

Liebe Leserin, lieber Leser,

nachdem es in den Unternehmen in den letzten Jahren vor allem darum ging, die Situation zu stabilisieren und Grundlagen für Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen, haben wir inzwischen eine Phase des Aufschwungs erreicht.

Im Gegensatz zu früheren Zeiten wird jedoch sehr viel vorsichtiger entschieden und gehandelt. Nicht nur die Bewältigung des Wachstums sondern auch die gleichzeitige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sind Herausforderungen, die uns heute beschäftigen. Die viel zitierten Beispiele Indien und China eröffnen mit ihrem riesigen Absatzpotenzial viele neue Chancen. Aber diese Länder sorgen auch für steigende Rohstoffkosten und entwickeln sich selber in rasanter Geschwindigkeit zu neuen konkurrierenden Produzenten – einige Ergebnisse dieser Entwicklungen wurden ja gerade erst auf der IAA in Frankfurt zur Schau gestellt.

Deshalb sind wir erstmalig in einer Situation, in der viele Unternehmen sowohl hohe Gewinne ausweisen, als auch gleichzeitig aus Rationalisierungsgründen Mitarbeiter entlassen. Diese Entwicklungen stellen das Topmanagement vor komplexe Aufgaben, zumal damit ein erhöhter Diskussionsbedarf über Werte und Einstellungen bei der Belegschaft und in der Gesellschaft entsteht.

Es gibt viel zu tun! Gehen wir es an – gemeinsam! In unserem Newsletter haben wir den Fokus auf die Themen „Führung“ und „Management“ gelegt, um mit Ihnen die aktuellen Chancen „beim Schopf zu packen“.

Herzlichst, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Strategisches Management

Ein Beitrag zur Vergemeinschaftung der theoretischen Grundlagen

„Strategisch“ geht heute jede Führungskraft vor – das gehört zum normalen Managementhandwerk. In vielen Gesprächen mit unseren Klienten stellen wir aber immer wieder fest, dass der Begriff „Strategisches Management“ sehr unterschiedlich gedeutet und gelebt wird.

Strategisches Arbeiten besteht im Wesentlichen aus folgenden Komponenten:

1. Das Festlegen eines Zieles, das erreicht werden soll (= das „Was“)
2. Die Planung des Weges zur Zielerreichung (= das „Wie“ = die Strategie)

3. Die Umsetzung (= Ressourcen und das eigentliche Tun)
4. Die Steuerung (= Kontrolle und die Reaktion auf Soll-/Ist-Abweichungen).

Generell gesprochen, bedeutet „Strategisches Management“ nichts anderes als die konsequente Anwendung dieses Grundprinzips, wobei die einzelnen Komponenten explizit und differenziert bearbeitet werden.

Management und Beratung in der Veränderung

Eine offene Veranstaltung für
Manager und Berater
vom 23. bis 25. Oktober 2007

Mehr Infos unter

wsfb.de - Aktuell - Special

Die Umsetzung

Der Ursprung des Strategiebegriffes liegt in den Militärwissenschaften:

- Die Strategie ist die Lehre vom Gebrauch der Ge-
fechte zum Zwecke des Krieges.
- Die Taktik ist die Lehre vom Gebrauch der Streit-
kräfte im Gefecht.

Durch diese Unterscheidung werden zwei Ebenen in die Betrachtung des Führungshandels eingeführt:

- Eine übergeordnete Planungsebene (strategisch)
- Nachgeordnete Umsetzungsebene (taktisch)

Wie oben beschrieben, gilt es auf beiden Ebenen immer wieder Strategien zu entwickeln („Wie“ soll ein Ziel erreicht werden?). Strategien entstehen also auf allen Ebenen zu den unterschiedlichsten Themen. Beispiele für Strategien aus dem Unternehmenskontext sind:

- Unternehmensstrategie
- Marketing-/PR-/Werbestrategien
- Vertriebsstrategien
- Produktionsstrategien
- Einkaufsstrategie
- Personalbeschaffungsstrategie
- Outsourcingstrategien
- usw.

In der Literatur und in den Diskussionen zum Thema „Strategisches Management“ wird in der Regel auf die übergeordnete **Unternehmensstrategie** fokussiert.

Eine Unternehmensstrategie besteht aus langfristig orientierten Entscheidungen über

- die Geschäftsfelder, auf denen das Unternehmen agieren will

- die Absichten, die strategischen Ziele, die in den Geschäftsfeldern erzielt werden (auch in welchen Branchen und Märkten) sowie
- das Verhalten des Unternehmens am Markt.

Grundlage für die Formulierung einer Strategie ist

- eine externe Analyse der Chancen und Gefahren der Markt- und Unternehmensentwicklung und
- eine interne Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Dazu eine Strategiedefinition nach Sun Tsu (500 v. Chr.)

- Kenne Dich und Deinen Gegner – in hundert Schlachten wirst Du niemals verlieren.
- Vernachlässigst Du Deinen Gegner und kennst aber Dich selbst, sind die Chancen für Sieg oder Niederlage gleich.
- Vernachlässigst Du jedoch Deinen Gegner und Dich selbst, wirst Du mit Sicherheit jede Schlacht verlieren.

Das Ziel erfolgreicher Unternehmensstrategien besteht darin, verteidigungsfähige Vorteile gegenüber der Konkurrenz in den wichtigsten Geschäften eines Unternehmens zu erzielen. Diese Vorteile

- sehen in der Praxis von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden aus
- sind von Geschäftszweig zu Geschäftszweig völlig unterschiedlich
- sind selten stabil, d.h. werden im Laufe der Zeit durch die Wettbewerber und die Entwicklungen des Marktes verändert.

Zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie im Sinne des „Strategischen Managements“ gibt es verschiedene ausgeprägte Vorgehensweisen, die in der Regel auf den oben beschriebenen Prinzipien basieren. Mit dem folgenden Modell hat WSFB bei der Anwendung im eigenen Unternehmen und in Klientenprojekten im Mittelstand, für Bereiche und Abteilungen sehr gute Erfahrungen gemacht:

WSFB-Modell „Strategisches Management“

1. Analyse

Grundlage für die Erarbeitung der einzelnen Elemente ist eine Betrachtung des Status-Quo und der Zukunftserwartungen auf der Basis der Gesichtspunkte

- Ist-Situation
- Externe Umgebung und
- Operationale Umgebung (intern).

Als Methoden verwenden wir hier u.a. die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Bedrohung), die REON-Analyse (robust, erodierend, ungültig, neu) und die Kraftfeldanalyse.

2. Die Mission

Das Mission-Statement beantwortet die Fragen „Was ist unser Auftrag?“ oder „Wofür sind wir da?“. Es ist eine kurze, prägnante Darstellung der Identität/der Existenzgründe des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit (20 – 30 Jahre).

3. Die Vision

Die Vision beschreibt den Zustand des Unternehmens oder der Organisationseinheit in der Zukunft (3 – 5 Jahre) bezogen auf die Kunden, die Mitarbeiter und die betriebswirtschaftlichen Aspekte.

4. Der Strategic Intent (optional)

In vielen Fällen beschreibt eine Organisation ihr herausragendes Ziel, ihre strategische Absicht auch in einem plakativen Satz (Beispiel BMW: „Wir wollen Mercedes überholen“; WSFB: „Die Brücke zwischen Theorie und Praxis!“). Der Strategic Intent hat gewissermaßen eine Scharnierfunktion zwischen Mission und Vision.

5. Die Ziele

Abgeleitet aus der Vision werden für einen überschaubaren Zeitraum, (z.B. ein Jahr) konkrete Ziele definiert, die die Organisation auf dem Weg zur Vision voranbringen. Ziele definieren einen angestrebten zukünftigen Zustand.

6. Die kritischen Erfolgsfaktoren

Bezogen auf die Zielerreichung werden die kritischen Erfolgsfaktoren bestimmt, die bei der Umsetzung und zur Zielkontrolle genutzt werden können. Zeitliche, personelle, technisch-organisatorische und finanzielle Ressourcen werden dabei berücksichtigt.

7. Die Strategien

Mit den Strategien wird festgelegt, wie die Ziele unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren erreicht werden sollen.

8. Initiativen/Aktionspläne

Hier wird die eigentliche Umsetzung der Strategien beschrieben. Dabei werden die einzelnen Aktionen so detailliert, dass Verantwortliche, Inhalte und Termine definiert werden können.

9. Kontrolle und Steuerung (Reflexion)

Überprüfung der einzelnen Elemente in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit und Vollständigkeit. Treffen der notwendigen Folgeentscheidungen und Planen neuer Umsetzungsschritte.

Fazit: Der Grundgedanke des strategischen Managements ist die Unterstellung, dass die Geschehnisse im eigenen Unternehmen und im Markt plan- und berechenbar, d.h. beherrschbar sind.

In der Wirtschaft setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass diese Grundannahme letztlich nicht dem tatsächlichen Geschehen einer Wirtschafts-

Weiter auf Seite 4



Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden auf Expansionskurs

Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden wächst stetig. Seit 2007 befinden sich unsere Räume daher in der Aarstraße 1, in 65195 Wiesbaden.

Auf unserer Homepage unter [„WSFB.DE – PROFIL – DIE MENSCHEN“](#) finden Sie Informationen über unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das was uns charakterisiert und wie wir uns weiterentwickeln.

WSFB-Beraterporträt: Ute Bielstein

In loser Folge porträtieren sich die Beraterinnen und Berater der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Meine Tätigkeitsschwerpunkte

- Training und Coaching von Führungskräften zu allen verhaltensorientierten Führungsthemen z.B. Mitarbeitergespräche, (Zielvereinbarung, Beurteilung, Mitarbeiterentwicklung, Coaching, Feedback), Präsentations- und Moderationstechniken, Recruitment, Zeitmanagement, Changemanagement.
- Training und Coaching von Vertriebsmitarbeitern, z.B. Verhandlungstechniken, Kundenorientierte Kommunikation, Verkaufstechniken

Woran ich glaube...

- Dass hinter jeder Wirkung eine positive Absicht steckt
- Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein
- Dass man nur mit Begeisterung Außergewöhnliches vollbringen kann



Wenn ich nicht arbeite...

- laufe ich möglichst jeden 2. Tag mindestens 1 Stunde
- verschlinge ich Bücher, wenn man mich lässt
- reise ich, am liebsten so lang wie möglich und so weit weg wie nötig um Andersartigkeit zu erleben

Mein Know-how und meine Erfahrungen...

- Bankkauffrau und Sparkassenbetriebswirtin
- Zusatzqualifikation: Ausgebildete Management-Trainerin und systemische Organisationsberaterin
- 22 Jahre in verschiedenen Fachbereichen von Banken tätig, davon 14 Jahre in der Sparkassenorganisation
- 10 Jahre „interne“ Erfahrung als Personalentwicklerin in den Bereichen Sales, Kommunikation und Management in Unternehmen verschiedener Branchen, auch auf internationaler Ebene
- Seit 2006 „externe“ Erfahrung als Trainerin und Beraterin

Meine Lieblingsbücher und -film...

- Roman: „Das Parfum - Die Geschichte eines Mörders“ von Patrick Süskind
- Roman: „Vollidiot“ von Tommy Jaud
- Fachbuch: „Die Psychologie des Überzeugens – Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen“ von Robert B. Cialdini
- Film: „Das Geisterhaus“ nach dem Roman von Isabel Allende

welt entspricht, die durch immer schnellere Veränderungen durch die Globalisierung, neue Technologien und immer kürzere Produktzyklen bestimmt wird.

Trotzdem haben unsere Beobachtungen in den verschiedensten Unternehmen ergeben, dass der konsequentere Einsatz der Prinzipien des strategischen Managements an vielen Stellen zu mehr Effizienz und Effektivität des Handelns führt – also den Unternehmenserfolg steigern kann.

Die Herausforderung für die Unternehmensführer ist es also, eine für die langfristige Unternehmensentwicklung günstige Kombination aus sinnvollem und konsequentem strategischen Vorgehen und dem prozessorientierten Bewältigen des Unvorhersehbaren zu finden.

Gibt es eigentlich einen Unterschied zwischen Management und Führung?

Eine kleine Geschichte:

Durch den Urwald soll eine Straße gebaut werden. Herr Manager rückt mit dem Bautrup, den Maschinen und dem Material an. Er macht einen Plan, teilt die Leute ein, weist die Maschinen zu und überwacht den Baufortschritt.

Herr Leader klettert auf einen Baum, schaut sich um und sagt: „Wir bauen die Straße in die falsche Richtung. Anstatt nach Norden muss sie nach Osten führen!“.

Einige Definitionen:

In einem deutschen Standardwerk zum Thema Management (Wolfgang H. Staehle, Management, 1999) geht der Autor davon aus, dass dem Begriff „Führung“ keine einheitliche Definition zugeordnet werden kann. Er benutzt daher generell den Begriff „Management“ und gliedert das Managementwissen in drei Bereiche:

- (Personal-)Führung: auf Personen und Kleingruppen bezogen, der verhaltenswissenschaftliche Teil des Managementwissens (Behavioral Sciences)
- Unternehmensführung: auf wirtschaftliche Institutionen bezogen, der betriebswirtschaftliche Teil des Managementwissens (Business Administration)
- Unternehmensforschung/Operations Research: der auf Verfahren bezogene, formalwissenschaftliche Teil des Managementwissens (Management Sciences)

Im angloamerikanischen Sprachraum unterscheidet man in der Regel zwischen Management und Leadership:

- Leadership sorgt dafür, dass die richtigen Dinge getan werden. Management bedeutet, die Dinge

richtig zu tun.

- Leadership reicht über die Beeinflussung und Führung Einzelner hinaus und beschreibt ein Bündel von Fähigkeiten und Haltungen, die erforderlich sind, um Mitarbeitern Ausrichtung und Orientierung zu geben. Leadership bedeutet Visionen und Ziele zu entwickeln, Menschen dafür zu begeistern und – wenn notwendig – auch die Unternehmenskultur in diese Richtung zu gestalten. Dazu Edgar H. Schein: „Leader kreieren und ändern Kulturen, Manager und Administratoren leben darin.“ (Aus Hernsteiner 1/2006)

Generell kann man also sagen, dass im Allgemeinen unterschieden wird zwischen den eher sinn- und richtungweisenden Komponenten wie Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Leadership einerseits und den eher wissensorientierten Managementthemen andererseits.

Prof. Dr. Grimm von der EBS (European Business School, Oestrich-Winkel) unterscheidet die folgenden Führungsebenen:



Prof. Dr. Ulrich Grimm, Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung
European Business School, 2007

Normative Führung:

- Entwicklung der Unternehmensphilosophie als Ausdruck von Führungsgrundsätzen und Werten sowie der generellen Einstellung zu Mitarbeitern und Umwelt
- Aufbau von Glaubwürdigkeit und Sicherstellung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens
- Vorgabe eines Rahmens für die strategische Führung in Form der Vision und Mission des Unternehmens

Strategische Führung:

- beschreibt zukünftiges Handeln
- Formulierung der Zielsetzung; Wege zur Zielerreichung
- Kommunikation von Strategien, Definition von Messlatten für Motivation und Leistung
- Allokation von Ressourcen im Unternehmen

Operative Führung:

- Management anstehender Aktivitäten
- Umsetzung von Zielen und Maßnahmen
- Festlegung operativer Budgets und Definition von Produktmengen und -abläufen
- Qualitätssicherung und Cash-Management

Und was habe ich davon?

Warum soll ich mich als Unternehmer, Führungskraft oder als Berater mit der Unterscheidung von Management und Führung auseinandersetzen? Das ist doch bestimmt mal wieder so eine Beschäftigungstherapie von den Theoretikern, die mir als Praktiker nichts bringt!

Viele von uns „versinken im Tagesgeschäft“. Dabei vergessen wir ab und zu, dass wir auch an übergeordneten Themen arbeiten müssen, wenn unsere Organisation auch in der Zukunft erfolgreich sein soll. Und wenn wir Visionen darüber haben, wie wir die Zukunft gestalten wollen, dann gilt es, sich auch mit den Herausforderungen der Umsetzung zu beschäftigen.

Fazit: Die Reflexion der Unterschiede zwischen Management und Führung stellt sicher, dass wir nicht nur effizient sondern auch effektiv arbeiten und dass wir die notwendigen Prioritäten setzen können.

Gute Arbeitsbedingungen sind alles andere als ein Luxus

...denn gute Arbeitsplätze motivieren die Belegschaft nicht nur besser, sondern tragen zum Unternehmensgewinn bei!

Die jüngste Untersuchung der Psychonomics AG in Köln ergab, dass sich etwa 30 Prozent des Unternehmenserfolgs (EBIT) allein durch eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur prognostizieren lassen. Die wichtigsten Faktoren, welche den wirtschaftlichen Erfolg begünstigen, sind demnach Stolz und Identifikation mit der Firma bzw. das daraus resultierende Engagement der Mitarbeiter. An der Befragung beteiligten sich 314 deutsche Unternehmen. Die Studie fand im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales statt und in Zusammenarbeit mit dem Great Place to Work® Institut. Seit 25 Jahren untersucht das Institut internationale Unternehmen und gibt jedes Jahr in 30 Ländern je eine Liste der 100 „Great Places to Work“ heraus. Das Instituts-Modell für einen „großartigen Arbeitsplatz“ basiert auf den fünf Dimensionen Respekt, Fairness, Glaubwürdigkeit, Stolz und Kameradschaft.

Quelle: Psychonomics AG, Köln (2007)

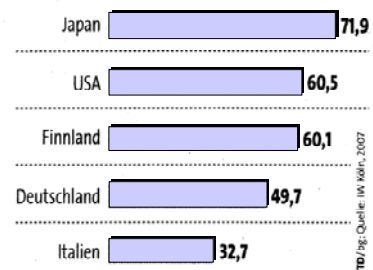
Aus der *Financial Times Deutschland*, 12.09.2007:

Deutschland nutzt sein Know-how zu wenig

Eine gut ausgebildete Bevölkerung ist Voraussetzung für Innovation und Wirtschaftswachstum. In Deutschland sind die Menschen zwar gut ausgebildet, ihr Wissen vermehrt sich jedoch nur gering und Berufstätige arbeiten zu wenig und zu kurz. Bei der Bewertung des Wissens- und Ausbildungsstands eines Landes landet Deutschland daher im internationalen Vergleich von 26 OECD-Staaten nur auf Rang 17, wie der aktuelle Humankapitalindikator des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt. Weit vorn an der Spitze steht Japan. Dort haben 37 Prozent der 25- bis 64-Jährigen einen Hochschulabschluss, hierzulande sind es nur 25 Prozent. Die USA punkten vor allem mit ihrer jährlichen Arbeitsstundenzahl, die mehr als 1800 Stunden umfasst – rund 400 Stunden mehr als in Deutschland. Weit vorn landet auch Finnland. Hier fallen die guten Schülerleistungen auf sowie eine hohe Weiterbildungsquote. Italien bildet das Schlusslicht, dort gehen viele Arbeitnehmer früh in Rente.

Wissen als Kapital

IW-Humankapitalindikator 2004, Skala von 0 (schlechtesten) bis 100 (bester Wert), ausgewählte Länder



Eine kleine Geschichte

Der Dirigent

Wozu braucht ein Ensemble erstklassiger Musiker überhaupt einen Dirigenten? Ein Dirigent beherrscht kein einziges Instrument, sein Instrument ist das Orchester. Er gibt das Tempo vor, er gibt die Einsätze. Er sorgt für den richtigen Gesamtklang. Er gibt den Instrumentalisten zu verstehen, wie bestimmte Stellen klingen sollen, wie laut oder wie leise und mit welchem Ausdruck. Er formt aus den einzelnen Stimmen und den vielen unterschiedlichen Passagen ein Ganzes. Fragen Sie nach dem Konzert den zweiten Trompeter, was er heute Abend gemacht hat, wird er Ihnen nicht antworten: „Ich habe heute Abend Trompete gespielt“, sondern: „Wir haben heute Abend Beethovens dritte Symphonie gespielt.“

Quelle: „Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte“ von Matthias Nöllke (2002)

Macht Arbeitsengagement bei Beratern Klienten zufrieden?

Anja Zahnow - die Autorin dieses Beitrags studiert Psychologie, mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Uni Mainz. Sie absolvierte von Oktober 2006 bis Februar 2007 ein Praktikum bei WSFB. Im Rahmen ihrer Diplomarbeit befragte sie 180 Unternehmensberater über ihr Verhalten und Erleben bei der Arbeit mit Klienten. Die Arbeit wurde bereits unter dem Titel „Dienstleistungsengagement“ veröffentlicht. An dieser Stelle verrät sie die interessantesten Ergebnisse exklusiv für die Leser dieses Newsletters.

Mit Hilfe dieser Forschungsarbeit kann das Phänomen des persönlichen *Dienstleistungsengagements* beschrieben werden, welches auf vier Komponenten beruht. Eine davon ist die **Persönliche Erfüllung** im Kundenkontakt. Schlüsselbegriffe, wie Faszination, Energie, Inspiration, Freude und Glück kommen darin vor. Der Dienstleister macht die Arbeit mit Klienten gerne, sie lässt ihn aufblühen und erfüllt ihn mit Stolz. Die Kraft, die er in diese Tätigkeit steckt, wird ihm durch die Erfüllung der Aufgabe zurückgegeben („Ich schöpfe neue Energie aus den Begegnungen mit Klienten“). Eine zweite Komponente des Dienstleistungsengagements ist die **Soziale Orientierung**: „Ich bemühe mich um eine angenehme Atmosphäre zwischen mir und meinen Klienten“. Verschiedene Fähigkeiten stecken hinter dieser Kernaussage. Z.B. sich in den Klienten hineinversetzen und eine gute Beziehung aufbauen zu können sowie ein Bedürfnis für Harmonie und ein empathischer Charakter. **Vitalität im Kundenkontakt** ist gleich zu setzen mit körperlicher und geistiger Energie. Diese Energie verhilft zur persönlichen Leistungsfähigkeit, d.h. zu einer hohen Aufnahmebereitschaft, zu Belastbarkeit und Durchhaltevermögen. Dies alles ermöglicht es, Aufgaben mit voller Tatkraft und Eifer lange und intensiv nachzugehen – gute Voraussetzungen für eine intensive Arbeit mit Klienten. Eine letzte Komponente von Dienstleistungsengagement ist das **Aufgehen im Kundenkontakt**. Darunter ist ein Zustand zu verstehen, bei dem der Dienstleister selbstvergessen, gedanklich gefesselt und vollkommen eingenommen in seine Tätigkeit vertieft ist. In diesen Momenten vergisst er die Zeit und die eigenen Probleme. Ein weiteres mögliches Merkmal dieses Zustandes ist, dass er sich gedanklich und auch tatsächlich nur schwer von seiner Tätigkeit lösen kann. Es ergibt sich ein bedeutsamer Unterschied, zwischen persönlichem Arbeitsengagement und Dienstleistungsengagement. Die Befragten gaben an, sich häufiger im Kontakt mit Klienten fit und tatkräftig zu

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 systemische 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“

~~Nächster Startworkshop am 11.10.2008~~

(ausgebucht)

Beginn der nächsten Startworkshops
27.03.2008, 26.06.2008 und 16.10.2008

Gestalten Sie Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung aktiv und professionell!

Ausführliche Unterlagen und Anmeldung unter 0611/15766-10 oder per E-Mail: wsfb@wsfb.de

fühlen als bei der Arbeit allgemein. Viele sind überzeugt, dass sie ihre Arbeit oft mitreißt, aber noch häufiger lassen sie sich von der Arbeit direkt mit Klienten mitreißen. Dienstleister sind im Schnitt ausdauernder und belastungsfähiger, wenn sie bei ihrer Arbeit mit Klienten zu tun haben. Wenn sie morgens aufstehen, freuen sie sich mehr auf die Arbeit mit den Klienten, als auf die Arbeit allgemein.

Die Untersuchung leistet Evidenz dafür, dass Dienstleistungsengagement eine Ursache in der gegebenen individuellen Rückmeldung hat. Gemeint sind das Feedback durch die Klienten und das selbst erlangte Wissen, ob die Arbeitsleistung zufrieden stellend ist oder nicht. Je umfangreicher die Informationen zu diesen Aspekten zur Verfügung stehen, umso größer

ist das individuelle Dienstleistungsengagement. Mit anderen Worten fördern die Anwesenheit der Klienten und ihre – direkte oder indirekte – Rückmeldung das Engagement des Beraters.

Korrelationsanalysen lassen vermuten, dass außerdem Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Emotionale Stabilität des Dienstleisters sein Engagement positiv beeinflussen. Auch Arbeitsplatzressourcen wie soziale Unterstützung und Handlungsspielraum sind förderlich. Unsicherheit, emotionale Dissonanz und kundenbezogener Stress sind dagegen hinderlich für Dienstleistungsengagement. „Zeitdruck“ – eigentlich bekannt als Stressor – korreliert positiv mit dem Engagement. Dies besagt interessanter Weise, dass in der Unternehmensberatung das Eine das Andere nicht ausschließen muss.

Dienstleistungsengagement hat überraschender Weise keinen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden (die Kundenzufriedenheit wurde durch die befragten Unternehmensberater eingeschätzt). Eine Erklärung dafür liefert das Konzept der *Equity Theorie*. Demnach handelt es sich bei der Dienstleistung um eine Austauschbeziehung, d.h. der Klient ist zufrieden, wenn er Gerechtigkeit bei der Transaktion wahrnimmt. Es kann also sein, dass er den eher individuellen Gewinn des Dienstleisters, verglichen mit seinem eigenen Ergebnis der Dienstleistung, als größer wahrnimmt. Um diese Theorie zu unterstreichen ist hinzuzufügen, dass es dem Klienten insbesondere bei immateriellen Dienstleistungen, wie der Beratung, an Überprüfungsmöglichkeiten mangelt. Er weiß nicht wie zufrieden er z.B. mit der Professionalität der Leistung sein kann, da er diese nicht nachvollziehen kann. Daraus entsteht beim Klienten der Eindruck, dass die hohen Tagessätze der Berater nicht angemessen für die „unsichtbaren“ Leistungen sind. In den meisten Fällen wird außerdem die Wirksamkeit und Nützlichkeit der Beratung erst längere Zeit nach Abschluss der Dienstleistungsbeziehung deutlich. Nach dieser Studie nimmt ein Unternehmensberater möglicherweise an, dass er den Klienten nur geringfügig zufrieden stellen kann, da dieser immer versucht noch mehr aus der teuer bezahlten Dienstleistung für sich „herauszuholen“.

Weitere Analysen sprechen jedoch dafür, dass Dienstleistungsengagement das Risiko von Burnout am Arbeitsplatz verringert und sich positiv auf die Kundenorientierung und die Arbeitszufriedenheit des Dienstleisters auswirkt. Diese Konsequenzen erfährt wiederum auch der Klient als sehr positiv.

Auf Organisationen bezogen handelt es sich bei Arbeitsengagement unter Angestellten um einen unermesslichen Gewinn, denn jegliche Bereitschaft am Arbeitsplatz baut darauf auf. In schwierigen Veränderungsprozessen z.B., in denen Personalabbau, Degradierungen und Lohnkürzungen anstehen, ist das

Engagement der Angestellten verständlicherweise gering. In diesem Fall ist die Arbeitssituation geprägt von Unsicherheit, eingeschränkten Handlungsoptionen, mangelnder Unterstützung von den Kollegen (die sich zu Konkurrenten entwickeln) sowie mangelndem Feedback. Die ohnehin große Herausforderung der Veränderung ist folglich erschwert durch noch weniger verfügbare Ressourcen. Die Erwartungen des Managements, dass das Alltagsgeschäft nicht unter der Umstrukturierung leiden darf, sind unrealistisch.

Anja Zahnw, cand. Psych.
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Herzlichen Glückwunsch!

16 frisch gebackene kompetente „systemische“ Organisationsberater!

2007 haben zwei weitere Gruppen die WSFB-Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater erfolgreich abgeschlossen:



Sabine Kröhn, Martina Zywietz, Jörg Bröder, Sabine Grüner, Heiner Schwendener, Heike Schönmann und Werner Stockinger. Uwe Reusche fehlt auf dem Bild.

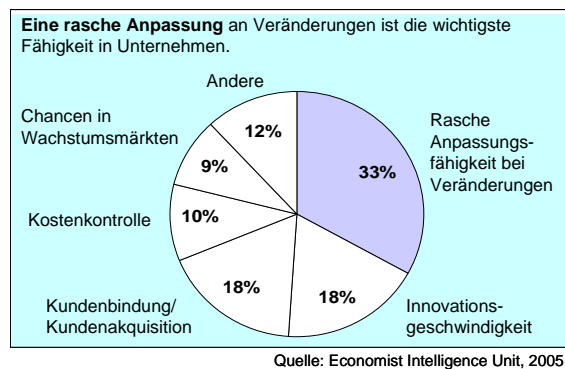


Henrich Stöhr, Gabriela Jérôme, Marcus Benfer, Joachim Pfister, Jörg Bönninghoff und Simone Roth. Dirk Heine und Marcella Kessel fehlen auf dem Bild.

Wir gratulieren allen unseren Absolventen von Herzen und wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg bei ihrer Führungs- und Beratungsarbeit.

Die Fähigkeit der raschen Anpassung

Unternehmen, die gute Chancen haben, wettbewerbsfähig zu bleiben, zeichnen sich nach einem Bericht von Economist Intelligence Unit (2005) durch bestimmte Merkmale aus. Bemerkenswert ist vor allem die Fähigkeit zur raschen Anpassung bei Veränderungen. Es kommt dabei nicht nur auf die Neuorganisation der Strategien an die marktwirtschaftliche Situation an. Die Anpassungsfähigkeit der Menschen im Unternehmen an die veränderte Situation ist eine darauf folgende Herausforderung. In den meisten Fällen wird vom Idealmitarbeiter ausgegangen, den hohe Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft charakterisiert. Ein normaler Mensch ist aber das exakte Gegenteil: Er sucht nach Klarheit, Ruhe und Ordnung und ist auf Veränderungsabwehr eingestellt. Wird bei Veränderungskonzeptionen vom Idealtypus ausgegangen muss die Umsetzung scheitern. Damit Anpassungsinitiativen erfolgreich wirksam werden, sollten die Veränderungsstrategien immer die aktive Beeinflussung der Unternehmenskultur (Werte, Überzeugungen, Führung, Kooperation) sowie gezielte Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung und deren Umsetzung beinhalten. Gelingt es Führungskräfte und Mitarbeiter für die Notwendigkeit der Veränderung zu begeistern und sie zudem in die Prozesse einzubinden, können Initiativen schnell wirksam werden.



WSFB in der Presse

Auch in der Presse wird über die wirksame und nützliche Arbeit der WSFB-Beratergruppe berichtet.

Auf unserer Homepage können Sie die neuesten Artikel lesen. Unter den aktuellen Veröffentlichungen befinden sich auch Berichte über WSFB-Projekte, z.B. bei der DQS, der Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen oder bei dem Personaldienstleister Jägers GmbH. Und lesen Sie unseren [Artikel über Mentoring](#) bei **Focus online**.

Hier der Link zu den [WSFB-Pressetexten](#)

Neue Führungskompetenzen entwickeln

Unternehmer, Topmanager und mittlere Führungskräfte sehen sich in den letzten Jahren mit immer neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert. 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!

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 einige Beispiele von Führungskompetenzen, die sich aus dem systemischen Denken ableiten und die direkt durch Entwicklungsmaßnahmen in die Alltagspraxis umgesetzt werden können.

Mentale Modelle erkennen

Unser Handeln – und das der anderen – wird durch persönliche Bilder und Glaubenssätze bestimmt: Unterschiedliche Menschen interpretieren die gleichen "objektiven" Fakten unterschiedlich! Das Erkennen und die Würdigung solcher 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 gestiegener 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. 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.

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 den Kontext. Dies bedeutet beispielsweise Ziele zu vereinbaren, Budgets festlegen, Ressourcen zur Verfügung stellen usw., aber auch eine positive Stimmung im Unternehmen zu fördern.

Personal Mastery: Sich seiner Selbst bewusst werden

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?

Regeln / Leitplanken vorgeben

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

Konflikte zulassen

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

Führung ohne disziplinarische Verantwortung

In den modernen Organisationsformen mit Netzwerkmanagement, Matrixorganisationen, Projektarbeit und virtuellen Teams kommt dem Thema Laterales Führen immer mehr Bedeutung zu.

Organisationale Aspekte berücksichtigen

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 %!).

Für die Entwicklung der hier beschriebenen Kompetenzen erstellt WSFB ein individuelles Entwicklungskonzept, das fokussiert die aktuellen Unternehmensziele unterstützt. Prinzipien des

prozessorientierten Action Learnings, die Integration der Maßnahmen in die zentralen Geschäftsprozesse, zielführende didaktische Konzepte und sinnvolle Erfolgskontrollen sind bei der Umsetzung für WSFB selbstverständlich.

Offene Veranstaltungen

Management und Beratung in der Veränderung	23.-25.10.07 21.-23.10.08
Führungsreflexion	01.-03.11.07 30.10.-01.11.08
Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshops	27.03.2008 26.06.2008 16.10.2008
Infotag zur Weiterbildung	19.10.2007 09.11.2007
Workshop „Organisation, Narrativität, Reflexivität“ mit Franz Boeckhorst	16.-18.01.08 in Dormagen-Zons

Aus der Reihe:

Zusammen mit unserem Kooperationspartner PRAXISFELD veranstalten wir einen Workshop zum Thema „Systemische Beratung und Outdoor“. Dieser findet bei dem ersten PRAXISFELD Expertenforum am 12. November 2007 in Düsseldorf statt.

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

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

Aarstraße 1

65195 Wiesbaden

0611/15766-10 / wsfb@wsfb.de /

Faxantwort →

Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

Senden Sie mir ...

- allgemeine Informationen zu WSFB und dem Dienstleistungsangebot (WSFB-Infomappe)

Senden Sie mir spezifische Informationen zu...

- Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
- Beratung zu Musterwechseln
- Beratung zu Fusionen, Akquisitionen und Transition-Prozessen
- Beratung zum Thema Wachstumsbewältigung
- Beratung rund um das Thema Projektmanagement
- Visions- und Strategieentwicklung
- Weiterbildungsangebote für Berater, Prozessbegleiter, Change Agents, Führungskräfte, Personaler und Trainer

- 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 jemanden, 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