

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Jahr 2007 neigt sich dem Ende zu. Für viele Unternehmen – auch für WSFB – war es ein erfolgreiches Jahr!

Auf jeden Fall ist die Zeit des Jahreswechsels ein guter Anlass innezuhalten, über die zurückliegende Zeit zu reflektieren und das Erreichte zu würdigen und zu feiern.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die aktuellen Marktentwicklungen, das „gut aufgestellte“ Unternehmen, aber auch die persönlichen Mühen und Anstrengungen sind häufig die wichtigsten Elemente des Erfolges. Und oft ist es keine Einzelleistung, sondern Viele haben zum Ergebnis beigetragen.

Fast automatisch taucht nach einer Weile der Rückschau die Frage nach der Zukunft auf: Wie wird es weitergehen? Wie kann ich selbst leistungsfähig bleiben und die Effizienz und Effektivität meiner Arbeit steigern? Wie kann ich mein Unternehmen so weiterentwickeln, dass es auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt?

Und schon sind wir bei dem Aspekt „Etwas Neues tun“ oder „Etwas anders machen“. Aus unserer WSFB-Sicht geht es dabei nicht um die üblichen „guten Vorsätze zu Silvester“ – sondern um nachhaltige Veränderungen zur Zukunftssicherung, also um Innovationen.

Unter Innovationen verstehen wir in der Regel neue Produkte und Dienstleistungen. Aber auch hier gibt es Veränderungen: *Zukünftiger Erfolg ist im Wesentlichen abhängig davon, wie Geschäfte gemacht werden, und weniger womit. Geschäftsmodellinnovationen verdrängen Produktinnovationen... (SAP)*. Also: Ein vielschichtiges und interessantes Thema!

Wir haben diesen Newsletter deshalb dem Thema „Innovation“ gewidmet!

Wir freuen uns mit Ihnen auf erholsame Feiertage und wünschen Ihnen ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2008.

Herzlichst, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

## Was heißt Innovation?

Die konsequente Beobachtung des Marktes und die Orientierung am Kunden, sowie die Aufdeckung von neuen Möglichkeiten verschafft Unternehmen einen permanenten Wettbewerbsvorteil! – Moment, nicht so schnell!

Sie haben eine neuartige Idee für Ihr Unternehmen oder ein Produkt auf dem Markt? Dann handelt es sich noch nicht um eine Innovation! Von Innovation spricht man erst, wenn die Umsetzung und kommer-

zielle Durchsetzung einer Neuheit am Markt stattgefunden hat. „Neu“ kann dabei bedeuten: Eine echte Weltneuheit oder eine subjektive Neuheit, aus Sicht eines einzelnen Unternehmens. Man unterscheidet technische, organisatorische, institutionelle oder soziale Innovationen.

Ein effektives Innovationsmanagement berücksichtigt drei Säulen von Innovation:

- Technologie (Know-How, Methoden,...)
- Systeme (Gesellschaft, Unternehmen, Märkte,...)
- Menschen (Kunden, Unternehmer, Wissenschaftler, Mitarbeiter,...)

Der Weg zum Wettbewerbsvorteil durch Innovation ist folglich länger als zunächst angenommen.

### Organisation – Narrativität – Reflexivität – das Verändern von Kontexten und Zeitwelten

Offene Veranstaltung vom  
16. bis 18. Januar 2008

[wsfb.de](http://wsfb.de) - Aktuell - Special

## Warum ist Innovation gerade jetzt das Thema?

Die Produktion von Innovationen ist der Schlüsselfaktor für Deutschland und Europa um sich gegenüber dem wachsenden Wettbewerb aus Indien und China zu behaupten. Für Unternehmen steht Innovation hinter Kundenbeziehungsmanagement an zweiter Stelle der wichtigsten Herausforderungen (BDU, Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2006/2007). Unternehmen müssen sich dabei stärker konzentrieren auf Innovationen, die über Produkte und Technologien hinaus gehen, auf die Erneuerung von Geschäftsprozessen, neue Formen der Kooperation entlang von Wertschöpfungsketten und auf die Kreativität und die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter (Handelsblatt, September 2007).

In Deutschland fehlt häufig das Mind-Set um gute Ideen erfolgreich umzusetzen. Das Innovationsklima in Gesellschaft und Systemen kann aber gefördert werden. Eine Verbesserung des Klimas ist laut BDU z.B. möglich durch...

- Förderung von Kreativität, Risikobereitschaft und Offenheit für Neues
- Nicht nur das Zulassen, sondern die aktive Förderung von Innovationen in Unternehmen
- Disziplinübergreifendes Arbeiten
- Einrichtung von Innovationsgremien
- Veränderung darf nicht als eine Bedrohung wahrgenommen werden

Die Herausbildung eines guten Innovationsklimas ist die Aufgabe des Managements.

## Woran scheitern Innovationsprojekte?

Die größte Herausforderung bei Innovationen ist das Verändern von Denkweisen und Einstellungen. So lautet es nach der Studie „Making Change Work - Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen“ (IBM/ZEM Uni Bonn 2007). Die Ergebnisse der Studie basieren auf Angaben von über 220 erfahrenen Projekt- und Change Managern verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen in Deutschland.

Die erwartungsgemäß hohe Bedeutung der Ressourcenknappheit wird mit ca. 40 Prozent als weniger kritisch angesehen. Andere Hürden sind die Unternehmenskultur, das mangelnde Commitment des höheren Managements (etwa doppelt so häufig genannt wie die Motivation der betroffenen Mitarbeiter) und die Unterschätzung der Komplexität.

Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Innovationen:



Quelle: Making Change Work: Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. IBM/ZEM Uni Bonn 2007.

Es zeigte sich, dass im Durchschnitt nur 38 Prozent der Veränderungsprojekte erfolgreich sind. Mit gutem Change Management können es noch einmal

38 Prozent mehr, also 76 Prozent sein!

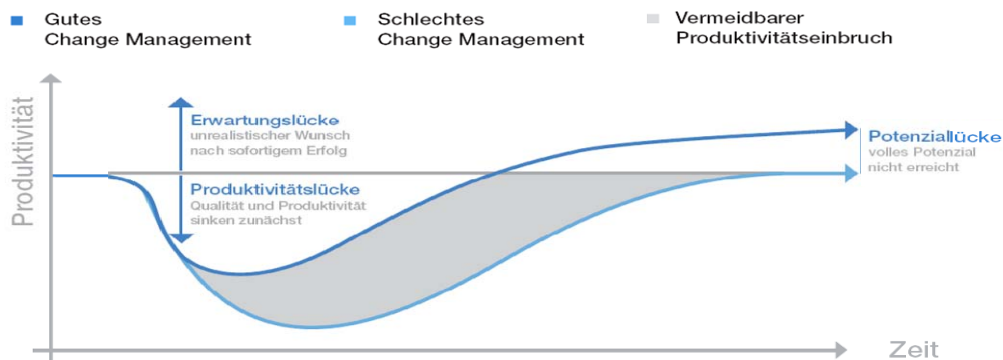
Die Top 30 der erfolgreich umgesetzten Projekte unterschieden sich vom Durchschnitt durch folgende Faktoren:

- Die Existenz des Bewusstseins in der Organisation, dass Veränderungen gemanagt werden müssen
- Existenz und konsistente Anwendung einer formalen Methode für Change Management
- Ein angemessenes Projektbudget für Change Management
- Aktive Mitarbeit durch das Top-Management
- Offene und rechtzeitige Kommunikation
- Einbindung der Mitarbeiter, und eine
- Motivierende und veränderungsfreundliche Kultur

## Produktivität während der Veränderung

Jede Veränderung hat zunächst einen negativen Einfluss auf die Produktivität der betroffenen Organisationseinheiten, da beispielsweise die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter vom Tagesgeschäft abgelenkt wird.

Trotzdem wird oftmals erwartet, dass der Wandel ohne Beeinträchtigung des laufenden Geschäfts quasi „nebenbei“ passiert. Doch die Veränderung von Abläufen, Strukturen und Geschäftsmodellen eines Unternehmens gleicht dem Umbau eines Motors. Dies kann nicht bei voller Fahrt auf der Überholspur der Autobahn funktionieren, sondern ist besser vergleichbar mit einem Boxenstop. Auf der Abbildung unten ist der Einbruch in der Produktivität auf einem Zeitstrahl veranschaulicht. Die zwei dargestellten Graphen bilden den Vergleich zwischen Projekten mit schlechtem und gutem Change Management ab. Bei Letzteren sinken Qualität und Produktivität während der Veränderung weniger stark und sie lassen sich in kürzerer Zeit über das vorher erreichte Niveau heben.



Produktivität während der Veränderung.

Grafik: Making Change Work: Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. IBM/ZEM Uni Bonn 2007



## Die WSFB-Beratergruppe 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: Michael Sepp

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

#### Meine Tätigkeitsschwerpunkte

- Training und Beratung von Führungskräften
- Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung
- Supervision von rhetorischen Auftritten und herausfordernden Kommunikationssituationen
- Team- und Einzelcoaching

#### Woran ich glaube...

- Dass jeder Tag prall voll mit neuen Chancen ist
- Dass die letzte Entscheidung immer bei mir liegt. (Siehe Lieblingsbuch 1)
- Dass Geld nicht alles ist
- Dass in jedem Menschen ein riesiges Entwicklungspotential schlummert, das entfalten kann, wer mag.



#### Mein Know-how und meine Erfahrungen...

- Philosophie- und Theologiestudium, ehemaliger Ordenspriester, Erwachsenenbildung, Stimm-, Gesangs- und Sprecherausbildung, Erfahrungen in Projektierung, Bau und Leitung eines Bildungszentrums
- Managementtrainer, Prozessberater, Team- und Organisationsentwicklung
- Seit 1994 Trainer/ Berater für verschiedene Bildungseinrichtungen, Verbände, Verwaltung und Wirtschaft

#### Wenn ich nicht arbeite...

- jogge ich täglich 30 Minuten
- sehe ich mir die Welt am liebsten von oben an (Bergsteigen und Segelfliegen)
- bin ich mit meiner Frau im Campingbus unterwegs
- fotografiere ich gern



#### Meine Lieblingsbücher und -film...

- Fachbuch: „Die Entscheidung liegt bei Dir“ von Reinhard K. Sprenger
- Roman: „Das Glasperlenspiel“ von Hermann Hesse
- „Ratatouille“, Zeichentrickfilm unter dem Motto „Jeder kann kochen“

## Eine kleine Geschichte ....

### Experten stellen Prognosen

“Prognosen sind mit einer großen Unsicherheit behaftet, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen.” Mit dieser ironischen Bemerkung soll der deutsche Physiker Max Planck seine Skepsis gegenüber der Aussagekraft von Voraussagen zum Ausdruck gebracht haben. Und tatsächlich lagen die Experten mit ihren Urteilen und Prognosen häufig völlig falsch. So äußerte sich IBM-Chef Thomas J. Watson 1943: “Ich glaube, es gibt einen Weltmarkt für ungefähr fünf Computer.” William J. Thompson, der erste Lord Kelvin, galt im 19. Jahrhundert als der angesehenste und einflussreichste britische Physiker. Ihm verdanken wir gleich drei denkwürdige Voraussagen: “Das Radio hat keine Zukunft.” – “Flugmaschinen, die schwerer sind als Luft, sind unmöglich.” – “Die Röntgenstrahlen werden sich als Betrug erweisen.”

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

### Verbesserungstipps ungenutzt

#### Die EuPD Research Studie „Ideenmanagement 2007/08“ deckt enorme Einsparmöglichkeiten auf.

Die 500 umsatzstärksten Unternehmen wurden in dieser Studie bezüglich ihrer Ansätze und Konzepte zur Förderung innerbetrieblicher Ideen befragt. Dies ergab, dass nur ein gutes Viertel von ihnen ein modernes Ideenmanagement etabliert hat; im Gegensatz dazu erfassen 20 % die Vorschläge ihrer Mitarbeiter gar nicht, was mit verschenktem Geld gleichzusetzen ist. Im Schnitt erwirtschaften die Abteilungen für Ideenmanagement einen Return of Investment von 1:10. Zu den Unternehmen mit dem innovativsten Ideenmanagement gehörten 2007 z.B. Audi, Siemens, ABB und die Deutsche Post. Die größten Hemmnisse bei der Einbindung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen sind, nach EuPD Research, lange und bürokratische Wege nach der Einreichung der Ideen und die fehlende Sensibilisierung der Führungskräfte, welche auf die Expertise der Mitarbeiter zu wenig Wert legen. Vorschläge vorzubringen kostet meist eine gewisse Überwindung und an diesem Punkt müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren. Die meisten erreichen dies durch Geld- oder Sachprämien. Bei 45 % finden auch interne Wettbewerbe bzw. Auszeichnungen statt.

#### WSFB in der Presse

Auf unserer Homepage finden Sie unsere neuesten Veröffentlichungen.

[wsfb.de - Presse](http://wsfb.de - Presse)

### Erfolgsrezepte für die Einführung einer nachhaltigen Innovationskultur

Das klassische Innovationsmanagement hat u. a. eine Vielzahl leistungsfähiger Methoden, Hilfsmittel und Instrumente hervorgebracht. Wenn es somit Unternehmen an einem nicht mangelt, sind es Handbücher, Prozess- und Verfahrenbeschreibungen oder Innovations-Toolboxen. Wenn es Unternehmenslenkern heute darum geht innovativer zu sein, schneller und besser zu sein, sind diese Punkte nicht das Problem. Dieses liegt vielmehr, wie die verschiedenen Studien zeigen, auf einer anderen Ebene: Der Innovationskultur.

Damit rangiert das Thema Innovationskultur weit vor der reinen Verbesserung von Innovationsprozessen und -strukturen. Prozesse und Strukturen sind von den meisten Unternehmen heute bereits in dicken Handbüchern gut beschrieben. Nur werden sie nicht „gelebt“. Und damit verpuffen diese gut gemeinten Ansätze.

Dazu eine Erkenntnis von Toyota – eines der anerkannt innovativsten Unternehmen weltweit: *Der Schlüssel zum Toyota-Weg und zur herausragenden Stellung des Unternehmens besteht nicht in irgendeinem seiner einzelnen Elemente... Wichtig ist, dass alle Elemente zusammen als System funktionieren. Das muss jeden Tag kontinuierlich praktiziert werden, und nicht in Schüben.*

Innovationen und Innovationsfähigkeit können nicht „von oben“ verordnet werden. Dies wird jeder bestätigen, der einmal versucht hat, einem Unternehmen nach einer harten, kostengetriebenen Restrukturierungsphase eine kreative Phase zu verordnen. Echte Innovationskraft kommt von unten. Die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter in Großunternehmen und Mittelständischen Betrieben, die Leidenschaft, das Engagement und die Glaubwürdigkeit der mittleren und oberen Führungsebenen sind die Grundlage für Erfolg mit und durch Innovationen.

Damit wird klar: Innovation ist nicht eine Sache, die nur Forschungs- und Entwicklungsabteilungen angeht. Innovation ist das Grundverständnis des Unternehmens. Und das geht jede Abteilung an.

Dieser Blick verändert die Perspektive. Der Scheinwerfer richtet sich auf den Ursprung einer jeden Leistung: Das unbedingte Streben nach konstruktiver und produktiver Veränderung setzt eine Geisteshaltung – Mentale Modelle – voraus, deren Grundlagen bewusst und dauerhaft gelegt werden müssen.

Dazu ein Statement vom Chemiekonzern ALTANA AG: *Innovationskultur braucht einen fruchtbaren Boden. Innovationskultur kann nicht einfach als technokratischer Prozess geplant werden, da muss*

auch der Boden bereitet werden. Innovationskultur ist die Bereitung dieses Bodens: Also die Art der Entscheidungsprozesse, die Auswahl der Mitarbeiter, Spielräume, Freiräume der Mitarbeiter. Das spielt alles eine große Rolle.

Als Elemente zur Mobilisierung einer so pragmatisch verstandenen Innovationskultur seien hier vier Aspekte hervorgehoben:

- Die Einführung einer Innovationskultur ist „Chefsache“. Das Topmanagement hat die Aufgabe, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen und diese langfristig durchzusetzen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sollen die gesteckten Rahmen mit Kreativität und Eigeninitiative ausfüllen. Dazu müssen sie in der Regel gefördert, gefordert und stimuliert werden:
  - Durch Visionen Leuchtfeuer für Innovationen schaffen
  - Horizonte erweitern und Wissen vernetzen
  - Multiplikatoren schaffen – Innovationen brauchen Inspiration und Leadership
  - Freiräume erzeugen und Barrieren beseitigen
  - Kreativität stimulieren und Risikobereitschaft fördern
- Und: Wenn etwas Neues entstehen soll – z.B. eine neue Innovationskultur – dann bedeutet dies auch immer, dass dafür ein Preis zu zahlen ist. In der Regel geht es dabei um den Verlust von lieb gewonnenen Gewohnheiten. Im Zusammenhang mit der Einführung einer der größten Innovationen im Welthandel – dem Container – heißt es dazu unter der Überschrift „Abschied von der ‚Großen Freiheit‘“ z.B.: Der Zwang zu immer höherer Geschwindigkeit in der Frachtschiffahrt und der Einsatz immer komplexerer Technik bedeutet für die Seefahrer unter anderem ein Schrumpfen der sozialen Kontakte durch minimalen Aufenthalt an Land.
- Die hier diskutierten Veränderungen müssen aktiv gestaltet werden. Sie können nur das Ergebnis von Entwicklungsprozessen sein, die häufig sogar Musterwechsel bedingen. Ein übergreifendes – systemisch geprägtes – Change Management, das auch die organisationalen Faktoren entsprechend berücksichtigt, schafft die notwendigen Grundlagen und ermöglicht nützliche und wirksame Veränderungen.

Noch einmal Toyota: *Wir nehmen langfristiges Denken sehr ernst. Der Fokus des Unternehmens, beginnend mit der Unternehmensspitze, gilt dem Leitsatz, den Kunden und der Gesellschaft einen Mehrwert zu bieten. Das ist der Motor für einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ansatz zur Schaffung einer lernenden Organisation, die in der Lage ist, sich an äußere*

*Veränderungen anzupassen und sich als produktive Organisation zu behaupten. Ohne dieses Fundament wäre keine der Investitionen möglich, die Toyota in die kontinuierliche Verbesserung und in kontinuierliches Lernen tätigt.*

**Fazit: Eigentlich werden hier keine neuen Erkenntnisse produziert. Die Herausforderungen liegen vielmehr – wie so oft in der Organisationsentwicklung – in der konsequenten und kontinuierlichen Umsetzung. Der Start und die Fortsetzung der Veränderungsinitiativen kostet Energie. Das „Generieren“ und das Aufrechterhalten dieser Veränderungsenergie sind der eigentliche Schlüssel zum Erfolg!**

Literatur zum Thema:

- Innovationskultur, Jaworski & Zurlino, Campus 2007
- Der Toyota Weg, Liker, FinanzBuch Verlag 2007
- Eine Kiste erobert die Welt, Preuß, Murmann 2007

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!**

**Nächster Startworkshop: 27.03.2008 (ausgebucht)  
Beginn der nächsten Startworkshops:  
26.06.2008 und 16.10.2008**

**Wer Wege kennt, kann wählen – WSFB**

## Neulich im Akquisegespräch...

Neulich hatte ein WSFB-Berater ein Akquisegespräch bei einem Bereichsleiter in einem großen Konzern. In dem diskutierten Projekt geht es darum, dass der Bereichsleiter einen neuen Bereich mit insgesamt 450 Mitarbeitern verteilt über zwei Standorte übernimmt.

Für den neuen Bereich sind Maßnahmen zur Organisationsentwicklung geplant mit dem Ziel, den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zu übertragen und sie auch bei der Erarbeitung und Umsetzung von Kosteneinsparungen zu beteiligen. Dazu braucht es einen entsprechenden Kulturwandel in diesem Bereich.

Natürlich kam auch das Thema Budget zur Sprache: Wie viel „darf“ eigentlich eine Organisationsentwicklungsmaßnahme für solch einen Kulturwandel kosten und wie „verkauft“ man diese Kosten der Konzernleitung?

In diesem Zusammenhang sagte der Bereichsleiter zum WSFB-Berater: „Mein Personalbudget ist heute 35 Mio. € im Jahr. Hätte ich einen Maschinenpark zur Verfügung, der das Unternehmen 35 Mio. € im Jahr kostet und ich würde die dazugehörigen Wartungsverträge kündigen, weil sie angeblich überflüssig sind, dann würden meine Vorgesetzten mich vor die Tür setzen. Deshalb hätte ich keinerlei Verständnis für ein Argument wie ‚Für Personal- und Organisationsentwicklung haben wir nun wirklich kein Geld‘“!

Damit entschärfte sich die Frage zum Thema Budget sofort!

## Von Vorreitern im Norden

**Bei einer Studie der Stiftung „Work Foundation“ in London wurden unsere 27 EU-Staaten auf die Fähigkeit „wirtschaftliches Wachstum sozialverträglich fördern“ getestet (FAZ, November 2007).**

Unter die Lupe wurde vor allem die Förderung von „Wissensarbeitern“ (Akademikern und anderen hochqualifizierten Arbeitskräften) genommen. Im EU-Schnitt sind das 37 Prozent aller Beschäftigten. Aspekte, die die Fähigkeiten dieser Personen fördern, lauten nach den Autoren:

- Kreativität der Arbeitnehmer
- Grad der Abwechslung bei der Arbeit
- Weiterbildungsmöglichkeiten und
- Anpassungsfähigkeit.

Skandinavier und Niederländer schnitten bei diesen Kriterien am besten ab. Ihre Arbeit sei weniger eintönig, ihre Ausbildung fundierter und ihre beruflichen Aufstiegschancen besser. Süd- und Mitteleuropäische Staaten leiden mehr oder weniger an starren sozialen

Schutzvorschriften und Schwachstellen in den sozialen Sicherungssystemen. Eine größere Flexibilität scheint sich auszuzahlen, wenn man den Ergebnissen aus dem Norden folgt. Die sozialen Sicherungssysteme sind tiefgreifend reformiert, das Angebot und die Qualität von Arbeitsstellen sind führend und überdurchschnittlich. Viele Bürger sind mit ihrer Lebenslage zufrieden. Dabei ist die Dauer der Beschäftigungsverhältnisse in Skandinavien und den Niederlanden im Schnitt vergleichsweise gering. Die Sicherheit, auf dem Markt schnell eine neue Arbeit zu finden und für diese die richtige Ausbildung zu haben, scheint für die Arbeitnehmer wichtiger zu sein, als die Garantie, dass sie ihren Job behalten können.

## Was heißt eigentlich Compliance...

Compliance bedeutet ursprünglich „Einhaltung von ärztlichen Anweisungen durch den Patienten“. Im wirtschaftlichen Kontext ist es ein brandneues und – aus jüngsten Anlässen – dringend nötiges Tätigkeitsfeld geworden. In dem Beruf Chief-Compliance Officer (CCO) macht es sich durch die rechtlichen und ethischen Verstöße in der Unternehmensführung bei Enron, Worldcom, Siemens und Co. heute leicht Karriere. Er soll alle Maßnahmen ergreifen, um das korrekte Verhalten von Firmen zu gewährleisten. Damit wird gegen Preisabsprachen, Korruption, Kartellbildung usw. vorgebeugt. In wenigen Jahren wird der CCO in jedem größeren Unternehmen unentbehrlich sein, dabei sind die Ansprüche selten hoch: Er sollte Regeln aufstellen können, diese kommunizieren und auf ihre Einhaltung achten. Er darf Rechtsverletzungen nicht tolerieren, aber er kann auch nicht alles verbieten, sonst macht seine Firma kein Geschäft mehr. Beste Kenntnisse über Gesetze, BWL, Kriminalistik, Organisationsmanagement und Psychologie sind Voraussetzung, denn der „Patient Unternehmen“ mit all seinen Organen und Mitarbeitern ist komplex. Zudem sind das Bewusstsein in der Öffentlichkeit größer und Regeln sowie Sanktionen drastischer geworden.

## Managern fehlt soziale Kompetenz

**Aus einem Interview mit Felix Brodbeck (Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie, Uni München) in wirtschaft + weiterbildung, Oktober 2007.**

Die neuen Manager müssen weltweit erfolgreich auftreten und verhandeln. Im internationalen Vergleich mangelt es deutschen Führungskräften jedoch an den entscheidenden Kompetenzen: Während Sie bei partizipativer Führung und Zukunftsorientierung fleißig paukten, müssen Sie in Teamorientierung

geschwängt haben. Auch in Humanorientierung – Besorgtheit um andere, Feinfühligkeit, Freundlichkeit gegenüber den Mitmenschen, Toleranz bei Fehlern und Großzügigkeit – landet Deutschland auf einem der letzten Plätze (nach „GLOBE“ - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, einer der meistzitierten internationalen Studien zur Führungsqualität). Wir tolerieren offenbar, wenn sich Führungskräfte wenig empathisch und sozial inkompetent verhalten. In fast allen anderen der 60 von GLOBE untersuchten Länder ist das Gegenteil der Fall. Wenn es danach geht, haben deutsche Manager geringe Chancen, die Leitung internationaler Projekte zu übernehmen. Diese bekommen Sie eher wegen ihrer Sachkompetenz und einer hohen Aufgabenorientierung.

**Folglich: Die Sehnsucht der Mitarbeiter nach sozialer Kompetenz bei Führungspersönlichkeiten steigt.**

Wie soll ein Mitarbeiter seinem Chef widersprechen, wenn er dadurch mit schlimmen Konsequenzen zu rechnen hat und seine Position riskieren muss? Passend zu unserem Schwerpunktthema muss hinzugefügt werden, dass das Fehlen menschlicher und fairer Führungspersönlichkeiten auch zu Lasten der Innovation und Experimentierfreude in einem Unternehmen geht. Und noch ein bestätigter Faktor hemmt die Einführung und Umsetzung von Neuerungen: Bei der wahrgenommenen Unsicherheitsvermeidung stehen deutsche Manager an der Spitze!

## Offene Veranstaltungen

<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	21.-23.10.08
<b>Führungsreflexion</b>	30.10.-01.11.08
<b>Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshops</b>	27.03.2008 26.06.2008 16.10.2008
<b>Infotag zur Weiterbildung</b>	15.02.2008 29.02.2008
<b>Workshop „Organisation, Narrativität, Reflexivität“ mit Franz Boeckhorst</b>	16.-18.01.2008 in Dormagen-Zons

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

## Soft Skills nicht erwünscht

**US-Business-Schools fürchten um ihre Akzeptanz.**

Konträr zum vorangegangenen Beitrag nun das! Amerikanische Jungmanager zeigen eine Abneigung gegenüber den „weichen Faktoren“. Sie wünschen Führungskompetenz, Kommunikation und interpersonale Fähigkeiten nicht auf ihrem Lehrplan. Da die MBA-Schulen von diesen Kunden ihre Haupteinnahmen beziehen, passen sie das Produkt diesen Wünschen an. Doch hier ist leider festzustellen, dass der Kunde nicht immer Recht hat. Denn allein mit exzellentem Fachwissen ist das Scheitern auf den ersten Positionen mit Führungsverantwortung vorprogrammiert. (Nach einer Recherche des MBA-Channels)

## Innovation bei WSFB

**Seit Neustem gibt es Audio-Beiträge zu verschiedenen aktuellen Beratungsthemen auf der WSFB-Homepage als Download - auch inklusive Interviews mit den WSFB-Beratern. Hier ein Beispiel:**

„Bodenständig statt abgehoben - der neue Managertyp.“ Was einen guten Manager auszeichnet und von welchem Chef die Mitarbeiter am meisten profitieren, wird in diesem Beitrag am Beispiel EnBW diskutiert. Der frühere EnBW-Chef Utz Claassen wurde von Hans-Peter Villis - einem völlig anderen Managertyp - abgelöst. Er ist eher ruhig und sachorientiert, Claassen eher hart und unnachgiebig. Schon beim ersten Pressetermin erzeugt Villis eine entspannte Atmosphäre. Bodenständigkeit, Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit und eine innere Ruhe sind die modernen Anforderungen an den erfolgreichen Manager bei EnBW. Hören Sie unter [wsfb.de](http://wsfb.de) - [Aktuell - Neu - Podcasts](http://wsfb.de) den gesamten Beitrag und Kommentare von Hans-Werner Bormann.

## 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](mailto: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