

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

was tun, wenn das Geschäftsmodell wegbricht?

Aller Erfahrung nach haben sehr viele Unternehmen Schwierigkeiten, ihre Geschäftsmodelle rechtzeitig an eine veränderte Umwelt anzupassen.

Viele Manager reagieren auf Warnsignale wie fallende Umsätze und sinkende Margen sub-optimal. Statt über eine Neuorientierung nachzudenken, bleiben sie bei dem, was in der Vergangenheit stets funktioniert hat: Sie versuchen, ihr Geschäftsmodell weiter zu optimieren, um so Umsätze und Gewinne wieder zu stabilisieren. Das funktioniert nur leider nicht, wenn etwa neue Kundenanforderungen oder technologische Sprünge das Gewinnpotential einer ganzen Branche bedrohen.

Unternehmen, die über ein sehr profitables Kerngeschäft verfügen, haben häufig Angst davor, dass sie mit dem Einsatz neuer Technologien ihre bisherigen Margen opfern müssten. Deshalb schrecken viele Firmen davor zurück, sich in neue Bereiche hineinzubewegen. Am Ende erreichen sie mit ihrem Zögern aber das Gegenteil – je länger sie warten, desto schneller schrumpfen ihre Gewinne und desto schwerer wird es, den Anschluss wieder zu finden.

Unter Veränderungsdruck stehen – unabhängig von der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise – vor allem Industrien mit niedrigen Eintrittsbarrieren und hoher Innovationsgeschwindigkeit. Das gilt unter anderem für Medien-, Technologie- und Softwarefirmen. Aber auch die Energiebranche leidet aktuell unter großen Anpassungszwängen.

Für diese und alle anderen Branchen haben wir diesen Newsletter dem Thema „Musterwechsel“ gewidmet.

Mit herzlichen Grüßen, Ihre
WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Beispiele für radikalen Wandel in der Praxis:

Apple

Als in den 90er Jahren die Margen der PC-Industrie implodierten, geriet der Branchenpionier in Schwierigkeiten. Heute: Apple setzt darauf, dass der PC zur Stereoanlage der MP3-Ära mutieren wird und expandiert ins Musikgeschäft.

Hilti

Früher ignorierte Hilti die Baumärkte und verkaufte sein Baugerät über die firmeneigene Vertriebsorganisation. Heute: Seit ein paar Jahren vermietet Hilti komplette Maschinenparks an seine Kunden und sichert so seine Margen ab.

Fujifilm

Noch vor zehn Jahren verdiente der Konzern sein Geld fast ausschließlich im klassischen Foto-geschäft. Heute: Die Basis des Konzerns hat sich massiv verbreitert – z.B. gehört die digitale Röntgendiagnostik zu den neuen Geschäftsfeldern.

Nespresso

Anfangs versuchte die Nestlé Tochter ihre Espressokapseln in den Kaffeeküchen großer Firmen zu platzieren. Heute: Mit dem Abschied vom Großkundengeschäft kam der Erfolg – Hauptvertriebskanal ist heute ein exklusiver Club.

**Organisationale
Gruppendynamik**
Der Umgang mit Einfluss, Macht und
Widerstand - Workshop vom
14. – 17. Dezember 2009
[Infos unter wsfb.de](http://www.wsfb.de)

Paradigmenwechsel erfordert Musterwechsel

Wie geht es weiter? Wie sieht unser Markt in drei, sechs oder gar zwölf Monaten aus? Das fragen sich zurzeit viele Unternehmensführer und können bestenfalls vage Prognosen stellen. Denn im Umfeld ihrer Unternehmen vollziehen sich zahlreiche Paradigmenwechsel. Viele Erfolgsrezepte von gestern sind überholt. Also müssen neue gefunden werden.

Das wirtschafts- und marktpolitische Umfeld der Unternehmen hat sich in den zurückliegenden Monaten radikal verändert. Und viele Paradigmen sowie Maximen, aus denen die Unternehmen noch vor wenigen Monaten ihre strategischen Entscheidungen ableiteten, sind heute überholt - und folglich auch viele Folgeentscheidungen, die darauf abzielten, die von den Unternehmensführern definierten Ziele zu erreichen. Zum Beispiel die Antworten auf die Fragen:

- Wer sind unsere (Ziel-)Kunden?
- Wie strukturieren wir unsere Produktion

und unseren Vertrieb?

- Wie sichern wir unsere Liquidität?

Grundlagen der Entscheidungen wurden hinfällig

Vielen dieser Entscheidungen wurde dadurch, dass sich das Unternehmensumfeld so stark wandelte, sozusagen der Boden unter den Füßen weggezogen. Deshalb stehen zahlreiche Unternehmen aktuell vor der Herausforderung, ihre strategischen Entscheidungen und somit auch zum Beispiel die Prozesse in ihrer Organisation zu überdenken. Denn klar ist: So weitermachen wie bisher können sie nicht. Unklar ist aber vielfach: Wie kann es weitergehen? An solche Herausforderungen, an denen sie zumindest einen großen Teil ihrer Entscheidungen überdenken mussten, kamen Unternehmen auch in der Vergangenheit immer wieder - zum Beispiel nachdem sie oft jahrelang oder gar jahrzehntelang versucht hatten, die in ihrer Organisation praktizierten Verfahren in der Fertigung oder im Vertrieb zu optimieren. Dann stellten sie oft irgendwann fest: Die Möglichkeiten der bisherigen «Technik» sind ausgereizt. Mit ihr lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen. Um diese zu erreichen, müssen sie ganz neue Wege beschreiten: Zum Beispiel beim Qualifizieren der Mitarbeitenden. Oder bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Lieferanten. Oder bei der Kommunikation mit Kunden. Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel, denn hierbei stehen nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand. Auch die Art, die Realität zu betrachten und zu bewerten, wird hinterfragt, um zu ganz neuen Lösungsansätzen zu gelangen.

Paradigmenwechsel erfolgte quasi über Nacht

Dass Unternehmen in eine Situation geraten, in der sie einen Musterwechsel vollziehen müssen, ist also nicht neu. Was die aktuelle Krisensituation jedoch einzigartig macht, ist: Nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen weltweit, wenn nicht gar alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre tradierten Denk- und Handlungsmuster auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zumindest zu überprüfen. Des Weiteren: Der Paradigmenwechsel, der eventuell einen Musterwechsel erfordert, vollzog sich nicht schleichend über viele Jahre, sondern wenn nicht über Nacht, so doch binnen weniger Monate. Hierin liegt jedoch zumindest für die Einzelunternehmen auch eine Chance: Jeder Musterwechsel setzt voraus, dass sich zunächst in einer Organisation oder zumindest bei deren Lenkern allmählich das Gefühl verdichtet: «Wir nähern uns einer Grenze. Wenn

wir an unseren bisherigen Denkmustern und Verfahrensweisen festhalten, scheitern wir auf lange Sicht.» Ein solches gemeinsames Empfinden in einer Organisation zu schaffen, ist vielfach schwer - speziell dann, wenn die Organisation auf den ersten Blick noch gut dasteht. Die Zahlen stimmen, die Kunden sind zufrieden und von den Mitbewerbern geht keine sichtbare Bedrohung aus. Dann erkennen viele Mitarbeiter die Notwendigkeit eines Musterwechsels noch nicht, selbst wenn erste Indikatoren schon auf eine Gefährdung hinweisen. Also müssen in einer solchen Situation in der Organisation zunächst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass über die Frage «Sollten wir einen Musterwechsel vollziehen - ja oder nein?» überhaupt gesprochen werden kann. Ohne externe Unterstützung gelingt dies selten.

Für jeden ist erkennbar: Es muss etwas geschehen

Anders ist dies in der aktuellen Situation. In ihr ist für alle Mitglieder der Organisation, vom Pförtner bis zum Vorstand, offensichtlich, dass sich im Unternehmensumfeld ein radikaler Paradigmenwechsel vollzieht. Entsprechend leicht kann den Beteiligten vermittelt werden: «Wir müssen zumindest darüber nachdenken, inwieweit unsere bisherige Art, Probleme zu lösen und Herausforderungen zu meistern, noch den geänderten Rahmenbedingungen angemessen und zukunftsfähig ist.» Zeigt sich in diesem Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess, dass ein Musterwechsel nötig ist, stellt sich die Frage: Wie könnte das neue Muster aussehen? Die Antwort fällt nicht leicht - vor allem, weil das Ziel eines Musterwechsels stets ist, das Unternehmen (oder Teile davon) zukunftsfit zu machen.

Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart. Also kann die Frage «Was ist nötig und sinnvoll?» nicht allein anhand von Zahlen, Daten und Fakten beantwortet werden. Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle; zum Beispiel darüber: «Wie entwickelt sich die Wirtschaftskrise weiter? Verschärft sie sich oder nicht? Wann ist sie überstanden? Wie entwickelt sich infolgedessen unser Markt kurz-, mittel- und langfristig? Welche Technologien und Lösungswege werden aufgrund der geänderten Paradigmen eher «boomen», welche nicht? Wie wird sich der Kapitalmarkt verändern? Wie werden unsere Mitbewerber auf die geänderten Rahmenbedingungen reagieren? Wie wird sich das Order- und Zahlungsverhalten unserer Kunden entwickeln?» Alles Fragen, die sich in der aktuellen Situation, in der der Paradigmenwechsel noch im Gang ist, nur

Weiter auf Seite 4



Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden auf Expansionskurs

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: Marcus Benfer

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

Meine Tätigkeitsschwerpunkte ...

- Organisationsberatung
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Training und Beratung von Führungskräften
- Teamentwicklung
- Konzeption von Lernarchitekturen

Mein Know-how und meine Erfahrungen ...

- Studium der Philosophie, Psychologie und Vgl. Religions- und Kulturwissenschaften
- Aus-/Weiterbildung in:
 - o Systemischer Organisationsberatung
 - o Managementtraining
 - o Gruppendynamik
- Erfahrungen in Projekt- und Teamleitung, internat. Marketing, Corporate Learning
- Mehrjährige Tätigkeit als selbstständiger Organisationsberater und Trainer / Berater von Führungskräften

Wovon ich überzeugt bin ...

- Dass alles auch anders sein könnte
- Dass Wirklichkeit durch Sprache konstruiert wird
- Dass wir die Geschichten sind, die wir über uns erzählen
- Dass das Leben das Beste ist, was wir haben



Wenn ich nicht arbeite ...

- verbringe ich Zeit mit meiner Familie
- jogge ich durch den Wald
- reisen wir
- treffe ich Freunde
- koche ich und höre Musik
- lese ich oder schaue Filme

Meine Lieblingsbücher und –filme ...

- Paul Auster: Leviathan [Roman]
- Jeffrey Eugenides: Middlesex [Roman]
- Michel Foucault: Der Wille zum Wissen [Philosophie]
- Fritz B. Simon (Hg.): Lebende Systeme [Systemtheorie]
- Film: Auf der anderen Seite (Fatih Akin)
- Film: American Beauty (Sam Mendes)

bedingt beantworten lassen. Entsprechend viele Unwägbarkeiten fließen in die vorläufigen Antworten ein.

Mut zu bisher undenkbaren Lösungen

Das verunsichert selbst gestandene Manager - sogar in «normalen» Zeiten. Also suchen sie, wenn ein Musterwechsel ansteht, oft nach Richtschnüren für ihre Entscheidungen. Die Folge: Häufig verkünden die obersten Lenker der Unternehmen fast wortgleich dieselben Management-Credos branchenübergreifend. Eine Ursache hierfür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten. Zudem fehlt den Unternehmensführern oft der Mut, eigene Wege zu beschreiten - insbesondere, wenn ihre Betriebe Kapitalgesellschaften sind. Das konnte man in den vergangenen Jahren wiederholt beobachten. Hierfür ein Beispiel: Bis vor zwei, drei Jahren verkündete alle Welt (inklusive der Finanzanalysten und externen Berater) als Erfolgsrezept für Unternehmen: «Besinnt euch auf eure Kernkompetenzen». Also setzten fast alle Unternehmensführer auch aus opportunistischen Gründen auf dieses «Erfolgsrezept». Denn wer dem Mainstream folgt, erntet kaum Widerspruch. Außerdem lassen sich dann einfacher Koalitionen schmieden, als wenn einer einen anderen Lösungsweg als die «Hammelherde» präferiert. Dabei wäre dies oft nötig. Denn wenn fast alle Unternehmen weitgehend dieselbe Strategie verfolgen, steht von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil können sich hierdurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen. Also lautet eine Kernaufgabe, wenn es um einen Musterwechsel geht, sich zunächst mehrere Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten - sonst ist kein echtes Entscheiden möglich. Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es die beste zu realisieren. In sozialen Systemen wie Unternehmen gestaltet sich dies oft schwer. Denn bereits darüber, was die beste Lösung ist, gehen die Meinungen oft selbst in den Vorständen der Unternehmen schon weit auseinander gerade in einer Situation wie der aktuellen, in der sich die Suche nach neuen Lösungen vielfach nicht nur auf einen Unternehmensbereich wie den Vertrieb oder eine Aufgabe wie das Sicherstellen der Liquidität bezieht. Deshalb kann die für die Veränderung nötige strategische Grundsatzentscheidung oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann eine, zwei Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen und verkünden: «So machen wir das». Woraufhin es dann zuweilen einige Zeit später in einer Presseerklärung heißt: «Vertriebsleiter X ... » oder «Vorstand Y verlies das Unternehmen wegen unüberbrückbarer Differenzen über dessen künftige Entwicklung». Dessen ungeachtet sollte die für den Musterwechsel erforderliche strategische Grundsatzentscheidung

zumindest im oberen Führungskreis so weit wie möglich im Konsens getroffen werden, damit sie auf einer soliden Basis steht. Also gilt es im Vorfeld zunächst so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein bestimmter Lösungsweg mit hoher Wahrscheinlichkeit der richtige ist. Denn wie soll die Notwendigkeit, einen Musterwechsel zu vollziehen und einen bestimmten Lösungsweg zu beschreiten, den Mitarbeitern und gegebenenfalls externen Partnern wie Kunden und Lieferanten vermittelt werden, wenn hierüber nicht einmal unter den Führungskräften eine weitgehende Einigkeit besteht?

Gespräch mit Mitarbeitenden suchen

Das Gewinnen der Mitarbeitenden für das Beschreiten neuer Wege erfordert viel Überzeugungsarbeit, denn bei jedem Musterwechsel gibt es Gewinner und Verlierer unter anderem, weil bei einem solchen auch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt werden. Hinzu kommt: Jeder Musterwechsel bedeutet ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern. Deshalb löst er Verunsicherungen aus, die häufig zu Widerständen führen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichen klar kommunizieren, warum der Musterwechsel nötig ist und zwar nicht nur mittels eines allgemeinen Verweises auf die aktuelle Wirtschaftslage. Vielmehr muss den Mitarbeitern klar aufgezeigt werden, welche Gefährdungen oder Folgen sich für die eigene Branche und das eigene Unternehmen aus der aktuellen Marktsituation ergeben. Die Verantwortlichen müssen den Mitarbeitern zudem vermitteln:

- dass ihre Entscheidung für den Wechsel unumstößlich ist,
- welche Chancen und Perspektiven sich aus ihm für die Organisation ergeben und
- dass der mit dem Musterwechsel verbundene Veränderungsprozess gemeinsam gemeistert werden kann.

Führungsreflexion
Impulse und Strategien für
herausfordernde Situationen.
Workshop vom
29. – 31. Oktober 2009
wsfb.de – Veranstaltungen im
offenen Angebot

Dabei sollte den Verantwortlichen jedoch klar sein: Jeder Musterwechsel läutet eine Phase der Instabilität ein - unter anderem weil mit der neuen Art, Aufgaben zu lösen und Herausforderungen zu meistern, noch keine Erfahrung gesammelt wurde. Deshalb muss den Beteiligten ein Weg aufgezeigt werden, wie sich das angestrebte Ziel erreichen lässt. Das heißt: Aktive Führung ist gefragt. Eine aktive Führung ist auch deshalb wichtig, weil Unternehmen, wenn sie einen Musterwechsel vollziehen, den Beteiligten sowie Betroffenen oft nur das übergeordnete Ziel nennen können, selbst dieses steht unter Vorbehalt. Denn welcher Unternehmensführer hat die prophetische Gabe, um in der aktuellen Wirtschaftssituation mit Sicherheit zu prognostizieren, wie sich der Markt seines Unternehmens in drei Monaten, einem halben Jahr oder gar einem Jahr gestalten wird? Und welcher Topmanager weiß schon, wie schwer es dann sein wird, sich als Unternehmen das für das Finanzieren von Investitionen oder das Sicherstellen der Liquidität nötige Kapital zu beschaffen?

Das eigene Nichtwissen nicht leugnen

Entsprechend häufig werden Kurskorrekturen nötig sein. Unter noch größeren Vorbehalten als das Ziel steht der exakte Weg dorthin. Er kann vielfach nur vage beschrieben werden, ähnlich wie es damals bei Kolumbus war, als er einen neuen Seeweg nach Indien suchte. Auch da konnte er nur die grobe Richtung vorgeben. Deshalb muss gerade bei einem beschlossenen Musterwechsel die Führungsmannschaft Geschlossenheit und Führungskraft beweisen, um den verunsicherten Mitarbeitern Orientierung und Halt zu bieten. Auch dies ist leichter gesagt als getan - gerade in einer Situation wie der aktuellen, in der die Führungskräfte zumeist selbst unsicher sind: Wie geht es weiter? Erweist sich das, was wir beschlossen haben, in einigen Monaten noch als tragfähig oder müssen wir dann erneut den Kurs ändern? Dieses Nichtwissen sollten Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern nicht leugnen. Sie sollten ihnen vielmehr klar sagen: Wir versuchen unser Bestes. Wir wissen aber selbst noch nicht, ob wir letztendlich ähnlich wie Kolumbus statt in Indien in Amerika landen. Denn sonst gefährden sie das wichtigste Pfand, das sie in einer Situation wie der aktuellen haben. Dieses ist, dass ihre Mitarbeiter sie als glaubwürdige und integre Persönlichkeiten erleben, denen man vertrauen kann.

- Gerne führen wir mit Ihnen ein Gespräch zum Thema Musterwechsel. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf wsfb@wsfb.de - oder unter 0611/15766-11

Offene Veranstaltungen

Innovation als gewollte Überraschung	02.-07.08.09
Beraterweiterbildung	15.10.2009
Führungsreflexion	29.-31.10.09
Narrative Interventionen	02.- 04.11.09
Organisationale Gruppendynamik	14.-17.12.09

- Weitere Informationen zu unseren offenen Veranstaltungen erhalten Sie unter wsfb.de - [Dienstleistungen](#) - oder unter 0611/15766-11

WSFB-Beratergruppe ist Mitglied im BDU

Seit Dezember 2007 ist die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Die Gründe, warum wir uns diesem Verband angeschlossen haben, sind:

- Die Möglichkeit, auf aktuelle Brancheninformationen (z.B. Marktstudien) zugreifen können.
- Die Unterstützung beim Aufbau von Kooperationen oder Netzwerken
- Die Möglichkeit, persönliche Kontakte zu Berufskollegen aufzubauen
- Die BDU-Mitgliedschaft nutzen als Nachweis der Beratungskompetenz zur Abgrenzung von Wettbewerbern
- Die Möglichkeit, die WSFB-Beratergruppe durch BDU-Seminare und Fortbildungsveranstaltungen weiterzubilden.

Umfragen zeigen, dass Beratungsunternehmen vor allem den Mehrwert durch die vom BDU angebotenen Mitgliederinformationen und Serviceleistungen positiv bewerten.

Die verschiedenen Veranstaltungen des Verbandes und die aktive Mitarbeit in einem oder mehreren BDU-Expertenkreisen sind hierbei wichtige Bausteine. Nicht wenige Beratungsunternehmen suchen zudem durch die Mitgliedschaft einen Nachweis ihrer Beratungskompetenz zur Abgrenzung von Wettbewerbern.

Hier liegen deshalb auch Schwerpunkte der Arbeit des Verbandes. Natürlich muss der BDU als anerkannter Wirtschafts- und Berufsverband darüber hinaus auch übergeordneten Aufgaben gerecht werden. Daher kommt z.B. die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die politische Arbeit im nationalen und internationalen Kontext der gesamten vertretenen Branche zu Gute.

Und was haben unsere Klienten davon, dass WSFB nun Mitglied im BDU ist?

Durch die aktive Mitarbeit im Bundesverband und dem regen Austausch mit anderen Beratungsunternehmen baut WSFB weiter Beratungskompetenz auf. Die zunehmende Vernetzung im Umfeld von seriösen Unternehmensberatungen ermöglicht es WSFB, in komplexen Projekten durch entsprechende Zusammenarbeit auch Spezial-Know-how aus einer Hand zur Verfügung zu stellen, z. B. zum Thema Personalauswahl. Darüber hinaus halten sich unsere Beraterinnen und Berater an die Grundsätze des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. für den Beruf „Unternehmensberater“. Diese betreffen folgende Punkte:

1. Fachliche Kompetenz
2. Seriosität und Effektivität
3. Objektivität, Neutralität und Eigenverantwortlichkeit
4. Unvereinbare Tätigkeiten
5. Vertraulichkeit
6. Unterlassung von Abwerbung
7. Fairer Wettbewerb
8. Angemessene Preisbildung
9. Seriöse Werbung

Damit erhöht die WSFB-Beratergruppe weiter die Wirksamkeit und den Nutzen ihrer Beratungsleistungen.

BDU-Grundsatz „Fachliche Kompetenz“

Als Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat sich WSFB zur Einhaltung der Grundsätze für den Beruf ‚Unternehmensberater‘ verpflichtet.

Was steckt denn nun hinter dem Grundsatz 1. Fachliche Kompetenz?

- Unternehmensberater übernehmen nur Aufträge, für deren Bearbeitung die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Mitarbeiter bereitgestellt werden können.
- Unternehmensberater suchen Lösungen, die dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und den Bedürfnissen des Klienten in bester Weise gerecht werden.

- Unternehmensberater unternehmen alle Anstrengungen, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Verfahrenstechniken ständig zu verbessern und machen ihren Klienten die Vorteile dieser Verbesserungen uneingeschränkt zugänglich.

In den nächsten Newsletterausgaben wird WSFB die weiteren Grundsätze des BDU erläutern. Wer neugierig ist und nicht solange warten will: Bitte nehmen Sie Kontakt zu uns auf...

Eine kleine Geschichte...

Sich verwandeln lassen

Ein Fluss wollte durch die Wüste ans Meer. Aber als er den unermesslichen Sand sah, bekam er Angst, und er klagte: „Die Wüste wird mich austrocknen, und der heiße Atem der Sonne wird mich vernichten, oder ich werde zum stinkenden Sumpf.“

Da hörte er eine Stimme, die sagte: „Vertraue dich der Wüste an.“ Aber der Fluss entgegnete: „Bin ich dann noch ich selber? Verliere ich nicht meine Identität“ Die Stimme aber antwortete: „Auf keinen Fall kannst du bleiben, was du bist.“

So vertraute sich der Fluss der Wüste an. Wolken sogen ihn auf und trugen ihn über die heißen Sandflächen. Als Regen wurde er am anderen Ende der Wüste wieder abgesetzt. Und aus den Wolken entstand so ein Fluss, schöner und frischer als zuvor.

Und der Fluss freute sich und sagte: „Jetzt bin ich wirklich ich!“

Quelle: „Dream Teams“ 110 Stories für erfolgreiches Team-Coaching. Von Wolf W. Lasko

Die Welt der Zahlen

- Anteil der Deutschen, die 1985 Grundschullehrer hoch achteten, in Prozent: 17
- Anteil der Deutschen, die 2008 Grundschullehrer hoch achteten, in Prozent: 33
- Anteil der Deutschen, die 1972 Politiker hoch achteten, in Prozent: 27
- Anteil der Deutschen, die 2008 Politiker hoch achteten, in Prozent 6
- Anteil der Deutschen, die zum Jahreswechsel 2007/2008 mit Hoffnungen ins neue Jahr gegangen sind, in Prozent: 50
- Anteil der Deutschen, die zum Jahreswechsel 2008/2009 mit Hoffnungen ins neue Jahr gegangen sind, in Prozent: 34
- Zahl der Genehmigungen, die eingeholt werden müssen, um in Deutschland eine GmbH zu Gründen: 7

- Zeit, die durchschnittlich nötig ist, um in Deutschland eine GmbH mit bis zu 50 Mitarbeitern zu gründen, in Tagen: 18
- Zeit, die dafür durchschnittlich in Dänemark, Kanada oder Australien aufgewendet werden muss, in Tagen: 2 bis 3

(Alle Zahlen stammen aus deutschen und internationalen Medien)

7 frisch gebackene kompetente systemische Organisationsberater!

Eine weitere Gruppe (der Kurs 2008/A) hat die WSFB-Weiterbildung zum Systemischen Organisationsberater erfolgreich abgeschlossen:



Von links: Ralph Rischmüller, Steffen Hahn, Regina Buchner, Cornelia Menneken-Loff, Anne-Katrin Bauß, Karsten Breker.

Der Nutzen der WSFB-Beraterweiterbildung aus der Sicht eines Absolventen

Ein Absolvent der WSFB-Beraterweiterbildung hat sich intensiv am Markt umgeschaut und hat nun den direkten Vergleich mit anderen renommierten Weiterbildungen. Er hat uns für die WSFB-Weiterbildung folgenden Nutzen genannt:

- ➔ Bei WSFB lernt nicht nur der Einzelne für sich, sondern auch die Weiterbildungsgruppe wird zum Lernraum.
- ➔ Dazu trägt auch die Gruppengröße von max. 8 Teilnehmern bei. In Weiterbildungen anderer Anbieter gibt es manchmal Gruppen mit mehr als 20 Teilnehmern.

- ➔ Jede Veranstaltung wird durch zwei Lehrberater intensiv begleitet. Lehrberater und Teilnehmer begegnen sich auf „Augenhöhe“.
- ➔ Im Vordergrund der WSFB-Veranstaltungen steht das systematische Lernen – eine „Gurufixierung“ gehört nicht zum Konzept.
- ➔ Es wird eine wirkliche Passung hergestellt zwischen den jeweiligen Theoriethematen und den darauf zugeschnittenen Fallstudien.
- ➔ In der WSFB-Beraterweiterbildung gelingt die Verknüpfung des systemtheoretischen Rahmens, konkreter Tools und unternehmensberaterischer Praxis. Diese Verknüpfung wird durch die Verwendung von aktuellen Praxisbeispielen der Teilnehmer und der Lehrberater unterstützt.

2. Internationales WSFB – BWB – Alumnitreffen 2009

Am 27. und am 28. Februar 2009 trafen sich über 35 Absolventen der WSFB-Beraterweiterbildung aus Deutschland und der Schweiz in Wiesbaden.

Am ersten Nachmittag gab es ein Wiedersehen mit viel Hallo: die Teilnehmer trafen viele Kolleginnen und Kollegen in den WSFB-Räumen aus Ihren eigenen Weiterbildungsgängen wieder und begrüßten die „Frischlinge“, die das erste Mal zu einem Alumnitreffen kamen. Auch die Lehrberater waren natürlich dabei. Der Abend klang dann gemütlich mit vielen Gesprächen und guter Verpflegung aus.

Am nächsten Tag ging es dann mit dem offiziellen Programm in einem Wiesbadener Hotel weiter. Hier berichtete zunächst die WSFB-Geschäftsleitung ihre Einschätzung der aktuellen Lage und der weiteren Entwicklung des Beratungsmarktes.

Danach gab es insgesamt sechs Fachworkshops, davon wurden drei von den WSFB-Geschäftsführern und drei von Absolventen gestaltet. An dieser Stelle nochmals vielen Dank für die aktive Mitarbeit! Folgende Themen wurden diskutiert:

1. Krisenbewältigung – Welche Unterstützung können interne/externe Berater leisten?
2. Systemische Organisationsberatung – Chancen und Grenzen
3. Neues Businesssystem – Was folgt daraus für Führung, Management und Beratung?
4. Vertrieb: vom Reagieren zum Agieren
5. Ergebnisse einer Feldstudie zum Thema Change und Organisationsentwicklung
6. Web & Enterprise 2.0 - was ist das?



Das Alumnitreffen endete mit dem Wunsch der Teilnehmer, sich auch über die ursprünglichen Weiterbildungsgruppen hinaus weiter zu vernetzen. Gesagt getan: inzwischen gibt es eine selbstverwaltete WSFB-Alumnigruppe in XING!

Anlässlich des 10-jährigen Bestehens von WSFB hat die Geschäftsführung die Teilnehmer des Alumnitreffens dann noch zu einem exklusiven WSFB-Theaterabend eingeladen. Das Stück „Männerschlussverkauf“ im Galli-Theater in Wiesbaden fand tosenden Beifall – nicht zuletzt, weil in diesem Stück viele Aspekte der Beratung persifliert wurden („...ohne Transe keine Chance...“).

Checkliste für erfolgreiche Change-Projekte – Teil I

Bevor es losgeht:

- Gibt es klar kommunizierte Visionen und Erwartungen mit konkreten Zielvorgaben?
- Sind die Verantwortungsbereiche für die Veränderung klar definiert und für alle transparent?
- Ist die Komplexität der Projektumgebung berücksichtigt, sind die wichtigsten Abhängigkeiten erfasst und Risiken dokumentiert?

- Ist das Change Management integraler Teil der Projektsteuerung und methodisch eng mit dem Projektmanagement verzahnt?
- Sind zu erwartende kulturelle Widerstände bekannt und ist eine entsprechende Strategie entwickelt?
- Wurde die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft in der betroffenen Organisationseinheit ermittelt und wurden daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet?
- Wurden Change Agents aus der Organisation identifiziert und proaktiv eingebunden?

Anzeige

Unsere Kernkompetenzen:
Strategieberatung,
Change Management,
Umsetzung von
Veränderungsprozessen
und die

WSFB-Beraterweiterbildung
„Organisationale
Veränderungsprozesse gestalten“
- Systemische Organisationsberatung für
Change Agents und Berater

Sie sind ProzessberaterIn, Coach, Change Agent, UnternehmensberaterIn, TrainerIn, PersonalentwicklerIn oder Führungskraft?

Sie suchen nach Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung und sind an einer Weiterbildung interessiert, die Ihnen Professionalisierung, neue Impulse und Unterstützung für die Gestaltung, Begleitung, Beratung, Supervision und das Coaching von Veränderungsprozessen bietet?

Kurz: Sie wollen einen Quantensprung für Ihre Beratungskompetenzen? Dann bilden Sie sich bei uns weiter, denn:

Wir sind in Deutschland die Nr. 1 in der systemischen Organisationsberatung!

**Beginn des nächsten Startworkshops:
15. Oktober 2009**

Wer Wege kennt, kann wählen – WSFB

Was können wir für Sie tun? Unsere Leistungen im Überblick

Wie vollziehen sich Veränderungsprozesse in Unternehmen? In der Regel trifft zunächst das Top-Management die nötigen Basisentscheidungen und macht so den Weg für die Veränderung frei. Doch damit ist die Veränderung noch nicht vollzogen. Nun gilt es vielmehr eine „Roadmap“ zu entwerfen, wie die Entscheidungen umgesetzt und die damit verbundenen Ziele erreicht werden können – mit hoher Wahrscheinlichkeit und ohne Ressourcen zu verschwenden. Ist der Weg definiert, gilt es, einen Maßnahmenplan zu erstellen. Danach kann die Umsetzung beginnen. Dieser Prozess ist oft lang und steinig und regelmäßig ergibt sich in ihm Korrekturbedarf – selbst bei einer professionellen Planung. Zum Beispiel weil sich die Marktsituation ändert. Oder weil bei den Mitarbeitern, Händlern, Lieferanten oder Kunden mehr Überzeugungsarbeit als gedacht zu leisten ist. Deshalb muss die Umsetzung professionell gemanagt werden, damit aus den Entscheidungen Fakten werden und das Unternehmen den erhofften Gewinn einfährt.

Dem skizzierten Verlauf von Veränderungsprojekten entspricht unser Leistungsspektrum. Es umfasst die Bereiche Strategieentwicklung, Organisationsberatung, Umsetzungsbegleitung sowie Mitarbeiterqualifizierung.

Strategieentwicklung

Unsere Leistung: Wir entwerfen mit Ihnen eine Vision von Ihrem künftigen Unternehmen und unterstützen Sie beim Treffen der erforderlichen unternehmerischen Entscheidungen.

Ihr Nutzen: Sie haben ein Bild von Ihrem künftigen Unternehmen und wissen, welche (Entwicklungs-) Ziele Sie erreichen möchten.

Organisationsberatung

Unsere Leistung: Wir ermitteln mit Ihnen, wie Ihr Unternehmen/Bereich die definierten Ziele erreichen kann und was es dabei zu beachten gilt, und entwerfen mit Ihnen die Architektur für einen „Umsetzungsplan“.

Ihr Nutzen: Sie haben eine Art Roadmap, wie Sie die Ziele ohne Umwege und Verschwendung von Ressourcen erreichen.

Umsetzungsbegleitung

Unsere Leistung: Wir unterstützen Sie beim Umsetzen der Maßnahmen. Wir evaluieren mit Ihnen deren Erfolg und verständigen uns mit Ihnen bei Kursabweichungen auf unterstützende oder ergänzende Maßnahmen, damit Ihre Organisation das Ziel trotzdem erreicht.

Ihr Nutzen: Sie erreichen sicher Ihre Ziele bezüglich

- Ressourceneinsatz
- Termineinhaltung
- Qualität/Qualität der Ergebnisse

Mitarbeiterqualifizierung

Unsere Leistung: Wir vermitteln Ihren Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein, Wissen und Können, das sie für ihre Arbeit (in der „neugestalteten“ Organisation) brauchen.

Ihr Nutzen: Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte leisten den gewünschten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Strategieentwicklung – den Weg zum Ziel ermitteln

Wie fällt in Unternehmen der Beschluss: Wir müssen einen Kurswechsel vollziehen? In der Regel haben zunächst ein, zwei oder mehr Entscheider das Gefühl: In unserer Organisation muss sich etwas ändern – zum Beispiel, weil sie gewisse Marktentwicklungen alarmierend finden. Also beobachten sie besagte Entwicklungen. Und bestätigen sich ihre Vermutungen, dann sprechen sie zunächst mit Kollegen darüber, bevor das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens gesetzt und zum Beispiel im Führungskreis besprochen wird.

Oft ist bereits das Herbeiführen des Konsens „Wir müssen etwas tun“ nicht leicht – unter anderem, weil sich dieses Gefühl weitgehend aus individuellen Beobachtungen und Einschätzungen speist. Das Unternehmen kann sich bei der Entscheidungsfindung also nur bedingt auf Zahlen, Daten und Fakten stützen.

Noch schwieriger ist es meist, sich auf einen Lösungsweg zu verständigen – unter anderem weil die Beteiligten aufgrund ihrer Erfahrung und Position im Unternehmen den Bedarf verschieden einschätzen und unterschiedliche Lösungen präferieren. Hinzu kommt: Weil sie alle ein Teil der Organisation sind, sehen sie gewisse Lösungswege entweder nicht oder verwerfen diese vorschnell. Deshalb engagieren Unternehmen, wenn strategische Entscheidungen anstehen, oft externe Experten – als „geistige Sparringpartner“ oder Moderatoren des Prozesses. Auch WSFB übernimmt häufig diese Funktion und führt in Unternehmen zum Beispiel Strategieworkshops mit den Top-Entscheidern durch.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Aarstraße 1
65195 Wiesbaden

0611/15766-10 / wsfb@wsfb.de / →

Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

Ich bin interessiert. Senden Sie mir Informationen zu...

- Systemischer Organisationsberatung
- Prozessberatung zur Visions- und Strategieentwicklung
- Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
- Beratung zu Teamentwicklung und Teamproduktivität
- Weiterbildung und Coaching von Führungskräften und Projektleitern
- Weiterbildung und Coaching von Beratern und Change Agents
- WSFB – Beratergruppe Wiesbaden

Ich bin an Ihren Informationen nicht interessiert. Streichen Sie mich aus Ihrem Verteiler.

Senden Sie mir bitte zukünftig Ihre Informationen an meine E-Mail-Adresse:

_____ @ _____

Ich bin nicht der "richtige" Ansprechpartner. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

Ich kenne eine Kollegin/einen Kollegen, die/der auch Interesse an Ihrem Newsletter hat. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

Ich bin an einem persönlichen Gespräch mit Ihnen interessiert.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Meine Telefon-Nr. _____

Name

Firma