

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

nach einiger Zeit der „Abstinenz“ freuen wir uns, Ihnen die neue Ausgabe unseres Newsletters zu präsentieren.

Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden ist in Bewegung – wir werden darüber in diesem Newsletter berichten. Sie können sich dazu aber auch auf unseren neuen Internetauftritt unter www.wsfb.de informieren.

In Bewegung ist auch die deutsche Wirtschaft. Die optimistische Stimmung steigt weiter an, die Fundamentaldaten wie Wachstum oder die Arbeitslosenquote repräsentieren den „gefühlten“ Aufschwung aber noch nicht.

Doch die optimistische Grundhaltung ist ein Key-Success-Faktor für die weiteren positiven Entwicklungen. Folgerichtig haben wir diesen Newsletter dem Schwerpunktthema „Wachstum“ gewidmet.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Fusionen, Akquisitionen und Transition-Prozesse

Eine Möglichkeit, als Unternehmen zu wachsen besteht im Zukauf von anderen Firmen oder Firmenteilen bzw. in der Verschmelzung von verschiedenen Organisationen. Die Entscheidung, ob das Vorhaben Früchte trägt und sich auch mittel- und langfristig rechnet, fällt mit der Gestaltung der entstehenden Organisationsentwicklungsprozesse.

Die folgenden Ausführungen entwerfen einen Rahmen für die Planung und Gestaltung einer Transition aus Sicht der Organisationsentwicklung. Unter Transition verstehen wir in diesem Zusammenhang das Zusammenführen von ganzen Unternehmen – z.B. durch eine Fusion oder Aufkauf – oder Unternehmensteilen: Abteilungen oder Bereiche, die neu zugeordnet werden – firmenübergreifend oder firmenintern.

WSFB-Grundannahmen

Die folgenden Grundannahmen bilden die Basis für die weiteren Ausführungen:

1. Die Misserfolgsquoten von Fusionen liegen heute je nach Studie zwischen 50 und 85 Prozent. Misserfolg bedeutet hier: Die gesteckten Ziele (z.B. Skaleneffekte bei den Kosten, Syner-

gieeffekte bei der Entwicklung neuer Produkte usw.) werden nicht erreicht.

2. Das Streben nach Synergien bringt oft auch hohe Opportunitätskosten mit sich. Es lenkt dann die Aufmerksamkeit der Manager ab von den Herausforderungen des täglichen Geschäfts und verdrängt andere Initiativen, die wirklich etwas eingebracht hätten. Oft verursachen Synergieprogramme echte Rückschläge, beeinträchtigen Kundenbeziehungen, beschädigen Marken oder untergraben die Moral der Mitarbeiter – sie vernichten Werte, statt neue zu schaffen.

Ihre Meinung ist uns wichtig!
Geben Sie uns Feedback zu unserer neu gestalteten WSFB-Homepage und nehmen Sie an unserem Gewinnspiel teil!
www.wsfb.de/Aktuell/ak_2_2.htm

3. Den Begriff der Kultur einer Organisationseinheit (Firma, Bereich, ...) verstehen wir im Sinne von Edgar H. Schein (siehe dazu auch unserer Themenskript). Dazu gehört auch der Aspekt, dass Kultur im Dialog und durch das Handeln entsteht – also ein Prozess ist.
4. Kommen zwei Unternehmenskulturen zusammen, gibt es potenziell zwei Möglichkeiten:
 - Es findet eine „Einverleibung“ statt. Hier gibt es oft die „Sieger“, die Ihre Kultur durchsetzen wollen, und die „Besiegten“, die sich oft dagegen wehren. Die Mitarbeiter der einverleibten Firma haben die Wahl, sich der Kultur der Altorganisation anzuschließen oder diese zu verlassen (gfs. durch „innere Kündigung“).
 - Bei strategischen Akquisitionen, Joint-Ventures oder Fusionen ist in der Regel eine „Einverleibung“ nicht sinnvoll, wenn die mit dem Zusammenschluss angestrebten Ziele erreicht werden sollen. Es ergibt sich stattdessen die Chance, dass eine neue, gemeinsame Kultur entsteht. Diese Chance wird in der Realität oft nicht wahrgenommen – an diesem Punkt werden bei vielen Firmenübernahmen und Fusionen häufig die entscheidenden Fehler gemacht – und deshalb scheitert heute die Mehrzahl dieser Reorganisationsprojekte.
5. Bei der Zusammenführung zweier oder mehrerer Unternehmen entsteht auf alle Fälle ein Transition-Prozess. In der Regel beschränken sich heute Unternehmen darauf, diesen Prozess aus finanztechnischer und juristischer Sicht zu begleiten. Eine aktive Beeinflussung des Transition-Prozesses aus der Sicht der Organisationsentwicklung hilft, die Chancen zur Realisierung der

angestrebten Synergieeffekte und Kosteneinsparungen zu erhöhen und die in der Transitionphase unvermeidlichen Produktivitätsverluste und den Verlust von Schlüsselmitarbeitern zu minimieren. Ziel ist dabei, ein Desaster wie z.B. bei der gescheiterten Fusion der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zu verhindern!

6. In der Regel kehrt sich Gewichtung der Beurteilungskriterien beim Übergang von der Pre- zur Post Merger Phase um: die vormaligen „harten Faktoren“ werden nun zu den „weichen“, die vormaligen weichen werden nun die harten Faktoren.
7. Kulturelle Differenz ist bei einem strategischen Zusammenschluss der Erfolgsfaktor! – Der „cultural fit“ ist kein signifikantes Erfolgskriterium. Kulturelle Varietät hingegen schon eher. Entscheidend für den Erfolg ist vor allem die Kultur des Post Merger Managements selbst!
8. Post Merger Management ist kein Integrationsmanagement, sondern aktives Grenzmanagement, als ein dynamischer Prozess der Vernetzung mit unterschiedlichen Intensitäten!
9. Diese Art von Prozessorientierung bedingt, dass für die Gestaltung zukünftiger Fusionen keine standardisierten Rezepte erstellt werden können. Möglich ist aber ein Rahmenmodell, das auf den jeweiligen Einzelfall angepasst und dann im eigentlichen Tun rollierend ausgestaltet wird.

Die Rolle der Organisationsentwicklung

Im Vorfeld

Im Vorfeld der nach außen gerichteten Aktionen wird das Topmanagement aus der Sicht der Organisationsentwicklung über die organisationalen Aspekte bei Mergers und Acquisitions informiert. Dadurch kann das Topmanagement Know-how aufbauen (welcher Manager hat schon gelernt, wie erfolgreich Fusionen durchgeführt werden?), die „Institution Organisationsentwicklung“ kann so sicherstellen, in das Transitionprojekt frühzeitig mit einbezogen zu werden.

Vor der Akquisitionsentscheidung

Vor der eigentlichen Akquisitionsentscheidung hat das Management viele Aspekte zu berücksichtigen. In dieser so genannten Due Diligence Phase kann aus der Sicht der Organisationsentwicklung zum Beispiel auf folgenden Gebieten Unterstützung zur Entscheidungsfindung erfolgen:

- Wo können durch einen Zusammenschluss Synergieeffekte auftreten?
- In welcher „Lebensphase“ befinden sich das eigene Unternehmen und der Übernahmekandidat?
- Welchen Wert haben die Kundenbeziehungen für das Geschäft?

- Wie passen die derzeitigen Visionen, Ziele und Strategien zueinander?
- Kulturdiagnose des eigenen Unternehmens und des Übernahmekandidaten mit geeigneten Instrumenten wie zum Beispiel das Organizational Culture Inventory

Nach dem Beschluss

Unmittelbar nach der Entscheidung zur „Vereinigung“ stehen folgende Aktionen an:

- Grobplanung des Transitionprozesses
- Erstellung der Kommunikationsplanung
- Personalentscheidungen: Die Toppositionen „richtig“ besetzen

Post Merger Integration Management

Besonders bei der Gestaltung des Post Merger Integration Managements werden die Unterschiede in der philosophischen Grundhaltung der Verantwortlichen deutlich. Hier geht es um die Polaritäten:

- Wird mit Hilfe eines „Post Merger Cultural Integration Program“ versucht, eine gemeinsame neue Kultur aus den beiden alten Kulturen zu schaffen? Oder
- wird durch ein aktives Grenzmanagement als ein dynamischer Prozess der Vernetzung mit unterschiedlichen Intensitäten eine (neue) Kultur des Umganges der beiden alten Kulturen miteinander entwickelt?

Die Reflexionen zu diesen Fragen und der Gestaltung der Prozesse – die Kultur der Transitionprozesse – sind aus unserer Sicht Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Transition.

Unterstützung durch WSFB

Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden unterstützt Transitionprozesse durch:

- Einbringen ihres Know-hows und ihrer Erfahrungen bezüglich Fusions- und Transitionprozesse
- Mitarbeit bei der Erarbeitung der spezifischen Vorgehensweise für die Phasen „Vor der Akquisitionsentscheidung“, „Nach dem Beschluss“ und dem Post Merger Integration Management inklusive der entsprechenden Interventionsarchitektur
- Erarbeitung des individuellen Interventionsdesigns zur Vernetzung der verschiedenen Organisationen
- Begleitung der Transitionprozesse, z.B. Unterstützung für die Kommunikationsplanung, die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen, Veränderungsworkshops und Konfrontationsmeetings, Konfliktmoderationen und Einzelcoaching.



Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden auf Expansionskurs

In den letzten Jahren ist die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden stetig gewachsen. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf unsere Außendarstellung.

Zunächst haben wir bei der Überarbeitung unserer Homepage entsprechend reagiert. Hier finden Sie nun z.B. unter www.WSFB.DE/PROFIL/pr_3_2.htm Informationen über unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was uns charakterisiert und wie wir uns weiterentwickeln.

WSFB-Beraterporträt: Scherin Beuther

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

Meine Tätigkeitsschwerpunkte

- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Praxiswerkstätten für Führungskräfte
- Klärungshilfe
- Teamentwicklung
- Coaching von Führungskräften

Welche Erfahrungen ich einbringe...

- Seit 15 Jahren im Anleiten und Begleiten von Gruppen und Einzelpersonen unterwegs...
- Seit 8 Jahren Unternehmerin
- Seit 8 Jahren Mutter & „Managerin eines Familiensystems“...



Womit ich mich sonst noch so befasse...



- Bergwandern
- Nordic Walking/ Fitness
- Kochen mit Freu(n)den
- Mit meinem Mann und meinen beiden Töchtern

Welches Know-how ich mitbringe, um zu beraten...

- Eine fundierte Ausbildung
 - Bankkauffrau/ Bankfachwirtin
 - Kommunikationsberaterin (Schulz von Thun)
 - Systemischer Coach (ADG/DGCO)
 - Systemische Organisationsberaterin (WSFB)
- Intuition
- Die Bereitschaft, mich immer wieder aufs neue auf den Einzelnen einzulassen

Woran ich glaube...



dass jeder Mensch die Antworten auf seine Fragen in sich trägt...

Was ich an meinem Beruf liebe...

- Die Möglichkeit meine Neugier am Unbekannten zu stillen
- Die Chance, die Welt durch unterschiedliche Brillen zu sehen
- Die Herausforderungen, die jede neue Beratung mit sich bringt
- Die Entwicklung von Menschen und Organisationen zu erleben und eine zeitlang zu begleiten

Wenn „kleine“ Unternehmen wachsen

Zur Ausgangssituation

Kleine Unternehmen starten in der Regel mit einer bestimmten Dienstleistungs- oder Produktidee. Die Gründer, ein oder mehrere Gesellschafter, manchmal ein Ehepaar oder auch enge Freunde, entwickeln in dieser ersten Phase enge freundschaftliche Bindungen an die Mitarbeiter "der ersten Stunde". Sie wählen jeden Mitarbeiter selbst aus und entscheiden neben fachlicher Eignung vor allem nach der sozialen Eignung, passt er oder sie zu uns. Das Unternehmen wird getragen von einer Idee, dem Charisma der Gründer und einer kollegial-freundschaftlichen Zusammenarbeit. Das tägliche operative Geschäft ist gekennzeichnet von schnellen und kurzen Kommunikationswegen, vor allem hat jeder sofort unmittelbaren Kontakt zum Chef oder zur Chefin. Im Grunde weiß jeder über alles Bescheid, weil es kaum Vorgänge gibt in die nicht jeder Mitarbeiter irgendwie involviert ist.

Zwei wesentliche Prinzipien kennzeichnen diese Phase der Unternehmensentwicklung. Zum einen ist das Führen über persönliche Beziehungen – "der Chef darf nicht enttäuscht werden". Zum zweiten bilden operatives Geschäft, Strategie und Organisation weitestgehend eine Einheit. Die kurzen Kommunikationswege erlauben Ad-hoc-Entscheidungen in allen drei Bereichen. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, sie wissen welche Ziele sie erreichen wollen und was zu tun ist. Irritationen gibt es nicht und wenn doch, können sie schnell behoben werden aufgrund der unmittelbaren Kommunikation zur Geschäftsleitung und zu Kollegen. Kunden erleben solche Unternehmen als kompetent, freundlich und intelligent. Die Stärke solcher Unternehmen ist ihre Flexibilität sowohl nach innen als auch nach außen.

Welcher typische Wendepunkt tritt ein?

Nach einer Vorlaufzeit von zwei bis drei Jahren tritt eine dramatische Veränderung ein. Das Unternehmen wird erfolgreich, es behauptet sich am Markt und die Nachfrage wächst. Damit wachsen auch das Unternehmen und die Mitarbeiterzahl. Und jetzt treten auf einmal Probleme auf. Bisher wurden alle Mitarbeiter problemlos integriert. Aber ab einer Personenzahl von ca. dreißig treten für die Mitarbeiter bisher unbekannte Phänomene auf.

Der oder die Gründer spüren nach einer langen Phase der Überlastung, dass es so nicht weiter gehen kann und wollen sich Entlastung schaffen durch Neuorganisation. Oft ziehen sie sich aus dem operativen Geschäft zurück und übernehmen strategische Aufgaben und unterstützen den Vertrieb aufgrund ihrer exzellenten Kontakte und profunden Marktkenntnis.

Wächst die Mitarbeiterzahl auf vierzig bis fünfzig werden häufig Manager von außen mit großem Verantwortungsbereich eingestellt.

Der neue Manager kann unmöglich das Führungsprinzip der persönlichen Bindung aufrechterhalten, er führt hoch qualifizierte Leute eher über Commitment. Hier sind die ersten Irritationen vorprogrammiert. Zwei Führungsprinzipien, Führen über persönliche Beziehung zum Einen und Führen durch Selbstverpflichtung zum anderen laufen parallel mit allen bekannten Folgeerscheinungen wie Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeiter bis hin zum Konflikt zwischen Gründer und verantwortlichem Manager.

Viele Mitarbeiter erleben den/die Gründer plötzlich als weit weg und verstehen seine/ihre Handlungen und Verhaltensweisen nicht mehr.

Noch bedeutsamer für die Zusammenarbeit ist die Tatsache, dass an diesem Punkt der Entwicklung die selbstverständliche Einheit von operativem Geschäft, Strategie und Organisation auseinander fallen. Es treten Fragen auf, die im Unternehmen offen oder verdeckt vehement diskutiert werden. Warum kennt Mitarbeiter X seine Aufgaben nicht? Warum wurden die Bereiche xy zusammengelegt und z bildet eine eigene Abteilung? Warum hält der Materialeinkauf nie seine Zeitvorgaben ein? Wieso arbeiten wir plötzlich gegeneinander, das gab's doch früher nicht? Wer trifft hier eigentlich die strategischen Entscheidungen, wir verzetteln uns sonst? Solche oder ähnliche Fragen stehen dann im Raum.

Was gestern noch als Tugend oder Erfolgsrezept galt, wird plötzlich fragwürdig. Kennzeichnend für diese Phase sind eine wachsende Unzufriedenheit bei manchen Mitarbeitern und eine tiefe Enttäuschung bei den Gründern, die aufgrund ihrer engen Verbundenheit zu den Mitarbeitern deren Kritik, Konfliktbereitschaft oder gar Kündigung als persönliche Kooperationsverweigerung nehmen. Es besteht bei allen Beteiligten die Tendenz, organisationale Probleme zu personalisieren. Es kommt zu Fluktuation, Unzufriedenheit und Widerstand.

Die graduelle Ausprägung dieser Entwicklungsphase variiert natürlich von Unternehmen zu Unternehmen, findet jedoch prinzipiell statt. Als Bewältigungsstrategie wird der alte Geist beschworen, den es zu erhalten gilt, obwohl die meisten innerlich wissen oder ahnen, dass es kein Zurück mehr in der Unternehmensentwicklung gibt.

Das Unternehmen befindet sich in einem Veränderungsprozess, weg von der Pionierphase hinein in die Phase der Professionalisierung und Integration, um als marktfähiges Unternehmen zu bestehen.

Das Bewusstsein für diese Entwicklung ist in der Außenperspektive bei den meisten arbeitenden Menschen durchaus vorhanden, bei den Betroffenen aus

der Innenperspektive in der Regel nicht. Denn wer denkt in der euphorischen Gründungsphase schon gern an die kommenden Probleme, die sich ohnehin nicht vorweg lösen lassen. Häufig sind es die zuletzt gekommenen Manager oder die Gründer selber, die die Initiative ergreifen und das gesamte Unternehmen in eine Reflexionsphase führen, um diesen Veränderungsprozess als Gesamtorganisation zu bewältigen. Dabei kann professionelle Organisationsberatung wertvolle Hilfe und Impulse geben.

Was ist zu tun?

Aus organisationsberaterischer Sicht geht es darum, nach der Pionierphase den nächsten Entwicklungsschritt des Unternehmens zu fördern und zu begleiten. Dabei sind zwei Punkte zu beachten: Es geht in dieser Phase um die Struktur - abgeleitet aus Vision und Zielen - und um den Prozess, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, den Kundenbedürfnissen und dem Potenzial der Mitarbeiter. Wichtig für das Management als Entscheider ist an der Stelle zu sehen, dass es um eine umfassende organisationale Veränderung geht.

Ein Kooperationstraining würde sicherlich (kurzfristig) Entlastung bringen, aber die organisationalen Problemstellungen nicht genügend berücksichtigen. Eine rein strukturorientierte Unternehmensberatung würde, so richtig und zutreffend die Analysen und Schlussempfehlungen auch sein mögen, Gefahr laufen, wirkungslos zu bleiben, weil sie gerade in Gründerunternehmen wenig Anschluss finden. Die Menschen in solchen Unternehmen sind es gewohnt, selbst zu denken und sind in der Regel skeptisch gegenüber vorgefertigten Konzepten und aufdiktierten Verhaltensweisen.

Genau diese Fähigkeit zum selbständigen Denken bildet die Grundvoraussetzung für einen umfassenden organisationalen Veränderungsprozess. Das geht allerdings nicht ohne Reflexion, Handeln, Auswertung des Handelns. Ein derartiger Organisationsberatungsprozess bedarf Phasen der "Auszeit", um Ergebnisse zu erzielen. Für handlungsorientierte Pioniere ist dies oftmals eine ziemliche Zumutung, waren doch gerade Intuition und schnelles Handeln bisher Grundlage ihres Erfolges.

Aber: Darunter ist die Bewältigung dieser Phase nicht zu haben, vorausgesetzt der Verkauf oder die Strategie "einfach-weitermachen-wie-bisher" sind keine wirklichen Alternativen.

⇒ **Fazit:** Phasenübergänge in der Entwicklung einer Organisation erfordern so genannte **Musterwechsel** – mit den Mitteln der tagtäglichen Prozessoptimierung können in dieser Situation keine wirksamen und nachhaltigen Veränderungen erreicht werden.

Anzeige

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“

~~Nächster Startworkshop am 9.03.2006~~

(ausgebucht)

Nächster Startworkshop am 12.10.2006

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.

WSFB in der Presse

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

Auf unserer neuen Homepage haben wir diesem Umstand Rechnung getragen und einen Bereich „Presse“ eingerichtet. Hier können Sie die neuesten Artikel lesen, z.B. im Zusammenhang mit unseren Aktivitäten für den Mittelstand, im Bereich Projektmanagement und auch über die WSFB-Weiterbildung zum Systemischen Organisationsberater.

⇒ Hier der Link zu den WSFB- Presstexten:
www.WSFB.de/Presse/index.htm

Neulich im Akquisegespräch...

...traf eine WSFB-Beraterin einen Geschäftsführer und wurde mit folgenden Fragen konfrontiert: "Wie unterscheidet sich WSFB eigentlich von anderen Unternehmensberatungen? Was sind Themen und Fragestellungen, auf die sich WSFB spezialisiert hat?"

Unsere Beraterin nannte ihm daraufhin folgende Aufgabenstellungen:

- "Wie werde ich am Besten mit Veränderungen fertig? Mit neuen Wettbewerbern, Geschäftsmodellen, Innovationen, die die Spielregeln der Branche auf den Kopf stellen?"
- "Wie kann ich meine Kosten senken und meinen Umsatz erhöhen - und zwar gleichzeitig?"
- "Wie motiviere ich meine besten Mitarbeiter, wenn der Markt mich zwingt, sie bis zum Äußersten zu fordern?"
- "Wie stelle ich mich auf, um meinen Kunden nützliche und wirksame Produkte und Dienstleistungen zu bieten - wenn traditionelle Kundenbindung ins Leere läuft?"
- "Wie verhindere ich, dass mein Unternehmen nur noch eines unter vielen ist - und im Ozean der Austauschbarkeit untergeht?"

Der Geschäftsführer: "Das sind ja keine neuen Fragen. Manche sind Dauerbrenner - und ausgesprochen komplex. Es sind Fragen, die jeden Tag an mich gestellt werden - aus allen Teilen des Unternehmens: Vertrieb, Produktion, Logistik, Einkauf, Personal, Finanzen... Und diese Themen werden von Tag zu Tag noch herausfordernder und dringlicher."

Die WSFB-Beraterin: "Viele der aktuellen WSFB-Klienten, die die Beratung durch die Beratergruppe als wirksam und nützlich kennen gelernt haben, arbeiten an diesen und ähnlichen Fragestellungen und bewältigen zurzeit herausfordernde Veränderungsprozesse. Diese Veränderungen erfordern häufig einen Paradigmenwechsel - d.h. neue Denk- und Handlungsmuster."

Der Geschäftsführer: "Und wie unterstützen Sie die Unternehmen bei solchen Musterwechseln?"

Die WSFB-Beraterin: "Einer der Key-Success-Faktoren ist die Gestaltung der Architektur dieser Veränderungsprozesse. Wesentliche Architekturelemente in unseren Veränderungsprojekten sind

- die Organisationsdiagnose,
- die Einbindung des Topmanagements in die Prozesse und
- die Bildung einer Kerngruppe als Motor für die Veränderungen."

Der Geschäftsführer: "Unterstützt mich WSFB auch bei der Umsetzung?"

Die WSFB-Beraterin: "Wir unterstützen Sie sowohl bei der Gestaltung als auch bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse. Wir übernehmen Verantwortung - und unterstützen auch Sie und Ihr Unternehmen dabei, neue Wege zu gehen."

⇒ 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.

5. WSFB-Forum: Narzissmus in Management und Beratung

Manager können ihre narzisstischen Persönlichkeitsmerkmale im beruflichen Umfeld zum Nutzen Ihres Unternehmens ausleben. Werden diese narzisstischen Wesenszüge aber übertrieben eingesetzt, schadet sich der Manager selbst, ebenso seinem Umfeld. Schließlich kann sogar der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens in Gefahr geraten. Beispiele dazu lassen sich regelmäßig der Tagespresse entnehmen.

Wo aber verläuft nun die Grenze zwischen konstruktiver und kontraproduktiver Energie? Wie viel Narzissmus kann sich ein Unternehmen „leisten“? Wie kann schon bei der Personalauswahl und der Personalentwicklung sichergestellt werden, dass nicht „zu viel“ Narzissmus im Unternehmen gedeiht? Und was kann aus Beratungssicht getan werden, wenn sich bereits narzisstische Keyplayer etabliert haben?

Antworten auf diese und mehr Fragen gab am 28. Oktober 2005 auf dem WSFB-Forum in Wiesbaden Thomas Weil – ein im In- und Ausland anerkannter Fachmann auf diesem Gebiet.

Auf niemanden angewiesen zu sein, alles alleine zu machen und sich selber der Nächste zu sein - Ansprüche dieser Art werden von Führungskräften gerne mit Autonomie verwechselt. Selbständigkeit, Unabhängigkeit und eigenverantwortliches Handeln werden als ideologische Chiffren benutzt, um die Selbstbezüglichkeit und Selbstverliebtheit von Managern in ihre einsamen Entscheidungen gewissermaßen zu „krönen“ und den unbewussten narzisstischen Charakter ihrer Beziehungsgestaltung zu tarnen – vor allem dann, wenn in Führungsetagen - wie man sagt - nach oben hin „die Luft zum Atmen immer dünner wird“. Dann liegt es nahe, sich nur noch mit Ja-Sagern zu umgeben, Kritik nicht mehr wirklich an sich heran zu lassen und weder nach konstruktivem

Feedback zu fragen, noch Rückmeldungen dieser Art überhaupt anzunehmen.

Auf Grund der unrealistischen, superlativistischen Selbstansprüche und dem inhärenten Allmachtswahn sind jedoch tiefe innere Krisen, psychische Abstürze und der gefürchtete Burn-Out vorprogrammiert – ganz zu schweigen von dem steigenden unternehmerischen Risiko als Folge gravierender Fehlentscheidungen, die in einer wachsenden Entfremdung vom real Machbaren und im Alleingang getroffen werden.

Es ist im Interesse von Unternehmen und Managern, sich vor diesen Gefahren und Risiken zu schützen. Deshalb stellt sich schon bei der Auswahl von Führungskräften, im Rahmen von Führungskräfte trainings und in Coaching- bzw. Beratungssituationen die Frage, wie bereits diskrete narzisstische Störungen erkannt werden können und mit welchen Instrumenten die soziale und emotionale Kompetenz der Manager gefördert werden kann.

Hier sind Konzepte gefragt, die Führungskräfte dabei unterstützen, Auswege aus ihrer pseudo-autonomen Beziehungslosigkeit zu finden. Konzepte, die geeignete Werkzeuge an die Hand geben, um sich im Sinne eines effektiven Beziehungsmanagements bei der Führung nach unten, zur Seite und nach oben auf das jeweilige Gegenüber konkret zu beziehen und sich im Gegenzug von diesem auch wirklich erreichen zu lassen. Beziehungsorientierte Beratung ist eine Möglichkeit, die Beziehung zwischen Berater bzw. Coach auf der einen Seite und dem Manager auf der anderen Seite so zu gestalten, dass ein Raum entsteht, in dem die narzisstische Selbstbezüglichkeit modellhaft und exemplarisch überwunden werden kann.

Die TeilnehmerInnen des Forums erhielten eine theoretische Einführung in die Dynamik narzisstischer Beziehungsstörungen – vor allem mit Blick darauf, wie sie in Unternehmen anzutreffen sind. Lösungsansätze zur Überwindung narzisstischer Krisen wurden vorgestellt und erörtert.

Folgende Leitfragen standen dabei im Vordergrund:

- Was sind die charakteristischen Kennzeichen narzisstischer Beziehungsstörungen innerhalb von Unternehmen?
- Welchen Einfluss haben narzisstische Störungen auf die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten der Manager?
- Wie können sich Manager davor schützen, zum Opfer des eigenen Narzissmus zu werden?
- Wie können sich Unternehmen davor schützen, an den narzisstisch motivierten Fehlentscheidungen ihrer Führungskräfte Schaden zu nehmen?
- Welche Chancen bieten beziehungsorientierte Methoden Beratern und Trainern bei der Über-

windung narzisstischer Krisen in Unternehmen wirksam und nützlich zu intervenieren?

- ⇒ **Fazit:** Ein Teilnehmer (Unternehmensberater) drückte nach der Veranstaltung die Gedanken vieler anderer aus: „Als ich hier her kam, dachte ich, dass das Thema ein Luxusthema ist, das man sich auch mal anhören kann. Thomas Weil hat mir heute klargemacht, dass der Narzissmus unbedingt in den Fokus der Reflexion gehört – in meinem eigenen Unternehmen und wenn wir unsere Kunden beraten!“
- ⇒ Sprechen Sie uns an! Wir informieren Sie zum Thema, halten Vorträge, beraten und unterstützen Sie bei der Lösung von Problemsituationen

Offene Veranstaltungen

| | |
|--|--|
| Beratungssupervision | 22.-24.06.06 |
| Management und Beratung in der Veränderung | 15.-18.05.06 ausgebucht! 4.-7.09.06 |
| Führungsreflexion | 11.-13.05.06 |
| Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshop | 12.-14.10.06 |
| Narrative Organisationsanalyse – das Verändern von Kontexten und Zeitwelten | 17.-19.01.07 |

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

Eine kleine Geschichte

Wenn das Wasser steigt

Ein Schwein ging in einem engen Tal spazieren, um Futter zu suchen. Plötzlich spürte es, dass der Boden, auf dem es lief, feucht wurde. Das Schwein war etwas beunruhigt. "Hoffentlich bin ich nicht in einen Sumpf geraten", dachte es und ging weiter. Doch der Boden wurde immer tiefer. Es dauerte nicht lange, da watete das Schwein mit seinen Füßen im Wasser. "Das wird mir zu gefährlich", dachte es und kehrte um. Doch das Wasser stieg weiter. Es reichte bald bis zum Bauch des Schweins. Stellen, die zuvor trocken

gewesen waren, standen nun völlig unter Wasser. "Ich muss versuchen, aus dem Tal herauszukommen", dachte das Schwein, "aber die Bergwände an den Seiten sind zu steil."

Das Schwein merkte, dass es sich in einem ausgetrockneten Flussbett befand, das sich nun immer schneller mit Wasser füllte. "Der Fluss wird sich in einen reißenden Strom verwandeln", dachte das Schwein, "und ich werde ertrinken." Tatsächlich reichte das Wasser dem Schwein schon bis zur Schnauze. Das Schwein überlegte: "Wenn ich meine letzte Kraft zusammennehme, um laut um Hilfe zu rufen, kommt vielleicht jemand und zieht mich heraus." Also blieb das Schwein stehen und fing an um Hilfe zu rufen.

Es schrie und schrie. Doch es kam niemand, um das Schwein aus dem Fluss zu ziehen. Das Wasser stieg immer höher. Das Schwein schluckte schon Wasser. Schließlich schloss das Schwein seine Schnauze und fing an zu schwimmen. Da merkte es, dass es kein schwerfälliges Schwein mehr war, sondern sich in eine Ente verwandelt hatte.

- Quelle: Nach einer chinesischen Fabel

Vorankündigung

Der PE-Diskussionstag 2006

Für den Herbst 2006 planen wir wieder einen PE-Diskussionstag: WSFB organisiert einen Erfahrungsaustausch für Personal- und OrganisationsentwicklerInnen aus verschiedenen Firmen.

In der einschlägigen Fachpresse wird zurzeit das Thema „Coaching nur ein Placebo?“ intensiv diskutiert. Auslöser waren zwei Artikel von Prof. Dr. Stefan Kühl – **der Referent des 4. WSFB-Forums** – in der Zeitschrift *wirtschaft&weiterbildung* (01_06) und in der Zeitschrift *managerSeminare* (Februar 2006).

Prof. Dr. Kühl schreibt z.B. „Die Arbeit am Einzelnen hat nur sehr begrenzte Rückwirkungen auf die Entwicklung der Organisation. Beim Coaching geht es häufig um die Ruhigstellung von Konflikten in der Organisation. Coaching ist deswegen kein strategisches Instrument zur Umgestaltung von Organisationen – einzige Ausnahme sind vielleicht die Coachings für Top-Führungskräfte...“

Die zitierte Kühlstudie provoziert viele Personalentwickler und Coaches. Der Chefredakteur der *wirtschaft&weiterbildung* – Martin Pichler – hat sogar zur einer Aktion „Helft Kühl“ aufgerufen und inzwischen wurden viele Kommentare abgegeben und veröffentlicht – in der Mehrheit als Widerspruch zu Kühls Thesen formuliert.

WSFB wird dieses Thema aufgreifen und am PE-Diskussionstag in den persönlichen Dialog einbringen.

- ⇒ **Sie hören in Kürze mehr von uns zu diesem Thema!**

Die Welt in Zahlen

- Zahl der Sicherheitsmerkmale, die in Euronoten integriert sind: 26
- Zahl der Sicherheitsmerkmale, die in Schweizer-Franken-Scheinen integriert sind: 32
- Anteil der gefälschten Euronoten, die im Alltag unerkannt im Umlauf sind und erst bei offiziellen Prüfungen als falsch identifiziert werden, in Prozent: 35
- Anteil der gefälschten Schweizer Franken, die im Alltag unerkannt im Umlauf sind und erst bei offiziellen Prüfungen als falsch identifiziert werden, in Prozent: 0
- Durchschnittlicher Preis des Druckes von 1000 amerikanischen Dollarscheinen in Euro: 50
- Durchschnittlicher Preis des Druckes von 1000 europäischen Banknoten in Euro: 100
- Durchschnittlicher Preis des Druckes von 1000 Schweizer-Franken-Scheinen in Euro: 200
- Anteil des englischen Pfund am Welthandel 1913 in Prozent: 85
- Anteil des US-Dollar am Welthandel 1992 in Prozent: 47,6
- Länder, die heute ihre Währungen an den Dollar koppeln: 33
- Zahl der Staaten, auf deren Münzen heute das Bild von Queen Elizabeth II geprägt ist: 35
- Zahl der aktuell **gültigen** Währungen weltweit: 162
- ☑ Quelle: Das Wirtschaftsmagazin **brand eins** / alle Zahlen wurden in internationalen Medien veröffentlicht

Die Presse zum Thema

Aus der FAZ vom 30. Januar 2006:

Mythen der Innovation

Unternehmer denken zu oft an neue Produkte und übersehen die Vorteile der Prozessverbesserungen

Kno. FRANKFURT, 29. Januar. Deutsche Unternehmer denken nach der einhelligen Meinung von Marktforschern, Unternehmensberatern, der Bundesforschungsministerin und einigen Vorstandsvorsitzenden zu häufig allein an neue Produkte, wenn sie über Innovationen reden. Innovation heißt wörtlich

„Neuerung“ oder „Erneuerung“. Im Deutschen wird der Begriff jedoch in einem offenbar zu engen Sinne von neuen Erfindungen und deren wirtschaftlicher Umsetzung verwendet. „Innovationen stecken sehr häufig aber auch in der Verbindung der Informationen, die ich aus meinem laufenden Geschäft gewinne, und der Verbesserung von Prozessen“, sagt Marcus Bloesch, Vice President und Research Director bei der amerikanischen Marktforschungsagentur Gartner.

Anders formuliert: Innovationen, die in den nächsten Jahren für Wachstum und Wettbewerbsvorteile der deutschen Wirtschaft sorgen können, werden sich nicht nur auf Produkte beschränken. Die Art und Weise, wie etwas produziert, vertrieben oder konsumiert wird, kann mindestens so wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg sein wie das Produkt selbst. Damit wird das Geschäftsmodell genauso bedeutend wie der Geschäftsgegenstand, also die Ware. In einer vergleichbaren Form haben dies jüngst auch Bundesforschungsministerin Annette Schavan (CDU) und SAP-Vorstandssprecher Henning Kagermann bei der Eröffnung des „Jahres der Informatik“ in Berlin formuliert.

Aus der Sicht von Gartner ist es vor diesem Hintergrund nicht erstaunlich, dass sich der in einem Unternehmen für die Informationstechnologie Verantwortliche, der so genannte Chief Information Officer (CIO), immer häufiger um die Verbesserung von Geschäftsprozessen kümmern müsse und immer näher in die Entscheidungsfindung des Vorstandsvorsitzenden eingebunden werde. Das habe jedenfalls eine Gartner-Umfrage unter CIOs aus mehr als 30 unterschiedlichen Ländern ergeben, sagt Bloesch: „Die einzelnen Prozesse in den Unternehmen sind oft viel zu fragmentiert. Man weiß zuwenig von einander,

Innovationen stehen in dem Ruf, teuer zu sein. Dabei können Unternehmen gerade mit Prozessinnovationen viel Geld sparen.

nutzt lieber Daten aus der externen Marktforschung als aus dem eigenen Unternehmen.“ In der besseren Verknüpfung dieser Daten und der Verbesserung der Abläufe stecke viel Potential für Innovationen, auch wenn der CIO in der Regel überhaupt kein Budget für „Innovationen“ im engeren Sinne habe. Christian Oversohl, Managing Director der Düsseldorfer Unternehmensberatung Sapient, spricht in diesem Zusammenhang sogar von drei Mythen, die rund um das Thema Innovation in der deutschen Unternehmenswelt entstanden seien: „Es heißt, Innovationen seien ein Technologiethema, sie seien teuer, entstünden fast ausschließlich durch Zufälle und würden durch Menschen erzeugt, die sich in einer besonderen Geschäftseinheit allein um Innovationen kümmern“, sagt Oversohl. All dies sei falsch.

Zum einen seien Innovationen ein Thema, das sich eben nicht nur um neue Technologien drehe, sondern auch darum, in welchem Umfeld innerhalb des Unternehmens sie entstünden. Nicht zuletzt gehe es darum, die vermeintlichen oder tatsächlichen Innovationen auch wirklich auf den Markt zu bringen und dort zu einem Verkaufserfolg zu führen. Innovationen seien auch nicht teuer. „Im Gegenteil, besonders die häufig übersehenen Prozessinnovationen sparen sogar Geld“, sagt Oversohl - und teilt damit die Meinung von Bloesch.

Ein Umfeld, das Innovationen befruchte, sei auch kein Zufall, sondern das Ergebnis gezielter Einflüsse auf die Unternehmenskultur. „Kreativen Leuten muss man viel Freiraum geben, das zeigt doch der Erfolg des Silicon Valley“, sagt Oversohl. Und eine so genannte Innovations-Task-Force sei zwar hilfreich, sie könne allerdings nur ein Katalysator innerhalb eines Unternehmens sein, der entsprechende Ideen, die aus der gesamten Belegschaft kommen müsste, befördere. „In dieser neuen Geschäftswelt werden besonders die Unternehmen erfolgreich sein, die ihre Geschäftsmodelle schneller als die Wettbewerber verändern können“, sagt auch SAP-Chef Kagermann.

Trotz aller offenbar bestehenden Defizite hat eine Studie der Europäischen Union vor einiger Zeit für eine Überraschung gesorgt: Deutschland gehöre zu den innovationsfreudigsten Staaten Europas, hieß es dort. Allerdings investiere die EU insgesamt ein Drittel weniger in die Forschung als die Vereinigten Staaten. Solange sich daran nichts ändere, könnten die Europäer kaum zu den Amerikanern aufschließen. Die deutschen Stärken bestehen nach Angaben der Kommission in der Schaffung von neuem Wissen, der Verbindung von Ideen und unternehmerischer Initiative sowie dem Schutz geistigen Eigentums. Von Prozessinnovationen ist auch hier - zumindest bisher - nicht die Rede.

Wie können Sie von unserer Arbeit profitieren?

Für Sie gestalten wir individuelle Analysen, Veränderungsprojekte und Weiterbildungsinitiativen. Die Basis dazu bilden unsere WSFB-Projektarchitektur, bewährte Theoriekonzepte und unsere Erfahrungen aus vielen Praxisprojekten.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Bahnhofstraße 52

65185 Wiesbaden

0611/15766-10 / wsfb@wsfb.de / →

Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

- Ich bin interessiert. Senden Sie mir Informationen zu ...
- Beratung zu Fusionen, Akquisitionen und Transition-Prozesse
 - Beratung zum Thema Wachstumsbewältigung
 - Beratung zu Musterwechseln
 - Beratung rund um das Thema Projektmanagement
 - Visions- und Strategieentwicklung
 - Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
 - Weiterbildung und Coaching von Beratern, Prozessbegleitern und Change Agents

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