

forum-fuehrung.com

Fachjournal für Führungspraxis in Unternehmen und Organisationen

01.06.2006 · Sommerausgabe

Herausgegeben von Grit Wunderlich, Karl-F. Kühndorf und Andreas Stein

5,00 €



15 von über 30 Autoren, die mit ihren Beiträgen ein breites Bild gezeichnet haben. Herzlichen Dank!

Perspektiven für das nächste Jahrzehnt

Zum offiziellen Start des Fachjournals · Von Andreas Stein

Markt, Management, Mitarbeiter: Was ist jetzt zu tun? Für Unternehmen und Organisationen besteht die dauerhafte Herausforderung, sich zu orientieren und neu auszurichten, sonst leidet ihre Marktposition. Zu diesem Zweck werden Entscheidungen getroffen, die wiederum auf einem möglichst festen Fundament stehen sollten. Jedoch: »Die Notwendigkeit der Entscheidung reicht weiter als die Fähigkeit zu erkennen.« Dieses Zitat von Immanuel Kant deutet die Herausforderungen an, denen die Führung in diesem Entscheidungsprozess ausgesetzt ist.

Es ist jetzt bald ein Jahr her, als die Frage "Was ist jetzt zu tun?" in Bezug auf die Handlungsfelder Markt, Management, Mitarbeiter am 01.-02.07.05 in Kassel das erste Mal in den Raum gestellt wurde. Seit dem ist einiges getan worden: In 10 Veranstaltungen mit rund 200 Teilnehmern wurden viele interessante Beiträge erbracht und anregende Dialoge geführt. Und für das Fachjournal, was mit dieser Ausgabe die Pilotphase beendet und seinen regelmäßigen Erscheinungsturnus startet, haben bisher über 30 Autoren Beiträge

geliefert. Das sind 60 Augen und Ohren, die in ihrer Summe mehr von der Wirklichkeit wahrnehmen, als es eine einzelne Person tun kann. Das sind 30 Köpfe, die ein umfassendes Bild von der Führungspraxis wiedergeben und so das Fachjournal zu einem Spiegel der Verhältnisse machen. Sie bieten dem Leser ihren Blickwinkel auf die Praxis von Unternehmen und Organisationen und bilden im Dialog neue Perspektiven – vielleicht für das nächste Jahrzehnt.

Es wäre mir jedenfalls eine große Freude, wenn das Journal einen Beitrag zu mehr Weitsicht erbringt und Konzentrationen auf das Wesentliche fördert. Dies wäre viel wert in einem immer komplexer und flüchtiger werdenden Umfeld von Wirtschaft und Gesellschaft.

Wo stehen wir? Was sind unsere Ziele? Wie setzen wir unsere Ziele um? Diese drei grundlegenden Fragen bilden die Schwerpunkt-Themen für dieses Jahr. Mit dieser Ausgabe geht es los. Auf die Frage "Wo stehen wir?" stellt der Beitrag zur Kompetenz-Inventur ein wertvolles Werkzeug vor. Aber bitte, überzeugen Sie sich selbst!

Inhaltsübersicht

Perspektiven für das nächste Jahrzehnt....	1
Einen Blick zurück und einen Blick nach vorn!	3
Menschen und Prozesse in Balance.....	3
Die Kompetenzinventur.....	4
Goethe Business School	7
Freunde und Partner des F.F. im Web	7
Menschen und Prozesse in Balance.....	9
Werden Sie Partner im FORUM FÜHRUNG	10
Neue interdisziplinäre Wege	10
Stellenbeschreibung versus Rollenbild.....	11
Das Pflichtenheft ist erst die Kür der Führungsaufgabe	12
Den Kundenerfolg im Fokus.....	13
Beiträge willkommen	14
Outdoor-Training.....	14
Fit für den Aufschwung	16
Leitgedanken zum Fachjournal	17
Freiräume schaffen – vier Praxisbeispiele	17
Was ist jetzt zu tun?	18, 19
Abrechnungskontrolle.....	20
Der Einsatz bekannter und bewährter Software "ON DEMAND" revolutioniert die Arbeit in Büros, Kanzleien und Firmen	21
Feedback zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	22
Was bedeutet eigentlich ... ?	
Lexikon der Begriffe	22
Erfahrungen	23
IT Offshore-Outsourcing.....	24
Neue Kraft für Ihr größtes Kapital	25
Weiterbildung mit hohem Praxisbezug.....	26
Steuern – was geht eigentlich noch?.....	27
Führungs-Workshops für Managerinnen..	27
Wirtschaftsförderung Bergstraße engagiert sich für kleine und mittlere Unternehmen	28
Kostenrechnung ist ein Irrweg	29
Einsichten eines Führenden	29
DNX Wissenstechnologie	30
Faires Spiel statt mieser Fouls	32
Persönlicher Berater.....	32
Praxisorientierte Markterkundung	33
Ein glücklicher Mensch.....	33
Mit variabler Vergütung Motivation erhöhen.....	34
Den Wandel gemeinsam meistern	34
Veranstaltungsübersicht 2006.....	36
Impressum	36
Strategie	36

Einen Blick zurück und einen Blick nach vorn!

Zur 1. Hauptausgabe des Fachjournals · Von Grit Wunderlich, Karl F. Kühndorf und Andreas Stein



Wir freuen uns auf Ihre weiteren Meinungen, Zuschriften, Anregungen, Fragen und Beiträge!

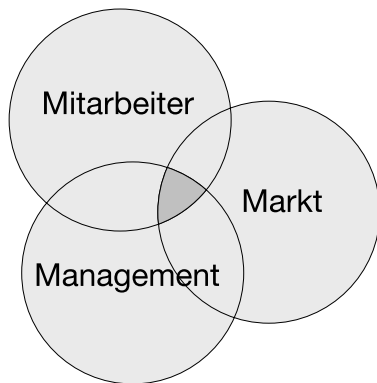
Hinter uns liegt die Pilotphase des neuen Fachjournals. In den letzten Monaten haben wir aus Anlaß unterschiedlicher Veranstaltungen insgesamt 4 Pilotausgaben herausgebracht. Wir wollten testen, welches Interesse am schriftlichen Austausch von Beiträgen zu Fragen der Führung besteht. In der Pilotphase wollten wir, die Herausgeber Grit Wunderlich, Karl-F. Kühndorf und Andreas Stein, herausfinden, ob ein dauerhaftes Engagement für ein *Fachjournal für Führungspraxis* einen Sinn ergibt. Diese Frage ist beantwortet.

Sie halten die erste Hauptausgabe in Ihren Händen. Dieses Journal kann in Zukunft als Leitfaden, Mutmacher, Reflexionsplattform oder "Gute Nacht Lektüre" für Unternehmer und Führungskräfte dienen. Hier sollen Sie Anregungen und Antworten auf offene Fragen erhalten oder auch geben.

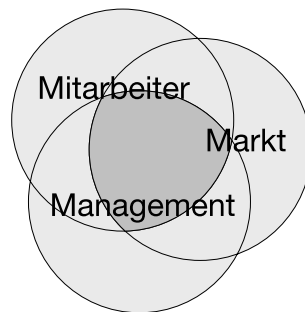
Mit der Pilotphase ist die Entwicklung des Fachjournals nicht abgeschlossen. Im Gegenteil, sie beginnt. Die Entwicklung eines solchen Mediums bleibt nie stehen. Wir richten jetzt den Blick nach vorn!

Mit der Pilotphase ist die Entwicklung des Fachjournals nicht abgeschlossen. Im Gegenteil, sie beginnt. Die Entwicklung eines solchen Mediums bleibt nie stehen. Wir richten jetzt den Blick nach vorn!

Interessen-Schnittmengen der drei Haupt-Interessen-Gruppen



Unternehmen mit kleiner Interessen-Schnittmenge = geringe Wirksamkeit



Unternehmen mit großer Interessen-Schnittmenge = hohe Wirksamkeit

© Andreas Stein · 07/2005 · www.andreas-stein.info

Menschen und Prozesse in Balance

Die beiden Schaubilder verdeutlichen unterschiedliche Sichtweisen auf ein Unternehmen. Die obere Abbildung verdeutlicht den unterschiedlichen Interessen- und Verständniskonsens der Gruppen MARKT, MANAGEMENT und MITARBEITER.

Im unteren Schaubild wird sichtbar, wie die Prozesse der Anforderungsebene den Prozessen der Verarbeitungsebene entgegenlaufen. Die hieraus entstehenden Reibungen (und Konflikte) sind ein Anlaß zu Entwicklung durch Optimierung und Erneuerung.

Beide Schaubilder inspirieren die Initiative seit der Pilotveranstaltung am 01.-02.07.2005 in Kassel.

»Sei nicht zu sehr von deinen Ideen eingenommen. Du musst dich selbst bloßstellen, du musst dich selbst dem Risiko aussetzen. Sei mit deinen Ideen nicht zu vorsichtig. Ideen sind nicht rar: Wo sie entstanden sind, gibt es weitere. Lasse deinen Ideen freien Lauf: Jede Idee ist besser als gar keine. Aber wenn eine Idee einmal dargelegt ist, darfst du nicht versuchen, sie zu verteidigen, nicht versuchen, sie zu glauben, sondern musst sie kritisieren und durch die Entdeckung des Fehlers lernen.«

Karl R. Popper

Anforderungsebene



Verarbeitungsebene



© Andreas Stein · 07/2005 · www.andreas-stein.info

Die Kompetenzinventur

- Von Personalkosten zum Mitarbeiterwert - Michael Pieper, agiplan GmbH, Mülheim

Abstract. Die Steuerung von Unternehmen basiert auf betriebswirtschaftlichen Daten der Finanzbuchhaltung, die in Verbindung zur Organisationsstruktur, zu Produkten, Prozessen oder Anlagen gesetzt werden. Die eigentliche Grundlage der Wertschöpfung, die Kompetenz der Mitarbeiter wird dabei vernachlässigt, oder wird, wie zum Beispiel bei der Balanced Scorecard, nur mit konstruierten Kennzahlen berücksichtigt. Die hier vorgestellte Kompetenzinventur bildet die vorhandenen und die eingesetzten Kompetenzen ab und bewertet sie nach ihrer aktuellen betriebswirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen. Damit wird die Verbindung von Controlling, Human Resource Management (HRM) und strategischer Unternehmensentwicklung geschaffen und die Grundlage für eine umfassende Steuerung der Unternehmensentwicklung gelegt.



1. Kosten - Ressourcen - Potenziale

Die Personalkosten eines Unternehmens gelten oft als notwendiges Übel, ohne die eine Geschäftstätigkeit nur schwer möglich ist. Das unternehmerische Streben ist demzufolge davon geprägt, diesen Kostenblock zu reduzieren, um das Geschäftsergebnis zu verbessern. Besonders gilt dies, wenn die Höhe der Kosten die der Erlöse erreicht oder übersteigt und sich eine scheinbare

Lösung des Problems in der Reduzierung der Personalkosten und damit in der Verringerung der Anzahl von Beschäftigten ergibt. Was dabei außer Acht gelassen wird, ist die damit einhergehende Verringerung der vorhandenen Kompetenz. Dieser Kompetenzverlust schränkt die potenzielle Geschäftstätigkeit und damit auch den unternehmerischen Handlungsspielraum weiter ein, womit das Agieren am Markt zusätzlich erschwert wird. Das Geschäft wird auf das vermeintliche Kerngeschäft zurechtgestutzt, in der Hoffnung, die bevorstehende Durststrecke zu überstehen. Mit Unternehmertum hat das nichts zu tun, vielmehr kann von Unterlassertum und einem schüchternen Aussitzen einer offensichtlich falschen Unternehmensentwicklung gesprochen werden.

Erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist geprägt vom ökonomischen und vorausschauenden Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Ein ganz wesentlicher Teil der Ressourcen eines Unternehmens wird durch die Mitarbeiter repräsentiert. Die Kompetenzen der Mitarbeiter, die gegen Entgelt für das Unternehmen eingesetzt werden, sind nicht nur die Basis der aktuellen Wertschöpfungsprozesse sondern bergen ebenfalls Potenzial für zukünftige Wertschöpfungen, möglicherweise in anderen, neuen Leistungsbereichen. Ein erfolgreiches Unternehmen, das sich evolutionär (reaktiv) oder visionär (zukunftsweisend) entwickelt, variiert seine Geschäftstätigkeit entsprechend der Marktentwicklungen innerhalb der vorhandenen Möglichkeiten. Die Grenzen der Möglichkeiten werden durch die verfügbaren Ressourcen bestimmt. In einem Produktionsbetrieb sind die Produktionsmittel (Hallen,

Maschinen, Anlagen) ganz offensichtlich wichtige Ressourcen. Darüber hinaus ist aber auch der Produktionsprozess zu gestalten, ist eine Weiterentwicklung der Produkte, ein Einkauf, ein Vertrieb etc. erforderlich. Für diese Gestaltungsaufgaben sind vielfältige Kompetenzen erforderlich. Noch deutlicher wird die Bedeutung der Kompetenz von Mitarbeitern im Dienstleistungssektor. Ob Beratungsunternehmen, Pflegedienst oder IT-Dienstleister, die Kompetenz der Mitarbeiter ist die zentrale Ressource und Basis der betrieblichen Wertschöpfung. Natürlich wird die mögliche Wertschöpfung in einem Unternehmen damit auch durch die Kompetenz begrenzt. Veränderung der Wertschöpfung und Wachstum sind nur innerhalb der durch

die vorhandene Kompetenz festgelegten Grenzen möglich. Soll eine, durch die vorhandenen Ressourcen vorgegebene Grenze überschritten werden, müssen neue Ressourcen erschlossen werden. Was für Produktionsmittel, wie Maschinen, sofort ersichtlich ist, gilt in diesem Sinne auch für Kompetenzen.

Die logische Konsequenz für Unternehmen aus dieser Erkenntnis ist die vertiefte Auseinandersetzung mit den Kompetenzen der Mitarbeiter im Prozess der Wertschöpfung.

2. Mitarbeiter – Kompetenzen - Wertschöpfung

Idealerweise ist in einem Unternehmen bekannt, welche Ressourcen vorhanden sind und wie diese aktuell zur Wertschöpfung beitragen. Um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung betreiben zu können, muss nun die Unternehmensführung mögliche Szenarien für die Wertschöpfung der Zukunft und die dafür erforderlichen Ressourcen entwickeln und bewerten. Je exakter die Ausgangsposition bekannt und beschrieben ist, umso fundierter, nachvollziehbarer und kommunizierbarer sind die abgeleiteten Zukunftsszenarien und ihre Bewertungen. Mit den materiellen Ressourcen findet eine solche Strategieentwicklung, beispielsweise in der Automobilindustrie, bereits detailliert statt. Kompetenz als eine immaterielle Ressource findet in dieser Branche in der Entwicklung und in einigen administrativen und planerischen Bereichen entsprechende Berücksichtigung. Kompetenz als Basis der Wertschöpfung wird zwar implizit anerkannt, eine quantitative Bewertung wird jedoch auch hier nicht vorgenommen, bzw. findet erst auf einem hohen Aggregationsniveau (z. B. BSC) statt. Die Steuerung der Kompetenzentwicklung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfordert aber eine detaillierte Beschreibung und Bewertung vorhandener und benötigter Kompetenzen. Sind die Kompetenzen mit ihrer betrieblichen Bedeutung erfasst, kann gezielt in den Aufbau der benötigten Kompetenzen investiert werden. Der unternehmerische Spielraum kann sowohl auf der finanziellen Ebene als auch auf der Ebene der Kompetenz besser beschrieben werden. Mit dieser Vorarbeit lässt sich auch die Steuerung mittels einer Balanced Scorecard verbessern, indem die Mitarbeiterperspektive und die Finanzperspektive schlüssig über ihre Kennzahlen verbunden werden.

Für jede Art von Steuerung ist es unerlässlich, zunächst die Ausgangsposition zu klären. Das gilt natürlich auch für die Steuerung der Kompetenzentwicklung, die die Grundlage der zukünftigen Wertschöpfung sein wird. Was bei allen materiellen Ressourcen seit langem üblich ist, muss auch für die immaterielle Ressource Kompetenz gemacht werden: die Kompetenzinventur.

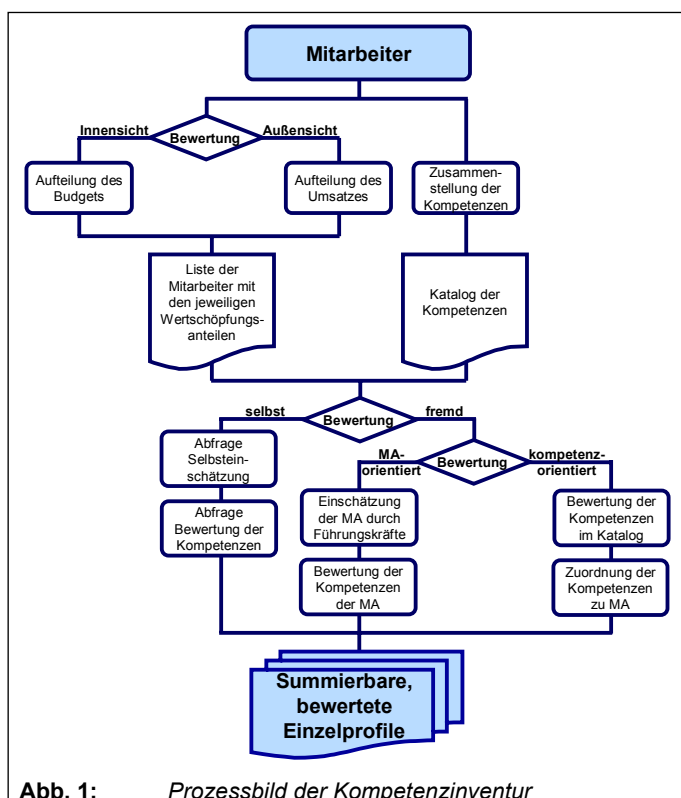
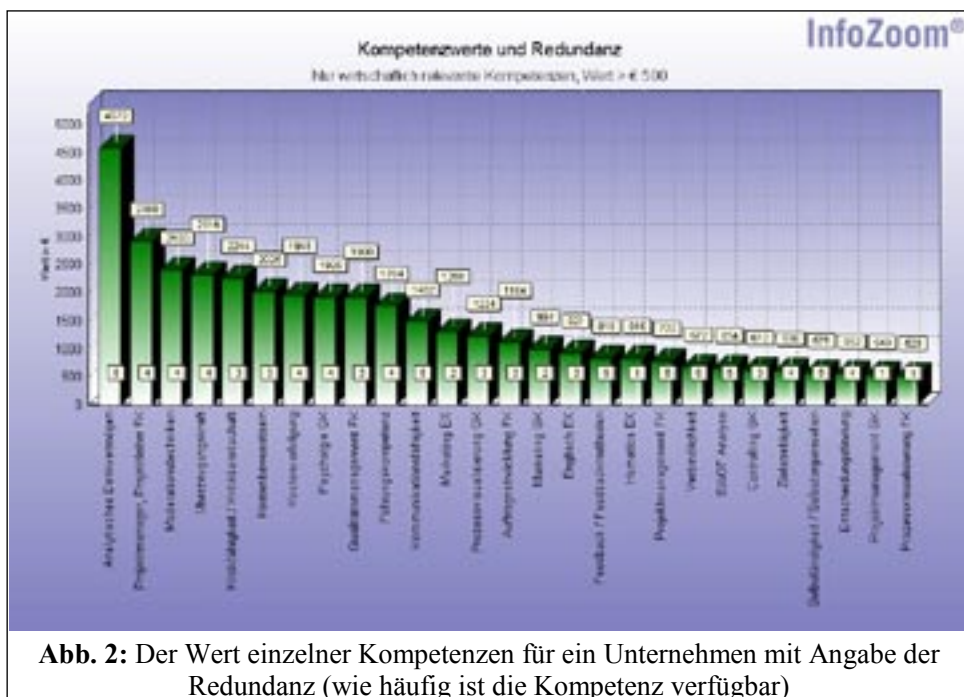


Abb. 1: Prozessbild der Kompetenzinventur



3. Personalentwicklung, Kompetenzentwicklung und Umsatzentwicklung

In vielen Unternehmen gibt es bereits ein detailliertes Bild der Kompetenzen der Mitarbeiter. Skillmanagementsysteme oder Skilldatenbanken enthalten Angaben zu Qualifikationen, Fähigkeiten und Wissen von Mitarbeiter. Im besten Fall sind auch Stellenbeschreibungen oder Rollen in der gleichen Terminologie festgelegt. Die daraus abgeleitete Personalentwicklung ist nun bemüht, die vorhandenen Lücken möglichst schnell und kostengünstig zu schließen. Richtet sich das Zielszenario an den erwarteten zukünftigen Aufgaben im Unternehmen aus so kann man von dem Zusammenspiel als Kompetenzentwicklung sprechen. Einige der bekannten ERM-Systeme (Enterprise Resource Management) bieten diese Option mit unterschiedlichen Stufen der Detaillierung an. Was weiterhin fehlt, ist eine quantitative Bewertung der Skills oder besser der Kompetenzen¹. Nur damit kann eine betriebswirtschaftliche Aussage gemacht werden, welche Lücke zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den erforderlichen Kompetenzen mit welchem finanziellen Aufwand und zu welchem Zeitpunkt geschlossen werden soll. Die erreichten Umsätze mit vorhandenen und die prognostizierten Umsätze mit erforderlichen Kompetenzen legen eindeutig den Handlungsbedarf für das HRM (Human Resource Management) fest und ermöglichen so das Erstellen eines Investitionsplanes. Natürlich kann damit auch ein ROI (Return On Investment) für jede einzelne Maßnahme und den gesamten Plan bestimmt werden. Dabei soll nicht vergessen werden, dass es sich bei Kompetenzen um Eigenschaften von Menschen handelt, die nicht genormt sind, die sich auch nur bedingt reproduzierbar messen lassen. Ein gewisses Maß an Unschärfe bleibt sowohl bei der Bestimmung als auch bei der Bewertung der Kompetenzen.

4. Ermittlung und Bewertung von Kompetenzen

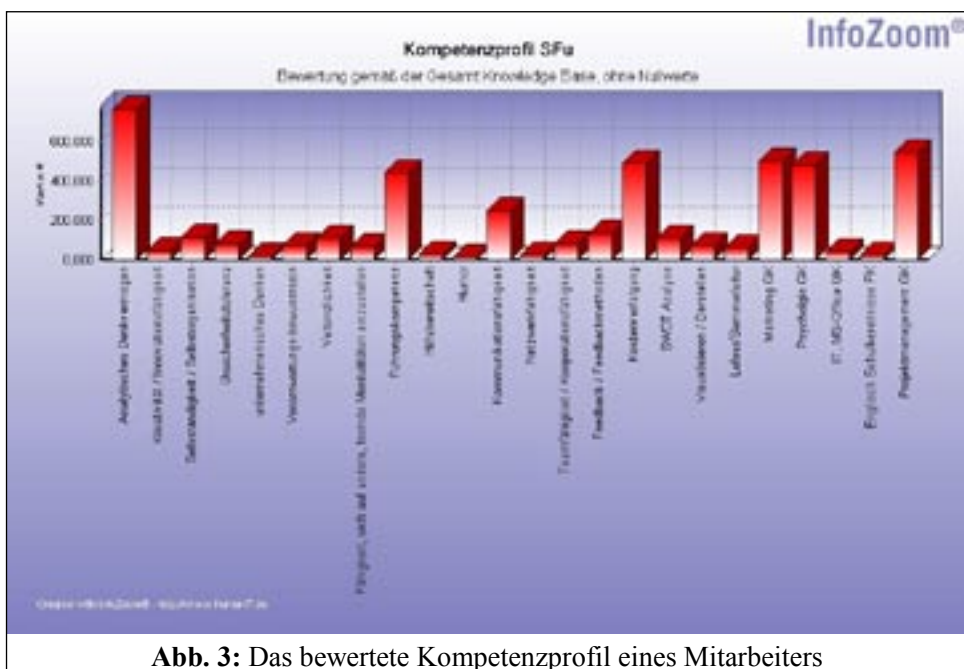
Für die Ermittlung der Kompetenzen eines Menschen stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung. Bereits in den jungen Jahren wird jedes Kind mit einigen dieser Methoden konfrontiert. Tests, Arbeiten, Wettbewerbe und subjektive Fremdeinschätzung haben entscheidenden Einfluss auf die schulische Laufbahn eines Menschen. Dokumentiert wird diese Entwicklung in Zeugnissen, Diplomen, Zertifikaten etc. Im beruflichen und betrieblichen Umfeld ist diese Dokumentation eine Basis. Für viele berufliche Aufgaben sind jedoch andere Kompetenzen erforderlich. Aus diesem Grunde führen viele Unternehmen Assessments durch, um Profile möglicher Mitarbeiter zu erstellen und eine Prognose über die Eignung für eine bestimmte Aufgabe oder eine Karriere zu machen. Je detaillierter und

zuverlässiger die Prognose sein soll oder muss, umso höher ist der Aufwand.

Um einen geeigneten Grad an Detaillierung und Zuverlässigkeit für die Kompetenzinventur zur erreichen, kann die 80/20-Regel einen Hinweis geben: mit 20% des Aufwandes lässt sich ein gewünschtes Ergebnis zu 80% erreichen. Dieses 80%-Ergebnis ist im Sinne der Effizienz der Zielpunkt. Konkret heißt das für die betriebliche Praxis, dass nur einfache Verfahren für die Kompetenzermittlung in Frage kommen. Die schnellste Variante ist die Fremdeinschätzung durch einen Vorgesetzten. Etwas Aufwendiger ist die Selbsteinschätzung eines jeden Mitarbeiters. Um eine gewisse Objektivität zu erreichen, sind Kombinationen beider Verfahren möglich. Als Basis für die Bewertung der Kompetenzen kann der Umsatz² des Unternehmens herangezogen werden. Damit ist es ebenso erforderlich, einen Erfassungszeitraum für die Wirkung der Kompetenzen und den erzielten Umsatz festzulegen. Praktikabel sind Zeiträume, in denen sich Standardprozesse des Controlling, der Bilanzstellung und des HRM wiederholen, beispielsweise Quartale, Halbjahre oder Jahre. So ist sichergestellt, dass die Kompetenzinventur in die bestehenden betrieblichen Abläufe integriert werden kann. Der grundsätzliche Ablauf zur Erfassung und Bewertung der Kompetenzen von Mitarbeitern in einem Unternehmen ist in Abb. 1 beschrieben (siehe Abb. 1).

Als Ergebnis der Kompetenzinventur liegen u. a. ein bewerteter Katalog der Kompetenzen im Unternehmen und entsprechend bewertete Kompetenzprofile der Mitarbeiter vor (siehe Abb. 2).

Die bewerteten Kompetenzen machen unmittelbar deutlich, auf welcher Basis die Wertschöpfung in einem Unternehmen erfolgt. Mit der Angabe der Redundanz liegt ein Indikator dafür vor, wie hoch das Risiko ist, die betreffende Kompetenz zu verlieren (zum Beispiel durch Kündigung, Krankheit etc.).



Ein Durchschnittswert der Kompetenzen errechnet sich aus der Summe, dividiert durch Anzahl der Mitarbeiter, die diese Kompetenz besitzen. Diese Durchschnittswerte sind für die Mitarbeiterentwicklung, den Einsatz im Unternehmen oder Projekt besonders aussagekräftig.

Der Durchschnittswert der Kompetenz dient auch zur Bewertung der Kompetenzprofile einzelner Mitarbeiter (siehe Abb. 3).

Profilwert	=	3.508 €	>	1
Umsatzanteil		2.880 €		

Einen Anhaltspunkt dafür, ob der Mitarbeiter in einer seiner Kompetenz entsprechenden Funktion eingesetzt ist, liefert unmittelbar der Quotient aus Profilwert und Umsatzanteil.

- Ist der Quotient größer als Null, konnte der Mitarbeiter weniger als es seine Kompetenzen im Unternehmensdurchschnitt erwarten ließen zum Umsatz beitragen. Demnach ist zu prüfen, ob und in welcher Funktion dieser Mitarbeiter besser eingesetzt werden kann und will.
- Ist der Quotient kleiner als Null, konnte der Mitarbeiter mehr als seine Kompetenzen erwarten ließen erwirtschaften. Bei einem sehr kleinen Wert sollte geprüft werden, ob der Mitarbeiter eventuell überlastet wird.

Die eigentliche Personalarbeit darf aber nicht zur reinen Datenverarbeitung verkommen, sondern muss individuell erfolgen. In diesem Sinne können Kompetenzprofile als Grundlage für Mitarbeitergespräche und weiterführende Maßnahmen eine reproduzierbare Grundlage sein.

5. Maßnahmen auf Basis der Kompetenzinventur

Die Kompetenzinventur liefert eine verlässliche Grundlage für die Steuerung der Entwicklung der Kompetenz bei einzelnen Mitarbeitern und im gesamten Unternehmen. Erstmals ist es möglich, die wichtigste Ressource in einem Unternehmen wertschöpfungsbezogen und reproduzierbar darzustellen. Maßnahmen des HRM oder der Unternehmensentwicklung sollten sich nicht ausschließlich auf die Ergebnisse der Kompetenzinventur gründen. Der Markt und seine Entwicklung, vorhandene Anlagen, Einrichtungen und Kapazitäten, Finanzmittel und strategische Partnerschaften sind nur einige der weiteren Grundlagen, die ebenso sorgfältig betrachtet werden müssen. Offensichtlich und kurzfristig umsetzbar sind die folgenden Maßnahmen:

1. Verringerung des Risikos von Kompetenzverlust durch Qualifizierung, Jobrotation, Mentoring.
2. Anpassung von Funktionen/Aufgaben und Kompetenzen einzelner Mitarbeiter durch Projekteinsätze oder Jobrotation.
3. Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen für Personalakquisition und Beurteilung der Eignung und möglichen Wertschöpfung von Bewerbern.

4. Überprüfung der Unternehmensziele auf ihre Erreichbarkeit anhand vorhandener Kompetenzen.
5. Entwicklung eines Szenarios: Zukünftige Wertschöpfung und die daran beteiligten Kompetenzen.

Für anstehende unternehmerische Entscheidung stehen nach einer Kompetenzinventur zusätzliche Argumente zur Verfügung, womit geschäftliche Risiken verringert werden.

Ob nun aus den vorhandenen Kompetenzen Entwicklungsstrategien abgeleitet werden, oder ob eine vorhandene Strategie mit einer gezielten Kompetenzentwicklung unterstützt wird, gleicht der Frage, was zuerst da war, die Henne oder das Ei. Konsequenter weitergedacht ergibt sich eine kompetenzgesteuerte Unternehmensentwicklung. Im Dienstleistungssektor erscheint das am ehesten möglich zu sein. Leiharbeitsunternehmen, Pflegedienste, Engineering-Dienstleister sowie Selbstständige und Mikrounternehmer sind bereits auf diesem Weg.

6. Fazit

Es steht außer Frage, dass die Kompetenz der Mitarbeiter eine entscheidende Ressource von Unternehmen, gerade in Deutschland ist. Viele Unternehmen haben das erkannt und steuern ihre Kompetenzentwicklung systematisch. Eine Schwäche der bisherigen Steuerungsinstrumente ist die fehlende Quantifizierung und Reproduzierbarkeit in der Bewertung der Kompetenzen. Mit der Kompetenzinventur kann dieser Mangel behoben werden. Kompetenz hat einen Wert, und der wird durch die Wertschöpfung im Unternehmen deutlich. Mit überschaubarem Aufwand kann mit der Kompetenzinventur, insbesondere auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Wirkung und Bedeutung von Kompetenz transparent gemacht werden. Unternehmerische Entscheidungen werden durch eine eindeutig beschriebene Ausgangsposition und die Planbarkeit der Zielsituation sicherer.

Die Kompetenzinventur wurde durch die Zusammenarbeit der folgenden Firmen entwickelt:

- **agiplan GmbH, Michael Pieper**
- **BMC Consult, Manfred Habermann**
- **KMV, Karl F. Kühndorf**
- **AS Management und Kommunikation, Andreas Stein**
- **Kommunikationsberatung Wunderlich, Grit Wunderlich**

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.forum-fuehrung.com

7. Ausblick

Durch die Kompetenzinventur wird es möglich, Werte, Wertschöpfung, und Bewertung in einem neuen Licht zu betrachten.

In der frühen Lehre der Ökonomie reichte es aus, den Produktionsfaktor Mensch als flexibel einsetzbare Muskelmaschine zu betrachten. Mit fortschreitender technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung musste die Beschreibung des Menschen im Prozess der

Wertschöpfung weiter differenziert werden. Mit den Mitteln der IT wurde es in der Informationsgesellschaft möglich, große Datenmengen zu Qualifikationen und Fähigkeiten von vielen Mitarbeitern differenziert zu erfassen und zu verarbeiten. Die so gewonnenen Informationen und Indikatoren helfen in großen, strukturiert arbeitenden Unternehmen, Prozesse und Mitarbeiter den Qualifikationen angemessen zu organisieren. Da aber keine objektiven, übertragbaren Bewertungen der Qualifikationen oder besser der Kompetenzen vorliegen, ist die Verbindung zum betriebswirtschaftlichen Controlling noch unzureichend. Um eine ganzheitliche Sicht der Wertschöpfung zu ermöglichen, muss diese Verbindung geschaffen werden. Nur durch die monetäre Bewertung der Kompetenzen, kann ihre Bedeutung für die Wertschöpfung in das betriebswirtschaftliche Controlling einfließen.

Für die Weiterentwicklung zur Wissensgesellschaft führt kein Weg an der Tatsache vorbei, dass Wissen/Kompetenz und Wertschöpfung in einem direkten und ursächlichen Zusammenhang stehen. Die theoretische Grundlage für diesen Zusammenhang bildet die Theorie der operablen Wissenseigenschaften, Humatics von H.-D. Kreft.

Die Herausforderung, der wir uns stellen ist, entsprechend dieser Theorie Instrumente für die Steuerung von Unternehmen und Ökonomien zu entwickeln und zu etablieren. Die Kompetenzinventur ist ein erster Schritt, in Unternehmen eine solche Steuerung zu ermöglichen. Erst wenn es gelungen ist, Wissen/Kompetenz als die Ursache der Wertschöpfung im gesellschaftlichen und ökonomischen Verständnis zu etablieren können wir von der Wissensgesellschaft sprechen.

¹ Der Begriff der Kompetenzen sei hier als weitgehender gegenüber den Skills verstanden. Kompetenz drückt sowohl die Fähigkeit aus etwas zu tun, als auch das Bewusstsein der Zielrichtung der Handlung.

² Auf Anfrage erhalten sie vom Autor einen Auszug aus einem Musterkatalog, der 28 Kompetenzen mit den dazugehörigen Definitionen enthält.

³ Ein geeignetes Verfahren hierfür ist bei agiplan in enger Zusammenarbeit von Personalabteilung und Betriebsrat entwickelt worden. Damit kann jedem Mitarbeiter, explizit auch denen, die interne Funktionen erfüllen (Backoffice, Buchhaltung etc.) ein angemessener Umsatzanteil zugeordnet werden.

Michael Pieper
agiplan GmbH, Mülheim
Tel. 02 08 / 99 25 - 0
info@agiplan.de
www.agiplan.de

Goethe Business School

- Eine Business School von internationalem Format für die Rhein-Main-Region -

Der Bedarf für Business Schools

Business Schools sind weltweit Drehscheiben der wirtschaftlichen Entwicklung: Sie bringen Wirtschaft und Studenten an einem Ort der Reflektion und des unternehmerischen Handelns zusammen. Sie verbinden den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort mit der Welt und bilden ein Forum für die Praxis auf neutralem akademischen Boden. Das Produkt von Business Schools ist "Management Education". Dabei gilt: Das Studium ist gleichzeitig akademisch hochwertig und sehr praxisorientiert. Es bereitet Studenten auf Führungsaufgaben in allen Bereichen der Wirtschaft vor. Studenten von Business Schools haben ein akademisches Erststudium bereits abgeschlossen und verfügen in der Regel bereits über langjährige Berufserfahrung.

Business Schools geben wichtige Impulse für die Wirtschaft der Region. Sie fungieren als natürliche Inkubatoren für Unternehmensgründungen, so sind z. B. 40% der MBA Abgänger von INSEAD selbst später Unternehmer geworden. Für Professionals steigt die Attraktivität des Standorts, da sich optimale Weiterbildungs- und Netzwerkmöglichkeiten bieten. Durch Vorträge und Diskussionen mit erfahrenen Führungskräften wird Managementwissen schneller ausgetauscht und ein Netzwerk für Best Practices geschaffen.

Business Schools schaffen Werte, die im Rahmen des traditionellen Universitätsstudiums nicht erbracht werden können:

- Das Erlernen und Aktualisieren von Managementmethoden
- Einsichten in Best Practices verschiedenster Branchen, Unternehmen und Fachabteilungen
- Austausch mit Berufstätigen, die vor ähnlichen Problemen stehen
- Direkte Anwendung des Gelernten auf das eigene und/oder fremde Unternehmen
- Eine angesehene Business School ist lebenslang ein Türöffner und Schlüssel zu wichtigen Informations- und Entscheidungsträgern
- Business Schools organisieren ein lebenslanges enges Netzwerk der Alumni zum Austausch von Ideen und der Karriereförderung.



Die Goethe Business School

Die Goethe Business School ist die Antwort der Goethe-Universität Frankfurt auf die Herausforderungen der Management Education. Sie wurde 2005 als Stiftung der Universität Frankfurt gegründet. Als privatrechtliche Stiftung ist die Goethe Business School flexibel und schlagkräftig, gleichzeitig ist sie eng mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften verbunden. Angeboten werden qualitativ hochwertige, international ausgerichtete Weiterbildungsprogramme für angehende Führungskräfte. Als staatlich anerkannte und weltweit AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) akkreditierte Business School möchte sie in den nächsten Jahren zu etablierten Schulen weltweit aufschließen. Die wichtigsten Produkte der Goethe Business School umfassen den Duke Goethe Executive MBA, den sie gemeinsam mit der renommierten Duke University anbietet, sowie Konferenzen, maßgeschneiderte Firmenprogramme, offene Seminare für Führungskräfte und den gemeinsam mit KPMG entwickelten Executive Master of Finance and Accounting. Spitzenkräfte aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft arbeiten im Kuratorium der Goethe Business School gemeinsam am Erfolg der Business School.

Die Studenten der Goethe Business School werden auf Führungsaufgaben im Management vorbereitet. Die MBA-Ausbildung zeichnet sich besonders durch folgende Aspekte aus:

- Die hohe Qualität und die Internationalität von Studenten und Professoren
- Die Lernmethoden. Gleichzeitig akademisch geprägt, praxisbezogen und innovativ - z. B. 24-stündiges virtuelles Zusammenarbeiten der Studenten
- Die direkte Anwendung des Gelernten in der Berufspraxis
- Den hervorragenden Service und die bestmögliche Unterstützung der Studenten (z. B. Zugriff auf Bibliotheken, Datenbanken der Frankfurter Universität und der Fuqua School of Business sowie diverse Lerntools)
- Das internationale Alumni-Netzwerk. Unser Modell der "Learning Partnership" schafft ein wertvolles Netzwerk zwischen Studenten und Professoren, von dem die Studenten - und später unsere Alumni - dauerhaft profitieren werden.

Mit der Gründung der Goethe Business School zeigt die Goethe-Universität Frankfurt, dass das Zeitalter des akademischen Elfenbeinturms endgültig Geschichte ist. Die Universität versteht sich heute als integraler Bestandteil und Dienstleister der Wirtschaftsregion. Ein in-

tensiver Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis und die schnelle Weitervermittlung neuer Managementtheorien und -praktiken durch die Goethe Business School sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für die gesamte Region.

Prof. Dr. Mark Wahrenburg
Dekan der Goethe Business School an der Goethe Universität Frankfurt

Informationen über die Goethe Business School unter: www.gbs.uni-frankfurt.de

Freunde und Partner des F.F. im Web

Verlinkung im Internet fördert Austausch und Zusammenarbeit

Die Veranstaltungsreihe FORUM FÜHRUNG möchte seinen Teilnehmern die Vernetzung untereinander erleichtern und ermöglichen. Aktive Unterstützung erhalten dabei alle Freunde und Partner des Forums. Wir bieten Partnern die Möglichkeit, im Internetauftritt des Forums ihre Kontaktdaten mit Link zur eigenen Internetseite zu veröffentlichen.



www.forum-fuehrung.com

» Werden Sie Partner des Forums und nutzen Sie die Chance zum Austausch von Wissen, Erfahrung und Kontakten. Schaffen Sie eine Basis zur Vernetzung mit anderen Unternehmern. «

Stellenbeschreibung versus Rollenbild

Warum gerade Unternehmen in Veränderungsprozessen auf Stellenbeschreibungen nicht verzichten sollten

Die Steinbach & Partner Unternehmensgruppe gehört zu den führenden Personal- und Managementberatungen in Deutschland. Mit 13 Standorten und einem international erfahrenen Kompetenznetzwerk werden seit über 20 Jahren Unternehmen in allen Fragen der Suche, Beurteilung und Entwicklung von Spezialisten und Führungskräften beraten. Steinbach & Partner ist in vielen Bereichen Qualitätsvorreiter in der Beratung und bietet als einzige Gesellschaft eine 24monatige Nachbesetzungsgarantie.



Frank Quathamer (1966), Diplom-Ökonom mit Schwerpunkt Personal, umfangreiche Weiterbildungen in der Persönlichkeitsdiagnostik und im Coaching. Seit 1998 bei Steinbach & Partner. Seit 2005 als Partner mit eigenem Büro in

Kassel – Bad Wilhelmshöhe tätig. Das Leistungsspektrum umfasst Organisationsberatung, Suche, Auswahl, Entwicklung und Coaching von Führungskräften sowie Workshops zu "Zielerreichende Führung durch Rollenbilder".

Stellenbeschreibung versus Rollenbild

Warum gerade Unternehmen in Veränderungsprozessen auf Stellenbeschreibungen nicht verzichten sollten und welcher Nutzen bei einer Weiterentwicklung daraus gezogen werden kann.

Mit einer Stellenbeschreibung wird meist etwas Starres verbunden. Ist sie einmal erstellt, herrscht die Auffassung, nun sei alles geregelt. Jeder weiß, was er zu tun hat – nun können wir uns wieder dem Geschäft zuwenden. Richtig genutzt, kann die Stellenbeschreibung jedoch ein wirkungsvolles Instrument der aktiven Unternehmenssteuerung sein.

Besonders Unternehmen, die sich gerade in einer starken Veränderungsphase (Wandel, Erneuerung, Umgestaltung) befinden, können von Stellenbeschreibungen sehr profitieren. Ob

rasches Wachstum, Fusionen, Veränderung des Geschäftsfeldes, Stellenabbau, es gibt viele Gründe für die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen. Dies mag verwunderlich klingen, da Stellenbeschreibungen ein Image von Bürokratie und Langeweile anhaftet – Eigenschaften, die man verwaltenden Großunternehmen zuschreibt. Stellenbeschreibungen im herkömmlichen Sinne dokumentieren oftmals nur Formalien (Bezeichnung, Hierarchie, Unterschriftenregelung...) sowie Haupt- und Nebenaufgaben, ohne ein Stellenziel zu beschreiben oder eine Priorisierung möglicher Ziele vorzunehmen. Diese Art der dokumentierenden Stellenbeschreibung erhält von den Beteiligten wenig Akzeptanz und findet seine Verwendung häufig nur in der Personalabteilung und im QM-Handbuch. Das ist schade, denn auch die bisherige Form von Stellenbeschreibungen bietet bei regelmäßiger Überprüfung (alle 12 – 30 Monate) einen wichtigen Impulsgeber für eine bewusste Organisationsentwicklung. Die Auseinandersetzung mit dem Gewollten (Stellenbeschreibung als Zielzustand) und der Wirklichkeit hilft, schleichende Veränderungen aufzudecken. Sind der Führung die Auswirkungen der unkontrollierten Aufgabenverschiebung erst einmal bewusst, kann die Realität akzeptiert oder Anlass für eine Neuregelung der Stellenzuschnitte sein. Aber erst die bewusste Auseinandersetzung bietet der Führungskraft die Basis für aktive, "führende Entscheidungen".

Mindestens jedoch bei der Schaffung und Neubesetzung von Stellen sollte grundsätzlich eine Stellenbeschreibung unter Hinzuziehung aller Schnittstellenbeteiligten erarbeitet werden. Das Ergebnis dieses Prozesses, der ein Teil des "Stellendesigns" ist, hilft sehr wirkungsvoll, überschneidende, unklare und offene Verantwortlichkeiten aufzudecken. Gerade die Klärung und ggf. Korrektur der Erwartungen der Schnittstellenbeteiligten hilft sehr, das Profil der Stelle zu schärfen. Eine notwendige Voraussetzung für eine passgenaue Besetzung und ein erfolgreiches Wirken. Die Prozessverantwortung liegt übrigens nicht bei der Personalabteilung, die vielleicht den Prozess organisiert. Die Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung bzw. der direkten Führungskraft, die sich mit den Leitfragen einer Stellenbeschreibung bewusst auseinandersetzen muss.

Anwendungsmöglichkeiten: Stellenbeschreibungen und Rollenbilder

- Personal- / Stellenplanung /
- Anforderungsprofil
- Personalsuche / Ausschreibung
- Personalauswahl / Vorstellungsgespräch
- Arbeitsvertragsgestaltung
- Stellenbewertung / Gruppierung / Personal-Controlling
- Leistungsvergütung / Zielvereinbarungen
- Einarbeitung und Eingliederung neuer Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräche / Leistungsbeurteilung und Rückmeldung
- Mitarbeiterförderung/-qualifizierung
- Optimierung der Ablauforganisation
- Regelwerk / Handlungssicherheit
- Qualitätsmanagementsystem
- Zeugniserstellung
- Führungsinstrument

zen muss. Die Akzeptanz und der Erfolg dieses Instruments ist jedoch ganz entscheidend von der Klarheit, Einfachheit und Praktikabilität des Verfahrens abhängig.

Stellenbeschreibung als Führungsinstrument

Ohne Zielbeschreibung ist die herkömmliche Stellenbeschreibung nur bedingt als Führungsinstrument zu gebrauchen, besonders beim Einsatz des von Peter Drucker entwickelten und sehr populären Führungsstils "Management by Objectives", kurz MbO. Bei diesem Führungsstil geht es um Führung durch Zielvereinbarung. Es werden in erster Linie die Fragen nach dem WAS und dem WANN beantwortet. Der Prozess selbst, also das WIE und WOMIT, bleibt dem Zielerfolger weitestgehend überlassen. Der Stellenerfolg wird am Grad der Zielerreichung gemessen.

Die Güte und der Nutzen einer Stellenbeschreibung lassen sich an der Zielbeschreibung

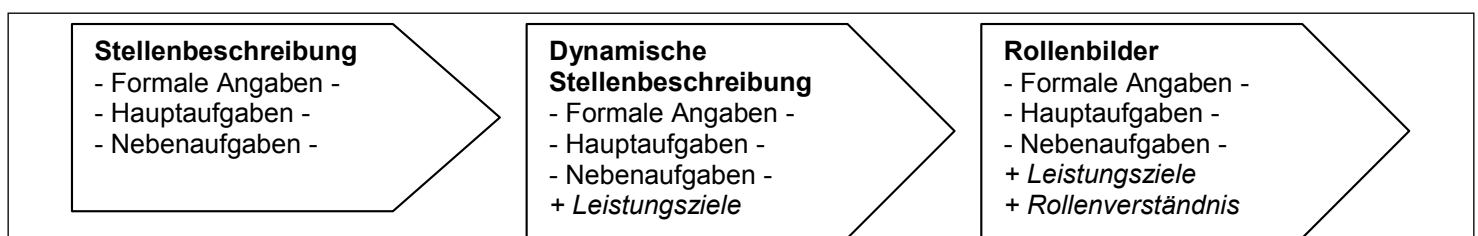


Abbildung 1: Von der Stellenbeschreibung zum Rollenbild. Inhaltliche und formale Unterscheidungsmerkmale.

Grober Ablauf zur Ermittlung einer Stellenbeschreibung:

- 1) Ziel der Stellenbeschreibung definieren. Klären der Bedeutung der Stellenbeschreibung (Rekrutierung, Entgeltfindung, Arbeitsvertrag, QM, Führungsinstrument?)
- 2) Was soll mit der Schaffung oder Änderung der Stelle erreicht werden? (Motiv, Sinn und Zweck der Stelle klären) Daraus ableiten: Ziel(e) der Stelle definieren (Präambel, Haupt- und Nebenziele)
- 3) Organisatorischen Stellenzuschnitt definieren (Über-, Unterstellung, Beziehungsnetz, Erwartungsbestimmung)
- 4) Hauptaufgaben, Nebenaufgaben und Verantwortlichkeiten der Stelle definieren
- 5) Review der Stellenbeschreibung unter Betrachtung des Rollenverständnisses der angrenzenden Stellen. Abgrenzung klären, Stellenbeschreibung vereinfachen und alle 12 – 30 Monate erneut prüfen.

messen. Da sich die Ziele im Laufe der Zeit ändern, unterliegt die Stellenbeschreibung einer "kontinuierlichen Erneuerung". Will man wandelnden Anforderungen gerecht werden und Stellenbeschreibungen stets mit priorisierten Zielen versehen, dann sprechen wir von "dynamischen Stellenbeschreibungen". Je größer die Führungsverantwortung des Stelleninhabers ist, desto weniger kommt es auf die Festlegung der Arbeitsaufgaben in der Stellenbeschreibung an. Ziel ist es vielmehr, eine Verantwortungshaltung oder ein "Rollenbewusstsein" zu schaffen, das dem Stelleninhaber die Frage nach dem richtigen Tun beantwortet. Der Stelleninhaber beschäftigt sich vordringlich mit Fragen der "Effektivität" (Das richtige Tun) und nicht mit der "Effizienz" (Es richtig Tun).

Versehen wir die mittlerweile "dynamische Stellenbeschreibung" mit Zielprioritäten und einer "Rollenhaltung", dann sollten wir uns von der Bezeichnung "Stellenbeschreibung" gänzlich lösen und von "Rollenbildern" sprechen. Die Bezeichnung "Stellenbeschreibung" wirkt statisch und ist im Sprachgebrauch eher als Dokumentationsmittel als Führungsinstrument angesehen. Das Rollenbild kennzeichnet eine Haltung zu seiner Stelle. Gelingt es, das Motiv und das Wesen der

Stelle griffig zu beschreiben und dem Stelleninhaber zu vermitteln, dann findet dieses Rollenbild auch seinen Nutzen und seine Akzeptanz in der Führung. Wie man Rollenbilder bei Mitarbeitern, besonders bei Führungskräften, verinnerlicht und als Rekrutierungs- und Führungsinstrument nutzt, wird in der nächsten Ausgabe von Forum Führung anhand eines Praxisbeispiels beschrieben.

Frank Quathamer

Steinbach & Partner, Kassel

Tel. 05 61 - 400 85 920

f.quathamer@steinbach-partner.de

Einen mehrseitigen Leitfaden zum richtigen Aufbau von Stellenbeschreibungen und der Entwicklung und Nutzung von Rollenbildern können Sie kostenfrei unter andreas.stein@forum-fuehrung.com oder unter f.quathamer@steinbach-partner.de anfordern. Des Weiteren bietet Herr Quathamer für 50 € eine schriftlich / telefonische Kurzberatung zur Konzeption und Ausgestaltung einer konkreten Stellensituation an.

Werden Sie Partner im FORUM FÜHRUNG

Partner gesucht für Austausch und Zusammenarbeit im Rahmen einer gemeinsamen Initiative

MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER: Was ist jetzt zu tun?

Für die im letzten Jahr angestoßene Initiative FORUM FÜHRUNG suche ich im Jahr 2006 weitere Partner in unterschiedlichen Regionen. Zielsetzung ist die Verbreitung von FORUM FÜHRUNG im deutschsprachigen Raum.

Im FORUM FÜHRUNG haben sich im Wesentlichen drei unterschiedliche Gruppen von Partnern gebildet. Neue Partner sind in allen dieser drei Gruppen herzlich willkommen.

1. FREUNDE und PARTNER

ANGEBOT zur VERLINKUNG: Allen Freunde und Partnern des FORUM FÜHRUNG wird das Angebot gemacht, mit NAMEN, PLZ ORT und WEBADRESSE von der Website des FORUM FÜHRUNG (<http://www.forum-fuehrung.com/partner.htm>) auf sie zu verweisen. Als Freunde und Partner des FORUM FÜHRUNG dürfen sich alle zufriedenen Teilnehmer von Veranstaltungen FF verstehen, die sich mit den Zielen und Inhalten der Initiative identifizieren. Interessenten senden bitte die entsprechenden Daten (NAME, PLZ ORT, WEBADRESSE).

2. VERANSTALTUNGS-PARTNER

VERANSTALTUNGS-PARTNER sollen im Wesentlichen das Interesse aufbringen, in ihrer Region Veranstaltungen FORUM FÜHRUNG mit der Struktur »MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER: Was ist jetzt zu tun?« organisatorisch vorzubereiten und durchzuführen. Sie sollen sich ebenfalls einer an formulierten Grundwerten orientierten Führung von Unternehmen und Organisationen verpflichtet fühlen. Zwischen ihnen und Andreas Stein, Management und Kommunikation, wird zum Zweck der Zusammenarbeit ein Rahmenvertrag abgeschlossen. Typische VERANSTALTUNGS-PARTNER sind Selbständige oder Unternehmer kleinerer Unternehmen.

Der Vorteil für VERANSTALTUNG-PARTNER liegt dabei in der exklusiven Nutzung der Materialien zu MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER (siehe auch unter www.andreas-stein.info)

in ihrer Region. Die Grundauffassung dieses Führungsansatzes ist systemorientiert und zukunftsorientiert. Sie ist fundiert und in der Praxis bewährt. Dafür spricht langjährige Recherche und entsprechende Praxiserfahrungen.

3. KOOPERATIONS-PARTNER

KOOPERATIONS-PARTNER sollen Interesse und Bereitschaft aufbringen, in partnerschaftlicher Kooperation mit den VERANSTALTUNGS-PARTNERN einzelnen Veranstaltungen abzuhalten, zu denen beide Parteien gemeinschaftlich einladen. So entsteht ein Anlass für hochwertige Vernetzung verbunden mit einer qualifizierten Öffentlichkeitsarbeit. Typische KOOPERATIONS-PARTNER sind Unternehmen und Organisationen, die ihren Zweck und ihrer Verantwortung offen kommunizieren und danach handeln. Sie sind zukunftsorientiert und innovationsfreundlich.



Teilnehmer der Veranstaltung am 30.05.2006 mit der F.A.Z. in Frankfurt

Ich bitte die Partner des F.F. um Weitervermittlung dieses Angebots. Interessenten bitte ich um Kontaktaufnahme.

Kassel, Mai 2006

Andreas Stein

Beiträge willkommen

Nach wie vor sind weitere Praxisbeiträge und Autoren für »forum-fuehrung.com« herzlich willkommen. Ich freue mich über eine deutliche Zunahme von Einsendungen. Trotzdem scheinen gute Praxisbeiträge (anschauliche Projektberichte) seltener zu existieren, als man es sich vorstellt. Das ist eine ANGEBOTSLÜCKE!

Das wundert umso mehr, als allgemein anerkannt ist, daß gerade anschauliche und verständliche Praxisberichte ein sehr überzeugendes Werkzeug für den Vertrieb darstellen. Mit plastischen „Referenzen“, die Wirksamkeit unter Beweis stellen, läßt sich seit Urzeiten am einfachsten von einer soliden Leistung überzeugen und, in Folge, diese auch verkaufen.

Ist ein solcher Beitrag erst einmal erstellt, dann ergibt sich aus der Arbeit daran noch ein weiterer Vorteil: Es läßt sich darauf aufbauen! Denn ein fundierter Beitrag über ein wirksames und damit erfolgreiches Projekt kann immer wieder weiter ausgebaut, verfeinert und verbessert werden!

Ich möchte deshalb noch einmal dazu ermutigen, Mühe und Aufwand nicht zu scheuen und einen überzeugenden Beitrag einzusenden, der über einen sehr aufmerksamen Multiplikatoren-Kreis schon heute eine überregionale, hundertfache Verbreitung findet. Bereits die Pilotausgabe des Journals hat helfen können, überregionale und qualifizierte Kontakte zwischen engagierten Partnern zu knüpfen und auszubauen.

Besondere Aufmerksamkeit sollten die Beiträge auf Qualitätskriterien und Bewertungsmaßstäbe legen, die in dem beschriebenen Projekt zur Anwendung gekommen und so das Projektergebnis beeinflusst haben. Wie wurde in kritischen Situationen entschieden, welche Faktoren erwiesen sich als Erfolgskritisch?

Die nächste Hauptausgabe des Journals erscheint am 01.09.2006. Annahmeschluß für Fachbeiträge und Anzeigen ist der 15.08.2006. Ich bitte Interessenten an Veröffentlichung(en) in dieser Ausgabe um Kontaktaufnahme mit redaktion@forum-fuehrung.com.

Mit den besten Grüßen und Wünschen,
Ihr Andreas Stein

PS: Bitte diese Info auch an potentiell interessierte Freunde und Partner weiterleiten!

Danke.

Outdoor-Training

Der Ressourcen-Check für Ihr Team

Outdoor-Trainings betreffend herrscht oft Unklarheit, und zwar sowohl auf Seiten des potenziellen Kunden, wie



auch auf Seiten vieler Anbieter: Anfragen zur Durchführung eines Outdoor-Trainings mit Teamentwicklungscharakter entpuppen sich meist als Gesuche nach "dem etwas anderen Betriebsausflug", also einen halben Tag lang

draußen aktiv sein und dabei "ein bisschen das Wir-Gefühl stärken". Gegen diesen Bedarf ist nichts einzuwenden, und die meisten Outdoor-Anbieter erfüllen diesen Wunsch gerne, passt er doch oft in deren breitgefächerte Produktpalette. Damit geht aber viel zu oft die implizite Annahme einher, ein solcher Nachmittag könne die Teamdynamik schon nachhaltig verändern. Leider, da sind sich die Experten einig, sitzen auch viele Anbieter, meist Einsteiger, dieser Fehlannahme auf und bieten "Teamentwicklung am Nachmittag" an. Teamentwicklung aber ist ein komplexes Gebiet, und der durchschnittliche Sicherheitstrainer auf dem Outdoor-Markt verfügt im besten Fall über rudimentäre Kenntnisse zur Evaluation und Veränderung von Teamdynamiken. Die herrschende Unklarheit speist sich aus den Vorurteilen, die durch unsachgemäße Außendarstellung und mangelndes Wissen entstanden sind. Der Markt leidet stark darunter: Die Kunden haben zu hohe Erwartungen, die Anbieter sind nicht geschult, diese positiven Vorurteile bei ihrem Publikum zu erkennen und zu korrigieren, und am

Abend gehen die Gäste enttäuscht nach Hause, weil unangemessene Erwartungen weder erfüllt noch ins rechte Licht gerückt wurden. Durch solche vermeintlichen "Teamtrainings" kehrt sich der "Outdoor-Hype" schnell in sein komplettes Gegenteil, was in gleicher Weise unangemessen ist und zu einem schlechten Image von Outdoor-Trainings führt. Ein Fall aus der Praxis veranschaulicht exemplarisch die Schritte, durch die sich professionelles Vorgehen von Outdoor-Anbietern (in diesem Fall die Neue Taunatours GmbH) auszeichnet:

1. Der Erstkontakt

Ein führender internationaler Finanzdienstleister mit Sitz in Frankfurt am Main nimmt telefonischen Kontakt mit Taunatours auf. Im Laufe dieses Erstkontakts wird klar, dass der Abteilungsleiter sich ein mehrtägiges Teamtraining wünscht, und die Outdoor-Methode für angemessen hält, um die Motivation seiner Abteilung für diese Maßnahme zu stützen. Nach der ersten Bestandsaufnahme bzgl. aktueller Anliegen, Teamstruktur, Erwartungen und Befürchtungen im Bezug auf das Training, sowie "Details" wie etwa Muttersprachen oder Vorerfahrungen der Teilnehmenden, erfolgt eine Vorstellung der Möglichkeiten angemessener Produkte der "Outdoor-Palette", eine unverbindliche Abschätzung über mögliche Preisrahmen und eine Terminvereinbarung für ein persönliches Gespräch mit der Führungskraft und einigen zentralen Mitarbeitern im Hause des Kunden.





2. Die Problemanalyse

Im Rahmen des mehrstündigen Gesprächs wird u.a. möglichst detailliert besprochen, weshalb ein Training durchgeführt werden soll, welche Lösungen mit Hilfe der Maßnahme erreicht werden sollen und in welcher Form Teamentwicklung überhaupt einen Beitrag zu einer solchen Lösung darstellen könnte. Darauf aufbauend wird eingeschätzt, in wie weit die "Outdoor-Methode" im Rahmen der Trainingsmaßnahme angemessen ist. Man einigt sich darauf, am ersten Trainingstag einen "Ressourcen-Check" des Teams durchzuführen, um den Mitarbeitern die vorhandenen Team-Ressourcen bewusst werden zu lassen, und am zweiten Trainingstag gemeinsam die gegenwärtigen Anwendungen der Ressourcen im Teamalltag zu bewerten, sowie deren Optimierungen zu planen. Schließlich klärt sich hier auch die Rolle und die Funktion der Führungskraft im Rahmen der Trainingsveranstaltung.

3. Die Erstellung eines verbindlichen und detaillierten Angebots

Die Erstellung eines verbindlichen und detaillierten Angebots, inkl. eines Trainingsablaufs und Vorschlägen zum Tagungsort durch die Teamentwickler (diese haben die Outdoor-Möglichkeiten vor Ort geprüft), erfolgt nach dem ausführlichen Analysegespräch. Bis hierher hat der Kunde die Möglichkeit, sich ohne finanzielle Verpflichtungen gegen die Maßnahme zu entscheiden.

4. Vorbereitung des Trainings

Ein Erhebungsbogen wird entworfen, der für das geplante Training relevante Informationen von den Trainingsteilnehmern abfragt. Per E-Mail wird der Fragebogen beantwortet, die Informationen fließen ein in die Vorbereitungen der Trainingsbegleitung, die im Rahmen von Selbstbeobachtung während des Trainings zum

Teil durch die Mitarbeiter selbst stattfindet. Auch die Struktur der Outdoor-Elemente, die in das Training einfließen, wird mit Hilfe des E-Mail-Fragebogens an die konkreten Parameter des Trainings angepasst. Schließlich finden letzte Klärungen mit der Führungskraft statt, bevor das eigentliche Training beginnt.

5. Durchführung des Trainings

Der Kunde trifft sich mit den Teamentwicklern, die bereits den gesamten Organisationsprozess begleitet haben, im Tagungshotel der Wahl des Kunden, das idealerweise selbst über ausreichend Außenfläche mit Installationsmöglichkeiten für Outdoor-Elemente verfügt. Das Training beginnt wie geplant, und wie gewohnt



verschiebt sich im Laufe des Trainings der Trainingsplan, denn die Entwicklungen eines Teams sind im Rahmen der Konzeption nicht vorhersehbar. Die Teamentwickler sind an dieser Stelle gefordert: Der Prozess wird durch angemessene Änderungen "auf der Spur" gehalten, damit der Trainingsablauf im Bezug auf die Ziieldienlichkeit gewahrt bleibt, denn der Nutzen für den Kunden hat Priorität. Die Professionalität der Teamentwickler zeigt sich dem entsprechend u.a. an ihrer Flexibilität.

6. Nachbereitung des Trainings

Die Teamentwickler liefern einen Trainingsbericht und ermöglichen eine detaillierte Nachbesprechung im Hause des Kunden, bei der weitere Vorgehensweisen aufgezeigt werden. Die Teamentwickler verweisen auf weitere Trainingsmöglichkeiten, die zur Verfügung stehen (z. B. Teamsupervision oder Einzelcoaching), und die Planungsphase für die Folgemaßnahme beginnt, denn die nachhaltige Implementierung von Teamentwicklungsprozessen bedarf stetiger Aufmerksamkeit.

Carsten Hennig, Unternehmensberater für Teamentwicklung und Führungcoaching, lebt und arbeitet als Systemisch-Lösungsorientierter Berater in Frankfurt am Main. Er konzipiert und leitet Teamtrainings für die Neue Taunatours GmbH mit Sitz im Taunus, die bundesweit Teamentwicklung mit der Outdoor-Methode anbietet. Kontakt: carsten.hennig@tauna-tours.de

Carsten Hennig
Unternehmensberatung, Frankfurt am Main
Tel. 069 / 46 99 42 33
mail@carsten-hennig.com
www.carsten-hennig.com

Kostenrechnung ist ein Irrweg

Kostenrechnung ist ein Irrweg – sie führt nicht wohin sie zu führen vorgibt. Präziser: Die Kostenrechnung kann die Wiedereinführung ökonomischer Vernunft in die Wertschöpfung nicht leisten.



Wieso Wiedereinführung ?

Die ökonomische Vernunft ist aus der Wertschöpfung entfernt worden, als der Taylorismus (etwa um die Wende zum 20. Jahrhundert) die Arbeitsorganisation revolutionierte. Seitdem muss die Mehrzahl der Mitarbeiter lediglich Arbeitsanweisungen ausführen, ohne darüber nachzudenken, ob und wie ihre Arbeit der Wertschöpfung nützt. Die Denkarbeit wird zentral verrichtet. In trägen Märkten erhöht diese Trennung die Produktivität. Solange das Produktionsprogramm konstant bleibt, gilt die Devise "billiger ist besser". Darüber gibt die Kostenrechnung Auskunft. Sie wird (inklusive Planung, Controlling, Budgetierung etc.) zum Rückgrat der operativen Steuerung von Unternehmen. Kostenrechnung gut – alles gut.

Heute findet Wettbewerb unter anderen Vorzeichen statt. Im Verdrängungswettbewerb ist Wachstum nur zu Lasten von Konkurrenten möglich. Die Auseinandersetzung um Marktanteile wird aggressiver und unkonventioneller geführt. Besonders Erfolg versprechend sind überraschende Innovationen. Wer seine Wettbewerber "auf dem falschen Fuß" erwischt, kann Terrain erobern. So steigt die Dynamik der Märkte an. Die Anforderungen ändern sich so schnell und überraschend, dass die Steuerung überlastet wird. Die zur optimalen Allokation von Ressourcen benötigte Übersicht geht verloren.

Guter Rat ...

Unternehmen mit überlasteter Steuerung (also die meisten) klagen über stetig steigende Kosten. Hinzu kommt der paradoxe Befund, dass die internen Dienstleister (z. B. IT) unter enormen Leistungsdruck geraten während die internen "Kunden" immer unzufriedener werden. Wenn das Elend allzu groß geworden ist, wird ein Unternehmensberater gerufen, um die Kosten zu senken und den Leistungshunger der internen Kunden auf ein leistbares Maß zu reduzieren. Es folgen wahre Kostenrechnungs-Orgien, an deren Ende ein Plan für 15% Personalabbau und Budgetkürzungen nicht unter 20% stehen. Begründet wird dies zumeist mit Benchmark Vergleichen.) Im Anschluss wird ein ERP-System eingeführt, mit dessen Hilfe die Planungs- und Steuerungsprozesse beschleunigt und präzisiert werden.

In Wahrheit schafft die verbreitete Rasenmä-

her-Methode zur Senkung indirekter Kosten mehr Probleme als sie löst – vor allem deshalb, weil auch der externe Berater die notwendige Übersicht nicht erzeugen kann. Dies ist kein Zeichen mangelnder Qualifikation, sondern eine direkte Folge steigender Marktdynamik.

Wege aus der Denkfalle

Bei hoher Marktdynamik muss die Peripherie des Unternehmens auf Marktdruck auch dann reagieren, wenn keine zentralen Vorgaben existieren und zum Fragen keine Zeit bleibt. Sonst ist das Unternehmen zu langsam. So entsteht Selbstorganisation – Alltagsentscheidungen werden dezentral nach eigenem Ermessen getroffen und umgesetzt. Durch diese Bewährung im Alltag erwirbt die Peripherie eine Beurteilungs- und Handlungskompetenz, die dem Zentrum nicht zur Verfügung steht. Sein Weltbild wird falsch, weil es nicht laufend der Marktbewährung ausgesetzt ist. Wird trotzdem steuernd eingegriffen, gehen zentrale Entscheidungen systematisch an den Marktbedingungen vorbei. So entsteht der Eindruck, die Chefs lebten "auf einem anderen Stern". Heute können Peripherie und Zentrum nur gemeinsam sinnvolle Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens zu treffen. Die Peripherie kann dank Selbstorganisation zwar effizient, flexibel und schnell handeln, ist aber auf die Anforderungen des Alltags konzentriert. Sie läuft daher Gefahr, strategische oder längerfristige Herausforderungen zu übersehen. Die zentrale Führung ist zwar innovativ und vorausschauend, ohne laufende Marktbewährung jedoch gefährlich marktfern. Erst wenn es gelingt, beide Perspektiven in konstruktiven Dialog zu bringen, können optimale Entscheidungen gefällt werden.

Resümee und Ausblick

Bei hoher Dynamik kann das Zentrum die marktnahen Bereiche nicht mehr steuern. Vor allem deshalb, weil es nicht besser weiß, wohin die Reise gehen soll. Auch dann nicht, wenn die Kostenrechnung durch moderne IT-Systeme ausgerüstet wird. Hier gilt in etwa: "A fool with a tool is still a fool."

Kostenrechnung ist ein nützliches Werkzeug, das in vielen Entscheidungssituationen Transparenz erzeugen kann. Daher gehört die Kostenrechnung in den Werkzeugkasten der Unternehmensführung. Wie jedes Werkzeug wird man sie einsetzen, wenn sie Nutzen stiftet. Wie jedes andere Werkzeug auch, sollte man sie jedoch aus der Hand legen können, wenn Werkzeug und Aufgabe nicht zusammen passen. Hier genau liegt das Problem. Ist eine Frage für die Kostenrechnung zu komplex, wird nach Trivialisierung statt nach alternativen Werkzeugen gesucht. So gerinnt auch die flüchtigste Wolkenschieberei schließlich zur veritablen Investitionsrechnung.

Dass die Fundamente vor allem Luft enthalten, ist über die Anzahl der Nachkommastellen leicht zu kompensieren. So entsteht das gute Gefühl einer fundierten Entscheidung. Nützlicher Nebeneffekt: Für den Fall der Fehlentscheidung ist zudem dokumentiert, dass der Entscheider sich alle Mühe gegeben hat. Tatsächlich hat der Manager die Arbeit verweigert. Dass eins plus eins zwei ergibt, muss nicht entschieden werden. Entscheiden muss der Manager nur Fragen, deren Antwort ungewiss ist. Deshalb erfordern Entscheidungen Mut und erzeugen Verantwortung. Talentierte Manager halten diese Spannung aus. Schlechte Manager benötigen ein paar Excel-Tabellen zuviel. Moderne Höchstleister kommen ohne zentrale operative Steuerung aus. Sie sind von Steuerung auf Führung umgestellt. Führung bedeutet dabei konstruktive Störung der Selbstorganisation. Wie das im Einzelnen funktioniert, werde ich in einer der folgenden Ausgaben des Forum Führung erläutern. Bis dahin sind sie jedenfalls schon mal gewarnt, es mit der Kostenrechnung nicht zu übertreiben.

Matthias Wiemeyer
Managing Partner
Step Process Management, Eppstein
Tel. 0 61 98 / 57 39 84
wiemeyer@step-pro.de
www.step-pro.de

Einsichten eines Führenden

Am Morgen sollte man sich sagen: Ich werde mit einem beschränkten, undankbaren, unverschämten, falschen, mißgünstigen und unverträglichem Kerl zusammentreffen.

Alle diese Eigenschaften besitzen die Leute, weil sie nicht wissen, was gut und böse ist.

Da ich aber das Wesen des Guten erkannt habe, daß es schön ist, und des Bösen, daß es häßlich ist, und das Wesen dessen, der alles falsch macht, daß er mir verwand ist, ..., kann ich weder von einem dieser Leute geschädigt werden - denn in Häßliches wird mich niemand verstricken - noch kann ich meinem Verwandten zürnen oder sein Feind sein.

Denn wir sind da, um zusammen zu arbeiten, wie die Füße, Hände, Augenlider oder die Reihen der oberen und unteren Zähne. Gegeneinander zu arbeiten wäre gegen die Natur. Man arbeitet aber gegeneinander, wenn man ärgerlich ist und sich abwendet.

Marc Aurel, Kaiser von Rom, Weltherrscher über einen Zeitraum von fast 20 Jahren

DNX Wissenstechnologie

Zur Übertragung operabler Wissenseigenschaften von Beteiligten des Marktes, Management und Mitarbeiter auf vorhandene oder extra einzurichtende Computernetzwerke wurde in enger Zusammenarbeit mit Prof. W. Rossak von der Friedrich Schiller Universität Jena, Prof. M. Lutherdt von der Universität Erfurt, dem Geschäftsführer der synchronity GmbH Jena M. Melle und mir, dem Verfahrensgeber für diese Technologie ein leistungsstarkes IT-Produkt entwickelt. Es wird zum 01. Juni 2006 für den professionellen Einsatz in der Management-Praxis freigegeben.



Verfahren und IT-Produkt

Mit Hilfe von **D.velop** – einem besonderen Softwarewerkzeug – können kompetenzrelevante Informationen, Dokumente, Links und Daten von Autoren beliebiger Fachdisziplinen formatiert und in einen **„verschlossenen Umschlag“** gesteckt werden. Die in diesem Umschlag enthaltenen codierten Wissenseigenschaften lassen sich in vorhandenen oder extra einzurichtenden Computernetzwerken problemlos transferieren, damit zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort für den zuständigen Mitarbeiter die passende Unterstützung im Prozess der Arbeit und für die persönliche Kompetenzentwicklung gegeben werden kann.

Das geschieht mit Hilfe von **X.cute** – einem weiteren Softwarewerkzeug dieser Technologie, welches den Umschlag öffnet, das verwendete Austauschformat lesen und entsprechend der Charakteristik des Inhaltes des Umschlages beliebige Fachanwendungen generieren kann. **X.cute** ist mehr als ein einfacher Browser oder ein Viewer. Mit **X.cute** lassen sich Vorgänge, Aufträge, Mandanten oder Projekte bearbeiten und natürlich die entsprechenden Anwenderdaten speichern. Allein der Inhalt des Umschlages entscheidet über die Charakteristik der mit X.cute generierten Fachanwendung.

Durch das verwendete Verfahren verteilen sich die Kosten für den Nutzer der Technologie auf Lizenzen für Software und Knowledgeware. Dadurch werden Investitionen in strategische Projekte der Organisations- und Personalentwicklung transparenter. Der Investor sieht genau an welcher Stelle er in die Informationstechnik und wo er in die Informationswirtschaft seines Unternehmens investiert.

Hintergrund

Das Interesse des **Managements** an der Bestimmung und Bewertung von operabler Wissenseigenschaften von **MitarbeiterInnen** rückt mit wachsenden Anforderungen des **Marktes** mehr und mehr in den Vordergrund von Beratungsprojekten.

Mit einer umfangreichen Untersuchung zur IT-gestützten Bewahrung und Ausprägung von Kompetenz von Unternehmen habe ich mich in den letzten Jahren insbesondere mit der Fragestellung beschäftigt, wie es kostengünstig möglich sein könnte, wenigstens einen Teil der operablen Wissenseigenschaften in technische Systeme zu übertragen, um Personen im Prozess der Arbeit und in ihrem Prozess der persönlichen Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Dabei kam es mir besonders auf drei Dinge an. Erstens, eine Technologie zu finden, die im Gegensatz zu vielen anderen bekannten Lösungen für den Kunden kostengünstig und einfach zu handhaben ist, zweitens, ein Messsystem zu finden, welches den Wert von operablen Wissenseigenschaften im jeweiligen systemischen Kontext in vergleichbare Geldmengen darstellen kann und drittens einen universellen Ordnungs- und Kommunikationsrahmen für Informationen zu finden, mit dessen Anwendung die Bewahrung von Wissens- und Erfahrungsinhalten einfach wird.

Dank ungezählter Hilfen und konkreter Unterstützung aus verschiedenen Kreisen und besonders durch das mir von meiner Frau über den langen Zeitraum der Entwicklung geschenkte Vertrauen in die oft unlösbar erscheinende Aufgabenstellung, konnten diese drei wichtigen Aspekte in meinem Entwicklungsprojekt hinreichend berücksichtigt werden.

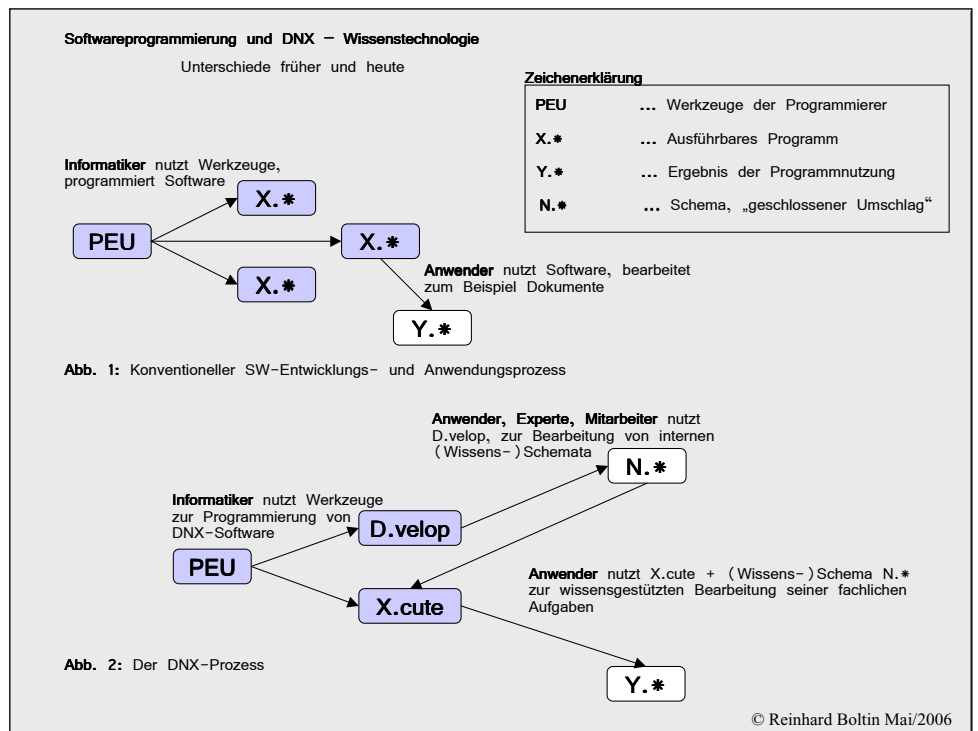
Dafür liegen inzwischen Instrumente in Form von eigenen und fremden Patenten oder Patentanmeldungen vor und können als neues Dienstleistungsangebot unter der Bezeichnung **„INKOBA Projekt & Service“** genutzt werden. Mehr Informationen über **INKOBA Projekt & Service** erfahren Sie im direkten Kontakt mit mir und einem sich neu im Forum Führung aufstellenden Kompetenz- und Leistungsnetzwerk.

Kontakt

Erfinder, Dozent und Berater für Innovations-, Wissens- und Kompetenzmanagement: Dipl. Ing. Reinhard Boltin.

reinhard@reinhard-boltin.de

Oder sprechen Sie die Herausgeber von forum-fuehrung.com Grit Wunderlich, Karl-F. Kühndorf und Andreas Stein an.



Anzeige

Plansecur – die Plansecur-Stiftung



*Zukunft stiften –
den Wandel
ermöglichen, das
Gute bewahren.*

„Mit anderen teilen, Zufriedenheit mehr.“

Die gemeinnützige Plansecur-Stiftung wurde im Jahre 1999 mit Unterstützung der Plansecur-Gesellschafter errichtet. Diese wollten den eigenen beruflichen Erfolg durch finanziellen und persönlichen Einsatz mit anderen teilen.

Wir wollen „Zukunftsanstifter“ sein und begreifen Veränderungen als Chance für Verbesserungen, ohne dabei Bewährtes leichtfertig aufs Spiel zu setzen.

Zu den Aufgaben der Stiftung gehören:

- die Förderung von Wissenschaft, Forschung und Bildung, zum Beispiel durch die Finanzierung der Professur für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Kassel;
- die Förderung einer christlichen Werte- und Medienkultur;

- die Unterstützung gemeinwohlorientierter Projekte der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, unter anderem durch die jährliche Verleihung eines Förderpreises für außergewöhnliches soziales Engagement.

Die Arbeit finanziert sich aus dem jährlichen Gewinnverzicht der Gesellschafter, aus den Spenden eines engagierten Freundeskreises und aus Erträgen des Stiftungsvermögens.

Mit unserem Engagement möchten wir der Erkenntnis Ausdruck verleihen, dass vor allem der ein guter Finanzberater sein kann, der im Geld nicht die ganze Fülle des Reichtums sieht.

Weitere Informationen über die Plansecur-Stiftung finden Sie im Internet unter www.plansecur-stiftung.de oder telefonisch unter: 05 61 / 93 55-185.



Mehr über die bisherigen Träger unseres Förderpreises erfahren Sie in der Festschrift anlässlich der 12. Preisverleihung. Jetzt kostenlos anfordern unter:

0 800 / 7 52 67 32 87



*Klaus Dieter Trayser,
Stiftungsvorstand und
Gründer der Plansecur.*

Plansecur-Gründer Klaus Dieter Trayser hat testamentarisch verfügt, dass die Plansecur-Stiftung seine Gesellschaftsanteile an der Komplementär-gesellschaft und damit den Firmenwert „erben“ wird. Dieses innovative Nachfolgekonzept stellt sicher, dass die Unternehmensgruppe nicht in fremde Hände fällt und so auch in Zukunft nach der kundenorientierten Maxime „Das Beste für Mensch und Vermögen“ erfolgreich wirken und wachsen kann.

Veranstaltungsübersicht 2006

Aktuell immer unter www.forum-fuehrung.com/termine.htm

Ort	Termin	Schwerpunkt / Thema	Veranstalter / Partner
Kassel	01.06.2006	Vorstellung Fachjournal für Führungspraxis	Andreas Stein Grit Wunderlich
Lübbecke	13.06.2006	Erfolgspartnerschaften	Dorothe Wehebrink Andreas Stein
Kassel	30.06. - 01.07.2006	1. Jahrestagung FORUM FÜHRUNG	Grit Wunderlich Andreas Stein
Kassel	13.07.2006	Führung und Motivation	Alexander Peter Andreas Stein
Bensheim	13.07.2006	Leistungsfähigkeit	Karl-F. Kühndorf BARMER-Darmstadt
Bonn	18.08.2006	Krisenerkennung und Sanierungschancen - Praktische Lösungsansätze für die Unternehmensplanung	Sabine Krauß Liesel Kistner
Warburg	29.08.2006	Wertschöpfung durch Kooperation	Andreas Stein Meinolf Gockel
Sauerland	22.09. - 24.09.2006	Führung - eine Wanderung ohne Karte und Kompass?	Robert Berkemeyer Grit Wunderlich
Frankfurt	11.10.2006	Information und Meinungsbildung	Karl-F. Kühndorf F.A.Z. / GBI Wirtschaftsförderung Stadt Eschborn
Münster	03.11.2006	Stärkung des Mitarbeiter - Engagements	Robert Berkemeyer Grit Wunderlich
Hardehausen	06.-08.12.2006	MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER - Was ist <i>jetzt</i> zu tun?	Michael Stolte, Stephan Lüring Andreas Stein

Das FORUM FÜHRUNG ist auf Initiative von Andreas Stein als Veranstaltungsreihe zur Führungspraxis entstanden. Die unternehmerisch geprägten Partner der Initiative bilden eine freie Assoziation mit werteverwandter Grundorientierung. Im Mittelpunkt der Veranstaltungen steht die Frage nach den Maßstäben nachhaltig guter Unternehmensführung in den Handlungsfeldern MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER. Die Veranstaltungen bieten Austausch von Wissen, Erfahrungen und Kontakten und werden an verschiedenen Orten durch die Veranstaltungspartner der Initiative durchgeführt. Zu den Zielen der Initiative gehören die Erneuerung von Standards und die Ausbildung eines deutschlandweiten Unternehmernetzwerks.

Impressum

Herausgeber / Redaktion redaktion@forum-fuehrung.com

Andreas Stein, Management und Kommunikation,
Lilienthalstr. 5, 34123 Kassel
Tel. 05 61 - 9 88 25 75
Fax 05 61 - 9 88 25 77

Grit Wunderlich, Kommunikations- & Organisationsberatung,
Lilienthalstr. 5, 34123 Kassel
Tel. 05 61 - 9 53 22 72

Karl-F. Kühndorf, Consulting & Coaching
Götzenstr. 8 - 10, 65760 Eschborn
Tel./Fax: 0 61 96 - 48 15 50

Koordination / Produktion

Sabrina Funke, Andreas Stein Management
und Kommunikation, Tel. 05 61 - 9 88 25 75
sf@as-werbeagentur.de

Verbreitung

- Versand per Email und Post
- Abruf im Internet
- Verteilung auf Veranstaltungen
- Über die Partner FORUM FÜHRUNG im persönlichen Kontakt

Erscheinungshäufigkeit

Regelmäßig und quartalsweise 4 Hauptausgaben zum 01.03., 01.06., 01.09., und 01.12. des Jahres. Redaktions- und Annahmeschluß für Anzeigen ist jeweils der 15. des Vormonats. Zusätzlich erscheinen Sonder- und Teilausgaben zu aktuellen Anlässen.

Anzeigen

Es gelten die Konditionen der jeweils gültigen Anzeigenpreisliste.

Strategie

Einladung zur Bedeutungsexploration

Parallel zu kurzfristigen Vorteilen aus dem operativen Tagesgeschäft bietet sich Unternehmen die Chance, langfristige Vorteile zu generieren. Die Wege hierzu beschreibt die Strategie.

Obwohl der Begriff »Strategie« heute arg strapaziert erscheint, bleibt die Frage nach langfristiger Orientierung und Handlungsausrichtung dauerhaft aktuell.

Der Austausch, zu dem an dieser Stelle eingeladen wird, soll Strategien identifizieren (Was bedeutet Strategie heute? Welche Maßnahmen sind strategischer Natur?) und ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beleuchten.

Die Ergebnisse dieses Forums sollen als Grundlage eines geplanten Strategieseminars dienen. Interessenten schreiben bitte an strategie@forum-fuehrung.com