

MARKT · MANAGEMENT · MITARBEITER

Was ist jetzt zu tun?

# forum-fuehrung.com

Leitgedanken der Herausgeber für Leser, Autoren, Redakteure und Partner

Fassung vom 26.01.07



»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

*Wenn es einen Begriff gibt, über den jeder sprechen sollte,  
ein Konzept, das alles umfasst, was die UN gemeinsam mit Regierungen,  
Unternehmen und NGOs erreichen wollen, dann ist das der Begriff Verantwortung.  
Verantwortung ist der Schlüsselbegriff für die Zukunft der Welt.*

Kofi Annan, Johannesburg 2002

## ZUKUNFT ENTSTEHT IM DIALOG

Unsere Lebens- und Arbeitswelt verändert sich. Veränderungen, die nicht als Chance erkannt, sondern als Bedrohung wahrgenommen werden, erzeugen bei vielen Menschen Unsicherheit und Ängste, die lähmend wirken und unproduktive Auswirkungen haben. Dem kann begegnet werden, indem wir uns mit Veränderungen vorausschauend vertraut machen um unser Verhalten darauf einzustellen. Wenn wir uns mit den Chancen und Risiken unserer Gegenwart und Zukunft *vertraut* machen entwickelt sich *ein Weg in eine erstrebenswerte und lebenswerte Zukunft*.

Unsere Zukunft ist heute noch nicht Gegenwart. Aber im Bewußtsein können wir sie uns in unsere Gegenwart holen. Die "Gegenwart unserer Zukunft" macht uns mit ihr vertraut. So kann Vertrauen und Zukunft im Dialog entstehen.

Und Vorsicht: Abwertende Urteile sind 100mal schneller ausgesprochen als aufwertende Beiträge erbracht werden können. Darum haben aufwertende Beiträge die 100fache Aufmerksamkeit verdient. Das Fachjournal möchte fundierte, aufwertende Beiträge sammeln und veröffentlichen und sich von oberflächlich-abwertenden Urteilen vollständig enthalten. Dazu soll 2007 die Größe und die Qualität der Redaktion weiter ausgebaut werden (Interessenten bitte melden!).

Die Führung von verantwortungsorientierten Unternehmen und Organisationen ist gefordert, die wandelnden Verhältnisse, Bedürfnisse und Anforderungen rechtzeitig zu *erkennen* um präventiv und proaktiv darauf zu reagieren.

**forum-fuehrung.com** ruft zur Unterstützung einer proaktiven Führung zu einem überlegten und ehrlichem Austausch zwischen engagierten und qualifizierten Partnern auf, für den als Rahmen das Modell MARKT-MANAGEMENT-MITARBEITER zur Verfügung steht. Dieser Dialog, geführt auf Veranstaltungen und über das Fachjournal, soll Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Einflußkräfte und Verhältnisse, die uns umgeben, die unsere Arbeit bestimmen und beeinflussen, die über Erfolg und Mißerfolg unseres Engagements entscheiden, möglichst umfassend und dadurch treffend beleuchten und erhellen. Durch diesen Dialog entsteht Orientierung für Führung, die mit immer fortwährenden Anstrengungen Orientierung suchen und finden muß, um im Folgeschritt anderen Menschen Orientierung geben zu können. Als Ergebnis entsteht für alle Beteiligten jenseits von Unsicherheit und Angst ein gutes Stück Zukunft im Dialog.

Kassel, im Januar 2007

Andreas Stein

# Inhaltsübersicht

1	Ausgangspunkt .....	5
1.1	Wer will hören, was wirklich wichtig ist? (21.01.07) .....	5
1.2	Geld oder Werte? Werte und Geld! .....	5
1.3	Politik wird nicht nur in Berlin gemacht .....	6
1.4	Medieninflation (05.01.2007) .....	7
1.5	Weniger Information und mehr Qualität ist mehr wert! .....	8
1.6	Werden unsere Organisationen immer kleiner? .....	8
1.7	Die Frage nach dem Beitrag zum Ganzen.....	9
1.8	Das Journal als Bestandteil der Initiative (21.01.07) .....	10
1.9	Vorstellung des Fachjournals am 01.06.2006 .....	11
1.10	Entstehung der Leitgedanken.....	11
1.11	Das Partner-Prinzip.....	12
1.12	Viel Arbeit, wenig Geld? (05.01.2007) .....	12
2	Handlungsbedarf in der Führungspraxis .....	13
3	Intentionen zur Fortschreibung unserer Auffassungen.....	14
3.1	Für Innovation und Erneuerung .....	14
3.2	Für eine neue »Wirklichkeit« .....	15
3.3	Für ehrliche Überzeugungen durch Dialog.....	15
3.4	Für die neue Generation .....	15
3.5	Für neuen Konsens.....	15
3.6	Für einen neuen Bezugsrahmen im Denken, Reden und Handeln .....	15
3.7	Für eine Gemeinschaft von Partnern.....	16
3.8	Für eine bessere Zukunft.....	16
3.9	Für qualifizierte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit .....	17
4	Nutzen und Chancen des Engagements .....	18
4.1	Für Leser .....	18
4.2	Für Autoren .....	18
4.3	Für freie Fachredakteure .....	18
4.4	Für Geschäftspartner .....	19
4.5	Für Partner der Veranstaltungsreihe.....	19
5	SWOT-Analyse: Printpublikation .....	20
6	Die Partner und ihre Rollen .....	21
6.1	Die innovative Rolle der Redaktion (21.11.06).....	22
7	Leitgedanken für Autoren .....	23
7.1	Was leisten Schlüsselbegriffe.....	23
7.2	Sammlung von Schlüsselbegriffen .....	23
7.3	Beispielhafte Schlüsselfragen (zur Anregung) .....	24
7.4	Die Frage nach Qualitätsmaßstäben .....	25
7.4.1	Was ist gute Führung? .....	25
7.4.2	Reflektion.....	25

8	Rückblick 2006 .....	26
9	Schwerpunkt-Themen .....	27
9.1	Was ist wirklich wichtig? (27.11.06) .....	27
9.2	Fernseher aus, Internet aus, hinein in den Dialog! .....	27
9.3	Schwerpunkte der Ausgaben 2006 .....	28
9.4	Schwerpunkte der Ausgaben 2007 .....	29
9.4.1	Sammlung von Ideen für Schwerpunkthemen 2007 (20.01.06).....	29
9.4.2	Schwerpunkte 2007: Die <b>relevanten Handlungsfelder unserer Zeit</b> .....	30
9.4.3	Schwerpunkt für die Frühjahrsausgabe 2007 .....	32
9.4.4	Formate für Beiträge (22.01.07) .....	32
10	Ziele 2007.....	34
10.1	Zielbestimmung durch Redaktionskonferenz am 24.01.07.....	34
10.2	Bedarf an BEITRÄGEN .....	35
10.3	Zielsammlung für 2007 (Stand: 05.01.2007).....	36
10.3.1	Verbesserung von Finanzierung und Distribution .....	36
10.3.2	Verbesserungen inhaltlich/thematisch durch Ausbau der Redaktion.....	37
10.3.3	Verbesserung der Organisation/Produktion.....	38
10.3.4	Verbesserung in Bezug auf Qualität und Quantität der Partner .....	38
10.4	Verantwortungsorientierte Partner gesucht (20.01.06).....	39
10.5	Beispiele, Vorbilder, Musterbetriebe gesucht! (05.01.07) .....	40
10.6	Durchführung von Interviews (06.11.2006).....	41
10.7	2. Jahrestagung vom 30.06.-01.07.2007 .....	42
10.8	Impulse aus 2006 zur Bearbeitung 2007 .....	43
10.8.1	Die Redaktion geht auf Reisen .....	43
10.8.2	Mülheim? .....	44
10.8.3	Jahresheft.....	45
11	Was ist <i>jetzt</i> zu tun? (21.01.2007).....	46

# 1 Ausgangspunkt

## 1.1 Wer will hören, was wirklich wichtig ist? (21.01.07)

Oft habe ich die Erfahrung gemacht, daß niemand hören will, »was wirklich wichtig ist«. Wie kann man das erklären? Ich meine: Da niemand genau weiß, was wirklich wichtig ist, herrscht Unsicherheit. Und wenn jemand behauptet zu wissen, was wirklich wichtig ist, wird schnell Abstand genommen aus der Angst heraus, von der eigenen Führung zuviel aus der Hand zu geben. Deshalb ist es schwierig zu sagen, was wirklich wichtig ist. Besser dagegen ist die Chancen zu geben »selbst heraus zu finden, was wirklich wichtig ist«, z. B. im Dialog. Mit einer Veranstaltungen und Fachjournal bietet die Initiative **forum-fuehrung.com** dafür zwei qualifizierte Plattformen.

### Notizblock

- Manchmal habe ich das Gefühl, der Begriff *Fortschritt* wird in unserer Gesellschaft (unserem Land) zu sehr mit neuen Technologien gleichgesetzt. Ich erwarte aber bei dem Begriff zuerst eine Verbesserung von Lebens-verhältnissen. Nach meiner Auffassung ist unsere Gesellschaft (unser Land) gerade bereit, bemerkenswerte Rückschritte in dieser Hinsicht einzugehen, weil die wirklich relevanten Handlungsfelder unserer Zeit mißdeutet und falsch priorisiert werden. Die Partner-Initiative kann sich dieser Aufgabe annehmen und den Begriff "Fortschritt" zur Diskussion über seine Bedeutung stellen.
- Wen es um Führung geht, dann sollen immer Zug- und Triebkräfte beleuchtet werden, d. h. es sollen immer beide Richtungen der Energieeinwirkung beobachtet werden. Einseitige Beobachtungen gibt es genug.
- Führung, Leitung, Management: Bei **forum-fuehrung.com** geht es um die Frage: Wie werden *Gruppenleistungen* organisiert und koordiniert? Dazu gehört die Anerkennung der Tatsache, daß die Notwendigkeit zur Leitung einer Gruppe besteht, wenn diese für ein gemeinschaftliches Arbeitsergebnis zusammenarbeiten will. In der Vergangenheit habe ich die böse Erfahrung gerade im Zusammenhang mit "Netzwerken" gemacht, daß gemeinschaftliche Ziele zwar vorgegeben, aber nicht wirklich ernsthaft verfolgt werden werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Wie "reif" ist die Gruppe?
- Es sollen Vorbilder und Verhaltensmaßstäbe herausgearbeitet werden: Was bedeutet Verantwortungsorientierte Führung in der Praxis des Alltags? Wie sieht das im Beispiel aus, woran kann man sie erkennen?

*Vertrauensvolle Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen ist Ethik in Aktion.*

Klaus Dieter Trayser

## 1.2 Geld oder Werte? Werte und Geld!

Woran orientieren sich unsere Handlungsentscheidungen? Nach welchen Instanzen richtet sich unser »Tun« aus? Wieviel Geld ist unsere Arbeit wert? Wie wird aus Werten Geld und wie schaffen wir mit Geld Werte? Was ist der "Umrechnungsfaktor" materieller und immaterieller Werte?

Gerade im Zusammenhang mit Bekanntheitsgrad, öffentlichem Ruf und öffentlicher Anerkennung ist der Zusammenhang materieller und immaterieller Werte unbestritten und für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen höchst relevant. Markenprodukte sind lebendige Zeugen davon. Ihr guter Ruf sichert ihnen einen stabilen Preis.

Jedoch unterliegen Werte Schwankungen: Werte steigen, Werte fallen. Das »Auf und Ab« der New Economy mit ihrem Zenit im Jahr 2000 ist das spektakulärste Beispiel der letzten Jahre. Und es hat mit der Enttäuschung der (überzogenen) Erwartungen tiefe Erschütterungen unseres Zukunftsvertrauens hinterlassen. Andererseits stellt das Ereignis nur einen Grund mehr dar, über Werte nachzudenken.

#### Ethik als Arbeitshilfe

»Verantwortungsorientierte Führung sichert erst die Werte, dann das Geld.« Natürlich ist diese Aussage eine Provokation. Natürlich stellt sich die Frage der Gültigkeit und des Bezugsrahmens. Natürlich bleibt die Zustimmung zu der These vom konkreten Fall abhängig. Aber: Falsch ist die Aussage nicht! Denn wenn im entgegengesetzten Sinne allein das Geld zum Ziel aller Anstrengungen wird, dann gehen erst die Werte verloren und danach auch das Geld!

Menschen streben nach Sinn, sowohl in ihrem Leben als auch in ihrer Arbeit. Und es ist wieder und wieder durch Untersuchungen bewiesen worden: Menschen, die Sinn in Ihrer Arbeit sehen, sind bereit mehr zu tun als Menschen, die nur materiellen Nutzen und Vorteil (nur Geld) verfolgen. Wenn wir also Werte als Hilfe verstehen, den Sinn zu bewahren in dem, was wir tun, dann schließt sich ein glücklicher Kreis, dann entsteht eine Balance aus materiellen und immateriellen Bedürfnissen. Diese sollten wir anstreben! Wenn es uns also gelingt, die Kernidee von »WERTEN« und »ETHIK« zu "entstauben", sie nicht zu begreifen als "verpflichtende Lasten", die unsere Handlungsoptionen einschränken, sondern z. B. Werte als Wegweiser oder Lichter und Ethik als Leitidee zur Orientierung von Handlungsentscheidungen, dann können wir mit einer hohen Bereitschaft zu partnerschaftlichem Engagement rechnen.

### 1.3 Politik wird nicht nur in Berlin gemacht

Mit der Überzeugung "Politik wird nicht nur in Berlin gemacht, sondern überall dort, wo Menschen an gemeinsamen Zielen partnerschaftlich und ergebnisorientiert miteinander arbeiten!" hat die Initiative forum-fuehrung.com bereits vor 1,5 Jahren begonnen, (ihre) Entscheidungsmaßstäbe und (ihr) Führungsverhalten zu reflektieren, neu zu priorisieren und Gewichtungen neu auszutarieren.

Auch die Partner der Initiative bilden einen Gruppe. Die Gruppe sollte sich vorbildlich führen und nicht durcheinander reden, um Vorbild zu sein und ihr Ziel effizient zu erreichen. Ihr Ziel ist es, durch Veranstaltungen und durch das Fachjournal Wissen, Erfahrungen und Kontakten auszutauschen und zu gewinnen bei gleichzeitiger Erzeugung von Arbeitsergebnissen. Ja, eine Veranstaltung oder die Ausgabe eines Fachjournals ist selbst wieder ein Ergebnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit! Niemand kann soetwas alleine und nur für sich tun. Es wäre paradox und vollkommen autistisch, wenn jemand für sich allein eine Veranstaltung oder eine Zeitung machen würde.

Mit unseren Erkenntnissen und dem daraus resultierenden Verhalten sind wir anderen gesellschaftlichen Gruppen voraus. Diese können von uns etwas lernen, wenn wir unsere Erkenntnisse auch weiterhin konsequent in die Wirklichkeit umsetzen. Dazu rufe ich auf, dazu will ich ermutigen und dazu wünsche ich mir, daß wir uns gegenseitig stärken!

#### Wissen, Werte, Macht und Geld

Eine heute weit verbreitete Diskussion um den Wert des Wissens wird meiner Auffassung nach falsch priorisiert und dementsprechend falsch geführt. Es ist langfristig nicht nur das Wissen, was Werte schafft. Bei dieser Fehlannahme wird davon ausgegangen, daß allein durch die Vermehrung von Wissens Werte und Macht entstehen. Aber Macht entsteht auch dadurch, daß Mitmenschen den

Mächtigen zu seiner Macht *ermächtigen*, durch ihre Stimme und Unterstützung.  
Wenn nun der Mächtige sein Wissen mißbraucht - und das tut er, wenn er es nicht an *erklärten* Grundüberzeugungen und Werten ausrichtet und diesen entsprechend zum Einsatz bringt, muß er zurecht mit einer baldigen *Entmächtigung* rechnen. Das Vertrauen wird im entzogen.  
Deshalb sollte sich Wissen an Werten ausrichten und in werteorientiertem VERHALTEN Ausdruck finden.

Wer den Aussagen über das Verhältnis von Wissen, Werten, Macht und Geld zustimmen kann, der kann durch seine Mitwirkung in der Veranstaltungsreihe und am Fachjournal gleich mit der Verwirklichung seiner Überzeugungen beginnen. Wir müssen nicht auf die große Politik warten, wir dürfen selbst zum Vorbild werden.

Außerdem ist es klug selbst zu beginnen mit einer neuen Einstellung und mit einem verbesserten Verhalten, weil sich die Verhältnisse, ausgelöst durch die engmaschige Informationsvernetzung, letztendlich von selbst nivellieren. Wir werden um ein Leben nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit - das ist das Partnerprinzip - nicht vorbeikommen. Also sollten wir so schnell es geht verstärkt danach leben und in der Führungspraxis Entscheidungen und Verhalten an gegenseitiger Verantwortung orientieren!

## 1.4 Medieninflation (05.01.2007)

Mit Verbreitung des Internet hat die Medieninflation eine neue Dimension erreicht. Die Folge: Eine wahre TSUNAMI (Flutwelle wäre vollkommen untertrieben) von Informationen überschwemmt unsere Aufmerksamkeit, die dadurch vom Ertrinken bedroht ist. Unser Bewußtsein wird dieser Schwemme kaum noch Herr:

***Wichtige und unwichtige Informationen zu unterscheiden, wird immer schwerer statt leichter!***

Wenn man bedenkt, daß uns das Internet "Information on your Fingertip" versprochen hat, müssen wir jetzt feststellen: Wir haben bekommen, was uns versprochen wurde, aber das Ergebnis ist das Gegenteil dessen, was wir davon erwartet haben.

Ich halte die Risiken, die von dieser Entwicklung ausgehen, für hoch. Wir sind in einer Situation, für die es keine Erfahrungsmaßstäbe gibt. Mehr noch: Unsere bewährten Verhaltensmuster führen uns in dieser Situation schnell in die Irre, weil wir versuchen, das Informationsangebot zu überschauen, zu verarbeiten und zu verstehen. Dieser Versuch sprengt jedoch sehr schnell unsere Aufnahmekapazitäten. Und ist unsere Aufmerksamkeit vom Ertrinken bedroht, während wir nach verlässlicher Orientierung im endlosen Meer des Informationsangebots suchen. *Konzentration auf das Wesentliche bleibt ein unerfüllter Wunsch*. Ein Ausdruck dieses Wahnsinns sind allein 10.000.000 Webdomains unter dem Top-Level ".de", also 10 Millionen Internetauftritte, die es seit Sommer 2006 allein in Deutschland gibt (siehe: [www.denic.de](http://www.denic.de)).

Niemand kann diese noch alle überschauen! ***Und wie geht die Führung damit um?***

### Anstoß zur Diskussion

Wir stehen am Anfang einer Zeit der absoluten Überflutung von Informationen, Sinnesindrücken und Argumentationen. Am Anfang deshalb, weil nicht absehbar ist, daß die Flut von Kommunikationsangeboten weniger wird. Aus dieser Entwicklung ergibt sich nun das Problem, daß wir den Überblick nicht mehr bewahren können. Aber wie können wir nun wichtiges und unwichtiges unterscheiden? Was ist wertvoll, was ist wertlos? Wem können wir vertrauen, wem nicht?

Wenn wir selbst in einer Situation sind und andere überzeugen möchten, z. B. wenn wir eine Leistung verkaufen wollen, wie argumentieren wir dann? Was ist dann unser Verhaltensmaßstab?

Es gibt die Sorte von Verkäufern, die jedem nach dem Mund reden. Jedem Interessenten wird ein Angebot so verkauft, wie er es gerade hören will. Solch ein Verhalten steht zu Recht im Verruf der

Gewissenslosigkeit. Den Schaden, den es hinterläßt, ist die Enttäuschung und der Vertrauensverlust, die entstehen, wenn die vielen Versprechungen und Erwartungen uneingelöst bleiben.

Bleibt da also nicht zum Schluß nur eine Form "richtigen" Verhaltens, nämlich Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und der Rat aus wirklichen Grundüberzeugungen? Stehen wir am Anfang einer Zeit, in der ein ethisch korrektes Verhalten auch das einzig ökonomisch sinnvolle Verhalten ist?

## 1.5 Weniger Information und mehr Qualität ist mehr wert!

Eine Fachpublikation in Form einer Zeitung zu gründen mag einigen Zeitgenossen im Zeitalter von Internet anachronistisch vorkommen. Die Herausgeber empfinden das nicht. Sie sehen in einer Fachpublikation eine wertvolle Ergänzung zu anderen Medien- und Kommunikationskanälen. Erstens erhält eine Publikation ihren Wert durch die thematischen Inhalte, die sie transportiert. Diese werden bestimmt durch das, was "hinter" dem Medium steht, z. B. die redaktionelle Arbeit. Zweitens haben Druckerzeugnisse einen besonderen Charme: Jederman kann sie leicht "bedienen". Es ist kein Projektor, kein Bildschirm, keine Technik nötig, um in ihren Genuß zu kommen.

Das führt dazu, daß Printerzeugnisse etwas besonders "vertrautes" an sich haben. Und drittens fordert die Arbeit für eine Zeitung ganz natürlich etwas mehr Disziplin als dies für Veröffentlichungen im Internet der Fall ist. Schließlich kostet der Druck mehr Geld als das Abspeichern von Seiten im Internet. Was wiederum zu sorgfältigen Auswahl der Inhalte zwingt und einen Nutzen für den Leser stiftet: Er bekommt eine Zusammenfassung von dem, was wirklich wichtig erscheint. Das ist sein Zeit- und so auch sein geldwerter Vorteil. Es gibt also gute Gründe, der Publikation einiges zuzutrauen!

### Zielsetzung des Fachjournals

**Wenig Unterhaltung, viel Hintergrundinformation, relevante Handlungsfelder unserer Zeit!**

Eine wesentliche Qualitätssteigerung mit der Intention "Weniger ist mehr!" wird sich mit dem Ausbau der Redaktion 2007 entwickeln. Hier sind umfangreiche Maßnahmen geplant, in ersten Schritten bereits realisiert und in weiteren Schritten in Vorbereitung. Dafür, daß weniger wirklich mehr wert ist, dafür wir in Zukunft die Redaktion verantwortungsorientiert arbeiten.

## 1.6 Werden unsere Organisationen immer kleiner?

Es scheint ein Grundgesetz unserer Zeit zu sein, daß unsere Organisationen in Bezug auf die Anzahl ihrer Mitarbeiter immer kleiner werden, dafür aber gleichzeitig der Anzahl der kleinen Organisationen immer zahlreicher. Ich beobachte schon lange diesen schleichenden Trend, der in den Medien, wenn über Fusionen berichtet wird, verzerrt erscheint. Vor vielen Jahren habe ich einmal ein Interview mit Roland Berger gelesen, der eben dieses Phänomen zum Ausdruck brachte. Und viele Experten stimmen dem zu. Zuletzt war es Roland Koch, der dazu am 30.05.06 sagte: "Die Anzahl der Arbeitsplätze in der Großindustrie und bei den Banken wird weiter abnehmen. Wenn neue Arbeitsplätze entstehen, dann im Mittelstand. Und wenn sie entstehen, nicht mit Hilfe der Politik, sondern nur, wenn es die Politik nicht verhindert." Ich sehe einen Trend, der -von wenigen Ausnahmen abgesehen - dahin geht, daß unsere Organisationen immer kleiner werden.

## 1.7 Die Frage nach dem Beitrag zum Ganzen

Seit Jahren beschäftigt mich die Frage, welchen Beitrag eine einzelne Person, ein Unternehmen, eine Organisation oder - etwas abstrakter ausgedrückt - eine „ergebnisverantwortliche Einheit“ innerhalb eines Kreislaufs von Wertschaffung und Wertschöpfung leisten kann und wie der Beitrag zu bewerten ist. Aus dieser etwas komplexen Überlegung lassen sich ganz einfache Fragen ableiten wie "Was kann ich für die Gemeinschaft tun?", „Was kann ich für mein Unternehmen tun?“, „Was kann ich für die Organisation tun, für die ich arbeite?“. Also: „Was ist mein Beitrag zum Ganzen?“ Für eine Gruppe von Menschen heißt das in der Übersetzung: „Was ist unser Beitrag zum Ganzen und wer von uns leistet welchen Teilbeitrag?“

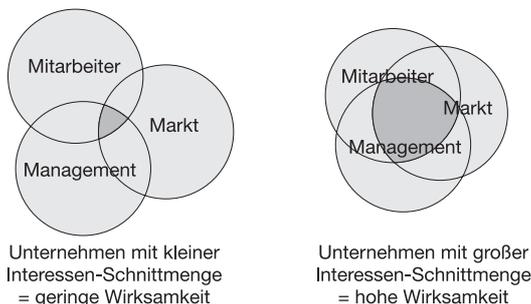
Bis heute habe ich auf diese Frage viele Ansätze gefunden, aber keine endgültige Antwort. Zuletzt habe ich als Mitglied eines interdisziplinären Kreises (der *humatics-taskforce*) seit 2003 mitverfolgt, wie die Frage nach der Bewertung des Beitrags einzelner innerhalb z. B. eines Unternehmens naturwissenschaftlich begründet, sprich berechnet werden kann. Bis heute hat sich aber auch auf diesem Gebiet kein allgemein anerkanntes Verfahren entwickeln und durchsetzen können.

Die Führungspraxis von Unternehmen muß wohl weiterhin ohne ein solches Instrumentarium auskommen. Die Frage nach der richtigen Bewertung einzelner Beiträge bleibt offen. Die Praxis muß diese Unsicherheit ertragen und trotzdem ihre Aufgaben lösen.

### MARKT · MANAGEMENT · MITARBEITER Was ist *jetzt* zu tun?

Weil mir die Frage nach dem Beitrag zum Ganzen jedoch als eine sehr zentrale Frage der Führung erscheint und weil ich in den letzten Jahren erfahren habe, wie unterschiedlich die Auffassungen sind, die dazu bestehen, halte ich es für sinnvoll einen qualifizierten, fortgesetzten Dialog dazu anzustoßen. Nachdem dies seit dem 01.-02.07.2005 bereits in Form einer Veranstaltungsreihe geschehen ist, soll das Fachjournal eine weitere Plattform zur nachhaltigen Auseinandersetzung mit Ansätzen hierzu bieten.

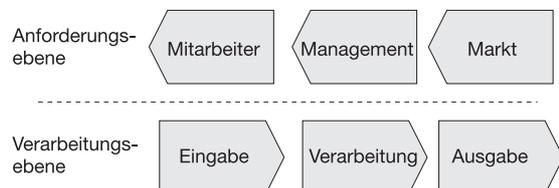
Schnittmengen der Haupt-Interessen-Gruppen



© Andreas Stein · 07/2005 · www.forum-fuehrung.com

Gegenläufige Prozessketten

Dieses Schaubild möchte auf die gegenläufigen Prozessketten (Abläufe, Schritte) aufmerksam machen. Diese lassen sich erweitern, z. B. mit der Visualisierung des Geldflusses.



© Andreas Stein · 07/2005 · www.forum-fuehrung.com

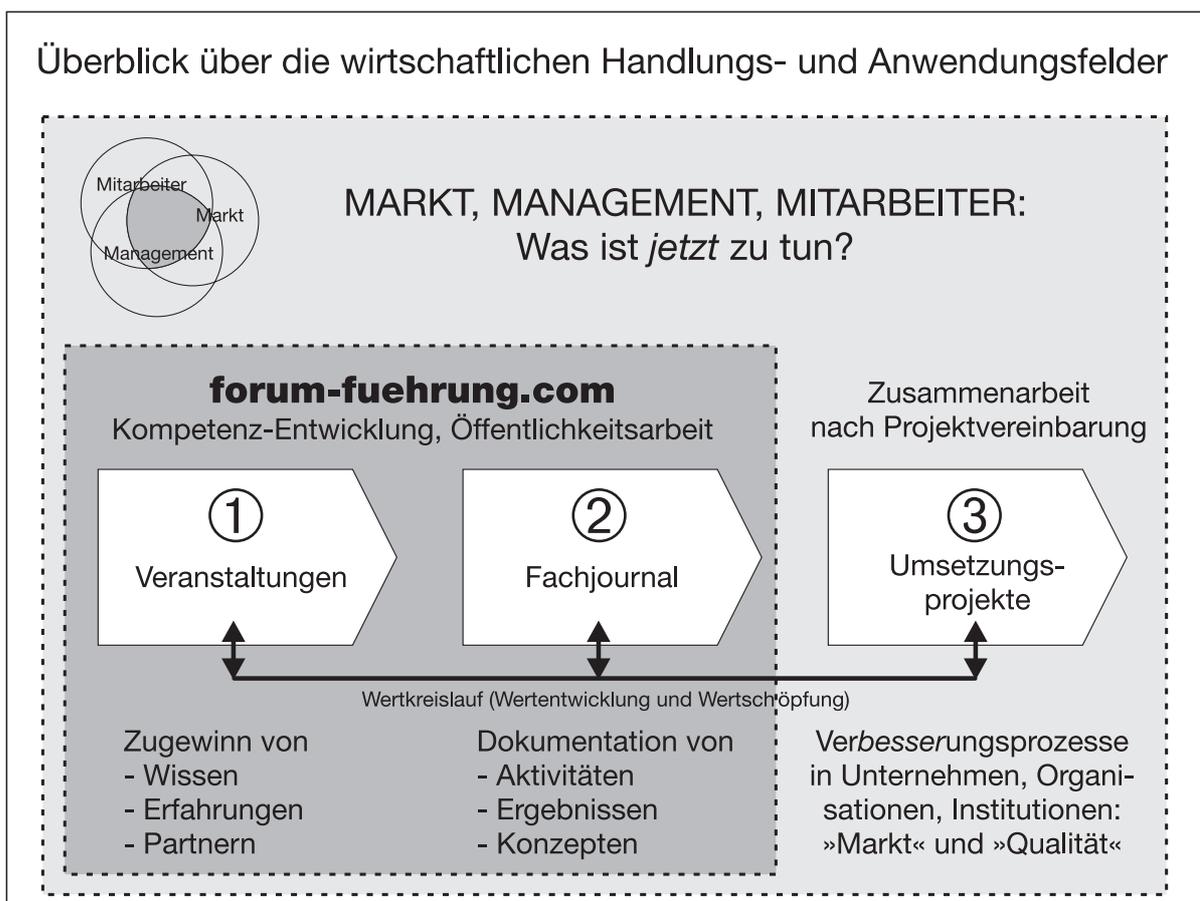
Die beiden Schaubilder visualisieren das Hauptaugenmerk der Initiative seit der Pilotveranstaltung: »Beziehungen und Prozesse in Balance« - wie ist dieses Ziel immer wieder neu zu verwirklichen?

## 1.8 Das Journal als Bestandteil der Initiative (21.01.07)

Das folgende Schaubild stellt die Einbindung des Journals als Bestandteil innerhalb der Partnerinitiative **forum-fuehrung.com** und diese wiederum als ein Bestandteil der übergeordneten Auffassung von "ganzheitlichem" Management entsprechend der Darstellung des Zusammenwirkens von MARKT, MANAGEMENT und MITARBEITERN (MMM) dar.

Mit der Initiative **forum-fuehrung.com** sollen „ganzheitliche“ Führungsauffassungen unterstützt werden. Da „Ganzheitlich“ letztendlich nicht zu definieren und zu greifen ist, soll der Begriff zum Ausdruck bringen, daß bestehende Auffassungen und Verhältnisse grundsätzlich erweiterbar und verbesserungsfähig sind. Das ist jedenfalls die Überzeugung der Herausgeber des Fachjournals und der Veranstalter der Veranstaltungsreihe. Ansonsten wäre ihr Engagement auch überflüssig.

Es wird also eine erweiterte Auffassung und Beschreibung eines Handlungsrahmens, einer Ordnung, angestrebt, ein „Blick über den Tellerrand“ dessen, was uns schon heute bekannt, vertraut und angemessen erscheint. Für das Gesamtbild, was durch die Initiative entsteht, sind die einzelnen Veranstaltungen und Ausgaben des Fachjournals wie Puzzelteile, die es immer wieder ergänzen.



© Andreas Stein · 09/2006 · www.forum-fuehrung.com

Das gesamte Engagement läßt sich als eine "Weiterbildung pur" verstehen. Es bildet nicht nur Auffassungen und Verständnis ab, es bildet beides weiter aus. Und zusätzlich bildet es einen engagierten, qualifizierten und kompetenten Kreis von Partnern\*, der sich gegenseitig verstärken und dadurch leistungsfähiger machen kann.

## 1.9 Vorstellung des Fachjournals am 01.06.2006

Mit der Headline „Perspektiven für das nächste Jahrzehnt“ erschien am 01.06.2006 die Premierenausgabe des Fachjournals für Führungspraxis. Damit soll zu mehr Weitblick und maßvolleren Urteilen ermutigt werden. Denn ohne beides kommt verantwortungsvolle Führung nicht aus. Ihre Überlegungen und Konzepte schauen über die aktuelle Geschäftsperiode hinaus. In den kurzlebigen Zeiten, die wir erleben, ist dieser Weitblick zunehmend schwieriger geworden. An dieser Stelle soll das Fachjournal mit kompetenten Beiträgen eine Unterstützung bieten.

Ein Zeitraum von 10 Jahren, wie ihn die Headline verspricht, erscheint gewaltig. Ist nicht in vielen Unternehmen, die wir kennen, die Perspektive über den Monatswechsel hinaus vernebelt? Andererseits werden Entscheidungen getroffen mit weitreichenden Konsequenzen, aus dem Bauch und ohne Bedacht. Vielleicht hilft da schon die Erinnerung an langfristige Auswirkungen und ermutigt auch unter scheinbarem Druck zu Ruhe und Vernunft: Denk an die nächsten 10 Jahre!

Oder sind 10 Jahre vielleicht sogar zu kurz gegriffen, wenn es um Führung geht? Wenn ich z. B. an Rahmenbedingungen denke, wie an die demographische Entwicklung oder die Globalisierung, deren langfristige Auswirkungen Unternehmen und Organisationen spürbar verändern wird. Aber hier stößt das Fachjournal an die Grenzen seines Auftrags. Es soll die Führungspraxis stärken und nicht die Forschung ersetzen. Es soll ein Forum bieten und vermitteln zwischen Forschung und Praxis.

Ich bin gespannt auf die Perspektiven in den nächsten 10 Jahren, die im Fachjournal vorgestellt werden. Schon während der Pilotphase war deutlich zu spüren, daß die Vielfalt der Autorenbeiträge von Ausgabe zu Ausgabe an zunimmt. Deshalb wird der Leser einiges für sein Geld bekommen. Vor allem jedoch soll er eines gewinnen: Ein weites und reichhaltiges Panorama an Werkzeugen, Konzepten, Methoden, Berichten und Schlaglichtern über Führung in Unternehmen und Organisationen.

## 1.10 Entstehung der Leitgedanken

Leitgedanken müssen wir uns geben. Die Leitgedanken sollen zu einer Art „Grundgesetz“ der Publikation werden. Das Journal soll kein „Speicher“ sein, auf dem man ablädt, was sonstwo keinen Platz findet. Das Journal soll ein Bühne sein, auf der ein qualifizierter Dialog moderiert wird. Die Leitgedanken sind die Maßstäbe, Haltepunkte und Anker für diese Moderation.

Grit Wunderlich hat mir (Andreas Stein) ihre Haltung zu den Leitgedanken am 18.06.06 so erklärt: *„Wir müssen uns Leitgedanken geben, weil Leitgedanken einen Rahmen bilden. Wir brauchen einen Rahmen. Ein Rahmen hilft uns, wesentliches und unwesentliches zu unterscheiden.“*

So gut, wie es mir möglich war, habe ich die Gedanken zusammengetragen und veröffentlicht, die unsere Dialoge antrieben vom Start der Initiative an. Die Printpublikation habe ich auf der Veranstaltung vom 25.-26.11.2005 angekündigt. Zum Leben wurde sie erweckt, als nach einem ersten Layoutentwurf die Idee von Karl-F. Kühndorf aufgegriffen wurde. Ganze 2 Seiten hatte „seine“ erste Pilotausgabe, die auf der Veranstaltung am 20.01.2006 ausgeteilt wurde. In Folge markiert in meiner Erinnerung der 01.02.06 ein wichtiges Datum, als ich mit Karl Kühndorf telefonisch vereinbarte, in Zukunft gemeinsam ein Fachjournal herauszugeben. Grit Wunderlich engagierte sich für die Idee und wurde so zur 3. Mitherausgeberin. Nun haben wir bald ein halbes Jahr gearbeitet, nachgedacht und diskutiert, welchen Nutzen wir bieten und welchen Sinn wir generieren wollen. Es wird Zeit, eine Zusammenfassung zu erstellen!

## 1.11 Das Partner-Prinzip

An dieser Stelle soll das „Partner-Prinzip“ nur eine kurze Erklärung finden. Partnerschaftlicher Umgang miteinander – um nicht mehr und nicht weniger geht es im Prinzip – respektiert gegenseitig Einstellungen, Auffassungen und Beiträge als grundsätzlich wertvoll. Das Miteinander wird auf „Augenhöhe“ gestaltet und im Bewußtsein der gemeinsamen Ziele. Die Richtung ist eher „aufeinander zu“ als „aneinander vorbei“. Gemeinsames Handeln steht über dem Verhandeln an Positionen und Anteilen. Es zielt auf klar umrissene Ergebnisse. Den notwendigen Konsens für gemeinsames Handeln bildet gegenseitiges Einverständnis, was durch Rückfrage und Zustimmung entsteht. Und zum Schluß: Bis ins Detail läßt sich das alles nicht Regeln, sonst wird die Zeit nicht genutzt, in der schon die nächsten Ergebnisse entstehen könnten.

## 1.12 Viel Arbeit, wenig Geld? (05.01.2007)

Obwohl es eine erklärte Zielsetzung ist, mit dem Fachjournal Geld-Einnahmen zu generieren, ist dies nicht die primäre Zielsetzung des Engagements, sondern nur ein Beitrag zu seiner Finanzierung. Dies wird sich auch im Jahr 2007 grundsätzlich nicht ändern, auch wenn das Ziel besteht, die Wertschöpfung aus der Leistung zu steigern.

Im 2. Halbjahr 2006 kam aus mir nicht erklärlichen Gründen das Gerücht auf, die Initiative mit dem Fachjournal sei ein gemeinnütziges Projekt. Das ist nicht der Fall! Grundsätzlich bin ich zwar davon überzeugt, das das Projekt Fachjournal vielen Partnern Nutzen stiften kann. Das macht es aber noch lange nicht gemeinnützig. Auch der Tatbestand, das eine hohe Glaubwürdigkeit im Umgang unter den Partnern und in den Beiträgen des Journals, die als sehr "wahrhaftig" empfunden wurde, macht noch kein gemeinnütziges Projekt daraus.

### Mehr Geld für alle Aktiven!

Wenn wir mit unserem Engagement gesellschaftlich relevante Handlungsfelder zur Diskussion und in Folge in Bearbeitung bringen, dann ist es das Engagement auch wert, eine Finanzierung zu finden. Ohne daß eine Finanzierung dafür gefunden und ausgebaut wird, sind wir bald in eine Sackgasse gefahren. Zumindest wird die Initiative nicht Schwung gewinnen, sondern verlieren.

Da gibt es ein böses Argument, was ich im Jahr 2006 öfters hören mußte: *Ihr macht das doch alles nur wegen Geld!*

Das Argument nenne ich böse, weil es "niedere Motive" unterstellt. Ich erkenne aber in der Initiative keine "niederen Motive". Wir machen das alles nämlich wegen unserer Arbeits- und Lebenswelt. Die soll besser werden, nicht schlechter! Und die möchten wir aktiv, konstruktiv und zukunftsorientiert gestalten. Und das geht in unserer Gesellschaft nun einmal leider nur mit Geld. Geld ist nicht schlecht. Es kommt darauf an, was man mit seinem Geld macht!

Das Fachjournal hat als ein Element der Initiative die Funktion, wichtiges und unwichtiges zu unterscheiden. Es legt somit ein Fundament für Zusammenarbeit in weiteren Projekten, die außerhalb der Partnerinitiative entstanden sind und weiter entstehen werden. Und es ist ein Ergebnis der "Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen". Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre ist es mir lebendig vertraut, wie schwierig solche Ergebnisse zu erreichen sind. Das es jedoch geht, das zeigt jede Ausgabe des Journals. Weil sich die Partner auf unterschiedliche Rollen einlassen und weil sie die Geduld mitbringen, die Zusammenarbeit braucht, bis sie gereift ist.

## 2 Handlungsbedarf in der Führungspraxis

Auf Basis meiner Erfahrungen aus 14 Jahren Selbständigkeit sehe ich im Engagement für eine bessere Führungspraxis ein breites Aufgabengebiet und einen wachsenden Bedarf: Zu weit klaffen Theorie und Praxis in vielen Unternehmen und Organisationen auseinander, zu stark divergieren Auffassungen und Einstellungen der Menschen, die miteinander für alle Beteiligten zu zufriedenstellenden Arbeitsergebnissen kommen müssen.

Ohne einen minimalen Konsens in den Auffassungen und Erwartungen wird es aber keine gemeinsamen Erfolge geben! Deshalb sehe ich im Engagement für eine bessere Führungspraxis und mehr Führungskompetenz ein relevantes Aufgabenfeld.



Eine Abfrage über Google am 21.05.2006 hat mich sehr überrascht:

Ganze 9 Einträge zum Suchbegriff »Fachjournal für Führungspraxis«, alles nur Verweise auf die Publikation, die seit Jahresbeginn 2006 die Veranstaltungsreihe FORUM FÜHRUNG begleitet, die mit ihrem ganzheitlichen Ansatz »MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER« ebenfalls einzigartig dasteht (diese Aussage ist ebenfalls über eine Google-Abfrage nachweisbar!).

Man kann die Ausgangssituation natürlich so oder so deuten. Ich sehe eine Chance, ein bedeutendes Thema zu bearbeiten. Ich verspüre Klärungsbedarf für wesentliche Fragen, um die sich im Augenblick „die Welt nicht kümmert“, die im Augenblick in den Hintergrund gerutscht sind.

Abfrage über Google nach dem Begriff  
»Fachjournal für Führungspraxis« am 21.05.06

*Nichts kommt von selbst:  
Darum besinnt Euch auf Eure Kraft und darauf,  
daß jede Zeit ihre eigenen Antworten will  
und man auf ihrer Höhe sein muß,  
wenn Gutes bewirkt werden soll.*  
Willy Brandt

## 3 Intentionen zur Fortschreibung unserer Auffassungen

Eine Publikation entsteht nicht ohne Intention. Wenn es keinen Grund gibt, etwas zu schreiben, dann soll auch nichts geschrieben werden. Also gibt es Gründe. Sie bilden den Anlaß zum Journal: DIE WELT VERÄNDERT SICH RASANT. Entwicklungszyklen, die in der Vergangenheit eine ganze Menschengeneration andauerten, finden in unserer Gegenwart (und Zukunft?!) während eines Menschenlebens gleich mehrfach statt. Kaum hat das Industriezeitalter seinen Zenit überschritten, kaum ist die Wissensgesellschaft ausgerufen, da scheint auch diese schon wieder vorbei. Aber was prägt denn nun die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft? Das Fachjournal für Führungspraxis bietet Autoren und Lesern eine Plattform zur Entwicklung und Vorstellung ihrer *Zukunftskompetenz*:

- Was sind die zukunftsweisenden Auffassungen?
- Wie dürfen wir die Wirkungszusammenhänge und Wertschöpfungskreisläufe von Wirtschaft und Gesellschaft verstehen?
- Welche Entwicklungen und Hintergrundtrends beeinflussen und bestimmen den Alltag von morgen in Unternehmen und Organisationen?
- Mit welchen Schlüsselkompetenzen bereiten sich Führungspraktiker auf welche anvisierten Zukunftserfolge vor?
- Wie generiert die Führung aus den äußeren, dynamischen Rahmenbedingungen (wie werden diese erkannt und definiert?) einen erfolgsversprechenden Handlungsrahmen im Unternehmen?
- Was sind die Werttreiber der Zukunft?
- Wo entstehen und entwickeln sich neue Aufgabenfelder und Arbeitsformen?

### Statement von Peter F. Drucker (The Drucker Foundation)

„Eine gesunde Gesellschaft braucht drei lebendige, miteinander verbundene Bereiche:

- den öffentlichen Sektor funktionierender Regierungen,
- den privaten Sektor erfolgreicher Unternehmen und einer funktionierenden Wirtschaft,
- und den sozialen Sektor eines effektiven Gemeinwesens und seiner Organisationen.

Alle drei sind verantwortlich für unsere Gesellschaft, brauchen ein effektives Management und müssen voneinander lernen.“

### 3.1 Für Innovation und Erneuerung

Innovation und Erneuerung wird von vielen Menschen - wie schon im Vorwort erwähnt - als etwas bedrohliches empfunden. Innovation und Erneuerung sind mit Veränderungen verbunden. Und Veränderungen bringen neben neuen Chancen auch neue Risiken mit sich. Aber gerade deshalb ist eine Auseinandersetzung mit Innovation und Erneuerung wichtig!

Innovation und Erneuerung sollen im Fachjournal nicht ausschließlich technologisch aufgefasst werden. Innovation und Erneuerung beschränkt sich nicht auf High-Tech-Branchen. Beides findet auch in Low-Tech und No-Tech-Branchen statt. Man muß sie nur nur erkennen! Auch die vorausschauende Verhaltensanpassung von Menschen an veränderte Rahmenbedingungen kann als gewünschte Innovation und Erneuerung im Sinne ihrer Organisation verstanden werden.

## 3.2 Für eine neue »Wirklichkeit«

Die Auffassung »Nicht der Chef ist der Chef, die Wirklichkeit ist der Chef«, die ich durch die Plansecur kennen gelernt habe und mit der dort geführt wird, wird deutlich, welche Wichtigkeit eine angemessene Auffassung der handlungsrelevanten Wirklichkeit besitzt. Aber: Wirklichkeit ist, was wir von unserer Wirklichkeit wahrnehmen. Und durch die Beschreibung unserer Wirklichkeit ändert sich unsere Wirklichkeit. Dieser Effekt entsteht u.a. dadurch, daß eine beschriebene Wirklichkeit „handhabbar“ wird, während wir einer nicht beschriebenen (unreflektierten) Wirklichkeit unmittelbarer ausgesetzt sind und ihr deshalb hilflos gegenüber stehen. Dagegen entsteht aus einem offenen Austausch unter Experten immer zuerst eine neue Auffassung, in Folge ein neuer Denk- und Handlungsrahmen, also eine neue Wirklichkeit.

## 3.3 Für ehrliche Überzeugungen durch Dialog

Ohne Selbstbefragung geht es nicht. Führung muß auch nach „innen“<sup>1</sup> schauen und sich ehrlich die Frage stellen: Welchen Beitrag kann ich leisten in meinem sozialen Umfeld. Schließlich ist es immer das soziale Umfeld, das die Leistung und Wirkung des Handelns erfährt. Keine Angelegenheit ist für sich selbst gemacht. Ein Sinn entsteht auf Dauer nur, wenn es einen „Empfänger“ gibt.

## 3.4 Für die neue Generation

Es entwickelt sich eine neue Generation. Das ist faktisch und wahr. Wenn ich vor mich schaue - ich werde dieses Jahr 41 - dann sehe ich eine Generation, die einen Aufstieg hinter sich und gegen den Abstieg zu kämpfen hat. Wenn ich um mich schaue, dann sehe ich eine Generation, die sich im Umstieg versucht, um zu halten, was sie bisher erreichen konnte. Wenn ich hinter mich schaue, dann sehe eine Generation, die zur Seite denkt, weil von oben nichts zu erwarten ist.

## 3.5 Für neuen Konsens

Es geht hier nicht um einen Konsens, der Konflikte verschweigt und Fassaden schönert. Es geht hier mehr um einen Konsens der Worte. Wenn wir zusammenkommen und zusammenarbeiten, dann müssen auch unsere Worte zueinander finden. „Wenn die Begriffe nicht stimmen, geraten die Institutionen durcheinander.“ Was das Zitat von Konfuzius bedeutet, können wir in unserer Zeit nachvollziehen. Der neue Konsens soll Brücken bauen zwischen den unterschiedlichen Standpunkten und so ermöglichen, daß man zusammenkommt.

## 3.6 Für einen neuen Bezugsrahmen im Denken, Reden und Handeln

In der Praxis müssen wir uns fragen, ob unser Engagement angemessen ist, ob der Bezugsrahmen noch stimmt. Von Mark Twain stammt der Satz: „Seit wir unsere Ziele aus den Augen verloren haben, haben wir unsere Anstrengungen verdoppelt.“ Und genau das wollen wir vermeiden!

---

<sup>1</sup> „Suche nicht draußen! Kehre in dich selbst zurück! Im Innern des Menschen wohnt die Wahrheit. [...] [D]er Verstand schafft die Wahrheit nicht, sondern findet sie vor.“ *Augustinus*

Die alten Bezugsrahmen haben sich aufgelöst. Informationen fließen in kürzester Zeit um den Erdball. Aber mit den Grenzen haben sich nicht nur die Beschränkungen aufgelöst, sondern auch die alten Sicherheiten! Nun müssen wir uns mit Wettbewerbern messen, die ähnliche Leitungen für einen Bruchteil des Geldes erbringen, was wir erwarten.

Jetzt sind die Versprechungen und Erwartungen nicht mehr zu erfüllen, mit denen mehr als eine Generation gelebt hat. Und sie wurde darauf mangelhaft vorbereitet! Globalisierung wurde zum Unwort erklärt, anstatt sie als eine wirklichkeitsverändernde Tatsache zu begreifen. Das hat bei vielen Menschen eine "Wegfahrsperre im Kopf", die jetzt erst einmal wieder gelöst werden muß, bevor die Fahrt Richtung Zukunft erfolgreich fortgesetzt werden kann.

### 3.7 Für eine Gemeinschaft von Partnern

*„Ich bin der Ansicht, daß mein Leben der Gemeinschaft gehört. Und solange ich lebe, ist es mein Privileg, für diese Gemeinschaft zu tun, was ich kann. Ich möchte mit der Gewissheit sterben, wirklich nützlich gewesen zu sein, denn je härter ich arbeite, umso mehr lebe ich. Für mich ist das Leben kein kleines Licht, das kaum entzündet schon bald wieder erlischt, sondern eher eine leuchtende Fackel, die ich für einen kurzen Moment halten darf, und die ich so strahlend leuchten lassen möchte, wie es irgend geht, bevor ich sie an die nächste Generation weitergeben möchte.“*

George Bernard Shaw

Wenn ich mich auch weniger poetisch als G. B. Shaw ausdrücke, so teile ich im Kern seinen Gedanken, daß das Leben einen Sinn ergibt, wenn man sich als Teil einer Gemeinschaft versteht. Immer wieder ist diese Idee auch mißbraucht worden, immer wieder ist in der Geschichte versucht worden, auf die Mitglieder einer Gemeinschaft Druck auszuüben mit dem Appell und der Forderung nach Pflicht und Verantwortung. Und trotzdem ist der Kern des Gedanken nicht falsch sondern wahr. Das spürt man deutlich, wenn eine Gemeinschaft zerbricht, die man braucht.

### 3.8 Für eine bessere Zukunft

Die Leitgedanken der Herausgeber sollen anstiften und ermutigen, unsere Aufmerksamkeit und Konzentration auf eine bessere Zukunft zu lenken: vielleicht nicht besser als die, die wir jetzt haben, in jedem Fall aber besser als die, um die wir uns nicht kümmern, weil wir sie einfach ignorieren.

Eine bessere Zukunft entsteht zuerst in unseren Köpfen. Der Verstand soll auch in Zukunft über die Materie herrschen und unser Verhalten soll nicht von Angst oder Gier dominiert werden. Nur so werden wir uns Freiheit erhalten und eine lebenswerte Zukunft gestalten.

Für eine bessere Zukunft heißt auch: Für ein neues Verständnis der Rollen und der Arbeit im globalen Dorf. Denn die Digitalisierung und die immer engmaschigere Vernetzung der Informations- und Kommunikationswege (Internet) hat die Arbeit in vielen Branchen in den letzten Jahren massiv verändert und verlagert. Dies hat neben neuen Chancen eben auch neue Risiken mit sich gebracht, die fortwährend neu bewertet werden müssen. So hat die vermeintliche erstrebenswerte "Grenzenlosigkeit" des Internets als Nebenwirkung auch Unsicherheit und Orientierungslosigkeit mit sich gebracht, weil sich mit den alten Grenzen eben auch der altbekannte Handlungsrahmen aufgelöst hat.

"Was ist meine Rolle, meine Arbeit und meine Verantwortung im globalen Dorf?" Diese Frage wird uns im Fachjournal und auf Veranstaltungen noch für eine längere Zeit begleiten.

### 3.9 Für qualifizierte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit

Selbstverständlich möchten die Partner der Initiative auch Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die Beiträge im Journal sind verfasst, damit sie auch gelesen werden. Darüber hinaus bieten sie Anlaß zum Dialog: In Form von Leserbriefen, Bezugnahme in neuen Beiträgen oder im persönlichen Gespräch. So entsteht Schritt für Schritt qualifizierte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

*Kleine Erfolge vervielfältigen, das heißt nichts anderes,  
als nach und nach einen Schatz anzuhäufen:  
mit der Zeit ist man reich, man weiß nicht wie.*

Friedrich der Große

## 4 Nutzen und Chancen des Engagements

Das Fachjournal reflektiert die Praxis und schaut auf die Zukunft. Es ist Ausdruck und Spiegel unserer Auffassungen und Einstellungen. So entsteht ein neuer Maßstab, eine Meßlatte, eine Orientierung für unser Denken, Reden und Handeln.

Im nächsten Schritt soll es brachliegende Potentiale aufzeigen und damit ungenutzte Chancen erschließen. Allen Beteiligten soll die Publikation Anlaß und Möglichkeiten bieten, sich in eine Diskussion um die Zielfindung, Zielsetzung und Verwirklichung von Arbeit in Unternehmen, Organisationen, Institutionen oder einfach nur in Projekten einzubringen. Dies ist ein bedeutender Beitrag für die Gestaltung unserer Lebens- und Arbeitswelt. Er ist verantwortungsbewußt und verdient Anerkennung im gesellschaftlichen (und wirtschaftlichem) Umfeld.

Der Nutzen der Publikation ergibt sich aus der Perspektive der unterschiedlichen Akteure und sollte nicht zu gering geschätzt werden. Es sind immer viele kleine Bausteine, aus denen ein Haus entsteht. Das Zitat von Friedrich dem Großen erinnert daran. Im Folgenden ein kurzer Überblick:

### 4.1 Für Leser

- „Wie aus Theorie Praxis wird!“ - Berichte und Ergebnisse aus Umsetzungsprojekten.
- Weiterentwicklung von und Auseinandersetzung mit zukunftsorientierten Auffassungen.
- Anregungen und Antworten auf Frage nach Verbesserungen im Zusammenspiel von Markt, Management und Mitarbeitern. Reflektion der eigenen Auffassung und Führungsverantwortung.
- Zugang zu einem überregionalen Netzwerk.
- Bereicherung der Palette von Handlungsoptionen für die eigene Lebens- und Arbeitswelt durch den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Kontakten.
- Anregungen und Ermutigungen für die Herausforderungen in der Führungspraxis.

### 4.2 Für Autoren

- Plattform zur Vorstellung von vorwärtsgerichteten Konzepten und Projekten
- Bekanntmachung des Engagements und Verbreitung der Arbeitsergebnisse
- Dialog mit einem ausgewählten Publikum
- Gewinnung von Lesern, Gleichgesinnten und neuen Partnern

### 4.3 Für freie Fachredakteure

Die freie Fachredaktion, die seit dem 2. Halbjahr 2006 aufgebaut wird, besteht aus Selbständigen mit Praxiserfahrungen in der Führung von Unternehmen, Organisationen, Projekten und der Durchführung von Weiterbildung und Trainings. Sie arbeiten in der Redaktion als Zusatztätigkeit, die sie auszeichnet, qualifiziert und ihnen Möglichkeiten öffnet, die relevanten Handlungsfelder unserer Zeit im Bewußtsein der Leser nach vorne zu entwickeln. Damit stehen die Redakteure an der Front des Geschehens. 2007 soll ein finanzieller Ausgleich für die Mitarbeit (nicht Beisitz!) in der Redaktion

entstehen. Dazu muß jedoch die grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, die Distribution zu unterstützen. Siehe dazu auch: *Die innovative Rolle der Redaktion und Ziele 2007*

## 4.4 Für Geschäftspartner

- Zugang zu einem überregionalen Netzwerk aus engagierten Partnern
- Ein sehr PREIS-WERTES "Kundenmagazin", wenn sie das Fachjournal innerhalb ihres eigenen Kundenstamms verteilen. In Verbindung mit einem qualifizierten Beitrag - eventuell sogar einem Sonderteil - entsteht ein interessantes Instrument für die eigene Öffentlichkeitsarbeit
- Kontakt mit Multiplikatoren
- Demonstration von Weitsicht und Verantwortung durch Unterstützung einer sinnstiftenden und verantwortungsbewußten Initiative (Anzeigenkunden sind Geschäftspartner, weil sie die Initiative und deren Engagement unterstützen!)

## 4.5 Für Partner der Veranstaltungsreihe

- Bekanntmachung des Engagements, Festigung der Partner-Initiative
- Das Journal macht das Engagement nach aussen sichtbar und greifbar
- Aufwertung der eigenen Aktivitäten gegenüber „großen“ Organisationen
- Unterstützung für die Veranstaltungsreihe mit Berichten und Bekanntmachung von Terminen (siehe auch: [www.forum-fuehrung.com/termine.htm](http://www.forum-fuehrung.com/termine.htm) )

## 5 SWOT-Analyse: Printpublikation

Die SWOT-Analyse soll das Fachjournal als Printpublikation profilieren: Wo sind die besonderen Stärken und Chancen eines vierteljährlich erscheinenden Printmediums im Vergleich zu anderen Medien zu sehen? Die SWOT-Analyse soll helfen, das Fachjournal genau dort zum Einsatz zu bringen, wo man mit anderen Medien schwer präsent sein kann oder weniger überzeugend auftritt (Beispiel: persönlicher Kontakt mit Entscheidern oder Repräsentaten).

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum für den Austausch und Anlaß zur Diskussion von wesentlichen und grundsätzlichen Auffassungen</li> <li>• Plattform für Vorstellung von Arbeitsergebnissen der Partner in Text und Bild</li> <li>• Platz zur Zusammenfassung von Hintergründen und Trends</li> <li>• Sachlich/fachliche Plattform im Gegensatz zu Veranstaltungen, auf denen in der Regel die Beziehungsebene der Teilnehmer stärker im Vordergrund steht</li> <li>• Ist sehr „bedienerfreundlich“</li> <li>• Kann im persönlichen Kontakt leicht weitergegeben werden</li> <li>• Auch und gerade am Anfang, wenn der Kreis der Autoren und Leser noch überschaubar ist, finden wir Zeit, uns gegenseitig vorzulesen und zuzuhören!</li> <li>• Ein Papiermedium braucht kein zusätzliches Projektionsgerät wie Bildschirm oder Beamer. Papiermedien sind „selbst projizierend“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungeeignet zur Vermittlung von Nachrichten mit hoher Aktualität und Dringlichkeit (operativ relevante Informationen)</li> <li>• Für reinen „Informationsaustausch“ zu teuer und zu langsam</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung als Plattform zur Vorstellung und Diskussion grundsätzlicher Auffassungen und Lösungsstrategien</li> <li>• Aufwertung der Autoren und Inhalte</li> <li>• Gegenseitige Bekanntmachung der Partner der Initiative und ihrer Projekte</li> <li>• Drehscheibe zur Anbahnung qualifizierter Kontakte</li> <li>• Sammlung und Verdichtung von Diskussionsbeiträgen mit Zukunftsperspektive</li> <li>• „Reiseführer“ durch die Organisationsentwicklung</li> <li>• <b>Konzentration auf das Wesentliche!</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann als Plattform zur Selbstdarstellung mißbraucht werden</li> <li>• Kann von Lesern und Partner unterschätzt werden und bleibt somit ungenutzt</li> </ul>

## 6 Die Partner und ihre Rollen

Position	Funktion	Namen
Herausgeber	<p>Gründer der Publikation, engagieren sich für deren Herausgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen <b>forum-fuehrung.com</b> weiter aus: Berufen und entlassen Redakteure und Autoren, organisieren FINANZIERUNG, Produktion, DISTRIBUTION und <b>LESER-DIALOG</b>.</li> <li>• Entwickeln die Idee und die Maßnahmen zur organisatorischen Umsetzung im Dialog mit der Redaktion und den Partnern weiter fort.</li> <li>• Veröffentlichen die Idee der Publikation und die Maßnahmen zur organisatorischen Umsetzung in den „Leitgedanken der Herausgeber“ (siehe: <a href="http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken_Fachjournal.pdf">http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken_Fachjournal.pdf</a>)</li> </ul>	<p>Grit Wunderlich Karl-F. Kühndorf Andreas Stein</p>
Redakteure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben (z.Z. unentgeltlich) Beiträge zu den Handlungsfeldern <b>MARKT, MANAGEMENT</b> und <b>MITARBEITER</b>.</li> <li>• Entscheiden, welche eingesendeten Autorenbeiträge veröffentlicht werden. Dabei orientieren sie sich an den „Leitgedanken der Herausgeber“ (siehe: <a href="http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken_Fachjournal.pdf">http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken_Fachjournal.pdf</a>)</li> <li>• Mitwirkung in den Aufgabenfeldern FINANZIERUNG und DISTRIBUTION</li> </ul>	<p>Die Herausgeber werden unterstützt durch die <b>freie Fachredaktion</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• René Antonoff</li> <li>• Mathias Frenzel</li> <li>• Frank Quathamer</li> <li>• Martin Plate</li> <li>• Hans-Georg Torkel</li> <li>• Melanie Mumme</li> <li>• Wilhelm Heidbrede</li> <li>• Reinhard Boltin</li> <li>• Michael Pieper</li> <li>• Kristine Conrad</li> </ul>
Autoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben (z.Z. unentgeltlich) Beiträge zu den Handlungsfeldern <b>MARKT, MANAGEMENT</b> und <b>MITARBEITER</b> und sende diese zur Veröffentlichung an die Redaktion.</li> </ul>	<p>Thomas Albert, Robert Berkemeyer, Peter Birkel, Reinhard Boltin, Klaus Brecht, Winfried D’Avis, Hans Peter Eibl, Wilfried Emde, Karin Eppler, Mathias Frenzel, Rainer Gabriel, Ingo Gottwald, Markus Graf, Sabine Gries, Manfred Habermann, Wilhelm Heidbrede, Carsten Hennig, Ulrich Kellinghaus, Marcus Kriegel, Karl-F. Kühndorf, Alexander Peter, Michael Pieper, Martin Plate, Axel Pormetter, Frank Quathamer, Bernd Raffler, Andreas Stein, Gerhardt Tinnefeldt, Udo Tschischkale, Klaus-Dieter Trayser, Prof. Dr. Mark Wahrenburg, Urs Waidmann, Heike Waldhoff-Koch,</p>

		Matthias Wiemeyer, Grit Wunderlich, Jin Yan
Produktion	Produziert das Journal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammeln und sichten der eingereichten Beiträge</li> <li>• Textkorrektur</li> <li>• Layout</li> <li>• Druckvorstufe</li> <li>• Versand</li> </ul>	Grit Wunderlich Andreas Stein
Distribution	Sorgt für den Aufbau von Absatzstrukturen, die Verteilung über die Partner-Initiative: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf und Vertrieb der Publikation</li> <li>• Beratung von Anzeigenkunden</li> <li>• Organisation der Distribution</li> </ul>	Grit Wunderlich, Karl-F. Kühndorf, Andreas Stein, Kristine Conrad, Heike Waldhoff-Koch, Wilhelm Heidbrede, Andreas Paal, Veranstaltungspartner und Partner von F.F.

## 6.1 Die innovative Rolle der Redaktion (21.11.06)

Von Andreas Stein

Mit der letzten von bisher insgesamt 3 Redaktionssitzungen am 20.11.2006 haben wir begonnen, auf die Chancen eines innovativen Rollenverständnis der Redaktion hinzuweisen. Durch meine Praxiserfahrungen in den letzten 15 Jahren in der Medienbranche, die zukunftsweisenden Anregungen aus dem »Handbuch Journalismus« von Claudia Mast und den 2006 erreichten Ergebnissen und Erfolgen mit der Herausgabe und Produktion des Fachjournals ist deutlich geworden, daß in einem innovativen Selbstverständnis der Redaktion großes Potential für den Erfolg der Publikation liegt.

Die Redaktion sollte sich darüber ganz bewußt sein, daß ein Printprodukt wie das Fachjournal in einem megaharten Wettbewerb mit anderen Medien steht. Dies gilt für das Medium als solches, es gilt aber nicht für die Themen, die es transportiert. Was Inhalte, Themenkreise und Botschaften angeht, hat das Fachjournal durchaus Alleinstellungsmerkmale, wie z. B. den Bezugsrahmen MMM. Diese Alleinstellungsmerkmale zu nutzen (die in der Vereinfachung der Aufgabenstellung durch Definition von MMM liegen und dadurch einen hohen Nutzen für Orientierung und Entscheidungsfindung zur Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten bieten) und in Zukunft weiterzuentwickeln, darin liegt die große Chance des Engagements!

In der zweiten Jahreshälfte 2006 hat sich eine »freie Fachredaktion« von Führungspraktikern gebildet. Diese sind überwiegend selbständig. Ein großer Teil von ihnen hat in Führungspositionen gearbeitet, ein Teil von ihnen übt auch gegenwärtig eine Führungsposition aus. Es ist also ein "praktisches Verständnis vom Fach" in der Redaktion vorhanden, im Gegensatz zu Redaktionen, die aus studierten, aber praxisfernen Journalisten besteht. Die Redaktion des Fachjournals verkörpert Führungskompetenz auf Basis von Praxiserfahrung.

Gerade durch die Praxiserfahrung der Redaktion besteht also ein ausgeprägtes Bewußtsein darüber, daß Führung »Engagement für eine Sache« bedeutet. Gute Führung ist in dieser Hinsicht parteiisch. Sie ergreift Partei Partei für einen Zweck. Hier ergibt sich für die Redaktion des Fachjournals eine innovative Rolle, nämlich indem sie nicht nur neutral und nur einer Analyse verpflichtet über gute Führung berichtet, sondern sich gleichzeitig für gute Führung engagiert.

Auf diese Weise gewinnt das Engagement der Fachredaktion einen mehrfachen Nutzen. Die Redakteure, die alle „nebenberuflich“ tätig sind, können das Ergebnis ihrer Arbeit zum Zweck ihres

eigenen Marktauftritts nutzen. Und sie können den Lesern des Journals glaubwürdig die besondere Rolle der Redaktion und den praktischen Wert ihrer Arbeit vermitteln. Ihre Ausgangsposition verschafft ihnen somit hohe Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

## 7 Leitgedanken für Autoren

### 7.1 Was leisten Schlüsselbegriffe

Schlüsselbegriffe sollen Partnern der Initiative und Autoren des Fachjournals eine kleine Hilfestellung bieten, mit ihren Beiträgen leichter „Anhaltspunkte“ zu finden. Schlüsselbegriffe sind wiederkehrende Begriffe, die dem gesamten Engagement einen besseren Zusammenhalt geben.

### 7.2 Sammlung von Schlüsselbegriffen

Ablauforganisation, Absatzwege, Anerkennung, Anforderung, Aufmerksamkeit, Auftrag, Augenmaß, Bedarf, Bewertung, Beziehungen, Coaching, Controlling, Entscheidungsfindung, Erfolg, Ergebnisse, Erfolgsteam, Führung, Führungsstile, Globalisierung, Innovation, Interesse, Kernauftrag, Kompetenz, Komplexität, Kontrolle, Kooperationen, Kostenrechnung, Kundenbefragung, Kundenorientierung, Leitbilder, Macht, Management, Markt, Marktforschung, Mitarbeiter, Netzwerk, Öffentlichkeit, Partnerschaft, Projektmanagement, Qualität, Rahmenbedingungen, Selbstverantwortung, Steuerung, Strategie, Systemorientiertes Management, Unternehmenszweck, Verantwortung, Werte, Wertbeiträge, Wertbeschaffung, Wertstiftung, Wertschöpfungsbeiträge, Ziele, Zuverlässigkeit, Zweck

Natürlich kann diese Sammlung durch Vorschläge an die Herausgeber erweitert und somit verbessert werden. Vorschläge bitte an [redaktion@forum-fuehrung.com](mailto:redaktion@forum-fuehrung.com) senden.

## 7.3 Beispielhafte Schlüsselfragen (zur Anregung)

Schlüsselbegriff	Fragestellungen	Relevanz
Controlling	Kann mit Controlling geführt werden, oder ist Controlling ein reines Steuerungsinstrument? Was ist der Unterschied zwischen Führen und Steuern? Wie steht es um das Verhältnis von Führung und Geld?	
Führung	Was ist Führung? Orientiert sich Führung nur an Menschen, oder auch an der Organisation? Was ist der Unterschied von Management und Führung? Woher weiß die Führung was zu tun ist? Wie führt man eine Verantwortungsgemeinschaft? Welche Funktion, welchen Beitrag bietet Führung für den Erfolg einer Gruppe?	
Führungsstile	Welche Führungsstile gibt es? Wie unterscheiden sie sich? Welche Vor- und Nachteile ergeben sich? <b>Beispiel:</b> Was ist LATERALE Führung? Worauf ist bei lateraler Führung zu achten? Was sind Entscheidungs- und Erfolgskriterien lateraler Führung?	
Kooperationen	Was sind Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Kooperationen? Was unterscheidet Kooperationen von Netzwerken? Was sind Kompetenz-Partnerschaften? Wie halten sie dauerhaft Balance?	
Leitbilder	Was ist ein Unternehmensleitbild? Welchen Nutzen bietet es? Wie entsteht es, wie bleibt es lebendig und aktuell?	
Netzwerk	Was ist ein Netzwerk? Wie entsteht es? Wie hält es zusammen? Was sind Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Netzwerken? Was unterscheidet Netzwerke von Kooperationen?	
Projektmanagement	Was sind die essentiellen Schlüsselbegriffe wirksamen Projektmanagements? Wie kann PM in Kooperationen erfolgreich eingesetzt werden?	
Strategie	Was ist Strategie? Wie entsteht Strategie? Wie und wie oft muß eine Strategie überprüft werden? Welchen Wert stiftet Strategie?	
Systemorientiertes Management	Was ist systemorientiertes Management? Wie kann das Unternehmen als System verstanden und dargestellt werden? Welche Beiträge leistet systemorientiertes Management für die Praxis?	
Unternehmenszweck	Wie wird ein Unternehmenszweck formuliert? Was läßt sich aus dem Unternehmenszweck an Maßnahmen nach innen und nach außen ableiten?	
Werte	Was sind Werte? Welche Beziehung besteht zwischen materiellen und immateriellen Werten? Welchen Einfluß haben immaterielle Werte auf den Unternehmenserfolg? Was ist der Bezug zwischen Werten, Werterstellung und Wertschöpfung?	
Ziele	Wie entstehen Ziele? Welchen Bezug haben Ziele zum Unternehmenszweck und zu Strategie? Wie oft sollten Ziele überprüft werden?	

## 7.4 Die Frage nach Qualitätsmaßstäben

Führung muß mehr anbieten als betriebswirtschaftliche Verwaltung. Führung braucht vielfältige, umfassende Perspektiven und Haltepunkte. Sie braucht Orientierungsmarken, die in der Zukunft liegen!

- Welche Werte zählen?
- Welche Argumente überzeugen?
- Welche Leistungen finden Akzeptanz?
- Welche Strategien können sich bewähren?
- Welche Maßnahmen führen zum Erfolg?

### 7.4.1 Was ist gute Führung?

Was hat sich verändert in Bezug auf die Qualität der Einbindung von Unternehmen und Organisationen in ihren gesellschaftlich-wirtschaftlichen Kontext? Wo sollen Unternehmen ansetzen, wenn sie ihren Rolle neu verstehen und definieren wollen? Wie können gute Standards gehalten und bewahrt werden?

Positiv und negativ: Wie soll es sein, wie nicht? „Do“ und „Don't“ guter Führung
<p>Was gute FÜHRUNG sein kann:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Animation zum freiwilligen und selbstverantwortlichen Mitwirken und Mitarbeiten</li><li>• Förderung von Potentialen</li><li>• Organisation und Koordination von zielgerichteter Zusammenarbeit</li><li>• Basis und Fundament für Erfolg durch Arbeitsergebnisse</li></ul> <p>Wie FÜHRUNG nicht sein sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motto: Machen, machen, machen bis zum Kollaps</li><li>• Willkürliches Herrschen, Befehlen und schikanierendes Dirigieren</li><li>• Planlos agieren und zielloser Aktionismus</li></ul>

Vielleicht muß zum Schluß jeder einzelne Mitarbeiter mehr über seine Funktion und Position reflektieren, als es in der Vergangenheit der Fall war. Vielleicht brauchen Unternehmen und Organisationen einfach mehr Einverständnis auf Basis von Interaktion und gemeinsamen Werten. Vielleicht brauchen Unternehmen in Zukunft mehr *laterale* Führung.

### 7.4.2 Reflektion

Den Lesern bietet das Journal Reflektion. Der Nutzen von Reflektion liegt in der Neubewertung (Redimensionierung) von Auffassungen und Einstellungen durch Abstand und Spiegelung.

- Reflektion bedeutet, mehr von sich selbst und seiner Rolle zu verstehen und mehr von sich selbst und seiner Rolle verstehen zu geben.
- Reflektion entlastet und befreit. So öffnet Reflektion neue Potentiale, neue Wege und neue Chancen.

Reflektion stärkt Führungskompetenz. Reflektion ist ein Schritt zu mehr Sicherheit und in die Richtung einer besseren Zukunft.

## 8 Rückblick 2006

Kassel, 03.01.2007

Im zurückliegenden Jahr ist viel geschehen, mehr als wir beim Start der Initiative am 01.-02.07.2005 erwartet haben. Ich zähle nur einige Highlights auf:

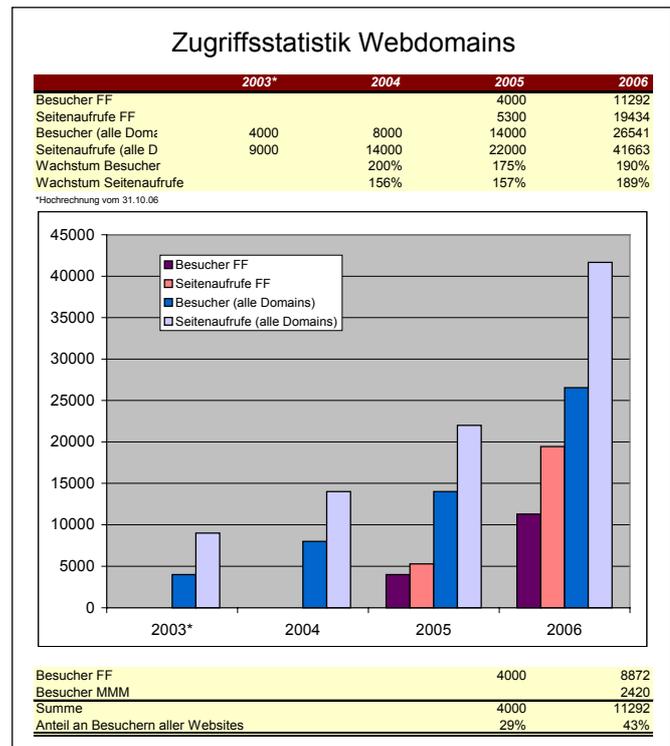
- Neben rund 20 Veranstaltungen (seit Start der Initiative) mit über 500 Teilnehmern haben wir renommierte Kooperationspartner wie die F.A.Z., die Plansecur, die WEGE, die GfW, agiplan, die BARMER in Darmstadt und andere gefunden. Weitere sind in „Wartestellung“.
- Es ist eine Publikation entstanden, die unser Engagement nach aussen sichtbar macht.
- Es sind sehr viele neue Partnerkontakte entstanden, mit denen wir in Zukunft gemeinsam unsere weiteren Aktivitäten ausbauen können.
- Der Internetauftritt **forum-fuehrung.com** ist aufgebaut und aktuell gehalten worden. Er erfreut sich wachsender Zugriffszahlen (siehe Statistik)

Und zum Schluß, um die wirtschaftliche Bedeutung nicht zu vergessen: Es sind **Aufträge entstanden, bearbeitet und bezahlt** worden, EINDEUTIG NACHWEISBAR und EXKLUSIV in Folge der Aktivitäten der Initiative. Die Rechnung geht auf: Wer sich engagiert, der profitiert!

Dies sind Ergebnisse, die uns ermutigen sollen, die Initiative auszubauen, ihr Profil zu schärfen, ihren Charakter zu entwickeln, die verschiedenen Engagements in deren Details deutlicher zu machen und **den Verteiler zu vergrößern**.

Ein wichtiges Werkzeug, mit dem in Zukunft dieses Ziel unterstützt werden soll, ist das Fachjournal. *Deshalb bitte ich alle Partner in dieser Sache um Verstärkung.*

Im Rückblick ergeben sich also beachtliche Erfolge. Wir mußten aber auch lernen, mit Rückschlägen und Enttäuschungen zu leben. Dazu zähle ich auch den Rückzug einiger Partner, die nach großspurigen Ankündigungen wenig oder keine Beiträge erbringen wollten. Diese Erfahrungen sollten wir in Zukunft nutzen, um "auf dem Boden" zu bleiben. Jetzt wissen wir, daß eine Partnerschaft reifen muß, und das braucht eben Zeit.



## 9 Schwerpunkt-Themen

Veränderungen durchziehen das Land. Sie sind umfassend und deshalb schwer zu greifen. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind jedoch existenziell wichtige Faktoren unternehmerischen Handelns! Das Fachjournal für Führungspraxis nimmt sich der Entwicklung an und fragt: Wie gehen die Unternehmen und Organisationen mit diesen Veränderungen um? Wie werden Chancen genutzt und Risiken minimiert? Wie wird Erneuerung initiiert und erfolgreich in der Organisation implementiert?

Die 4 Hauptausgaben des Journals erscheinen im Jahresverlauf zum 01.03. (Frühjahr), 01.06. (Sommer), 01.09. (Herbst) und 01.12. (Winter). Annahmeschluß für Artikel und Anzeigen ist jeweils der 15. des Vormonats. Mit Ende der Pilotphase der neuen Publikation am 01.06.06 sollen alle Hauptausgaben einem Schwerpunktthema untergeordnet sein.

*Inhaltlich* sollen sich die Beiträge grundsätzlich an den **Hintergründen** der gegenwärtigen Entwicklungen orientieren, wie z. B. am **demografischen Wandel**, an den Trends in der **Energiewirtschaft**, mit den Chancen und Risiken der **Globalisierung** und vom **Umgang der Menschen mit dem Wandel** (Sicherung der Position und der Existenzgrundlagen).

Durch die Auseinandersetzung mit Hintergrundthemen erarbeitet sich das Fachjournal seine Relevanz und damit seine Existenzberechtigung. Eine Publikation, die viermal im Jahr erscheint, darf sich nicht an tagespolitischen und operativen Ereignissen verbeißen. Sie muß ihre Aufmerksamkeit auf die großen Bewegungen hinter der Hektik des Alltags richten. So hilft sie dem Leser zu mehr Orientierung, so gibt sie Anregungen, die einen Nutzen und Vorteil für Führungskräfte bieten.

### 9.1 Was ist wirklich wichtig? (27.11.06)

Der Auswahl von Schwerpunkt-Themen soll in Zukunft innerhalb der Redaktion mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Durch die Auswahl von wenigen, aber wesentlichen Themen *nähern* wir uns relevanten Aufgabenstellungen, während wir uns davon **entfernen**, wenn wir Nebensächlichkeiten bearbeiten. Die sorgsame Auswahl von Schwerpunkt-Themen bestimmt also die Relevanz unseres Engagements. Deshalb ist höchste Aufmerksamkeit bei der Auswahl der Themen angemessen!

In diesem Zusammenhang sei deshalb auch auf die REDAKTIONSKONFERENZ Anfang des nächsten Jahres hingewiesen!

### 9.2 Fernseher aus, Internet aus, hinein in den Dialog!

Der Anspruch von **forum-fuehrung.com** muß sein, führende Themen unserer Zeit auf den Plan zu bringen und Menschen zu aktivieren, die sich jenseits einer Kosumhaltung auf Zusammenarbeit an den relevanten Handlungsfeldern unserer Zeit orientieren. Deshalb: Fernseher aus, Internet aus! "Offline" ist intensiver und direkter! Bei **forum-fuehrung.com** kann jeder einen qualifizierten Beitrag bringen.

## 9.3 Schwerpunkte der Ausgaben 2006

Die Schwerpunkt-Themen 2006 entsprechen *formal* der Schrittfolge wirksamen Managements:

1. **Wo stehen wir? (IST-Bestimmung)**
2. **Welche Ziele verfolgen wir? (SOLL-Bestimmung)**
3. **Wie gehen wir vor? (Maßnahmen)**

Die Autoren sind gefordert, treffende Beschreibungen und plastische Berichte über Motive und Werkzeuge wirksamen Handelns in den Feldern **MARKT, MANAGEMENT** und **MITARBEITER** abzugeben:

Ausgabe	Leitfragen	Schwerpunkte, Themenpanorama
<b>Sommer</b> 01.06.2006	Wo stehen wir?	IST-Bestimmung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Qualität bieten wir?,</li> <li>• Wann hilft eine »Kompetenzinventur«?</li> <li>• Wie erkennen wir Veränderungsbedarf?</li> <li>• Welche Methoden der Marktforschung können die betriebliche Praxis von KMU verbessern?</li> </ul>
<b>Herbst</b> 01.09.2006	Welche Ziele verfolgen wir?	SOLL-Bestimmung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Strategie</li> <li>• Neue Kunden</li> <li>• Neues Leistungsspektrum</li> </ul>
<b>Winter</b> 01.12.2006	Welche Maßnahmen ergreifen wir?	Vom IST zum SOLL (Umsetzung): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen- und Handlungspläne zur Organisationsentwicklung (Bedarfsanpassung)</li> <li>• Innovation</li> <li>• Optimierung</li> <li>• Erneuerung</li> </ul>

Die Schwerpunkt-Themen 2006 bilden einen Zusammenhang, der sich über das gesamte Jahr erstreckt und durch den sich die 3 Hauptausgaben aufeinander beziehen.

Die Schrittfolge IST-SOLL-MAßNAHMEN beschreibt den Ablauf eines Strategie-Prozesses (Strategieentwicklung und Umsetzung). Sie zeigt auf, wie Unternehmen und Organisationen auf veränderte Rahmenbedingungen und dem damit verbundenen Bedarfs- und Anforderungswechsel seitens des Marktes umgehen können.

## 9.4 Schwerpunkte der Ausgaben 2007

Auf der Redaktionskonferenz vom 20.11.06 wurde im Anschluß an die Arbeiten zur aktuellen Ausgabe ein kurzes Brainstorming mit den anwesenden Redaktionsmitgliedern veranstaltet, dessen Ergebnis auf Flipchart festgehalten wurde. Die fotografische Dokumentation dient als Anregung für weitere Vorschläge zu den Schwerpunkt-Themen 2007.

### 9.4.1 Sammlung von Ideen für Schwerpunktthemen 2007 (20.01.06)

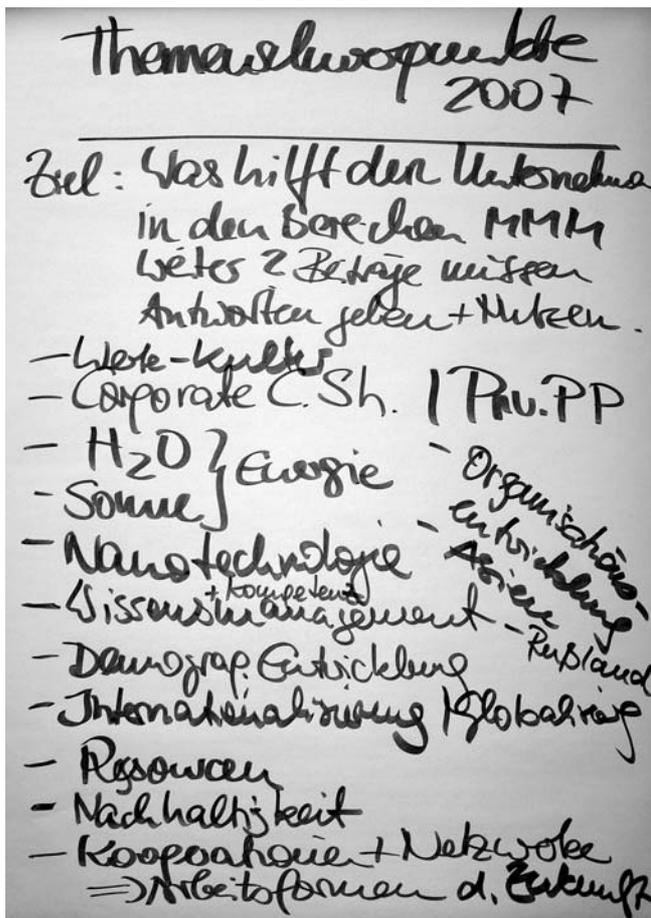


Abbildung: Ergebnis des 1. Brainstormings zu Schwerpunkt-Themen 2007 vom 20.11.06

Für die Frühjahrsausgabe steht das Thema WERTE als Schwerpunktthema als Vorschlag zur Diskussion. Sollte bis Mitte Dezember '06 kein Gegenvorschlag erfolgen, gilt die Schwerpunktthema als verabschiedet.

## 9.4.2 Schwerpunkte 2007: Die relevanten Handlungsfelder unserer Zeit

Unter **relevante Handlungsfelder unserer Zeit** verstehe ich Arbeitsbereiche, in denen **Bedarf** und **Nachfrage** nach Erneuerung besteht. Sie können mit Fragen wie "Wo bewegt sich etwas?", "Wo findet Veränderung statt?" oder "Wo besteht Handlungsbedarf?" gefunden werden. Wir müssen diese Fragen stellen, um herauszufinden, ob eine »Bereitschaft zur Veränderung/Erneuerung« gegeben ist. Indem wir diese Fragen stellen, ersparen wir uns den (meist vergeblichen) Energieaufwand, zuerst die Bereitschaft zur Veränderung/Erneuerung mit z. T. hohem/unangemessenen Überzeugungsanstrengungen zu animieren. Stattdessen können uns die richtigen Fragen zu den relevanten Handlungsfelder unserer Zeit und zu neuen Aufgaben und zu neuer Arbeit führen.

Schwerpunkte 2007	Schlüsselfragen (mit Bezug auf <b>MARKT, MANAGEMENT, MITARBEITER</b> )	Ansprechpartner
<b>ROLLE</b> und <b>IDENTITÄT</b> , aktuell im Zusammenhang mit der <b>GLOBALISIERUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Was ist unsere/meine Rolle im globalen Dorf? (=wie definiert sich unser/mein ArbeitsBEITRAG als Teil unseres/meines gesellschaftlichen Umfelds?)</b></li> <li>• Welche Einfluß haben kulturelle Übereinstimmungen und Unterschiede auf den Erfolg von Zusammenarbeit? (Kindt: Interkulturelle Werte)</li> <li>• Was kann unser/mein Beitrag sein in unserem/meinem Arbeitsumfeld? (=funktionierende Organisation wie Unternehmen, Institution, NGO, Kooperation, Projekt, ...)</li> <li>• Wo liegen die Chancen und Risiken der Veränderungen bei den Struktur- und Rahmenbedingungen?</li> <li>• Was prägt unser/mein Selbstbild, unser/mein Fremdbild? (unsere/meine und fremde Erwartungen an uns/mich)</li> <li>• Wie entwickeln sich Selbst- und Fremdbild? Wie lassen sich beide positiv beeinflussen? Was macht uns zu dem, was wir sind?</li> <li>• Welche Verschiebungen der Machtverhältnisse ergibt sich aus dem Umstand, daß die Repräsemntaten unseres Staates nicht mehr die Rolle der führenden und gestaltenden Kräfte des unserer Gesellschaft glaubwürdig für sich in Anspruch nehmen können?</li> <li>• Wie verhalten sich die Repräsentanten des Staates im Zusammenhang mit diesem langfristig wahrnehmbaren Phänomen?</li> <li>• Wie verhält sich die Bevölkerung unseres Landes in diesem Zusammenhang?</li> </ul>	AK, AS
<b>WERTE/WISSEN</b> (Die Frage nach den <b>VERHALTENS-MAßSTÄBEN</b> )	<p>Woran orientiert sich unser <b>VERHALTEN</b> und das <b>VERHALTEN</b> unserer Partner?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld oder Werte? Wissen oder Werte?</li> <li>• Wertschätzung kommt vor Wertschöpfung! Welche Werte bilden Wert?</li> <li>• Relevanz der <b>WERTE</b> jenseits der Messbarkeit</li> <li>• Die ökonomische Bedeutung von Werten jenseits des Informationszeitalters (weil immer mehr Information zu immer mehr Unsicherheit führt!)</li> <li>• Zusammenhang von ethischem Verhalten und ökonomischen Erfolg (Erfolg mit/durch Ethik und Strategie).</li> <li>• Beispiele für: Corporate Citizenship/Public-Private-Partnership</li> <li>• <b>PROJEKT VERTRAUEN</b></li> </ul>	AS

	Die Frage nach dem wahrscheinlichen Verhalten unserer Partner ist existenziell wichtig für eine (multi)laterale Führung jenseits der klassischen "Command and Control - Modelle", die immer weniger realisierbar/finanzierbar sind.	
<b>GELD und NEUE ARBEIT</b>	Finanzierung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung: Wo entsteht "neue Arbeit", wie wird sie finanziert?	N.N.
<b>BILDUNG, AUSBILDUNG, WEITERBILDUNG</b>	Was wir für unsere Zukunft lernen sollten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die Schlüsselkompetenzen der Zukunft</li> <li>• Wie sehen zukunftsorientierte Lern- und Vermittlungsmethoden aus?</li> <li>• Auf welchen Ballast (des Bildungssystems) könnten wir verzichten?</li> </ul>	HGT
<b>ENERGIE/ RESSOURCEN</b>	Der Zugriff auf Energie (Ressourcen) ist eine Schlüsselfrage für nachhaltige Führung. Welche Perspektiven uns die erneuerbaren Energien bieten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solare Energiequellen</li> <li>• Biomasse</li> <li>• Erdwärme ...</li> </ul>	RS, MP
<b>ERNEUERUNG/ INNOVATION</b>	Wo besteht Bedarf für Erneuerung und Innovation? Wo finden beide bereits statt? Wo entstehen und entwickeln sich Handlungsfelder für zukunftsorientiertes Engagement? Wie organisieren sich innovative Partner? <ul style="list-style-type: none"> <li>• gesellschaftliche Innovationen</li> <li>• organisationsbezogen Innovationen</li> <li>• technologische Innovationen</li> </ul> Gesucht sind Praxisbeispiele für Innovation in den Bereichen HIGH-TECH, LOW-TECH und NO-TECH.	N.N.
<b>MEDIEN/ INFORMATION/ KOMMUNIKATION</b>	Spätestens seit Eintritt in das Interzeitalter erleben wir eine schwer zu bewältigende Informationsflut. Immer schwerer ist Wichtiges und Unwichtiges voneinander zu trennen. Wie können wir damit umgehen? Auf welche Informationskanäle dürfen wir setzen? Wie können wir Informationen werten? Was unterscheidet glaubwürdige von unglaubwürdiger Information?	AS, GW
<b>GESUNDHEIT</b>	Beispiele für ein "ganzheitliches" Verständnis von Gesundheit jenseits etablierter Denkbegrenzungen.	HWK, RA

Die vorstehende Tabelle bildet den aktuellen Stand der Sammlung von Schwerpunkt-Themen für 2007 ab. Die Schwerpunkt-Themen sollen uns an **relevante** (auch im ökonomischen Sinn) **Handlungsfelder unserer Zeit** heranführen. Darüber hinaus sollen sie einen Erwartungs-, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Redaktion, Autoren, Lesern und Partnern erleichtern und fördern. Sie müssen nacheinander für die Ausgaben 2007 aufbereitet werden, sondern nachhaltig und parallel (Diskussionspunkt für den 24.01.2007!). Für die einzelnen Themen-Schwerpunkte werden Ansprechpartner in der Redaktion (Vorstufe einer Ressortleitung) gesucht!

### 9.4.3 Schwerpunkt für die Frühjahrsausgabe 2007

Ausgabe	Leitfragen	Schwerpunkte, Themenpanorama
<b>Frühjahr</b> 01.03.2007	WERTE als Leitmotive unternehmerischen Handelns	<p>Welche Werte bilden einen Wert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld oder Werte?</li> <li>• Wertschätzung kommt vor Wertschöpfung!</li> <li>• Relevanz der WERTE jenseits der Messbarkeit</li> <li>• Die ökonomische Bedeutung von Werten</li> <li>• Zusammenhang von ethischem Verhalten und ökonomischen Erfolg (Erfolg durch Ethik und Strategie)</li> <li>• Corporate Citizenship/Public-Private-Partnership</li> <li>• PROJEKT VERTRAUEN</li> </ul>

### 9.4.4 Formate für Beiträge (22.01.07)

Die Erfahrungen aus 2006 haben sen Eindruck erweckt, daß es eine große Anzahl von Menschen gibt, die dem Engagement stille Zustimmung schenken. Sie wären eher bereit, so die Vermutung, aktiv Beiträge zu erbringen, wenn sie praktische Unterstützung bekämen, wie dies möglich sei. Deshalb soll an dieser Stelle ausgeführt werden, in welchen "Formaten" Beiträge erbracht werden können. Die Darstellung ist als Anregung und Beispiel zu verstehen, neue Ideen sind willkommen.

Bezeichnung	Beschreibung
Anzeige	<p>Anzeigen stellen einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung des Fachjournals dar. Sie haben aber auch eine inhaltliche Bedeutung, weil sie die Zustimmung der Auftraggeber zur Publikation dokumentieren: Kein Anzeigenkunde würde in einem Umfeld inserieren, in dem er sich nicht "wohl fühlt".</p> <p>Anzeigen werden inhaltlich nicht durch die Redaktion beeinflusst. Ihren Inhalt bestimmt der Auftraggeber. Sie dienen seine ökonomisch motivierten Zielsetzungen (was sie nicht "schlecht" macht"). Ihr Inhalt kann folgende Schwerpunkte darstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsangebot</li> <li>• Produktangebot</li> <li>• Stellenbeschreibung/Mitarbeiter- und Personalanzeige</li> </ul> <p>Es gibt heute viele Menschen die glauben, Anzeigen seien eine anachronistische Form der Gewinnung von Aufmerksamkeit. Ich glaube das nicht. Wenn Anzeigen, das ist meine Erfahrung, interessante Inhalte transportieren, lösen sie durchaus Reaktionen aus, die kurzfristig, mittelfristig und langfristig für Umsatz sorgen können. Sonst gäbe es sie auch nicht mehr!</p>
Fachbeitrag	Fachbeiträge dienen der exemplarischen Erläuterung von speziellen, wiederkehrenden und deshalb typischen Aufgabenstellungen in der Führung ergebnisorientierter, sozialer Systeme.
Interview	Interviews bieten die Möglichkeit, "persönliche" Aspekte zu beleuchten.
Schlaglicht	... (Beschreibung folgt)

Erfahrungsbericht	... (Beschreibung folgt)
Report / Bericht	... (Beschreibung folgt)
Terminankündigung	... (Beschreibung folgt)
	.

*Neuer Mut aus eigener Kraft!*  
Matthias Jurytko

## 10 Ziele 2007

### 10.1 Zielbestimmung durch Redaktionskonferenz am 24.01.07

-----Ursprüngliche Nachricht-----

Von: Andreas Stein Management [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Donnerstag, 4. Januar 2007 17:21  
Betreff: Anmeldestatus Redaktionskonferenz: 24.01.2007, 10:00 (bis max. 18:00)  
Wichtigkeit: Hoch

Folgende Partner haben bisher zugesagt:

- Angelika Kindt, [www.iakkindt.de](http://www.iakkindt.de)
- Inga Palme, [www.inga-palme.de](http://www.inga-palme.de)
- Heike Waldhoff-Koch, [www.waldhoff-koch.de](http://www.waldhoff-koch.de)
- Grit Wunderlich, [www.grit-wunderlich.de](http://www.grit-wunderlich.de)
- René Antonoff, [www.antonoff.eu](http://www.antonoff.eu)
- Martin Plate, [www.pppi.de](http://www.pppi.de)
- Karl F. Kühndorf, [www.karl-kuehndorf.de](http://www.karl-kuehndorf.de)
- Andreas Stein, [www.andreas-stein.info](http://www.andreas-stein.info)

Weitere Interessenten bitte ich um Anmeldung. Wenn jemand einen GEEIGNETEN Interessenten (siehe Leigedanken) kennt, bitte ich um ausgesuchte Hinweise (bitte keine "Visitenkartenjäger", "Parasiten" und "Highflyer").

Ganz besonders freue ich mich über die Verstärkung von zwei freundlichen Damen. Nun wird unser Team auch in Sachen »Gender Mainstream« zum zukunftsorientierten Vorbild: Mehr Frauen für gute Führung!

Folgende Zielsetzungen sind (bisher) Gegenstand der Konferenz:

1. Verfahrnung zur/Bestimmung der Schwerpunkt-Themen 2007
2. Ausbau LEITGEDANKEN zum Fachjournal für Autoren und Partner (bitte lesen! Siehe unter <http://www.forum-fuehrung.com/journal.htm>)
3. Verbesserung des Nutzens der Publikation für die unterschiedlichen Interessen- und Anspruchsgruppen
4. Verbesserung der Distribution und Finanzierung (Erhöhung Auflage und Einnahmen, Verteilung von Auflage und Einnahmen)
5. Freundlicher, respektvoller und ehrlicher Umgang miteinander, Foto vom Team für ÖA

Im Anhang schon einmal eine Anfahrtsskizze.

Zu Ermunterung zum Abschluß die mahnenden Worte des geschätzten Peter Drucker:  
Don't forget: The bible doesn't start:  
In the beginning there were stable exchange rates  
- it starts: In the beginning there was chaos.

Packen wir es an!

Herzliche Grüße,  
Andreas Stein

## 10.2 Bedarf an BEITRÄGEN

Von: Andreas Stein Management [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Samstag, 20. Januar 2007 16:20  
An: Redaktion  
Betreff: Gewünschte Beiträge auf der Redaktionskonferenz am 24.01.07

ZUKUNFT ENTSTEHT IM DIALOG UM WERTE

Auf der Redaktionskonferenz zum Jahresauftakt wird es um NACHHALTIGE BEITRÄGE 2007 zum Journal gehen. Diese teilen sich in 3 HANDLUNGSFELDER (=Tagesordnung) auf:

1. BEITRÄGE zur Finanzierung: Wie sind zur Finanzierung NACHHALTIG Beiträge zu organisieren/ zu sichern?
2. BEITRÄGE zum Inhalt: Wie sind unter Berücksichtigung der Leitgedanken und Schwerpunkt-Themen qualifizierte Beiträge zu organisieren?
3. BEITRÄGE zur Distribution: Wie kann 2007 die Verteilung/ der Vertrieb/ die Distribution der Publikation nachhaltig verbessert werden?

Anmerkung zu 2.) Besonders zum Schwerpunkt-Thema "ERNEUERBARE ENEGIEN" suche ich noch dringend nach Beiträgen !!!!!

Ich bitte alle Teilnehmer der Redaktionskonferenz, die [http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken\\_Fachjournal.pdf](http://www.forum-fuehrung.com/journal/Leitgedanken_Fachjournal.pdf) mit den Zielen 2007 zu kommentieren und diese als Arbeitsgrundlage für unsere Konferenz am 24.01. mitzubringen. Die Leitgedanken sind gleichzeitig Grundsatzprogramm, QM-Handbuch sowie Strategie- und Marketingplan für die Publikation. Seit der Aktualisierung um den Jahreswechsel sind allein sie im Januar bisher 113 x im Internet (Stand: 19.01.) abgerufen worden. Sie dienen als zentrales Instrument zur SYNKRONISATION unserer Aktivitäten und als Orientierungshilfe für neue Partner.

Ich freue mich auf einen engagierten Jahresauftakt und wünsche allen Teilnehmern unserer Konferenz eine gute Anreise!

Mit herzlichen Grüßen,  
Andreas Stein

PS: Auch das nächste Heft werde ich wieder bei DaimlerChrysler verteilen. Unser Engagement wird dort positiv wahrgenommen.

## 10.3 Zielsammlung für 2007 (Stand: 05.01.2007)

Die Erfahrungen aus 2006 bilden die Basis für die Ziele für 2007. Er hat sich erwiesen, daß der Engpaß des Engagements nicht in der Gewinnung von kompetenten Beiträgen, sondern in der Finanzierung und Distribution des fertigen Heftes liegt. Daraus ergibt sich die Aufgabe, diesen beiden Herausforderungen - FINANZIERUNG und DISTRIBUTION - besondere Aufmerksamkeit zu schenken und Anstrengungen zur Verbesserung zu widmen.

### 10.3.1 Verbesserung von Finanzierung und Distribution

Die Verbesserung von Finanzierung und Distribution stehen in einem engen Zusammenhang. Zur Finanzierung stehen grundsätzlich die folgenden 3 Einnahmequellen zur Verfügung, nämlich:

- Finanzierung durch Anzeigenaufträge.
- Verkauf der einzelnen Ausgaben im Abonnement.
- NEUE Zielsetzung für 2007: Verkauf größerer Stückzahlen des Journals zum Einsatz als Kundenmagazin der beauftragenden Unternehmen.

Jede Verbesserung der Distribution wird auch Verbesserungen für die Finanzierung mit sich ziehen, weil jede Verbesserung der Distribution eine Erhöhung der Auflage mit sich bringt. Noch sind die in der Preisliste veröffentlichten Anzeigenpreise günstig. Sie werden aber mit einer Erhöhung der Auflage steigen können.

Allerdings, und darauf soll an dieser Stelle ausdrücklich hingewiesen werden, verleiht nicht allein die Auflage (QUANTITÄT des Journals) dem fremdfinanzierten Platz zur Selbstdarstellung (Selbstdarstellung ist ein Begriff, der sachlich das beschreibt, was eine Anzeige tut), sondern besonders auch die QUALITÄT der Beiträge. Und die sehe ich gerade im Zusammenhang mit der Initiative und der Veranstaltungsreihe dadurch gegeben, daß es sich um ausgesuchte und vor allem besonders ehrliche Beiträge handelt.

Es ergeben sich folgende Aufgabenstellungen zur Verbesserung von Finanzierung und Distribution:

- Bessere Einbindung des Journals in die Marktaktivitäten von Autoren und Redakteuren
- Gewinnung von Kunden, die das Journal in ihrem Kundenkreis als Instrument zur Marktentwicklung einsetzen. Stichwort: KUNDENMAGAZIN

### 10.3.2 Verbesserungen inhaltlich/thematisch durch Ausbau der Redaktion

Die Arbeit der Redaktion ist es, die einer Fachpublikation Bedeutung und Gewicht verschafft. Wenn diese auch noch ein innovatives Selbstverständnis entwickelt, dann sind das sehr gute Voraussetzungen für eine erfolversprechende Verlagsarbeit. Aus diesem Grund und auf die Erfahrungen aus 2006 aufbauend soll die Redaktion des Fachjournals 2007 weiter ausgebaut werden.

#### Aufgaben in der Redaktion

- Mitwirkung in den Aufgabenfeldern FINANZIERUNG und DISTRIBUTION
- Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Schwerpunkt-Themen
- Mitwirkung an der Weiterentwicklung der LEITGEDANKEN als QM-Leitlinie der Publikation
- Auswahl und Zusammenstellung der Fachbeiträge (=Jury-Funktion bei der Bestimmung von Qualität)
- Recherche und Zusammenstellung von Informationen und Material (Bilder, Texte, Grafiken)
- Erstellung inhaltlicher Beiträge (Berichte, Aufsätze, Schlaglichter, Interviews)
- Mitwirkung an der weiteren Verbesserung des Produktionsablaufs
- Teilnahme an Redaktionskonferenzen
- Mitwirkung am Ausbau der Redaktion und eines "Korrespondenten-Netzwerks"

Es ergeben sich folgende Aufgabenstellungen zur inhaltlichen Verbesserung:

- Stärkung und Ausbau der Redaktion
- Festigung der Rolle der Redakteure durch schriftliche Vereinbarungen und umsichtig einsetzende Beteiligung an den zu generierenden Einnahmen
- Verstärkter Einsatz von Fotos zur Dokumentation der Ergebnisse und ihrer Relevanz
- REDAKTIONSKONFERENZ zu Jahresbeginn 2007
- Mehr Beachtung der Arbeits- und Handlungsfelder des gesellschaftlichen Wandels (Beispiel: Regionalgeld)
- »KONZENTRATION auf das WESENTLICHE!« Wie leben Unternehmen und Organisationen den *Leitgedanken 2007?*
- Beschaffung von Presseausweisen

### 10.3.3 Verbesserung der Organisation/Produktion

Die Erfahrungen aus 2006 haben gezeigt, daß inhaltliche Verbesserungen (auf die primär Wert gelegt wurde), zu Ungunsten eines termintreuen Ablaufs der Produktion führten. Bei aller Kritik, die daran geäußert werden kann, halte ich (AS) die Ausrichtung auf Qualität für einzig richtig und auch von Anfang an für erklärtermaßen gewünscht. Die weiter steigende Informationsflut zwingt uns alle zu einer Konzentration auf das Wesentliche. Und gerade die kann ein Fachjournal im Gegensatz zu einem Unterhaltungsmagazin oder gar "Revolverblatt" unterstützen!

- Mehr DISZIPLIN; optimierter Organisationsablauf: TERMINTREUE !!!
- Bessere Vorausplanung und vorausschauendes Handeln der Beteiligten

Um den Produktionsablauf transparent zu machen wurde für die Erstellung der Herbstausgabe erstmals ein Produktionsplan eingesetzt. Dieser wird als separates Dokument den an der Aufgabe beteiligten Redakteuren regelmäßig aktualisiert per Email zugestellt.

### 10.3.4 Verbesserung in Bezug auf Qualität und Quantität der Partner

- Gewinnung weiterer Partner, die den Gedanken der gegenseitigen Unterstützung und Stärkung im Zusammenhang mit dem "Engagement Fachjournal" leben.
- Weitere "Ausdifferenzierung" der unterschiedlichen Rollen. Schriftliche Vereinbarungen zur Stärkung der "Rollendifferenzierung" und "Rollenstabilität" (Zuverlässigkeit der Partner).

## 10.4 Verantwortungsorientierte Partner gesucht (20.01.06)

Zur Entwicklung der Initiative werden weiterhin verantwortungsorientierte Partner gesucht, die bereit sind, entsprechend der in den Leitgedanken formulierten Rollenprofile BEITRÄGE unterschiedlichster Art zum Auf- und Ausbau der VERANSTALTUNGSREIHE und des FACHJOURNALS zu erbringen.

Entscheidendes Merkmal geeigneter Kandidaten ist in diesem Zusammenhang die Bereitschaft, BEITRÄGE in den konkret beschriebenen Formen zu erbringen. Die Partner-Initiative soll zu einem qualifizierten und zuverlässigen Verbund von Experten des gesellschaftlichen Wandels wachsen. In diesem Zusammenhang soll es nicht bei Diskussionen bleiben. Es sollen vorzeigbare Arbeitsergebnisse entstehen.

Auf der Basis der Erfahrungen aus den Jahren 2005 und 2006 ist es das erklärte Ziel für 2007, die im angestrebten Idealfall partnerschaftlich organisierten Aktivitäten weiter in Richtung Qualität und Wertigkeit auszubauen. Selbstdarsteller, Schwätzer, Trittbrettfahrer, Aushorcher, Visitenkartenjäger, Parasiten und Vampire stören hier! Sie sollen der Initiative fern bleiben.

Verantwortungsorientierte Partner übernehmen eine Rolle, um die ihr entsprechende Funktion auszuüben. Verantwortungslose Personen wollen sich dagegen nur mit einem Titel zu schmücken, sich wichtig tun und gleich Ansprüche für sich reklamieren, die sie aus der Annahme eines Titels ableiten.

Es werden Partner gesucht, die bereit sind,

- in Veränderungen die Chancen zu erkennen und zu nutzen
- BEITRÄGE in einem interessanten Aufgabenumfeld zu erbringen
- mit Ihren speziellen Kompetenzen einen engagierten Kreis von Partnern zu bereichern, auf deren Kompetenzen sie im Gegenzug wiederum zurückgreifen können
- zukunftsorientierte Auffassungen aufzunehmen und diese weiter zu verfolgen
- Anerkennung und Respekt aufzubringen gegenüber denen, die Beiträge leisten für das beschriebene Engagement, und im Gegenzug auch Anerkennung und Respekt anzunehmen

## 10.5 Beispiele, Vorbilder, Musterbetriebe gesucht! (05.01.07)

-----Ursprüngliche Nachricht-----

Von: Andreas Stein Management [mailto:as@andreas-stein.info]

Gesendet: Donnerstag, 4. Januar 2007 12:44

An: Mitglieder der Redaktion

Betreff: Entwurf Unternehmensleitbild MMM

Zur Arbeit für die Redaktion:

Im Anhang der erste Entwurf einen kurzen Unternehmensleitbildes. Nach etwas Abrundung und Reifung können wir als Maßstab (Messlatte) für vorbildlich geführte Unternehmen benutzen, die wir in Zukunft suchen und auszeichnen möchten für gute Führung. So schaffen wir Beispiele und Vorbilder.

Ich möchte es bald auf der Website veröffentlichen.

Gruß, AS

### Zielsetzungen nachhaltiger Unternehmensführung (Ideal, Leitbild)

Zielsetzung ist Bereicherung von Kunden, Mitarbeitern, Inhabern und der Gesellschaft allgemein:

- KUNDEN werden durch PREIS-WERTE Leistungen *bereichert*.  
(das gilt sowohl im niedrigen als auch im hohen Preissegment)
- MITARBEITER (intern und extern!) werden durch ANSPRUCHSVOLLE AUFGABEN und eine ANGEMESSENE Vergütung (Anerkennung!) *bereichert*.
- Die Führung (als Vertretung der Inhaber, Aktionäre, etc) wird durch den Unternehmenserfolg in Form eines angemessenen Ertrags *bereichert*.

Bereicherung (Vermögensbildung) wird hier als Vermehrung von Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Anerkennung und Geld verstanden. So steht für alle Beteiligten vielfältiger Gewinn in Aussicht! Und was speziell der Umgang mit Geld angeht: Es kann nur verteilt werden, was auch vorhanden ist.

Darüber hinaus engagieren sich erfolgreiche Unternehmen auch (für Schwache) in der Gesellschaft und setzen damit Signale, die das öffentliche Leben *bereichern*.

In einer engmaschig vernetzten und sich globalisierenden Lebens- und Arbeitswelt wird die Kompetenz des partnerschaftlichen Zusammenwirkens aller Beteiligten (mit teils unterschiedlichen Interessen) zum gegenseitigen Nutzen und Vorteil ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Frei nach dem Motto "Der wahre Egoist kooperiert" sichern gute und gegenseitig anerkannte Arbeitsergebnisse den Unternehmenserfolg.

*Kleine Erfolge vervielfältigen, das heißt nichts anderes,  
als nach und nach einen Schatz anzuhäufen:  
mit der Zeit ist man reich, man weiß nicht wie.*

Friedrich der Große

## 10.6 Durchführung von Interviews (06.11.2006)

Um für die Durchführung von Interviews eine hohe und durchgängige Qualität herzustellen, ist im folgenden Text der Ablauf eines Interviews in seinen einzelnen Schritten dargestellt. Alle Interviews des Fachjournals sollen zunächst anhand dieses Ablaufplans durchgeführt werden.

Ablauf eines Interviews	
Zusammenstellung von Fragen	Ausgewählte Fragen (grundlegend, tiefgreifend, hintergründig) mit besonderem Bezug (über Schwerpunktthema, Person, Fachgebiet, etc.) brauchen etwas Zeit um zu "reifen". Deshalb sollten die Interviewfragen rechtzeitig zusammengestellt werden. Wenn sie dann mit einigen Tagen Zeitabstand zur ersten Fragensammlung noch einmal überarbeitet werden, entsteht in der Regel ein abgerundeter Fragenkatalog.
Vorbereitung des Interview-Partners	Der Interview-Partner soll den Fragenkatalog einige Tage vor Durchführung des Interviews zur Verfügung gestellt bekommen, damit er sich auf das eigentliche Interview (fachlich, innerlich, usw.) vorbereiten kann.
Terminvereinbarung und Durchführung des Interviews	Am vereinbarten Termin wird das Interview durchgeführt. Es soll nach Möglichkeit von zwei Personen durchgeführt werden, um so die redaktionelle Nachbereitung zu vereinfachen). Außerdem sind Gesprächsrunden mit 3 Personen interessanter und dynamischer als mit 2 Personen. Sie verleihen dem Interview zusätzlich mehr Wertigkeit. Das Interview wird entlang des vorher erstellten Fragenkatalogs durchgeführt. Nach Zustimmung der interviewten Person sollte es auf einem Tonträger aufgezeichnet werden.
Nachbereitung	Nach Durchführung des Interviews wird dieses redaktionell nachbereitet. Aus den Antworten wird die "Essenz" herausgezogen und den Interview-Fragen zugeordnet.
Freigabe des Interviews	Nach der redaktionellen Bearbeitung wird das Interview der interviewten Person zur Korrektur und Freigabe vorgelegt. Wichtig: Der endgültige Interviewtext muß von der interviewten Person freigegeben werden. Die Interviews im Fachjournal sollen keine Äußerungen enthalten, die nicht von der interviewten Person zur Veröffentlichung vorgesehen sind.
Veröffentlichung	Das fertige und freigegebene Interview steht nun zur Veröffentlichung zur Verfügung. Über die Veröffentlichung entscheidet die Redaktion. (Anmerkung: Der Redaktion steht nur soviel Platz für redaktionelle Beiträge zur Verfügung, wie auch finanziert ist. Siehe dazu: →Finanzierung)

## 10.7 2. Jahrestagung vom 30.06.-01.07.2007

Von: Andreas Stein Management [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Donnerstag, 25. Januar 2007 19:01  
An: Kindt, Angelika; Kühndorf, Karl F.; Antonoff, René; Palme, Inga;  
Plate, Martin; Waldhoff-Koch, Heike; Wunderlich, Grit  
Betreff: Vorbereitungen für die 2. Jahrestagung der Partner-Initiative  
vom 29.-30.06.2006  
Wichtigkeit: Hoch

Vorbereitungen für die 2. Jahrestagung der Partner-Initiative vom 29.-  
30.06.2006

(siehe auch: <http://www.forum-fuehrung.com/termine.htm>)

Nach unserem gestrigen Jahresauftakt und dem heutigen Strategiegespräch mit  
Karl Kühndorf und Grit Wunderlich möchte ich auf die Vorbereitungen zu  
unserer 2. Jahrestagung hinweisen.

Die Erfahrungen der letzten 1,5 Jahre wollen wir nutzen, den Kreis der  
nachhaltig arbeitenden Partner mit einer Arbeitstagung zu festigen.

Arbeitstitel ist »VERTRAUEN FÜR VERANTWORTUNG« Damit soll für VERTRAUEN  
gegenüber denen geworben werden, die mit ihrer Arbeit und im Umgang mit  
Partnern VERANTWORTUNG beweisen und so einen verlässlichen HANDLUNGSBEZUG  
in ihrem wirtschaftlich-gesellschaftlichen Umfeld bieten.

Gegenstand der Tagung soll sein (siehe Anhang):

1. Weitere Aktivitäten zur gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit auf (1)  
VERANSTALTUNGEN und über das (2) FACHJOURNAL (die beiden Plattformen für  
aktuelle Umsetzungsprojekte)
2. Aktuell relevante Themen und Inhalte für (3) UMSETZUNGSPROJEKTE  
außerhalb der Initiative

Ich bitte darum, den Termin vorzumerken.

Außerdem bitte ich um Vorschläge zur Vorbereitung der Tagung und zu  
Beiträgen auf der Tagung.

Herzlichen Gruß,  
Andreas Stein

## 10.8 Impulse aus 2006 zur Bearbeitung 2007

Unter diesem Punkt sind Ideen und Impulse aus dem Jahr 2006 gesammelt, die noch nicht oder nur teilweise umgesetzt worden sind. Ich halte einige dieser Ideen weiterhin für interessant und lasse sie deshalb noch einige Zeit an dieser Stelle stehen.

### 10.8.1 Die Redaktion geht auf Reisen ...

Von: Andreas Stein [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Freitag, 16. Juni 2006 20:50  
Betreff: Die Redaktion geht auf Reisen ...

An alle Autoren des Fachjournals zum Ausbau der Redaktion

Nach Beratung mit meinen Mitherausgebern Grit Wunderlich und Karl-F. Kühndorf sind wir zu der Überzeugung gekommen, daß von einer Stärkung der Redaktion des Fachjournals alle Partner der Initiative profitieren werden. Deshalb haben wir uns für die 2 Jahreshälfte 2006 vorgenommen, in einer Pilotphase einen neuen Redaktionsmodus zu auszuprobieren.

Hierfür laden wir Interessierte ein, an der Redaktion mitzuwirken. Eine Mitwirkung soll sich zunächst auf jeweils eine Ausgabe des Journals beschränken. Damit sind zwei Vorteile verbunden:

1. Die Mitarbeit in der Redaktion muß z. Z. noch als Ehrenamt geleistet werden. Durch Beschränkung auf zunächst eine Ausgabe des Journals ist dieses Ehrenamt tragbar und nicht überstrapaziert.
2. Die Redaktion soll für jede Ausgabe die Region wechseln, in der sie stattfindet. Während das Sonderheft 08-2006 noch in Kassel gemacht wird, soll für die Herbstausgabe die Redaktion schon in der Region Frankfurt stattfinden. Für die Winterausgabe könnte dann die Redaktion beispielsweise im Ruhrgebiet stattfinden. Eine genaue Planung wird dazu noch bekannt gegeben.

Mit dieser Nachricht möchte ich alle Autoren über den neusten Stand unserer Überlegungen unterrichten. Darüber hinaus möchte ich etwas über das Interesse an einer Mitwirkung in der Redaktion erfahren. Ich bitte dazu um Rückmeldungen an <mailto:redaktion@forum-fuehrung.com>

Mit herzlichen Grüßen,  
Andreas Stein

PS: Bitte schon an Fachartikel zum Thema "Strategie" für das Herbstheft denken! Siehe Schwerpunkt-Themen unter <http://www.forum-fuehrung.com/journal.htm>

## 10.8.2 Mülheim?

Von: Andreas Stein Management [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Samstag, 20. Januar 2007 15:37  
An: Torkel, Hans-Georg  
Cc: Kühndorf, Karl F.; Wunderlich, Grit; Walth, Klaus; Schmidt, Ralph;  
Sonnenschein, Peter; Sonnenschein, Birgit; Plate, Martin  
Betreff: Redaktionstage 2007: Termin bei Euch vor Ort

Lieber Hans-Georg,

damit mehr Bewegung aufkommt, möchte ich 2007 Redaktionstage in unterschiedlichen Regionen veranstalten. Wir hatten ja schon einmal darüber gesprochen, daß Du eventuell Räumlichkeiten in Deiner Region dafür organisieren könntest.

Wenn Du die Idee unterstützen möchtest, schau einmal nach einem günstigen Termin, an dem auch Du teilnehmen kannst, damit wir einen Redaktionstag in Eurer Region veranstalten können.

Herzlichen Gruß,  
Andreas

### 10.8.3 Jahresheft

-----Ursprüngliche Nachricht-----

Von: Andreas Stein [mailto:as@andreas-stein.info]  
Gesendet: Montag, 19. Juni 2006 19:48  
Betreff: Auflage Jahresheft: Jetzt 3000 Exemplare!

Heute morgen ist der Entschluß gefallen, das Jahresheft der Initiative in einer Auflage von 3000 Exemplaren herauszubringen.

Am Wochenende haben Grit und ich die ganze Sache noch einmal durchgerechnet und festgestellt, daß dies keine übertriebene Auflage ist, sondern eine sehr angemessene, wenn wir weiterhin daß Ziel verfolgen, AUSSERHALB der eigenen Reihen ernsthaft wahrgenommen zu werden. Und davon gehen wir aus.

Wenn ich mir F.F. Frankfurt ansehe - besonders nach der Veranstaltung vom 30.05. - dann haben wir damit ein weiteres Beispiel, wie das gehen kann. Jetzt müssen wir die Synergie-Effekte nutzen!

Ebenfalls erfolgreich war die Vorstellung des Fachjournals am 01.06. in der Plansecur. Auch die Jahrestagung wird interessant werden. Stand der Anmeldungen: 23 Teilnehmer. Und dies, obwohl sie als Arbeitstagung deklariert war und ich selbst wenig dafür eingeladen habe.

Aber Veranstaltungen sind nur ein Bein, auf dem wir auf Dauer schlecht stehen können. Wir müssen auch etwas schaffen, was man "in die Hand nehmen" kann! Und was dann auch weitergegeben wird, wie beispielsweise von der BARMER in Darmstadt zur BARMER in Frankfurt!

Ich bitte daher noch einmal ganz, ganz inständig um Unterstützung:

1. Bitte das Journal als "Türöffner" einsetzen: Das geht sehr gut!
2. Bitte LATERALE FÜHRUNG propagieren! Wachstum ist heute nur zur Seite möglich! Die Welt wird durch die Vernetzung immer "flacher".
3. Bitte das Partner-Prinzip vorleben. Erfolg ist heute nur noch möglich, wo er auch gegönnt wird: KONZENTRATION auf den KERN und Vernetzung mit ZUVERLÄSSIGEN Partnern heißt die Strategie!
4. Die Initiative als einen "Vorreiter des Wandels" erklären
5. Finanzielle Unterstützung organisieren:  
Anzeigen/Sponsoring/Vertriebsunterstützung von/für vorbildliche(n) Unternehmen!

Noch einmal: Wir müssen NACH AUSSEN hin bekannter werden und an Ausstrahlung gewinnen. Und das geschieht nicht von alleine!

Herzliche Grüße,  
Andreas Stein

PS: Sehr gute Resonanz hat übrigens mein Vorschlag verursacht, eine Redaktion aufzubauen. Damit bekommt das Engagement noch einmal eine höhere Qualität und Anerkennung. Also: Potentiale sind vorhanden!

Don't forget: The bible doesn't start:  
*In the beginning there were stable exchange rates*  
– it starts: *In the beginning there was chaos.*  
Peter F. Drucker

## 11 Was ist *jetzt* zu tun? (21.01.2007)

Ich habe in diesem Dokument in Zusammenarbeit mit meinen Partnern meine Auffassungen, meine Motive und Ziele und den Zweck der Publikation dargestellt. Ich habe den entstehenden Nutzen für Leser, Autoren und Partner formuliert, so treffend wie es mir möglich war. Nun stellt sich allen aktiv Beteiligten die Aufgabe, das, was auf Papier entworfen wurde, auch in die Wirklichkeit unseres Alltags zu überführen. Hierfür wünsche ich mir zuverlässige Partner, denen als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit ein (auch ökonomischer) Nutzen für ihr Geschäft entsteht.

Was ist jetzt zu tun?
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ehrlich sein, Vertrauen bilden. Dazu gehört: Nichts schön reden, Chancen und Risiken ins Auge nehmen und im Bewußtsein halten</li><li>2. Weitere Partner ausfindig machen, die unsere Grundüberzeugungen teilen, die bereit sind einen Beitrag zu erbringen und konstruktiv zusammen zu arbeiten mit Menschen, die ihrerseits bereit sind, zu teilen und sich gegenseitig Mut und Stärkung zu geben.</li><li>3. Ermutigungen aktiv schaffen: Wir packen es an!</li><li>4. Fortschritte sichtbar machen, auch wenn sie unperfekt sind, auch wenn es noch hakt.</li><li>5. Rechnungen schreiben! Unser Engagement ist wertvoll und verdient, bezahlt zu werden.</li><li>6. "Dankeschön sagen": Geteilte Freude ist doppelte Freude!</li><li>7. Bescheiden bleiben: Mut hilft, Übermut zerstört. Hilfsbereitschaft ist Ausdruck von Mut! <i>Wir können Desorientierung und Informations-Chaos leichter überwinden, wenn sich viele Partner gegenseitig verstärken.</i></li></ol>

Ich bitte den Leser darum, mir möglich Unklarheiten in meiner Wortwahl oder meines Ausdrucks zu verzeihen, und dem Sinn, der hinter den Worten steht, Aufmerksamkeit zu schenken.

Kassel, 26.01.2007

Andreas Stein