns andererseits aber nicht davon abhält, Ihnen „Ihren“ neuen WSFB-Newsletter zu präsentieren.

Der Schwerpunkt unserer Forschungs- und Arbeitsfelder ist die Beratung von Organisationen in Veränderungsprozessen. Wir haben diesen Newsletter deshalb dem Schwerpunktthema „**Organisationsberatung**“ gewidmet,

Gespannt sein dürfen Sie übrigens schon heute auf den nächsten Newsletter. Es wird eine Sonderausgabe sein zum Thema „WSFB auf dem Weg zur Marke“!

Herzlichst, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

## **Wozu leisten sich Vorstände und Geschäftsführer Organisationsberatung?**

**Die Nachfrage nach Organisationsberatung steigt. Wachsender Veränderungsdruck und eine zunehmende Notwendigkeit, die Veränderungsgeschwindigkeit zu erhöhen: Das sind die Themen, mit denen sich das Topmanagement heute auseinander setzt.**

Organisationsberatung im engeren Sinn unterstützt Unternehmen in Veränderungssituationen – und zwar vor allem dann, wenn die Veränderungen der Aufbaustruktur oder der Ablaufprozesse

- nicht ausreicht,
- nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat oder
- nicht die Lösung ist.

Organisationsberatung im engeren Sinn führt zur Beantwortung der Fragen

- Soll sich etwas ändern?
- Was soll sich ändern?
- Wie soll sich etwas ändern?

Und Organisationsberatung sorgt für den Entwurf entsprechender Architekturen und Designs zur Umsetzung von Veränderungen. Neben der Gestaltung werden die Veränderungsprozesse auch in der Umsetzungsphase entsprechend unterstützt.

Charakteristisch für Organisationsberatung ist:

- Nicht der Einzelne, sondern die Organisation mit ihren Regeln und Mustern stehen im Vordergrund.
- Wichtigste handwerkliche Tools sind Verfahren zur Organisationsanalyse, die architektonische Gestaltung von Veränderungsvorhaben und das entsprechende Design von zielführenden Reflexions- und Kommunikationsprozessen.
- Ziel der Aktivitäten ist nicht „die einzig richtige Lösung“, sondern die Erarbeitung von Handlungsoptionen und die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung.

Zur Verdeutlichung dieser Aussagen hier einige aktuelle Beispiele aus unserer Beratungspraxis:

- ⇒ Ambitioniertes Einsparungsprogramm in einem großen Transportunternehmen: Beratung des internen Beratungsteams (ca. 25 Mitglieder) mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz der Beratungsleistung zu steigern. Beratung eines Bereichsvorstandes zu Architektur und Design der Veränderungsinitiativen.
- ⇒ Relaunch eines sehr großen und komplexen (dezentral verwalteten) Internetauftritts, nach dem das Projekt bereits einmal gescheitert war. Beratung des Projektteams und Projektreview.
- ⇒ Mittelständischer Dienstleister. Organisationsentwicklungsprojekt in den Bereichen Vertrieb und Marketing.
- ⇒ Einsparungsprogramm in einem Energiekonzern. Design eines komplexen Veränderungsworkshops und Durchführung dieser Workshops für das gesamte Management in Zusammenarbeit mit internen Beratern.
- ⇒ Eine gemeinnützige Organisation im Bereich soziale Dienste muss sich auf marktwirtschaftliche Anforderungen einstellen. Beratung der Organisations- und Personalentwicklung zu Architektur und Design der Veränderungsinitiativen.
- ⇒ Umorganisation bei einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen. Beratung der Geschäftsführung zu Architektur und Design der Veränderungsinitiativen.
- ⇒ Ein Medienunternehmen muss sich stärker auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen einstellen (Businessorientierung). Beratung der Hauptabteilungsleiter in schwierigen Führungssituationen.

- ⇒ Ein Beratungsunternehmen (ca. 60 Mitarbeiter) muss sich auf neue Marktbedingungen einstellen: Beratung der Geschäftsführung.
- ⇒ Eine mittelständische Bank hat fusioniert: Weiterbildungsinitiative für alle Führungskräfte.
- ⇒ Ein High-Tech-Unternehmen strukturiert sich um: Beratung zur Architektur und Design von verschiedenen Change Management Aktivitäten.
- ⇒ IT-Dienstleister im Downsizing-Prozess: Situationsanalyse unter Einbeziehung der wichtigsten Führungskräfte und Beratung des Topmanagements und der Organisationsentwicklungsabteilung über die Architektur und das Design des weiteren Vorgehens.

Die Aktivitäten der Organisationsberatung konzentrieren sich stärker auf die Muster und Regeln der Organisation als auf einzelne Organisationsmitglieder. Die Verbindung von personalen und organisationalen Aspekten ist dabei Key-Success-Faktor. Im Vordergrund steht der Erfolg der Organisation und die Gestaltung und Umsetzung der dafür erforderlichen Veränderungsprozesse.

- ⇒ **Fazit:** Organisationsberatung gestaltet und unterstützt die Umsetzung von Veränderungsprozessen in herausfordernden Situationen. Ziel von Organisationsberatung ist es dabei, die Erfolgswahrscheinlichkeit der Veränderungen signifikant zu steigern (heute: nur ca. 30 % aller Veränderungsinitiativen bzw. Veränderungsprojekte erreichen Ihre Ziele!).

## Systemische Ansätze in der Organisationsberatung

**„Systemisches Denken“ im Zusammenhang mit Organisationsberatung ist heute sehr populär. Auch die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden hat als Grundlage ihrer Arbeit einen systemischen Beratungsansatz. Was ist das und wozu ist der gut?**

Der Begriff „Systemisches Denken“ beschreibt eine so genannte Metatheorie, d.h. diese Theorie kann auf die verschiedensten Bereiche angewendet werden. Die WSFB-Beraterinnen und -Berater halten die Anwendung von systemischen Denkansätzen in der Organisationsberatung deshalb für wirksam und nützlich, weil

- oft neue Problemsichten entstehen und daraus neue Lösungsansätze abgeleitet werden und
- die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsinitiativen stark steigt.

Es ist in diesem Newsletter nicht der Raum, eine umfassende Einführung in die Systemtheorie zu geben. Doch hier einige grundlegende Überlegungen zum Thema, um die Bedeutung des systemischen

Denkens in Veränderungsprozessen herauszuarbeiten:

- Die Komplexität der persönlichen und gesellschaftlichen Lebenswelten nimmt aufgrund wachsender Vernetzung ständig zu und ist mit monokausalen Erklärungsmustern nicht mehr zu beherrschen. Die wachsende Vernetzung (Globalisierung) erhöht aber gleichzeitig die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen erfolgen müssen. Die schnellen Veränderungen erzeugen Druck auf jeden Einzelnen und die Organisationen. Die wachsende Bedeutung des Internets mag dazu ein Beispiel sein.
- Eine Metatheorie der Veränderung, welche die vielfältigen Erklärungen der Veränderung auf einige wenige Prinzipien reduziert, basiert auf dem Rahmen der Selbstorganisationstheorie oder der Chaostheorie. Mit ihnen lassen sich Veränderungen in dynamischen, sozialen Systemen, um die es sich bei Unternehmen ja handelt, gut beschreiben.
- Die zentralen Aussagen der Selbstorganisations- und Chaostheorie stellen Grundannahmen unseres Alltagswissens in Frage und erweitern unser Systemverständnis um die Aspekte der Instabilität und Neuordnung.
- „Steuerung“ im bisher benutzten Sinne ist nur in einfachen und stabilen Systemen erfolgreich, weil hier die Wirkung der Einflussgrößen noch übersehen und beherrscht werden kann.
- Stabile und instabile Systeme brauchen unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen bei der Steuerung. Zur Erläuterung dieses Sachverhalts kann die Segelmetapher dienen. Es ist ein Unterschied, ob man an sicheren Küsten und bekannten Gewässern segelt oder in unbekanntem Gewässern. An sicheren Küsten sind die Gefahrenstellen bekannt. Seekarten, Radar, Tonnen und Leuchttürme sind Informationsquellen, auf deren Grundlage der Kapitän seine Entscheidungen fällt.

Kolumbus stand aber vor einer ganz anderen Anforderung. Er wusste nur das Ziel (= Indien!). Der Weg dorthin war völlig unbekannt. Es gab keine Seekarten und es war nicht klar, wohin es geht. Der Weg wurde mit seiner Reise erst entdeckt. Es sind unterschiedliche Situationen, die auch unterschiedliche Anforderungen an den Kapitän stellen.

Die Führungsanforderungen beim Segeln in bekannten Gewässern sind:

- Exakte Zielvorgabe
- Richtiges Planungswissen
- Detailgetreue Umsetzung
- Steuerung und Regelung.

Bei unbekanntem Gewässern (= instabiles System) sind die folgenden Fähigkeiten erforderlich:

- Überzeugende Vision und Glaubwürdigkeit

- Prozessverständnis und evolutionäres, schrittweises Vorgehen
- Selbstorganisation und Selbstkontrolle
- Instabilitätstoleranz (Beispiel: Während der Reise musste Kolumbus mehrere Phasen der Unsicherheit bewältigen. Und: Das Ziel von Kolumbus war zwar Indien, aber dort ist er nicht angekommen. Dafür hat er Amerika entdeckt!)
- Bei Veränderungen in Organisationen ist immer die Frage zu stellen: Reicht das Optimieren des Bestehenden aus oder steht eine kreative Neuordnung an? Diese kreativen Neuordnungen bezeichnen wir als Musterwechsel. Darunter ist eine Veränderung der Verhaltensweise zu verstehen, der Methoden, der Techniken. Plastische Beispiele für solche Musterwechsel sind im Sport zu finden.
  - Hochsprung: Vom Straddle zum Fosbury-Flop oder beim
  - Skisprung: der Umstieg vom Parallel- auf den V-Stil
- Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen macht es deshalb Sinn, zwischen Funktionsoptimierung und Musterwechsel zu unterscheiden
- Musterwechsel entstehen in Systemen durch Störungen. Die eher übliche Stabilitätsorientierung schöpft lokale Optima aus. Bei Vergleichen mit dem Fischfang sind das diejenigen Fischer, die dorthin fahren, wo andere Fischer Fische gesehen haben. Dies ermöglicht, die Fischschwärme möglichst gut auszubeuten. Die Avantgarde verhält sich dagegen bewusst anders. fährt also woanders hin und sucht weiter. Es sind die „Spinner“, die die neuen Fischschwärme entdecken. In Unternehmen sind es diejenigen, die neue Konzepte in das Unternehmen einbringen, wenn die alten nicht mehr wirksam sind. Spinner sind genau so notwendig wie Optimierer. Erfolgreiche Systeme haben beide Elemente.
- Innovative Teams müssen aus widersprüchlichen Leuten bestehen, nur dann sind sie kreativ. Harmonische Teams sind nicht produktiv, wenn es um Innovationen geht.
- Die Mitglieder in innovativen Teams müssen sich wertschätzen **und** streiten. Eine Kultur der Veränderung braucht eine ausgewogene Mischung von operativen Optimieren und impulsgebenden Veränderern.
- Veränderungsprozesse werden erfolgreich, wenn man den Rahmen der Veränderung fest vorgibt, jedoch die Ausgestaltung des Rahmens den Mitarbeitern überlässt, um deren Systemintelligenz zu nutzen.

**Erfolgreich Veränderungen  
gestalten und umsetzen**

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

Sie sind in Ihrer Tätigkeit als Berater, Coach, Trainer, Personalentwickler, Prozessbegleiter oder Manager 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 06.10.2005**

*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!**

- Unser Alltagsleben ist ausgerichtet auf Stabilität. Die folgenden zehn kulturell tief verankerten Glaubenssätze, erschweren uns den Umgang mit Veränderung:
  - Schöpfungsmythos: Keine Ordnung ohne Ordner
  - Evolutionsmythos: Veränderung ist ein kontinuierlicher Prozess
  - Gleichgewichtsmythos: Stabilität entsteht aus der Lösung von Widersprüchen
  - Optimierungsmythos: Fehler sind ein Zeichen für Entwicklungsmängel
  - Kausalitätsmythos: Jede Einwirkung hat ein klar zuzuordnende Ursache
  - Äquivalenzmythos: Die Kraft der Ursache bestimmt die Wirkung

- Rationalitätsmythos: Logische Analyse ist die beste Handlungsbasis
  - Erkenntnismythos: Wahrnehmung ist Abbildung von Realität
  - Verstehensmythos: Kommunikation ist Informationsübermittlung
  - Neutralitätsmythos: Intelligenz ist unabhängig von Gefühl.
- In einer sich verändernden Umwelt, ist die Beibehaltung der alten Muster oft weniger erfolgreich, als die Änderung des Musters.
  - In sich verändernden Umwelten müssen Systeme ihre Muster wechseln, um zu überleben. Dazu ist immer eine Phase von Instabilität erforderlich.
  - Veränderungen werden oft dadurch erzeugt, dass Instabilitäten bewusst herbeigeführt werden (in der Regel vom Topmanagement).
  - Bei Veränderungsprozessen sind deshalb die entscheidenden Fragen:
    - Was sind die Grundmuster der Organisation?
    - Wer sind die Träger des Systems?
    - Wie wird die Energie zur Veränderung erzeugt und gestaltet?
  - Aus dem Verstehen von Veränderung ergeben sich Konsequenzen für das Management von Veränderung: Es ist wichtig, strategisch klar zu unterscheiden zwischen Phasen der Stabilität und Phasen der Instabilität. Bei der Instabilität ist die Sensibilität extrem hoch und die Vorhersagbarkeit von Handlungsergebnissen nicht möglich. Beim Gestalten von instabilen Übergängen gilt es, sich immer wieder die Besonderheiten von Musterwechseln bewusst zu machen. Die Kraft der Instabilität braucht die bewusste Bereitschaft des Managements, Rahmen zu setzen und innerhalb des Rahmens Selbstorganisation zuzulassen.
- ⇒ **Fazit:** Veränderung (im Gegensatz zur Funktionsoptimierung) bedeutet Musterwechsel und bedingt eine Phase der Irritation bzw. Instabilität. Die Schlüsselfaktoren bei der Gestaltung von Veränderungen sind Reflexion und Vernetzung. Und: Veränderung bedeutet in der Initiierungsphase einen Produktivitätsverlust.

## Einen Feiertag streichen?

Die Diskussion über die Reduzierung der Anzahl der Feiertage ist im vollen Gang. Unser Beitrag zum Thema ist der folgende Artikel aus der FAZ vom 13. September 2004:

**Managementfehler senken Produktivität  
 38 Prozent der Arbeitszeit werden weltweit  
 verschwendet**

nr. FRANKFURT, 12. September. Durchschnittlich rund 85 Arbeitstage werden weltweit in jedem Jahr von jedem Beschäftigten verschwendet. Damit liegt der Anteil der unproduktiv verbrachten Arbeitszeit bei rund 38 Prozent, haben die Unternehmensberatung Proudfoot Consulting und das Marktforschungsinstitut Gallup herausgefunden. Deutsche Unternehmen hatten dabei im vergangenen Jahr gemeinsam mit amerikanischen Firmen die Spitzenstellung in Sachen Produktivität in der Welt inne: Hier werden jeweils rund 64 Prozent der Arbeitszeit produktiv genutzt. Schlusslicht unter den neun untersuchten Ländern ist Ungarn mit 59 Prozent. Als Produktivitätsoptimum nennen die Autoren der Studie 85 Prozent effektiv genutzte Arbeitszeit. Unproduktiv verbrachte Arbeitszeit kostet die deutschen Unternehmen laut Studie rund 157 Milliarden Euro im Jahr. Zwischen einzelnen Branchen gibt es erhebliche Unterschiede: So liegt die Produktivität im Sektor Telekommunikation um 17 Prozent über derjenigen in der Lebensmittelbranche. Insgesamt ist die Produktivität im vergangenen Jahr leicht gestiegen, heißt es weiter. Die befragten Manager zeigten sich optimistisch, dass sich diese Entwicklung auch im kommenden Jahr fortsetzen werde: 73 Prozent erwarten weitere Produktivitätsfortschritte im Jahr 2005. Zwei Drittel setzen dabei in erster Linie auf Investitionen in Sachanlagen, um dieses Ziel zu erreichen ein umstrittener Weg: "Sachinvestitionen zur Steigerung der Produktivität werden von Managern vielfach überschätzt", sagt etwa Jochen Vogel, Deutschland Chef von Proudfoot Consulting. "Der Schlüssel für mehr Arbeitsproduktivität liegt vielmehr auf der Chefetage."



Als wesentliche Ursache für die Produktivitätsprobleme haben die Autoren der Studie nämlich Managementfehler identifiziert (siehe Grafik). Vor allem auf der Ebene des mittleren Managements mangle es an hinreichender Planung und Steuerung sowie an Führung und Aufsicht. Die größten Schwierigkeiten gibt es nach der Studie im Vertrieb. Gerade einmal

10 Prozent ihrer Zeit verbringen Vertriebsmitarbeiter damit, zu verkaufen beziehungsweise Aufträge heranzuholen. Die übrigen 90 Prozent entfallen beispielsweise auf allgemeine Verwaltungstätigkeit und das Lösen von Problemen. Die Vertriebsmanager selbst überschätzen dabei den Anteil produktiver Zeit erheblich, sie glauben, ihre Mitarbeiter würden mehr als die Hälfte ihrer Zeit mit Verkauf zubringen.

Die produktiv genutzte Arbeitszeit verwenden die Manager in erster Linie für die Strategie. Die Befragten gaben an, den mit 63 Prozent größten Teil ihrer Arbeitszeit für strategische Planung und Kontrolle aufzubringen, gefolgt von interner und externer Kommunikation mit zusammen 23 Prozent. Nur 5 Prozent ihrer Arbeitszeit verwenden die Befragten nach eigenen Angaben auf Tätigkeiten, die sie auch genauso gut hätten delegieren können.

⇒ **Fazit:** Bei 85 verschwendeten Arbeitstagen erscheint die Diskussion um die Streichung eines Feiertages vordergründig lächerlich. Allerdings ermöglicht die Streichung eines Feiertages eine Produktivitätserhöhung der Gesamtwirtschaft, ohne dass sich in den Organisationen etwas verändern muss. Einen der 85 verschwendeten Tage zusätzlich produktiv zu nutzen würde Musterwechsel in den Organisationen bedingen. Und diese Anstrengung scheuen die meisten...

## Was heißt eigentlich....

### „Management“?

Ein Abdruck eines Artikels aus der Jubiläumsausgabe des „Harvard Business manager“ vom Oktober 2004. Autor ist Michael Leitl.

**Management** - also das Führen einer Organisation, um bestimmte Ziele zu erreichen ist uralte. Der Bau der Pyramiden in Ägypten ist ein Beleg dafür. Generell mussten die frühen Unternehmer ihre Betriebe aber mit gesundem Menschenverstand leiten. Die Arbeit, etwa in einem Handwerksbetrieb, beruhte auf Erfahrung und Nachahmung.

Erst im 18. Jahrhundert wurde allmählich theoretisches Wissen für die unternehmerische Praxis entwickelt. Der schottische Nationalökonom Adam Smith schrieb über freie Märkte und Arbeitsteilung. Die zunehmende Technologisierung sorgte dafür, dass das Wirtschaften im 19. Jahrhundert komplexer wurde. Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen, brauchten die Unternehmer neue Konzepte. Mit dem Beginn des 20. Jahrhunderts entstand aus dieser Notwendigkeit das moderne Management: Der US-Ingenieur Frederick W. Taylor zeigte die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung auf; der ameri-

kanische Unternehmensberater Harrington Emerson übertrug das von Graf Helmuth von Moltke entwickelte Organisationsmodell der Stablinienorganisation auf Unternehmen; Henry Ford erfand die Fließbandproduktion.

Der Effizienzgedanke, der hinter den Konzepten stand, ist bis heute gültig - allerdings änderten sich die zu Grunde liegenden Methoden. Bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts standen Messbarkeit und Kontrolle im Mittelpunkt. Der Mensch wurde als Werkzeug eingesetzt, aber nicht mit seinen Fähigkeiten und Eigenschaften einbezogen.

In den 20er Jahren trat eine Veränderung ein, deren Auswirkungen bis heute deutlich zu spüren sind. Managementtheoretiker wie die US-Politikwissenschaftlerin Mary Parker Follett beschäftigten sich mit der Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen für die Wirtschaft. Follett zufolge sind Partnerschaft und Koordination wichtiger als Hierarchie und Autorität. Diese auf Verantwortlichkeit und Teamarbeit abzielende Führungstheorie setzte sich deutlich vom mechanistischen Managementbild jener Zeit ab.

Nach dem Zweiten Weltkrieg prophezeite dann der Managementexperte Peter Drucker, dass das Wissen der Angestellten zum entscheidenden Produktionsfaktor werde. Den Mitarbeitern käme ein noch höherer Stellenwert zu, die Organisationen müssten sich verändern. Für das Management sollten Aspekte wie sich selbst organisierende Arbeitsgruppen, Motivation und die Zusammensetzung von Teams eine immer wichtigere Rolle spielen.

Lange blieben diese Ansätze in den meisten Unternehmen eher Theorie als gängige Praxis. Die Unternehmen wurden eher verwaltet als geführt. Aber Druckers Ideen sind nicht aufzuhalten. Heute genießen die zwischenmenschlichen Aspekte der Unternehmensführung hohe Priorität. Manager müssen sich verstärkt mit Themen wie sozialer Kompetenz, emotionaler Intelligenz und dem Wert von Erfahrung auseinandersetzen.

Ironischerweise hinkt die Managementausbildung diesen Ansprüchen hinterher. Selbst der Master of Business Administration (MBA), der als Standardabschluss für Manager gilt, steht aktuell in der Kritik. Vordenker wie Henry Mintzberg fordern, künftige Führungskräfte praxisnäher und interdisziplinärer auszubilden.

## Der PE-Diskussionstag

Seit der Durchführung unseres PE-Diskussionstages im Januar 2004 ist zwar schon einige Zeit vergangen. Aber wir wollen Ihnen

die wichtigsten Erkenntnisse dieses Tages nicht vorenthalten.

Am 23. Januar trafen sich Personal- und OrganisationsentwicklungsleiterInnen aus verschiedenen Firmen zu einem von WSFB organisiertem Austausch. Ausgangspunkt für die Dialoge war ein Bericht in der Zeitschrift *wirtschaft & weiterbildung* mit dem Titel „Was Vorstände von Trainings erwarten“.

### Hier ein Erfahrungsbericht aus WSFB-Sicht:

Wir starteten mit der Frage, wie die Gesprächsteilnehmer den gegenwärtigen Schwerpunkt ihrer Personalentwicklung beurteilen. Dazu wurden drei Kategorien angeboten:

- Seminaranbieter,
- Professionalisierer,
- Interne Beratung.

Das Spektrum war dabei unterschiedlich. Schwerpunkt der PE im Teilnehmerkreis war die Professionalisierung von Mitarbeitern. Gleichwohl zeichnete sich bei den Anwesenden eine Tendenz zur internen Beratung ab, die auch bei strategischen Neuausrichtungen hinzugezogen wird. Ein Personalentwickler aus dem öffentlichen Bereich ist zurzeit dabei, eine PE aufzubauen.

Als gegenwärtige Herausforderungen wurden genannt: Einführung eines PE-Konzeptes, Führungskräfte-Training, Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen mit unterschiedlichen Prozessen, Instrumenten und Systemen, Entwicklung eines Leitbildes mit entsprechendem Führungskräfteprogramm, Organisationsentwicklung in konkret definierten Bereichen, Beratung und Unterstützung des Managements in strategischen und operativen Fragen, Bedarfsanalysen, Entwicklung von PE-Handbüchern, Coachingprozesse, Entwicklung und Einführung von E-Learningprogrammen zu Fachthemen.

Insgesamt erschien der Stellenwert der PE aufgrund der Einbindung in die Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten anspruchsvollen Aufgabenstellungen in den hier vertretenen Unternehmen als sehr hoch.

Die Frage, wohin Personalentwicklung sich in Zukunft qualitativ entwickeln kann bzw. soll wurden folgende Aspekte genannt:

- PE muss sich, wenn sie sich nicht als „Luxus“ definiert, weiterentwickeln. Wichtig wird dabei die Unterscheidung personal vs. organisational. Gemeint ist damit, PE kann sich nicht nur auf Individuen ausrichten, sondern wird stärker darauf fokussieren, welche Qualifikationen in der Organisation entwickelt werden müssen und wie diese eingebunden werden können.

- Das Thema Organisationsentwicklung wird stärker in den Vordergrund treten. PE wird dann weniger von den schwer fassbaren humanistischen Interessen getragen als von strategischen Erwägungen und Festlegungen einer Organisation.
- Personalentwicklung entfernt sich zunehmend vom klassischen Bild der Fortbildung von Individuen. Wichtig wird im Rahmen dieser Überlegungen das interne Marketing von PE, insbesondere ein proaktives Vorgehen das Bedarfe nicht nur feststellt, sondern auch weckt. Insbesondere wird es immer wichtiger, monetäre Kosten-/Nutzenargumentationen für Entscheider zu liefern. Dazu gehört vor allem eine entsprechende anschlussfähige Sprache.

Für die Umsetzung von PE / OE dürfte in Zukunft die Rollenklärung immer wichtiger werden, vor allem dann, wenn Widerstände gegen Veränderung auftreten. Diese Widerstände nicht als professionellen Fehler oder gar Mangel zu definieren, sondern mit diesen Widerständen aktiv zu arbeiten, dürfte wohl eine der großen Herausforderungen einer PE werden.

⇒ **Fazit:** Auch im Bereich Personalentwicklung stehen Musterwechsel an!

## WSFB goes China?



员工招聘和培养的方法

卡尔杜伊斯堡中心  
2004年10月5日

Wenn man die obige Folie betrachtet, sieht es fast so aus, als ob WSFB nun auch in China tätig ist. Dass stimmt nicht ganz. Aber diese Folie ist aus einem Vortrag, den ein WSFB-Berater im Auftrag des Carl Duisberg Centrums in Köln für 24 chinesische Personalleiter aus der kommunalen Verwaltung gehalten hat. Thema des Vortrages war Personalbeschaffung, Personalentwicklung und der Einsatz von IT-Instrumenten für diese Gebiete. Der „Vortrag“ dauerte einen Tag, wurde in deutscher Sprache gehalten und von einem Dolmetscher übersetzt. Die Folienpräsentation war auch auf Chinesisch übersetzt worden.

Und da wir gerade bei Vorträgen sind: Im Rahmen eines „Gründergesprächs“ hat ein WSFB-Berater im Auftrag des Forschungszentrums Jülich einen Vortrag für ca. 20 Geschäftsführer von Hightech-Firmen in Berlin gehalten. Thema war „Organisationsentwicklung in jungen Technologieunternehmen“.

## WSFB-Forum: Laterales Führen

Am 14. Mai 2004 fand in Wiesbaden das 4. WSFB-Forum statt. Diesmal mit Dr. Stefan Kühl von der Universität München zum Thema „Laterales Führen – Wenn man mit Hierarchie nicht mehr 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 und Matrixorganisationen.

**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 hat Dr. Stefan Kühl grundlegende Methoden und Techniken des Lateralen Führens erlebbar vorgestellt und mit einem diskutierfreudigen Teilnehmerkreis vertieft.

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.

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.

Hauptthema des Forums war die Frage, wie laterales Führen gelingen kann. Das Zusammenwirken der Komponenten

- Macht (und die Veränderung von Machtspielen)
- Vertrauen (und Misstrauen) und
- Verständigung (und die Frage, wie geschlossenen „Denkgebäude“ (= „Mentale Modelle“) geöffnet werden können, um Verständigung zu ermöglichen)

stand dabei im Mittelpunkt der Diskussionen.

⇒ Fazit: Soll Laterales Führen im Sinne von Dr. Stefan Kühl gelingen, bedeutet dies das Hinterfragen und das Verändern von einigen klassischen Führungsmustern, die heute eher kontraproduktiv wirken, in Situationen, in denen man mit Hierarchie nicht mehr weiterkommt.

## Offene Veranstaltungen

<b>Beratungssupervision</b>	3.-5.02.05
<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	13.-17.03.05
<b>Führungsreflexion</b>	21.-23.04.05
<b>Wissensmanagement umsetzen</b>	29.-30.08.05
<b>Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshop</b>	6.-08.10.05

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

## Eine kleine Geschichte ....

### Der Schlüssel

Es war zu einer Zeit, als die Straßen noch von Gaslaternen beleuchtet wurden. Ein Mann war aus dem Wirtshaus gekommen. Er hatte seinen Haustürschlüssel verloren. Auf allen viere kroch er vor seinem Haus herum und suchte den Schlüssel.

Da kam der Nachtwächter vorbei. Er ging zu dem Mann und fragte ihn, was er denn da mache. „Ich suche meinen Haustürschlüssel“ sagte der Mann. Der Nachtwächter bot seine Hilfe an, der Mann willigte ein und so suchten sie zu zweit den Schlüssel.

Nach einer ganzen Weile – sie hatten den Schlüssel trotz akribischer Suche noch immer nicht gefunden – fragte der Nachtwächter: „Sind Sie sich denn sicher, dass Sie den Schlüssel hier verloren haben?“

„Ich habe den Schlüssel nicht hier verloren“ antwortete der Mann. „Und weshalb suchen wir dann hier?“ fragte der Nachtwächter.

„Na, weil hier doch das Licht von der Laterne her scheint. Da hinten – wo ich den Schlüssel verloren habe – da ist es doch dunkel!“

Quelle: Überliefert von Kollegen

## Studien zum Thema

Aus einer Pressemeldung vom 18.10.2004:

### Sieben von Zehn leisten Dienst nach Vorschrift

Potsdam (AP) Das berufliche Engagement deutscher Arbeitnehmer lässt nach einer Umfrage des Gallup-Instituts zu wünschen übrig. Nach den am Montag in Potsdam veröffentlichten Zahlen leisten nahezu sieben von zehn Arbeitnehmern (69 Prozent) Dienst nach Vorschrift. 89 Prozent spürten keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit, 18 Prozent hätten die "innere Kündigung" bereits vollzogen.

Lediglich 13 Prozent der 1.822 befragten Arbeitnehmer haben nach der Erhebung eine hohe emotionale Bindung zu ihrer Arbeit. In den USA und Großbritannien liegt dieser Wert Gallup zufolge mit 29 bzw. 19 Prozent deutlich höher, was einen "erheblichen Wettbewerbsvorteil" gegenüber Deutschland bedeute. Das geringe Engagement der Arbeitnehmer sorgt laut Gallup jedes Jahr für einen dreistelligen Milliarden-schaden. Mindestens 234 Milliarden Euro gingen der deutschen Wirtschaft in diesem Jahr unter anderem durch hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität verloren.

Aus Süddeutschen Zeitung vom 4.11.2004:

### Schlecht organisiert

Studie: Viele Firmen zu komplex, überverwaltet und unkoordiniert

München - Die Organisationsstrukturen vieler Unternehmen sind so schlecht, dass selbst gute Strategien nur unzulänglich oder gar nicht umgesetzt werden können. Zu diesem Ergebnis kommt die Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton (BAH) in einer Studie. Danach ist die Struktur in 49 Prozent der befragten deutschen Unternehmen ungesund. Nur 38 Prozent verfügen laut BAH über gesunde Strukturen. Weltweit seien nur 32 Prozent der Firmen fit, 54 Prozent leiden unter Mängeln. „Die Voraussetzungen, Strategien schnell umzusetzen, sind erstaunlich schlecht und zwar weltweit“, sagte Irmgard Heinz, Partnerin des Beratungsunternehmens und Mitautorin der Studie, der SZ. Knapp die Hälfte der Firmen sind überverwaltet und unkoordiniert, die Strukturen zu komplex.

Allein in fast der Hälfte der „kranken“ Firmen bestehe zwar Konsens über eine Strategie, „am Ende macht dann aber doch jeder, was er will“, fand Heinz heraus. Selbst unter den gesunden Unternehmen ist gemessen an der Gesamtzahl der befragten deutschen Firmen nur knapp ein Viertel so flexibel, dass sie schnell auf Veränderungen im Markt reagieren können. Besonders ungesunde Strukturen finden sich der

Studie zufolge in der Pharma-Branche, im Gesundheitswesen, aber auch im Transportgewerbe und der Automobilindustrie.

### Hang zur Überschätzung

Wie Heinz weiter herausfand, überschätzen viele Manager die Qualität der Unternehmensstruktur. Gut zwei Drittel der Geschäftsführer schätzen die Organisationsstruktur ihrer Firma weitaus besser ein als Mitglieder niedrigerer Führungsebenen oder Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. "Sie haben einen sehr optimistischen Blick und sind nicht nahe genug an der Basis", kritisiert Heinz die so genannten Top-Manager. „Sie haben ein falsches Gefühl dafür entwickelt, wo ihre Firma wirklich steht.“

⇒ **Fazit:** Die Ergebnisse dieser Studien gehen in die gleiche Richtung – und decken sich auch weitestgehend mit den Aussagen von Proudfoot Consulting (s. o. – Feiertage ...).

## Ein Interview

Aus der Welt am Sonntag vom 31.10.2004:

### „Langfristig denken plus Risiko“

MICHAEL TRÄM, Europa-Chef der Unternehmensberatung A.T. Kearney, über die Strategie erfolgreicher Unternehmen

**Welt am Sonntag:** Herr Träm, gibt es ein Geheimrezept erfolgreicher Unternehmen?

**Michael Träm:** Drei Charakteristika zeichnen ein erfolgreiches Unternehmen aus: Kundenfokus, Innovationsstärke und Umsetzungsbereitschaft. Es ist wichtig, den Kunden und seine Bedürfnisse genau zu kennen und das Angebot darauf auszurichten. Eine solche Kundenorientierung ist ohne Innovation gar nicht denkbar, denn die immer wieder neuen Kundenanforderungen müssen in neue Produkteigenschaften umgesetzt werden. Und die notwendige Umsetzungsbereitschaft ergibt sich aus der Motivation aller Beteiligten, die von der Innovation begeistert sind und an das neue Produkt oder die Produktverbesserung glauben.

*Inwieweit unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren bei mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen?*

**Träm:** Es gibt nur graduelle Unterschiede, denn beide Unternehmenstypen können grundsätzlich in jeder Situation profitabel und nachhaltig wachsen. Ihrer Struktur verdanken kleinere Unternehmen aber eine höhere Flexibilität und Agilität - damit erfüllen sie einen weiteren Erfolgsfaktor, um den sich größere Unternehmen mit wesentlich mehr Aufwand bemühen müssen.

*Warum schaffen es so wenige Unternehmen, nachhaltig profitabel zu sein und zu wachsen? Sind dafür vor allem Managementfehler verantwortlich?*

**Träm:** Das Wort Managementfehler halte ich für sehr gefährlich. Fehler sind nie ganz auszuschließen, gehören aber zum Unternehmensalltag. Hier liegen aber nicht die Gründe für das mangelnde Wachstum einiger Unternehmen. Wer heute sein Geschäft zu stark unter der Einsparperspektive betreibt, wird anstatt zum "Value Grower", der Wertwachstum erreicht, zum "Profit-Seeker", dessen Resultate Kostenreduktionen sind. An die Stelle eines kurzfristigen Denkens muss wieder langfristiges unternehmerisches Denken treten, das mit Risikobereitschaft gepaart sein muss.

*Gerade mittelgroße Unternehmen sind im Weltmarkt oft sehr erfolgreich, so genannte „Hidden Champions“. Warum?*

**Träm:** Sie nutzen konsequent ihre Chancen als Nischen-Player. Aber natürlich ist es für das hoch spezialisierte Ein-Produkt-Unternehmen einfacher, innovativ zu sein, als für das große Mehrspartenunternehmen, das umfangreiche Forschungs-, Entwicklungs- und Designabteilungen unterhalten muss.

*Können Großunternehmen von diesen „kleinen Riesen“ lernen?*

**Träm:** Da Großunternehmen die Vor-, aber auch die Nachteile großer Organisationen zu tragen haben, gelten für sie eigene Regeln. Oft lohnt es sich darüber nachzudenken, eine Einheit durch Ausgründung als kleines oder mittleres Unternehmen näher an den Markt zu bringen oder eventuell auch durch eine Desinvestition. Was nicht funktionieren wird, sind Versuche, sich als großes Unternehmen strategisch wie ein kleineres zu verhalten. Diese "Strategie" führt zu einer Position des "Stuck in the Middle". Wer sich da hineinmanövriert, hat die Vorteile von Groß- und Mittelunternehmen gleichzeitig verspielt und ist am Ende mit der Summe der Nachteile konfrontiert.

*Die Fragen stellte Nikos Späth*

## Neulich im Akquisegespräch ...

..... erzählte ein Interessent, dass er gerade eine mehrjährige Weiterbildung in systemischer Beratung besucht. Die Ausbildung sei gut, es werden Interventionen für Coaching und Supervision vermittelt. Leider würden in der Weiterbildung organisationale Aspekte und Themen wie die Gestaltung einer Beratungsarchitektur für Organisationen fehlen. Dazu wende er sich nun an WSFB.

Dem Interessenten können wir helfen. WSFB bildet Berater weiter in der „Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse“ - genau dass, was der Interessent für seine tägliche Beratungsarbeit sucht.

Wir freuen uns über diese Anfrage. Zeigt sie uns doch, dass der WSFB-Beratungsansatz in einer durchaus großen und teilweise unübersichtlichen

Beratungsszene an Profil gewinnt und sich anfängt, am Markt durchzusetzen.

Dieser Erfolg ist kein Zufall! Unsere Erfolgsgeheimnisse wollen wir Ihnen hier gerne verraten:

- WSFB gestaltet für seine Klienten individuelle Beratungskonzepte für wirksame und nützliche Lösungen von herausfordernden Aufgabenstellungen. In der Umsetzung kommt dies durch unsere mehrperspektivische und lösungsorientierte Arbeitsweise zum Ausdruck.
- Der WSFB-Beratungsansatz wird laufend weiterentwickelt. Die Auseinandersetzung mit modernsten Erkenntnissen aus Theorie und Praxis stehen dabei im Vordergrund (Beispiele: Narrative Organisationsanalyse, Dilemmaarbeit, iterative Moderation). Die Konzentration auf das Thema „organisationale Veränderungsprozesse“ war in den letzten sechs Jahren seit unserer Gründung zwar kurzfristig nicht immer einfach durchzuführen – beginnt aber inzwischen Früchte zu tragen.
- Eine weitere WSFB-Kernkompetenz lässt sich gut mit unserem Strategic Intend beschreiben: „WSFB als Brücke zwischen Theorie und Praxis“. Es geht immer wieder darum, neue Wege zu finden, um die Ergebnisse von Organisationsanalysen und theoretische Vorgehenskonzepte wirksam und nützlich für die Klienten in die Praxis zu übersetzen. Die WSFB-Stärken: fachlich, methodisch und kommunikativ an die Situation der Klienten anzuschließen und immer wieder produktive Lernsituationen zu kreieren.
- WSFB hilft Ihnen, Ihre komplexen Veränderungsprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen! Zu unserem Dienstleistungsangebot gehören auch die Beratung und das Coaching von Unternehmern, Führungskräften, Projektmanagern, und Projektteams, die Durchführung von Projektreviews und die Unterstützung von internen und externen Beratern.

## 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, 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