

# Markt · Management · Mitarbeiter

Was ist *jetzt* zu tun?

## FORUM FÜHRUNG

Kassel, 01./02. Juli 2005



V.l.n.r.: Axel Pormetter, Melanie Mumme, Manfred Habermann, Harald Böhles, Robert Berkemeyer, Sabrina Funke, Andreas Stein, Marcus Kriegel, Peter-Michael Adams, Karl F. Kühndorf, Prof. Rainer Kassing, Heike Waldhoff-Koch, Grit Wunderlich, Peter Fink

*Zusammenkommen ist der Anfang,  
Zusammenbleiben ist Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist Erfolg.*

Henry Ford

# Inhalts-Übersicht

1	MARKT - MANAGEMENT - MITARBEITER.....	4
2	Ablaufplan FORUM FÜHRUNG.....	5
3	Beiträge und Ergebnisse.....	6
3.1	MARKT.....	7
3.1.1	Beitrag von Marcus Kriegel.....	7
3.1.2	Beitrag von Karl F. Kühndorf.....	8
3.1.3	Führung als Reaktion auf die Marktveränderung Beitrag von Manfred Habermann.....	9
3.2	MANAGEMENT.....	10
3.2.1	Kooperation oder Netzwerk? Chancen und Risiken Beitrag von Heike Waldhoff-Koch.....	10
3.2.2	Virtuelle Organisationen - ein Vergleich Beitrag von Melanie Mumme.....	11
3.3	MITARBEITER.....	14
3.3.1	Beitrag von Grit Wunderlich und Robert Berkemeyer.....	14
3.3.2	Beitrag von Prof. Rainer Kassing und Peter Fink.....	16
4	Rückmeldungen zur Veranstaltung.....	17
5	Ziele für das FORUM und folgende Initiativen.....	23
5.1	Ausbau von Kompetenz und Substanz.....	23
5.2	Werteorientierung.....	23
5.2.1	Integrität des Handelns.....	24
5.2.2	Leitbilder und Verhaltensmaßstäbe.....	24
5.2.3	Gesellschaftliche Verantwortung.....	24
5.3	Ökonomische Chancen.....	25
5.3.1	Allgemein.....	25
5.3.2	Nächste Meilensteine für das FORUM FÜHRUNG.....	25
5.3.3	Strategische Optionen.....	26
6	Organisation.....	27
6.1	Partner.....	27
6.2	Kosten und Wert.....	27
7	Code of Conduct.....	28
8	Leistungs-Module 2005 (Netzwerk).....	29
9	Teilnehmer FF-KS.....	30
10	TERMINE FF 2005/2006.....	34

# Kompetenz durch Dialog

Die Idee zu einem FORUM über die Fragen der FÜHRUNG kam mir zu Jahresbeginn 2005 nach intensiver Auseinandersetzung mit praktischen Fragen zur Unternehmensführung. Auch wenn die Steuerung von Unternehmen mit Kennzahlen arbeitet um die Spielräume der Handlungsalternativen sichtbar und lenkbar zu machen, geben sie der Führung in vielen grundsätzlichen Fragen keine zwingenden oder verlässlichen Handlungskriterien auf. Ein gesundes Unternehmen kann seine Strategie gestalten und entwickeln und sich auf diese Weise seine Zukunft erarbeiten. Aber nach welchen Kriterien?

Man kann messen, was geschieht, wenn man Messinstrumente installiert hat. Krisen treten immer ein, wenn etwas geschieht, was nicht erkannt wurde. So gesehen bringt die Krise etwas an den Tag, was nicht gemessen und dokumentiert wurde. Aber was kann man messen und was soll man messen?

Im Dialog mit Führungsverantwortlichen die Maximen von Führung zu erörtern war der ursprüngliche Gedanke. Dieses Unternehmen überregional zu organisieren ergab sich schnell aus der Sensibilität der Angelegenheit. Mit den Teilnehmern als Partner zu sprechen, lag in der Natur der Sache. Darum sehe ich im 3. Netzwerk<sup>1</sup>, für das ich arbeite, gute Perspektiven für alle Beteiligten. Ich freue mich über jeden Beitrag aus dem Kreis der Teilnehmer, der dem Forum in seiner Entwicklung weiter hilft.

Kassel, Juli 2005  
Andreas Stein

---

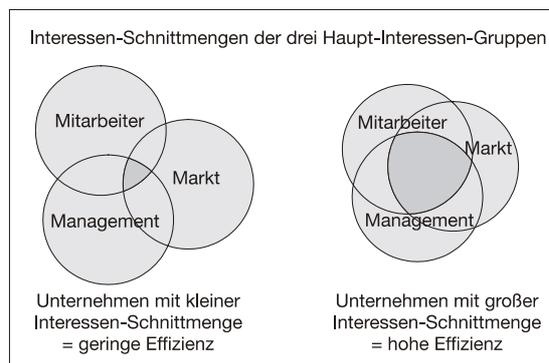
<sup>1</sup> Handwerker Kooperation [www.meister-qualität.de](http://www.meister-qualität.de), Unternehmer-Netzwerk [www.kompetenz-partner.com](http://www.kompetenz-partner.com), Innovations-Netzwerk FORUM FÜHRUNG

# 1 MARKT - MANAGEMENT - MITARBEITER

## Leitgedanken zum FORUM FÜHRUNG

*„Man muß sich klarmachen, daß Wissen keine getreue Abbildung der Welt ist, sondern eine Perspektive auf die Welt. In allem, was wir tun, sind wir in unserem Wissen eingeschränkt darauf, was wir eigentlich sehen. Diese Einschränkung unseres Wissens anzuerkennen bedeutet eine Verunsicherung, die sich schon darin ausdrückt, daß wir überhaupt von Wissen reden. Es gab Gesellschaften, da wurde überhaupt nicht von Wissen geredet, weil man einfach wußte, wie die Dinge sind. Das Aushalten von unterschiedlichem Wissen über dasselbe ist eine relativ moderne Erfahrung.“<sup>2</sup>*

Das Zitat eignet sich gut, mein Anliegen am FORUM FÜHRUNG zu erläutern. Seit Start meiner Selbstständigkeit 1992 hat sich meine Schwerpunkt-Tätigkeit durch die unterschiedlichsten Bereiche von Unternehmen bewegt. Den 1. Schwerpunkt bildete die Mitarbeiter-Ausbildung (Einführungsphase von PC-Netzwerken 1992 bis 1999), den 2. Schwerpunkt die Ausgestaltung von Markt-Beziehungen (seit 1995 durch die Werbeagentur) und den 3. Schwerpunkt (ab ca. 1999) die Auseinandersetzung mit den Fragen der Unternehmensführung. Ich habe in dieser Zeit sehr entgegengesetzte Perspektiven auf das Unternehmen kennen gelernt. Mir ist bewußt geworden, wie schwer die unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüche von Markt, Management und Mitarbeitern in ein annähernd harmonisches Zusammenspiel zu bringen sind. Darin jedoch, das ist jedenfalls meine Überzeugung, besteht eine sehr wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung.



Wenn Ziel der Unternehmensführung andauernder Erfolg ist, dann gilt es eine große Schnittmenge der Interessen herzustellen und so Stabilität zu gewinnen. Dafür ist Verständnis der jeweils anderen Erwartung Voraussetzung. Nur so können *Vereinbarungen* über das *Verhältnis* zueinander und die gemeinsame Interessen gefunden werden.

Das FORUM FÜHRUNG soll auf Stabilität der Verhältnisse hinarbeiten. Deshalb beleuchtet es die Themenschwerpunkte **Markt**, **Management** und **Mitarbeiter**. Das Forum soll Orientierung schaffen. Die Struktur soll bewährt werden, um einen fortlaufenden Vergleich zu ermöglichen. Diese Methode wird dabei Unterstützung bieten, die immer *komplexer* werdende Frage nach erfolgreicher Unternehmensführung zu ordnen, zu strukturieren und zu vereinfachen. In weiten Teilen geschieht dies im Dialog. So können Erfahrungen und Sichtweisen ausgetauscht und gegenseitig nutzbar werden. Auch wenn das immer nur schrittweise gelingt: Alle Beteiligten werden davon profitieren!

<sup>2</sup> Prof. Armin Nassehi in einem Interview der FRANKFURTER ALLGEMEINE SONNTAGSZEITUNG (FAS) vom 26.06.2005. Prof. Nassehi ist Professor für Soziologie an der Universität München und wissenschaftlicher Berater der Ausstellung „Chancen:Risiken“, welche die Münchener Rück vom 01.07.05 an im Münchner Haus der Kunst präsentiert.

## 2 Ablaufplan FORUM FÜHRUNG

01. bis 02. Juli 2005, Freitag 14:00 bis Samstag 14:00

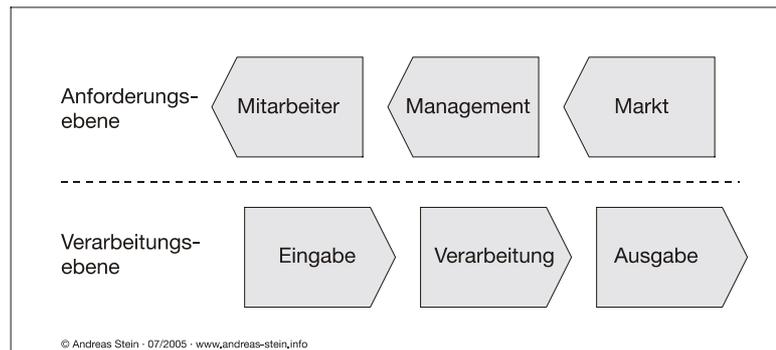
Der folgende Ablaufplan gliedert das Forum in einzelne Blöcke, die jeweils kurz anmoderiert werden und dadurch grundlegende Fragestellungen zur Diskussion aufwerfen. Der ursprünglichen Intention und dem Wunsch der Teilnehmer entsprechend soll das Forum ein Ort des Dialogs und der Diskussion sein (keine Vortragsveranstaltung!).

Freitag	Verantwortlich		Schwerpunkte
14:00 - 14:30	Andreas Stein		Begrüßung und <b>Motivation</b> : Die Qualität guter Führung, was ist das? Was sind Kriterien und Meßfelder?
14:30 - 16:00	Marcus Kriegel Karl F. Kühndorf Manfred Habermann	<b>MARKT</b>	Ausgangssituation: <b>Veränderungen in der Unternehmensumwelt</b> , Methoden für die Unternehmensorientierung (Basisorientierung für die Führung)
16:30 - 18:00	Melanie Mumme Heike Waldhoff-Koch Klaus Rüddenklau	<b>MANAGEMENT</b>	Veränderungen in den <b>Organisationsstrukturen</b> , Arbeit in <b>virtuellen Unternehmen</b> : <b>LATERALE FÜHRUNG</b> (Erfahrungsbericht und Untersuchungsergebnisse aus der Forschung)
Samstag			
09:00 - 10:30	Robert Berkemeyer Grit Wunderlich	<b>MITARBEITER</b>	Auswirkungen der veränderten Unternehmensbedingungen auf die <b>Mitarbeiterführung</b>
10:45 - 12:15	Prof. Rainer Kassing Peter Fink	<b>MITARBEITER</b>	Zukunftsperspektiven: <b>Humatics</b> als Führungsinstrument (Theorie und Praxisbericht) Qualität wird quantifizierbar
12:30 - 14:00	Andreas Stein		Unternehmensleitbilder, (Führungsperspektiven)  Zukunft: FORUM FÜHRUNG, <b>Ziele und Perspektiven</b>

### 3 Beiträge und Ergebnisse

Tagung vom 01./02.07.2005

Es wurden Potentiale für die Unternehmensführung aus drei sehr grundlegenden und verschiedenen Blickwinkeln (Perspektiven) vorgestellt, nämlich aus Sicht des **MARKTES**, des **MANAGEMENTS** und Sicht der **MITARBEITER** (teilweise notgedrungen, weil Befragung nicht möglich war: Sicht auf die Mitarbeiter / Sammlung typischer Konfliktsituationen).



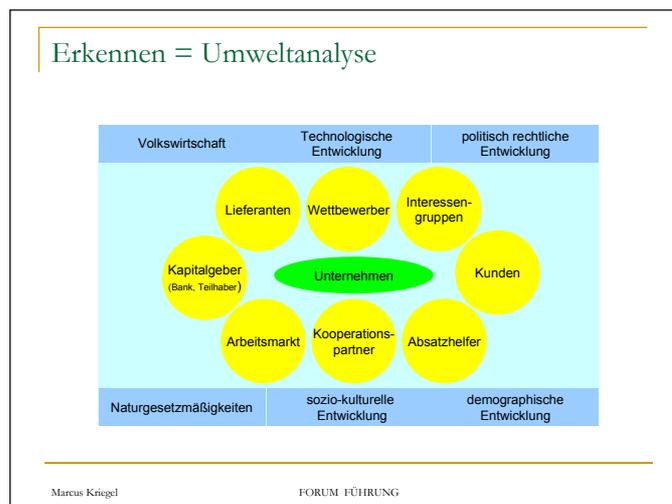
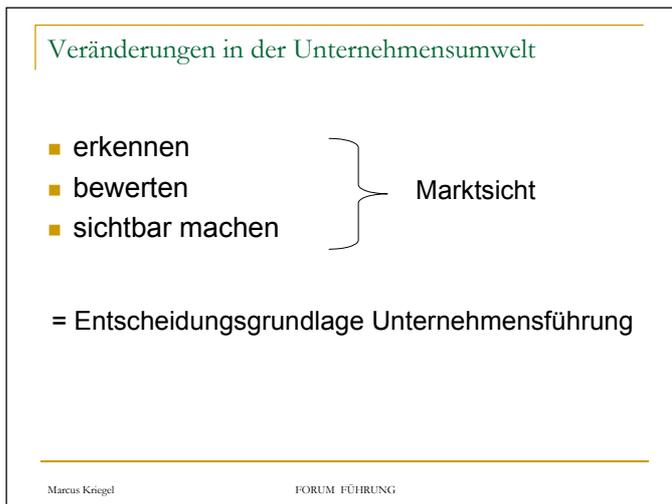
Die Schrittfolge Markt-Management-Mitarbeiter beschreibt die Anforderungsebene. Sie läuft der Wertschöpfungskette (**Eingabe-Verarbeitung-Ausgabe**) entgegen. Während das **EVA**-Prinzip den Durchfluß von Waren oder Leistungen durch eine Organisation darstellt, stellt das **MMM**-Prinzip die Interaktion des Unternehmens vom Ort seiner Leistungserbringung (Informationsfluß) aus dar, vollzieht also den Weg von INPUT zu OUTPUT (EVA) entgegengesetzt nach.

Blickwinkel (Perspektive)	Beiträge	Entwicklungen (Veränderungen) und Potentiale (Chancen und Risiken)
<b>Markt</b>	Marcus Kriegel Karl F. Kühndorf Manfred Habermann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel- und Anspruchsgruppen des Unternehmensumfelds</li> <li>• Strukturveränderungen</li> <li>• Nachfrageveränderungen</li> <li>• Erfassung und Vergleich/Bewertung der Anforderungen</li> </ul>
<b>Management</b>	Heike Waldhoff-Koch Melanie Mumme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Netzwerk-Unternehmen</li> <li>• Organisations-Strukturen von Netzwerk-Unternehmen</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	Grit Wunderlich Robert Berkemeyer	<b>Brennpunkte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang von Aufgabenstellung und innerer Einstellung (Beispiel der Bauleute)</li> <li>• Effizienz-Hürden im operativen Geschäft (Störungen im Organisations-Ablauf)</li> </ul>
	Prof. Rainer Kassing Peter Fink	<b>Wertschöpfungsfaktor Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantifizierung von Wissenseigenschaften und Relevanz für die Wertschöpfung</li> </ul>

## 3.1 MARKT

### 3.1.1 Beitrag von Marcus Kriegel

Hier erfolgt noch eine Beschreibung des Nutzens und der Potentiale, die sich aus systematischer Erkundung der Außenverhältnisse ergeben.



Der Beitrag von Marcus Kriegel befaßte sich im Kern mit der Darstellung des Marktumfeldes, in dem sich ein Unternehmen bewegt, und dessen permanenter Veränderung.

### 3.1.2 Beitrag von Karl F. Kühndorf

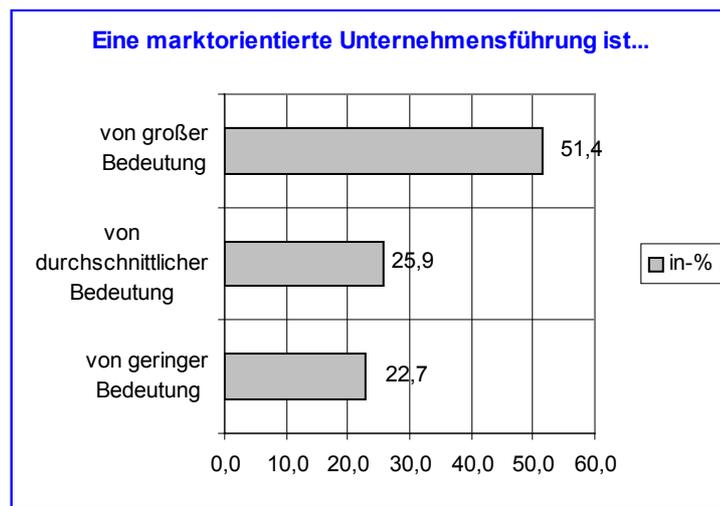
Informationen des Marktes sind, wie vorher gezeigt vielfältig. Jedoch, wenn sorgsam aufbereitet sind sie die treibenden Kräfte für den Unternehmenserfolg und tragen nebenbei zu einer ausgeprägten Marktorientierung des Unternehmens bei.

#### Marktorientierung

Die Marktorientierung eines Unternehmens wird verstanden als die Summe von Tätigkeiten und Maßnahmen die von einem Unternehmen ausgehen, um sich am Markt zu orientieren bzw. den Markt zu informieren. Marktorientierung ist ein Dreiklang aus **Management - Markt - Mitarbeiter**.

Marktorientierung ist die **Denke** in einem Unternehmen und das **Handeln** zu Themen wie: - Kunden, Wettbewerb, Lieferanten, Öffentlichkeit -. Das Verständnis für den Markt und die ihn treibenden Kräfte offenbart einem Unternehmen die Einflüsse, welche prägend auf den Erfolg wirken – förderlich oder hinderlich -.

Die Wirkung von Marktorientierung eines Unternehmens wird im wesentlichen durch das Management erzeugt. Eine Studie(s.u.\*) dazu belegt, dass knapp 50% der Unternehmer Marktorientierung halbherzig oder gleichgültig betreiben. Dies zeigt ein gravierendes Dilemma in der Führungsqualität auf.



#### Führungsqualität

Der Markt ist das bestimmende Bezugssystem einer geschäftlichen, unternehmerischen Tätigkeit. Eine funktionsfähige Marktorientierung wird nur mit einer effizienten Führung und mit motivierten Mitarbeitern möglich sein. Das ergibt den Rahmen zur erfolgreichen unternehmerischen Steuerung.

Die Auswertungen aus der Gesamtstudie von 256 befragten Unternehmen(s.u.\*) zeigen eine enormen Handlungsbedarf für mindestens ein Viertel der Befragten, um ihre Unternehmen im Wirkungsgrad der Marktorientierung zu verbessern. Die Effizienz der Führung rückt somit in das Blickfeld der Betrachtung. Die Optimierung von Führungsverhalten ist offensichtlich für einige notwendig.

Eine Rückbesinnung auf einfache Methoden und Techniken zur Marktorientierung erscheint angebracht und sinnvoll. Das Horten von Daten und Informationen jedoch ist Zeitverschwendung.

\* (Eine Kurzfassung der Studie kann über [karl.kuehndorf@t-online.de](mailto:karl.kuehndorf@t-online.de) bezogen werden)

### 3.1.3 Führung als Reaktion auf die Marktveränderung Beitrag von Manfred Habermann

#### 1. Veränderungen in der Unternehmenswelt

Forum Führung 01./02. 07.05 - Ausgangslage: Der veränderte Markt (2)

- Preisdruck
- Steigende Anbieterzahl/Globalisierung
- Sinkende Nachfrage
- Veränderte Kaufgewohnheiten
- Konkurrierende/ergänzende Vertriebskanäle
- Regionale/überregionale Präsenz
- Kundenkenntnisse
- Kundenwert
- Auflösung von Hierarchien durch Zugang zu Wissen über Internet/Intranet
- Auflösung von straffen organisatorischen Strukturen
- Verlust von Vertrauen in die Organisation
- Ansprechbarkeit der Vorgesetzten
- Desintegration durch verteilte Standorte
- Home-Office Arbeitsplätze
- Komplexität der Vorgänge

---

 Company Confidential 

#### 2. Führung als Reaktion auf die Marktveränderung?! *Wohin?*

„Zum Kunden, denn nur der Kunde schafft die Werte (Umsatz/Gewinn) eines Unternehmens“  
Quelle: Prof. Weber WHU-Otto Beisheim Stiftung

1. Was wünschen Kunden?
2. Kenne ich meine Kunden?
3. Wie bediene, binde und wie kann ich meine Kunden ggfs. zurückgewinnen?

Zielsetzung:

„Der kundenorientierte Mitarbeiter“: Er muß den Wert und die Bedeutung eines Kunden kennen!

#### 3. Maßnahmen

1. Führung durch Vorbild der Unternehmensleitung
2. Entwicklung und Kommunikation des Konzepts auf allen Unternehmensebenen
3. Einführung von Methoden/Werkzeugen zur nachhaltigen Umsetzung des Konzepts

## 3.2 MANAGEMENT

### 3.2.1 Kooperation oder Netzwerk? Chancen und Risiken

Beitrag von Heike Waldhoff-Koch

Meiner Meinung nach sind Kooperationen / Netzwerke das zukünftige Geschäftsmodell in kleinen und mittleren Unternehmen.

Aufgrund des Wandels, in dem wir uns seit geraumer Zeit befinden, d.h. die Märkte verschmelzen (siehe Globalisierung), der Umbruch vom Industriezeitalter zur Wissensgesellschaft, vom Produktmarketing, hin zum Marketing um den Kunden („Clienting“, „Beziehungsmanagement“), von Informationsdefiziten zur Informationsüberflutung u.v.m.

Wie soll ein einzelnes Unternehmen diese Aufgaben allein bewältigen, die immer mehr an Komplexität und Geschwindigkeit zunehmen. Eine Alternative ist hier nur eine Kooperation / Netzwerk mit anderen Unternehmen, um die Aufgaben zu verteilen. Beziehungen, die ein einzelnes Unternehmen hätte vielleicht niemals allein hätte aufbauen können, stehen somit enorme Potentiale gegenüber.



Mitglieder der Handwerker-Kooperation „Meisterqualität“ mit Mitarbeitern im April 2005

Innovationen können durch Informationen und Erfahrungsaustausch von mehreren Unternehmen schneller entwickelt werden. So profitieren die einzelnen Unternehmen von der Geschwindigkeit. Sie können das „neue“ Produkt schneller und kosten-günstiger am Markt platzieren. Die Kosten dafür sind ebenfalls geringer und werden anteilig aufgeteilt.

Desweiteren wird das aktuelle Thema Kooperationen / Netzwerke vom Endverbraucher, z.B. Ausführung verschiedener Handwerksleistungen aus einer Hand immer mehr gewünscht. Ebenso hat ein Unternehmen einen großen Vorteil dadurch, wenn es auf ein Beraternetzwerk mit verschiedenen Kompetenzen zurückgreifen kann.

Mitglieder in einer Kooperation / Netzwerk sollte jedoch eins bewusst sein, Ziel ist und muß es sein, Ergebnisse zu generieren. Nicht jede Meinung wird immer Anklang finden, wichtig ist jedoch, daß einige gemeinsame Spielregeln und Grundsätze festgelegt werden sollten. Voraussetzung dafür, daß eine Kooperation / Netzwerk funktioniert ist, daß alle Mitglieder aktiv daran arbeiten. Die Risiken sollten jedem bewusst sein. Die Chancen und Potentiale die darin verborgen sind, überwiegen meiner Meinung nach.

Mein Fokus wird in den kommenden Jahren auf dem Thema Kooperationsmanagement liegen, d.h. Bestehendes ausbauen und neue Kooperationen gründen.

### 3.2.2 Virtuelle Organisationen - ein Vergleich

Beitrag von Melanie Mumme

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „Arbeit in virtuellen Unternehmen: Anforderungsanalyse und Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen für Kleinunternehmer und Freelancer“, welches an der Universität Hamburg im Arbeitsbereich „Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie“ durchgeführt wird, wurde zu Beginn eine Literaturanalyse vorgenommen, um Kriterien für die Definition „virtueller Organisationen“ zusammenzuführen. Anschließend sind zwei Netzwerke bei der Durchführung eines Projektes begleitet worden. Hier wurde jeweils eine komplette Analyse von der Akquisitionsphase über die Durchführung bis hin zum Projektabschluss durchgeführt. Im Anschluß an diese Analyse waren noch zwei weitere Netzwerke Gegenstand der Untersuchung.

Vergleich der 4 Netzwerke				
Definition VO	NW 1	NW 2	NW 3	NW 4
Räumlich verteilt				
IuK unterstützt				
Inter-organisational				
Rechtlich unabhängig				
Zeitlich begrenzt				
Dynamische Größe				
Verzicht auf zentrale Managementfunktionen				
Verzicht auf Regelwerke/Hierarchien				
Kundenorientierung				
Komplementäre Kernkompetenzen				

trifft zu

trifft bedingt zu

trifft nicht zu



Abbildung: Ein Vergleich der Netzwerke bezogen auf die jeweiligen Definitionsmerkmale

Zunächst ist festzuhalten, dass keines von den hier untersuchten Netzwerken allen Definitionsmerkmalen, wie sie in der Literatur angenommen werden, entspricht. Gemeinsam ist allen Netzwerken die Kundenorientierung, die oft auch als ein Grund für die Gründung des Netzwerkes angegeben wird. Die zeitliche Begrenztheit trifft in den Netzwerken insofern zu, als dass die Zusammensetzung der Partner in bestimmten Projekten und somit zeitlich variiert. Die Netzwerke als solche sind allerdings nicht für bestimmte Zeiträume sondern eher langfristig angelegt. Unterschiede beziehen sich z.B. auf die angenommene „Dynamische Größe“. Zwei Netzwerke beschreiben ihre Zusammensetzung als vollständig, d.h. das Kernteam als solches steht fest und soll nicht verändert werden, was allerdings nicht bedeutet, dass nicht mit anderen Freelancern/ Unternehmen regelmäßig zusammengearbeitet wird. Ein Netzwerk besitzt ein zentrales Koordinationsunternehmen, welches die „zentralen Managementfunktionen“ innerhalb von Projekten übernimmt. Somit ist die Zusammenarbeit innerhalb von Projekten weitestgehend geregelt, so dass hier von keinem „Verzicht auf Regelwerke“ ausgegangen werden kann.

Ähnlich wie für die Definitionsmerkmale ergaben sich für die Arbeitsorganisation unterschiedliche Vorgehensweisen. So wird beispielsweise die Projektkoordination in den Netzwerken teilweise von dem Partner übernommen, der den Auftrag akquiriert hat oder aber auch von dem Partner, der die größte Kompetenz innerhalb des Projektes besitzt.

Nimmt man an, virtuelle Organisationen entstehen vor allen Dingen als Reaktion auf die veränderten Marktbedingungen, um flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können, so ist in dieser Untersuchung gezeigt worden, dass auch Aufbau und Arbeitsorganisation in virtuellen Organisationen äußerst „flexibel“ d.h. unterschiedlich geregelt werden/ werden können.

## Nachtrag zum „Netzwerk-Benchmarking“ der Universität Hamburg von Andreas Stein

Am 19.07.05 war ich als Mitglied der Netzwerk-Kooperation [www.kompetenz-partner.com](http://www.kompetenz-partner.com) zu einem Workshop an der Uni Hamburg eingeladen, an dem auch die Mitglieder von drei weiteren Netzwerken teilnehmen konnten. Für mich war dieser Workshop sehr aufschlußreich. Netzwerke sind von ihrer Natur her eher „unscharfe“ Organisationen, deren Auftrag nur allgemein und tendenziell formuliert ist und die erst im Fall eines Projekts in der Zusammenarbeit konkret werden müssen.



Gruppenbild im Anschluß an den Workshop vom 19.07.2005 an der Universität Hamburg

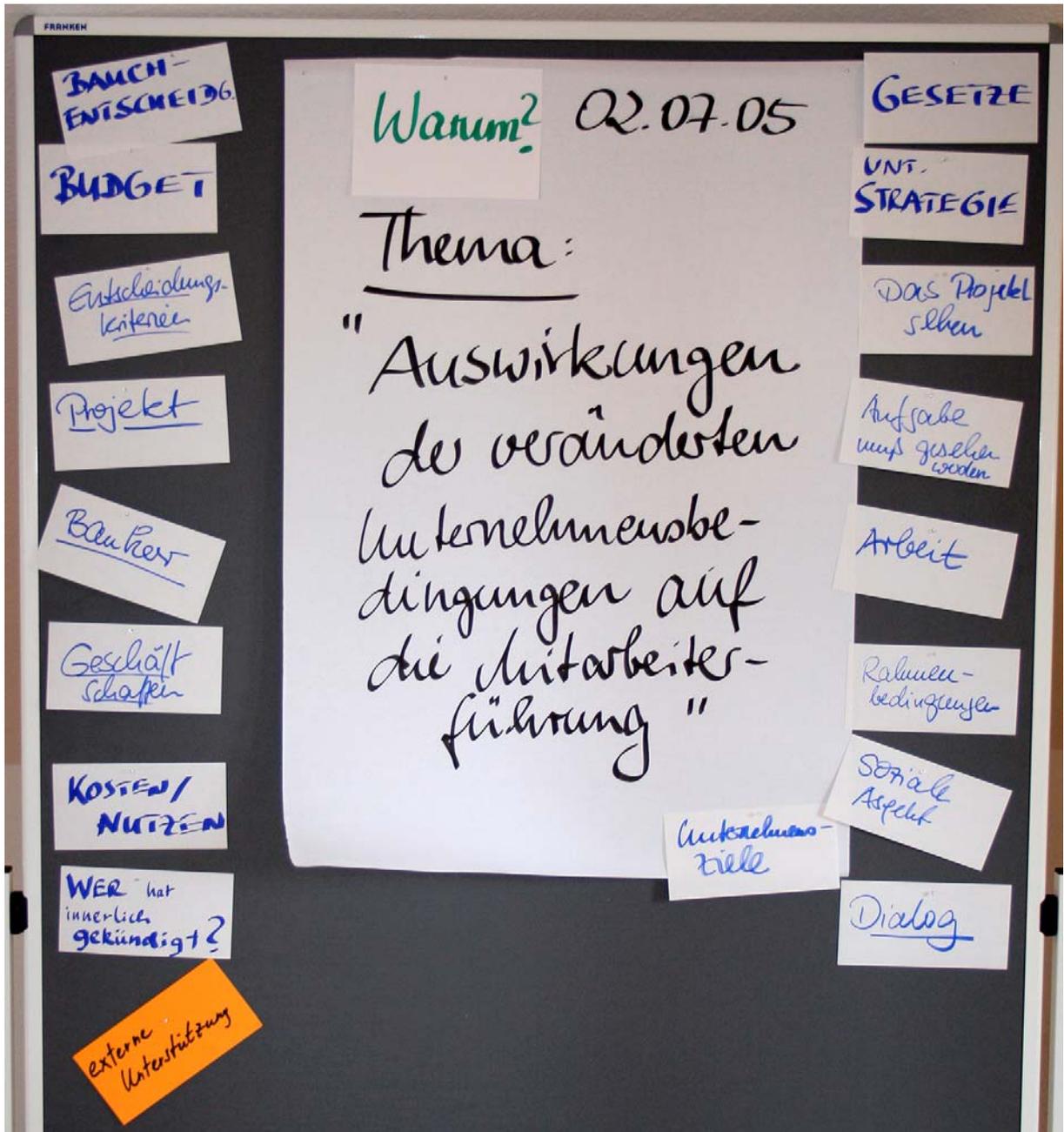
In der konkreten Zusammenarbeit muß es dann jedoch Ziele, Regeln und Abgrenzung der einzelnen Verantwortungsbereiche geben, damit möglichst reibungslose Abläufe erreicht werden und termin-gerechte Ergebnisse sichergestellt sind. Hier unterscheiden sich die Anforderungen an Netzwerk-Kooperationen nicht von denen an traditionelle Organisationsformen.

Der Vergleich mit drei weiteren „virtuellen Unternehmen“ brachte mir eine große Menge an Ideen und Alternativen zu den in unserer Netzwerk-Kooperation erprobten und erfahrenen Methoden. Aus diesem Grund kann ich jedem, der in eine „virtuellen Organisation“ eingebunden ist, ein solches Benchmarking nur empfehlen.

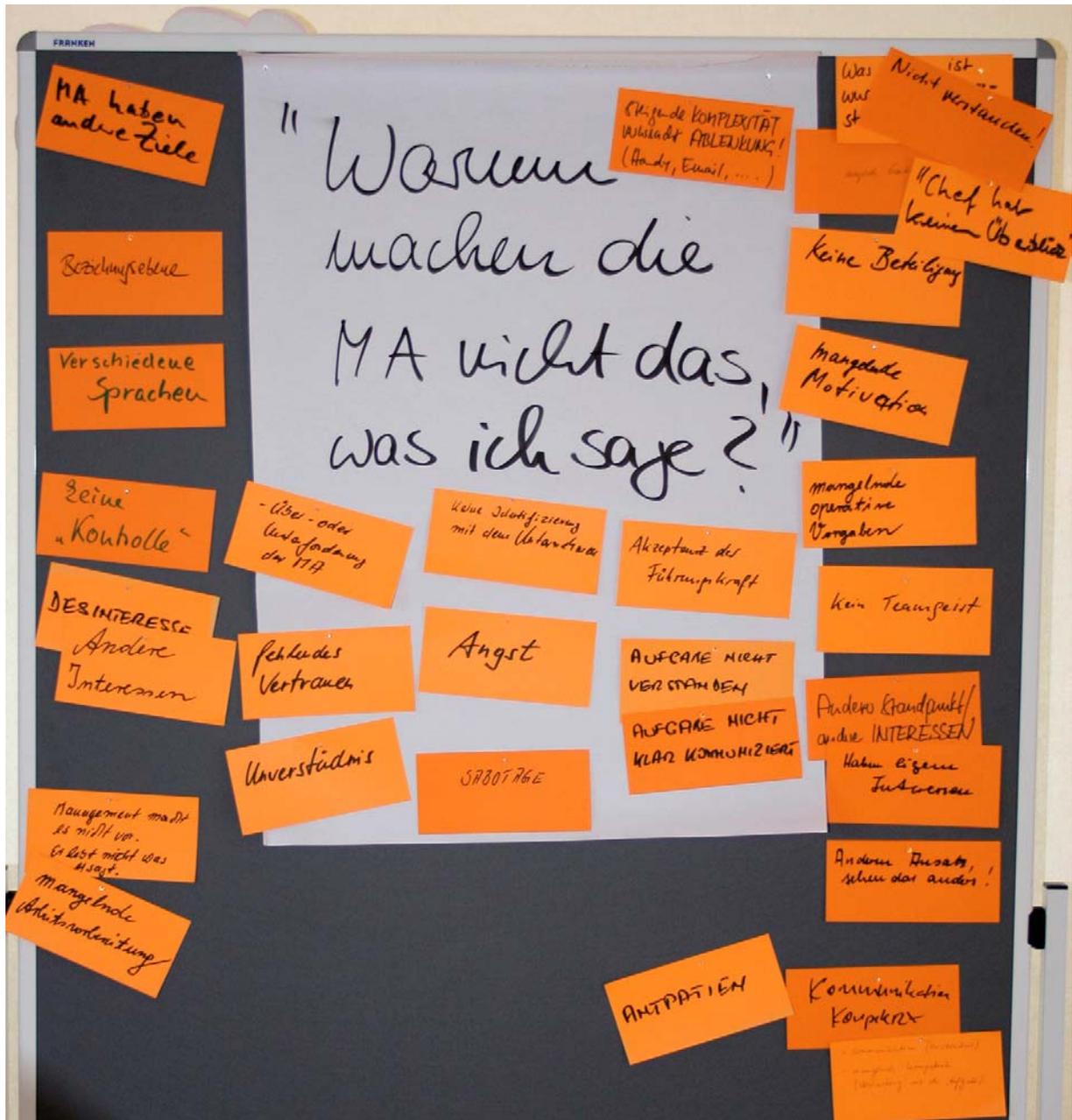
### 3.3 MITARBEITER

#### 3.3.1 Beitrag von Grit Wunderlich und Robert Berkemeyer

Brennpunkte und Potentiale - Ergebnisse auf Metaplanwand 1/2



Brennpunkte und Potentiale - Ergebnisse auf Metaplanwand 2/2



### 3.3.2 Beitrag von Prof. Rainer Kassing und Peter Fink

Hier erfolgt noch eine Beschreibung der Potentiale aus den Entdeckungen der humatics.

Erklärungsvorschlag von AS:

1. Durch die Erfassung der Mitarbeiterkompetenzen (Abbildung von Kompetenz-Profilen) wird das Wissen von Mitarbeitern sichtbar und brachliegende POTENTIALE erkennbar.
2. Mit den nun sichtbaren POTENTIALEN lassen sich Teams wesentlich einfacher und zielgerichteter bilden. Es können Szenarios sichtbar gemacht werden. Dafür GIBT ES UNTERSTÜTZUNG von ERFAHRENEEN BERATERN.
3. Zusätzlich bietet Humatics die Generierung von Kennzahlen (wie die ökonomische Temperatur). Diese Kennzahlen sich im Anfang noch nicht vertraut und für den Neueinsteiger deshalb nicht sofort zu deuten. Wer jedoch über einen gewissen Zeitraum den VERLAUF einer Kennzahl beobachtet (Fieberkurve!) bekommt dazu ein Verhältnis. Natürlich kann man auch eine SCHULUNG machen, um sich die Bedeutung der Kennzahl erklären zu lassen. (Der letzte Satz war jetzt von mir weitergesponnen!)



Humatics Task-Force Meeting am 12./13.08.05 bei Agiplan in Mülheim

## 4 Rückmeldungen zur Veranstaltung

Nachfolgend sind Rückmeldungen zusammengestellt, um die ich nach der Veranstaltung gebeten habe. Sie verdeutlichen die überwiegend positive Resonanz. Weitere telefonische Rückmeldungen (M. Habermann, H. Böhles, P.-M. Adams) haben die Aussagen bestätigt. Wenn auch nicht jeder Teilnehmer mit jedem Beitrag gleichermaßen zufrieden war, wurde jedoch mit dem ersten Forum eine Verständigungs- und Arbeitsbasis für die weitere Zusammenarbeit und für *kritisch-konstruktive Verbesserungs-Beiträge* (Wunschziel!) gelegt.

---

03.07.05 per Email

Hallo Andreas,

es war ein interessantes Forum, das es nun auszuwerten gilt. Die Potentiale müssen verarbeitet und sichtbar gemacht werden. Interessant war die Zusammensetzung (Teilnehmer) des Forums.  
Als Anhang einige Fotos zur Erinnerung.

Gruß Heike

---

04.07.05 per Email

Guten Morgen Herr Stein,

Herzlichen Dank für die gute Veranstaltung. Ich bin der Überzeugung das jeder viele nachdenkswerte Anregungen mitnehmen konnte. Sie haben mit dieser Veranstaltung ein hohes Image- und Vertrauenspotential aufbauen können.  
Vielleicht kommen hieraus ja schon Workshops zustande.

Gruß  
Axel Pormetter

---

04.07.05 per Email

Lieber Andreas,

als Anlage mein Vortrag auf der Tagung. Hat mir Spass gemacht und Du bekommst mein Feed-back bald.

Viele Grüße  
Peter Fink

---

04.07.05 per Email

Hallo Andreas,

anbei einige wenige Anregungen. Sie gelten dem Hervorheben unserer zentralen Aussage des Dreiklangs von **Markt-Management-Mitarbeiter** bei der (Unternehmens-) Führung. Die kontroversen Meinungsbilder, auch die emotional geprägten, haben das Forum in besonderer Weise belebt.  
Gruß nach Kassel und Danke für die ereignisreiche Veranstaltung.  
Karl-F. Kühndorf

PS. anbei auch SWOT der Tagung

Stärken (IST-Situation)	Schwächen (IST-Situation)
Kommunikativer Austausch Beiträge / Inhalt Teilnehmerkreis / Vielfalt Konstruktives Streiten	fehlende Zieldarstellung Regelwerk zur Kommunikation Destruktives Rechthaben
Chancen (SOLL)	Risiken (SOLLTE NICHT)
Gemeinsame Plattform für Führung Orientierungsrahmen zur zukünftigen Unternehmensführung Wegweiser für Führungsnachwuchs	Besserwisserei Belehrung Unrealistische Visionen

05.07.05 per Email

Hallo Andreas!

Als Feedback würde ich gerne sagen, dass das Forum tatsächlich sehr interessant und gehaltvoll war. Vielleicht sollte beim nächsten Mal für die einzelnen Beiträge mit anschließender Diskussion doch etwas mehr Raum da sein. Und vielleicht wäre es ganz hilfreich, Regeln der Kommunikation bzw. eine Rolle als Moderator vorzugeben (vielleicht immer gerade derjenige, der den Beitrag gehalten hat). Ich weiß, dass hört sich sehr komisch an, aber ich hatte teilweise das Gefühl, dass sich die Leute untereinander nicht wirklich ausreden haben lassen, was teilweise anstrengend war. Ansonsten fand ich die Organisation und das drum herum sehr angenehm! So inoffizielle Abendessen sind doch immer wieder wichtig und spannend. Auch fand ich die Pauseneinteilung sehr gut!

Herzliche Grüße  
Melanie Mumme

---

05.07.05 per Email

Lieber Herr Stein,

Sie wollten Anregungen für den Ablauf unserer Tagung hören. Vorschlag Kassing: besser strukturieren! Z.B. so:  
Was wird bisher gemacht.  
Was sollte man unserer Meinung nach daran ändern.  
Wie machen wir es anders und besser!  
Wir können ja darüber noch einmal sprechen.

Herzliche Grüße an Sie und Ihre Frau  
Ihr Rainer Kassing

---

06.07.05 per Email

Hallo Andreas,

hier mein Feedback in der SWOT Anlyase.

Mit freundlichen Grüßen  
Marcus Kriegel

Stärken (IST-Situation)	Schwächen (IST-Situation)
<p>gelungener Auftakt motivierte Teilnehmer, die bereit sind, sich mit dem Thema Führung ernsthaft auseinanderzusetzen gute Beiträge, insbesondere von Fink, Heike, Grit und Robert, die anderen waren aber auch gut Wirtschaft und Wissenschaft waren vertreten, der richtige Weg zu mehr interdisziplinärer Zusammenarbeit / Austausch</p>	<p>noch unausgewogene Zusammensetzung (Verhältnis "Berater" - "Andere") etwas chaotisch am Anfang, da nicht allen TN die Struktur Markt, Management, Mitarbeiter bewusst war.</p>
Chancen (SOLL)	Risiken (SOLLTE NICHT)
<p>wenn wir uns öfter treffen, besteht die Möglichkeit, sich nach außen darzustellen. Beispielweise mit Statements zum Thema Führung (Forderungskatalog) Möglichkeiten der Kooperation (ich habe einen Termin mit Peter Fink vereinbart (humatics). Man sollte auf mehr Ausgewogenheit hinarbeiten, bezogen auf interdisziplinär, Branchen-Mix und gleichzeitig darauf achten, dass die Gruppe eine diskussionswürdige Größe behält.</p>	<p>es sollte auf eine Zusammenfassung nicht verzichtet werden mittelfristig sind Ergebnisse (Auftritt nach außen mit gemeinsamen statements durch PR oder verstärkte Kooperation, Kontakte, neue Aufträge) wichtig. <i>Gibt es eigentlich Ziele, die im Rahmen des Forums definiert worden sind? Falls nicht, helfe ich Dir, falls doch, sag es mir</i></p>

---

06.07.05 per Email

Lieber Herr Stein,

nochmals besten Dank für die Einladung zu Ihrem Forum Führung vom vergangenen Wochenende.

Es gab aus meiner Sicht zwei aktuelle Beiträge:  
Handwerkerinitiative (Frau Waldhoff-Koch et al )  
Humatics ( Prof. Kassing / Herr Fink )

Am Ende des ersten Tages war ich noch der Auffassung, dass ein Kongress zum Thema "Führen in sich wandelnden Märkten" in Kassel möglich sei auf der Basis des Forum-Kreises. Die Hinweise auf Mitarbeiter, Mitarbeiterpotential und Mitarbeiterinbezug schienen mir interessant.

Im weiteren Verlauf war aber leider festzustellen, dass zumindest die Referenten auf einem Stand aufsetzen, der längst nicht mehr aktuell und zeitgerecht ist. Die aufgezeigten Ansätze und Methoden sind zum Teil sicherlich notwendig, aber längst nicht hinreichend. Zum anderen Teil halte ich sie auch für schlicht falsch.

Das scheint mir auch darin begründet zu sein, dass die wenigsten ausreichend Erfahrungen in operativen Unternehmensteilen sammeln konnten. Außerdem setzt man auf einem Menschenbild auf, das längst antiquiert ist und das sich nicht bestätigt hat.

Mit reinen Fragen- und Rollenspielen kommen wir da nicht weiter.

Sie benötigen, wenn Sie da weitermachen wollen, ein paar Vertreter, die mit unkonventionellen moderneren Ansätzen Erfolg hatten und die aus diesem Erfolg heraus berichten können.

Lieber Herr Stein, es war nett, dass Sie mich eingeladen haben. Dafür danke ich Ihnen.

Ich möchte mich aber nicht weiter beteiligen, wenn ich die Perspektive in Ihrem Kreis nicht sehe.

Ich wünsche Ihnen allen Erfolg.

Freundlichen Gruß

Rolf Blessing

---

10.07.05 per Email

Hallo Grit, hallo Andreas, hallo Sabrina,

als Anlage meine Zusammenfassung und Feedback.

Zusätzlich möchte ich mich zunächst für euer Engagement im Rahmen des Forums bedanken. Mir hat es großen Spaß gemacht. Es lief aus meiner Sicht hervorragend und im organisatorischen Ablauf gibt es aus meiner Sicht nichts zu verbessern. Die offene Führung der unterschiedlichen Teilnehmer war für die erste Runde gut, denn jeder hat aus seiner Sicht ohne große Zwänge (außer dem Zeitrahmen) etwas (und sich) darstellen können.

Im Rahmen der Verdichtung bei zukünftigen Treffen will ich mich gerne Prof. Kassing (Ist/Soll/Maßnahmen) anschließen und dann etwas stringenter vorgehen. Hier sollten vor dem nächsten Forum dann eine klare Zielsetzung und Fahrplan dorthin festgelegt werden.

Als Anregung für das nächste Treffen bei euch fände ich ganz gut, wenn am Samstagmittag die gesamte Truppe in der Nähe essen gehen würde. Organisatorisch der einfachste Rahmen: a la carte und jeder zahlt selbst. (entlastet auch eure Kasse) An anderen Tagungsorten, wie ja auch bereits geplant, muss man dann anhand der Gegebenheiten entscheiden.

Liebe Grüße,  
Robert Berkemeyer

Auswirkungen der veränderten Unternehmensbedingungen auf die Mitarbeiterführung  
Forum Führung - Zusammenfassung der Themen (GW + RB) und gleichzeitiges Feedback

Vorbemerkung:

In der Moderation durch Grit Wunderlich und Robert Berkemeyer war zunächst das Ziel, eine intensive Kommunikation aller Teilnehmer zu fordern und zu fördern. Fertige Lösungen sollten nicht präsentiert werden, sondern aus den jeweiligen Meldungen der Teilnehmer (mündlich, schriftlich, persönlich oder "anonym" über Moderationskarten) sollte ein Bild der aktuellen Einstellung zu Führung von Mitarbeitern entstehen. Daher wurde kein fester Vortrag gewählt, sondern überwiegend die Moderation der Beiträge im Bezug auf die gesetzten Themen.

Als erstes Ergebnis konnte man feststellen, dass der komplexe Prozess der Führung von Mitarbeitern von den Teilnehmern aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen wurde. Somit gab es für die einzelnen Aufgabenstellungen keine einzelne fertige Lösung, sondern es wurden unterschiedliche Ansätze entwickelt.

Aufgabe für zukünftige Treffen muss es sein, aus den guten Ideen und unterschiedlichen Lösungsansätzen grundlegende Orientierungen und Werte zu entwickeln, in denen sich dann alle Teilnehmer des Forums Führung wiederfinden.

Ausgangslage:

Genauso verschieden, wie Mitarbeiter in Unternehmen sind, sind auch Führungskräfte in Ihrer Sicht auf die (gewünschten) Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dies wurde anhand des Beispiels des "Bauherren einer Kathedrale" dargestellt:

Ein Bauherr trifft auf einer Baustelle auf drei Maurer und fragt, was sie tun. Der Erste antwortet: Ich mauere und verdiene damit meinen Lebensunterhalt. Der Zweite antwortet: Ich mauere, weil ich der beste Maurer aller Zeiten bin. Mauern ist meine Leidenschaft und meine Kunst. Der Dritte antwortet: Ich mauere und leiste damit einen Beitrag zum Bau einer Kathedrale.

Welcher der drei Maurer ist problematisch aus Sicht des Bauherren?

Ergebnis der Fragestellung war, dass die Teilnehmer unterschiedliche Maurer als problematisch ansahen - in jedem Arbeiter sah man Vor- und Nachteile seiner persönlichen Einstellung zur Arbeit (des Geldes wegen, aus Leidenschaft, aus einer Vision heraus).

Schlussfolgerung: Es gibt nicht eine Art von Führung, sondern jeder führt anders. Von "preußischer Führung" bis hin zu einem sehr offenen und kommunikativen Führungsstil wurde alles genannt.

Die nächste Fragestellung:

Warum machen meine Mitarbeiter die Dinge nicht so, wie ich das will?  
Hier wurde eine Vielzahl von Gründen von allen Teilnehmern genannt:

Ergebnis dieser Gründe ist, dass der Erfolgsgrad bei der Umsetzung unternehmerischen Handelns sinkt, weil nicht alle Mitarbeiter mitmachen oder die Dinge anders tun, als es der "Kopf" der Organisation wollte.

Schließlich wurde festgestellt, dass ein entschiedenes und gezieltes Handeln für eine erfolgreiche Führung von Unternehmen zwar notwendig ist, aber durch das nicht zielgerichtete Handeln der Mitarbeiter konterkariert wird. Um im Markt Erfolg zu haben, müssen sich das eigene Angebot und die eigene Attraktivität aber signifikant vom Wettbewerb unterscheiden.

Diese Betrachtung wurde nur anhand des Modells eines statischen Marktes vorgestellt. Bereits hier wurde deutlich, dass durch die Individualität der Mitarbeiter ein gezieltes unternehmerisches Handeln wesentlich schwieriger wird. Zum Ende der Moderation wurde das Modell auf die sich in der Realität permanent verändernden Märkte übertragen. Durch diese zusätzliche Variable wurde deutlich, wie schnell der Umsetzungsgrad von unternehmerischen Aktionen in flexiblen Märkten sinkt.

**Zielsetzung:**

Aus der geschilderten Ist-Situation ergeben sich für das Forum Führung folgende Ziele:

- Bewusstmachung unterschiedlicher Führungseinstellungen
- Bewusstmachung unterschiedlicher MitarbeiterEinstellungen
- Entwicklung eines Leitfadens zum Umgang mit diesen Einstellungen
- Entwicklung einer grundlegender Orientierung zum Thema Führung
- Entwicklung eines Konzeptes zum Umgang mit Mitarbeitern in sich permanent verändernden Märkten
- Entwicklung eines gemeinsamen Leitfadens zur Lösung der von Mitarbeitern und Führungskräften definierten Probleme
- Erstellung eines Angebotes zur verbesserten Umsetzung der Unternehmensziele

**Maßnahmenvorschläge:**

- Erneutes Gesamttreffen des Forum Führung zur Verdichtung der angesprochenen Themen und Problemfelder
- Entwicklung von gemeinsamen Orientierungen und Werten zum Thema Führung
- Veröffentlichung in Presse und als Skript
- Aufteilung in 3 Projektgruppen Markt, Management, Mitarbeiter
- Entwicklung eines Leistungsangebotes des Forum Führung in den 3 Teilbereichen
- Festlegung von konkreten Akquisitionsmaßnahmen
- Erstellung einer gemeinsamen Internetplattform
- Vereinbarung weiterer regelmäßiger Treffen zum gegenseitigen Feedback

Wichtigster Punkt im Rahmen dieser Maßnahmen wird sein, die unterschiedlichen Kompetenzen der Forum-Teilnehmer für ein gemeinsames Angebot zu nutzen. Es geht darum, diese Kompetenzen zu visualisieren, "greifbar" zu machen, um damit dem Markt ein Dienstleistungsprodukt anbieten zu können, das vielleicht neu, zumindest ungewöhnlich ist.

**von Robert Berkemeyer, 10.07.2005**

Kassel, 14.07.2005

Resümee von Andreas Stein

Was ich aus dem FORUM vom 01./02.07.05 gelernt habe und welche Erkenntnisse sich bei mir bestätigt und verstärkt haben, sind im wesentlichen die folgenden Punkte:

1. Führung muß Orientierung schaffen. Einigen Teilnehmern war die Struktur und der Rahmen unserer Forumsveranstaltung zu Beginn zu wenig bewußt. Ich hätte die Struktur **MARKT - MANAGEMENT - MITARBEITER** noch ausdrücklicher und ausführlicher am Anfang erklären müssen.
2. Führung muß sich sehr unterschiedlichen Sicht- und Denkweisen stellen und deren Interessenslage in die weitere Maßnahmen-Planung miteinbeziehen.
3. Führung hat die Aufgabe, Ziele deutlich und sichtbar zu machen. Nur so kann Zustimmung oder Ablehnung bewirkt werden, die wiederum Voraussetzung für weitere **ENTSCHEIDUNGEN** und **HANDLUNGEN** darstellen. Dabei unterliegt Führung gerade heute einer Bedrohung dadurch, das Zielsetzungen sehr schnell „zerredet“ werden bzw. schnell in Vergessenheit geraten.

Darüber hinaus scheint es mir wichtig, daß sich an den Ausgangsvoraussetzungen guter Führung in den letzten Jahren einiges geändert hat und dies in Zukunft auch noch weiter tun wird. Ursache ist ein „schleichender Prozess“, an dem wir alle aktiv teilnehmen und auf diese Weise weiterhin unterstützen. Es handelt sich um die zunehmende Vernetzung durch Informationstechnologie, insbesondere durch Mobiltelefone und Email. Wenn man bedenkt, daß dieser Prozess erst vor ca. 10 Jahren eingesetzt hat, unser Führungswissen und unsere Führungskompetenz aber in weiten Teilen aus einer Zeit vor dieser Entwicklung stammt, wird die Brisanz der Problematik bewußt: Wir leben (das gilt massiv für alle, die wir älter als ca. 30 Jahre sind) nicht mehr in der Welt, in der wir groß geworden sind und in der geführt wurde in großen Organisationen mit steilen Hierarchien.

Wir leben in einer Welt der engmaschigen Informationsvernetzung, in der sich die Organisationen, in denen wir arbeiten, begonnen haben, sich dieser Voraussetzung anzupassen. Sie werden klein, engmaschig und vernetzt. Und ebenso müssen sie auch nach meiner Auffassung geführt werden. Der wissenschaftlichen Ausdruck dafür heißt **LATERALE** Führung. Es geht um Führung „zur Seite hin“, um Führung in horizontalen Strukturen im Gegensatz zur Führung in vertikalen Organisationen mit den genannten steilen Hierarchien.

Für die genannte Aufgabe, für laterale Führung, möchte ich hier schon einmal 4 Verhaltenstips geben. Die Quelle stammen aus einer Untersuchung von Robert Axelrod, der ein wunderschönes Buch mit dem Titel „Die Evolution der Kooperation“ verfaßt hat:

1. Sei nicht neidisch.
2. Defektiere nicht als erster.
3. Erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion.
4. Sei nicht zu raffiniert.

Vieles weiß ich dazu im Augenblick nicht zu ergänzen: Sei freundlich, sei ehrlich, mach den ersten Schritt! Spiel anderen die Bälle zu und warte darauf, daß sie zurückkommen. Und vergiß nicht die Bälle zurückzuspielen, die man Dir zspielt!

## 5 Ziele für das FORUM und folgende Initiativen

Wie soll es werden, damit es gut wird? Die Ziele-Bestimmung ist eine wesentliche Aufgabe im Forum.

### 5.1 Ausbau von Kompetenz und Substanz

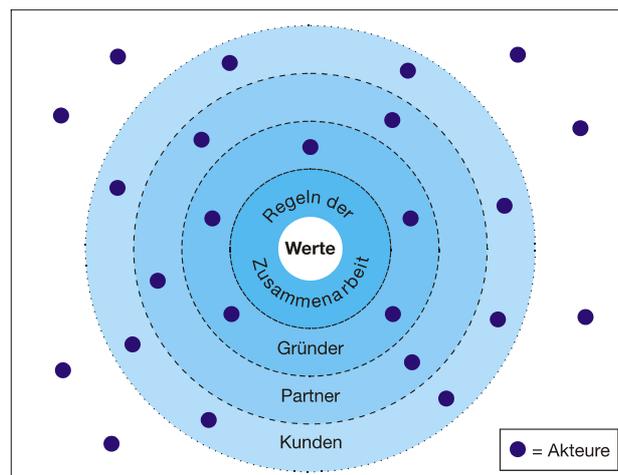
Die zum jetzigen Zeitpunkt formulierbaren strategischen Ziele, die mit der Initiative FORUM FÜHRUNG verfolgt werden, möchte ich wie folgt kurz und prägnant formulieren:

1. Austausch von Wissen, Erfahrung und Kontakten unter Führungsverantwortlichen.
2. Formulierung von Grundüberzeugungen (Grund-Werten) mit verantwortungsbewußten Blick auf die Einbindung jedes Unternehmens in seinen gesellschaftlichen Kontext. Unter *an Werten orientierter Unternehmensführung* verstehe ich ganz simpel die Erkenntnis, daß *der Zweck nicht jedes Mittel heiligt* und daß der Sinn (der Kernauftrag) eines Unternehmens zum Kippen kommen kann, wenn diese Einsicht in Vergessenheit gerät. Werteorientierung ist also Substanzsicherung.
3. Bildung eines Unternehmer-Netzwerks mit gegenseitig transparenter Kernkompetenz als Vorstufe zu modularen Angebots-Paketen. Dabei ist der Anspruch auf die Zielsetzung einer *ganzheitlichen Unternehmensführung* in weiteren Schritten noch zu klären und zu konkretisieren. Vorbereitung eine „virtuellen“ Akademie (Interessierte bitte bei Axel Pormetter melden!)

### 5.2 Werteorientierung

Ähnliche Grund-Überzeugungen (Werte) sollen als innerster „Magnet“ die Teilnehmer des FORUMs zusammenhalten. Es werden keine Werte vorgegeben. Jeder Teilnehmer ist in der Verantwortung, seine Grundüberzeugungen zu erkennen und zu erklären und steht danach

Struktur des Netzwerks · www.kompetenz-partner.com



© Andreas Stein · www.andreas-stein.info · Stand: 10/2003

in der Selbstverantwortung gegenüber seinen Grundüberzeugungen. Ich möchte dies mit einem einfachen Beispiel erklären: Einigkeit, Recht und Freiheit sind für mich Werte, zu denen ich mich gut bekennen kann - auch wenn sie leider zu selten in dem Maße gelebt werden, in dem ich es mir wünsche.

### 5.2.1 Integrität des Handelns

Es ist mein dringender Wunsch, daß die gemeinsame Veranstaltung von Foren immer mit gegenseitigem Einverständnis geschieht. Ein wesentliches Merkmal unseres Forums soll es sein und bleiben, daß wir EINVERNEHMLICH miteinander arbeiten und INTEGRITÄT zum Ziel von Denken, Reden und Handeln machen.

### 5.2.2 Leitbilder und Verhaltensmaßstäbe

Auf dem ersten FORUM wurde der Begriff „Menschenbild“ genutzt. Mit diesem Begriff ist eine Art „Idealvorstellung“ vom vorbildlichen Menschen, also vom vorbildlichen Kunden, vom vorbildlichen Manager und vom vorbildlichen Mitarbeiter verbunden. Auch wenn Idealbilder immer wieder unvollkommen und „löcherig“ sind, geben sie meiner Meinung nach zumindest Anhaltspunkte, die einen Weg skizzieren. Das Forum soll „Ideal-Skizzen“ formulieren.

Interessengruppe	Skizze eines idealen Verhaltens (Diskussionsvorschlag)
Markt (Kunden, etc.)	Kundenbedarfsorientiert aus Sicht des Unternehmens, gegenseitig ehrlich, respektvoll und verantwortungsbewußt.
Management	Bedarfsnahe Beiträge zur Organisations-Entwicklung, auf Interessenausgleich der Anspruchsgruppen ausgerichtet.
Mitarbeiter	Bedarfsnahe Leistungen in weitgehender Selbstkontrolle gegenüber Markt und Management.

### 5.2.3 Gesellschaftliche Verantwortung

Mit welchen Maßnahmen unterstützt das FORUM gesellschaftliches Engagement? Auch wenn wirtschaftliche Interessen einen wesentlichen Antrieb für die Beteiligten geben, geht das Interesse einer an Nachhaltigkeit interessierten FÜHRUNG über kurzfristige Vorteilsnahme hinaus. Unter gesellschaftlichem Engagement verstehe ich zuerst eine umsichtig agierende FÜHRUNG, die die Interessen des sozialen Umfelds mit einbezieht.

Sammlung möglicher Maßnahmen und Tätigkeitsfelder für soziales Engagement (Ich möchte diese Liste in Zusammenarbeit mit den Teilnehmern des FORUM FÜHRUNG erweitern):

- Verantwortungsbewußter und respektvoller Umgang miteinander
- Gegenseitige Wertschätzung in Form von kritisch-konstruktiven Feedbacks
- Ausbildung von Mitarbeitern
- Unterstützung von Berufs-Infotagen
- Orientierungsgespräche für Bewerber

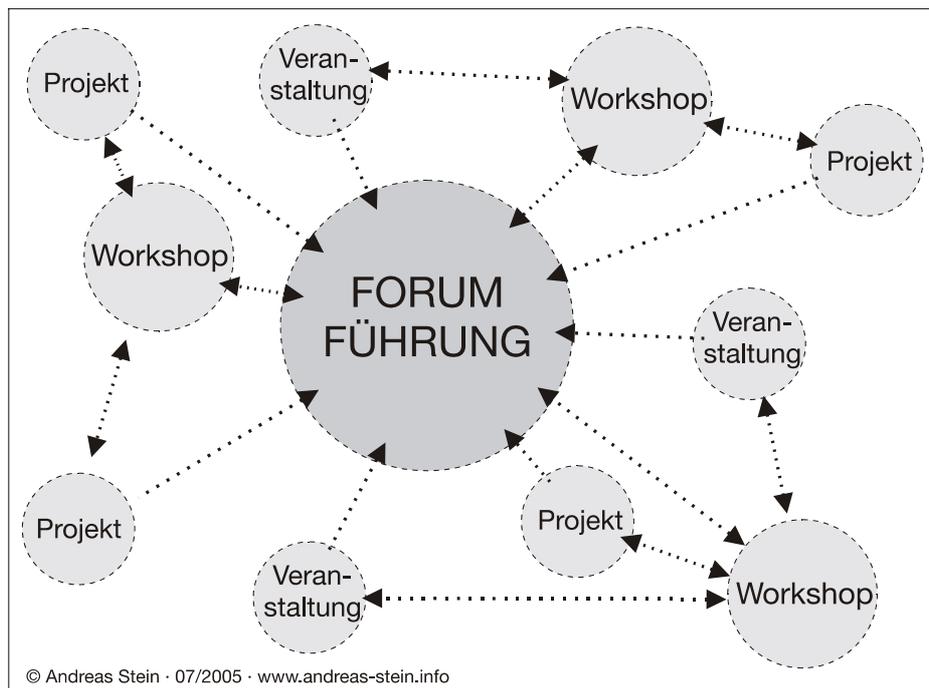
Gerne möchte ich den Umfang dieses Engagements noch ausweiten.

## 5.3 Ökonomische Chancen

### 5.3.1 Allgemein

Potentiale aus der zielgerichteten Zusammenarbeit der Teilnehmer vom 01./02.07.2005

Die Teilnehmer am FORUM FÜHRUNG bilden mit sich selbst durch ihr Zusammenkommen und den Dialog untereinander einen Kompetenz-Cluster. Innovation ist ein wesentliches Bewegungsmoment. Dabei ist Innovation nicht auf „High-Tech-Branchen“ beschränkt. Sie ist ebenfalls in „Low-Tech-Branchen“ und „No-Tech-Branchen“ möglich, wenn es z.B. um Organisationsformen, Markterschließungs-Methoden oder Unternehmens-Kultur geht.



Das FORUM bietet Zeit und Raum, die vielfältigen Aktivitäten dieses Clusters zu reflektieren und zu diskutieren. Damit bietet das FORUM eine hohe Anregungsdichte und Handlungsempfehlungen zur Potentialerschließung.

### 5.3.2 Nächste Meilensteine für das FORUM FÜHRUNG

- Befragung der Teilnehmer über ihre Interessen am FORUM (Mitarbeit, Beiträge)
- Bereinigung und Beseitigung von Zielkonflikten und Unklarheiten
- Räumliche Ausweitung und „Substanz-Bildung“ (ORGA-Handbuch für VP).

### 5.3.3 Strategische Optionen

Potentiale aus der zielgerichteten Zusammenarbeit der Teilnehmer vom 01./02.07.2005

Gegenstand	Potential
Teilnehmer-Liste (Grad der gegenseitigen Bekanntheit und Vertrautheit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korrektur und Ergänzung durch Teilnehmer Zielsetzung: Kernkompetenz im Netzwerk deutlicher machen</li> <li>2. Rücksendung an Sabrina Funke: <a href="mailto:sf@as-werbeagentur.de">sf@as-werbeagentur.de</a></li> <li>3. Erneute und wiederholte Aussendung an Teilnehmer durch Sabrina Funke mit aktualisierter Teilnehmer-Liste</li> </ol>
Workshops/ Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Workshops außerhalb des Forums Beispiel: Mitarbeiter-Entwicklung WICHTIG: Initiativen bitte an Andreas Stein kommunizieren!</li> <li>• Dokumentation der Workshops, Entwicklung von innovativen Angeboten (modularer Aufbau!)</li> <li>• Ergänzung des eigenen Leistungs-Portfolios durch die Leistungsmodule der Netzwerkpartner</li> </ul>
Projekt-Management (Qualitätssteuerung)	Abruf von Kompetenzen und Kapazitäten aus dem Pool des Kompetenz-Netzwerks (Rückgriff auf Kompetenz-Ressourcen des Netzwerks)
Angebotsabgabe und Vertrieb (Aufwertung der eigenen Leistung im Wettbewerb)	Differenzierungsmerkmal Qualität und Verfügbarkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwertung der Dienstleistungsqualität durch Mitgliedschaft in einem innovativen Kompetenz-Netzwerk (FORUM FÜHRUNG)</li> <li>• Kostenersparnis für Kunden durch Minimierung der Schnittstellen-Problematik (<b>One-Stop-Shopping</b>)</li> <li>• WICHTIG: Im Kundengespräch ist die Mitwirkung an einem FORUM FÜHRUNG und die Mitarbeit in einem bundesweiten Kompetenz-Netzwerk eine vertrauensfördernde Gesprächsbasis.</li> <li>• Vergrößerung des Absatz-Raumes durch Distribution der eigenen Kernkompetenzen im Raum des Partner-Netz (Teilnehmerliste!)</li> </ul>
Partner-Qualität	Stärkung der eigenen Wettbewerbs-Position durch ein Netzwerk aus vertrauten und verlässlichen Partnern (dieser Anspruch muß natürlich immer wieder verifiziert werden!)
Zukunfts-Sicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisierte Weiterbildung innerhalb des eigenen Kompetenz-Verbunds. Austausch und Abgleich von Methoden und Werkzeugen. Reflexion der eigenen Wahrnehmung durch Partner. Verstärkung der Anregungsdichte.</li> </ul>
Kosten-Ersparnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimierung der Entwicklungskosten von innovativen Angeboten</li> <li>• Maximierung des Wirkungskreises durch Nutzung des Absatzraumes des Kompetenz-Netzwerks</li> <li>• Bei Modularisierung des Angebots: Minimierung der Kommunikations-Kosten (nach aussen) und der Schnittstellenproblematik (Reibungsverluste intern und extern)</li> </ul>

## 6 Organisation

### 6.1 Partner

Als Berater nenne ich zunächst alle Personen, die mit Beratung oder Beiträgen das erste Forum möglich gemacht haben. Die Rollen der Veranstaltungs-Partner werden in Zukunft weiter spezifiziert.

Aufgabenstellung	Verantwortliche Partner
Beratung und Betreuung (Initiative, Consulting, Coaching, Beiträge, Moderation)	Dipl.-Soz.-Päd. Grit Wunderlich Dipl.-Oek. Heike Waldhoff-Koch Melanie Mumme (mit Abschluß Ihres Projekts/Diploms) Prof. Dr. Rainer Kassing Dipl.-Ing. Hans-Dietrich Kreft Karl F. Kühndorf Peter Fink Dipl.-Kfm. Marcus Kriegel Dipl.-Kfm. Manfred Habermann Robert Berkemeyer Axel Pormetter Klaus Rüdtenklau Andreas Stein
Organisation durch Veranstaltungs-Partner (siehe Orga-Planung FF für VP)	Grit Wunderlich Sabrina Funke (AS-Werbeagentur) Manfred Habermann Karl F. Kühndorf Axel Pormetter Robert Berkemeyer Andreas Stein

### 6.2 Kosten und Wert

Auch wenn die Initiative FORUM FÜHRUNG für die Teilnehmer zunächst keine Kosten in Form einer Teilnahmegebühr verursacht hat, sind Veranstaltungen nicht kostenlos. In Zukunft wird eine Teilnehmergebühr erhoben. Die Höhe ist noch festzulegen. Wenn das FORUM an Qualität und Substanz gewinnen soll - und das ist mein Ziel - dann es auch angemessen finanziert werden. Das Verhältnis von Kosten zu Wert und Nutzen soll „stimmig“ sein.

Dafür und für die angrenzenden Aktivitäten (Abendveranstaltungen, Kaminabende, Workshops und Seminare) muß eine Beitragsübersicht erstellt werden.

Ich denke auch an Staffellungen und Ermäßigungen, bzw. Freikarten. Referenten, Moderatoren und Organisatoren sollen ein Honorar, zunächst aber mindestens eine Aufwandsentschädigung bekommen. Es soll das Prinzip der Vorkasse gelten (Zahlung vor Teilnahme).

## 7 Code of Conduct

Beispiel: Geschichte der Kompetenz-Partner

Die folgende Beschreibung bezieht sich auf die Netzwerk-Kooperation von Grit Wunderlich, Heike Waldhoff-Koch, Marcus Kriegel, Klaus Rüdtenklau und Andreas Stein, die seit Mai 2003 im Raum Kassel-Warburg unter dem Namen »Kompetenz-Partner« und im Internet unter [www.kompetenz-partner.com](http://www.kompetenz-partner.com) auftritt. Sie soll als Beispiel erfolgreicher Netzwerk- und Kooperationsarbeit dienen. Erfolg ist - das soll aus Ehrlichkeit gesagt werden, immer ein relativer Begriff. Im Zusammenhang mit der Netzwerk-Kooperation »Kompetenz-Partner« bezeichne ich als erfolgreich, daß es viele gute Projektergebnisse gegeben hat und viele Projekte, die die Partner im Alleingang nicht oder nicht so einfach bewältigt hätten. Und an dieser Stelle kam auch der anvisierte Mehrwert aus der Zusammenarbeit für die Kunden der Netzwerk-Kooperation zur Geltung. Diese Erfolge wurden dadurch möglich, daß die Netzwerk-Partner über einen längeren Zeitraum (ca. 1 ½ Jahre) intensiv an der Struktur und ihrem gemeinsamen Auftritt gearbeitet haben. Und natürlich gibt es auch in einer Netzwerk-Kooperation Enttäuschungen wie in jedem anderen Unternehmen auch. Die räumliche Trennung innerhalb einer Netzwerk-Kooperation führt dazu, daß der Bedarf über Abgleich der Wissensstände höher ist als bei Partnern, die innerhalb einer Bürogemeinschaft arbeiten und einen Abgleich der Kenntnisstände ständig auch informell (Küche, Flur, innerhalb der Pausen, usw.) vornehmen. Deshalb besteht in einem Netzwerk-Unternehmen ein gesteigerter Bedarf an disziplinierten und konkreten Absprachen, die von der Überzeugung und dem Einverständnis der beteiligten Partner getragen wird (siehe: Werte).



### *Geschichte der Kompetenz-Partner (Code of Conduct)*

*Im Jahr 2002 haben wir zusammengefunden um Wissen, Erfahrung und Kontakte miteinander auszutauschen. Die Frage nach der Form der Zusammenarbeit hat uns zur Bildung einer Netzwerk - Kooperation geführt. Wir pflegen einen regelmäßigen Austausch. Bei Bedarf kommen wir zusammen und arbeiten in Projekten. Wir sind ein offenes Netzwerk und arbeiten ebenso mit Partnern außerhalb unseres Kreises. Die Aufgabe, die es zu lösen gilt, bestimmt jeweils die Konstellation der Gruppe. So können wir unsere Kunden für ihre spezifische Nachfrage eine individuell zugeschnittene Lösung bieten. Diese flexible Zusammenstellung vom Team hat sich in zahlreichen Projekten der letzten 3 Jahre bewährt.*

## 8 Leistungs-Module 2005 (Netzwerk)

Was ist zu tun? Beiträge zur Unternehmensentwicklung.

Das Leistungsangebot 2005 zielt auf ganzheitliche Unternehmensführung in den Schwerpunkt-Bereichen **Markt**, **Management** und **Mitarbeiter** ab und ist modular aufgebaut. *Ganzheitlich und modular* bedeutet hier:

- Einzelne Maßnahmen greifen in der Ganzheit ineinander
- Der Umfang einzelner Maßnahmen ist der Gesamtaufgabe angemessen
- Einzelne Maßnahmen sind modular konzipiert und können modular eingesetzt werden

Führung wird innerhalb dieses Angebots als Gestaltung, Entwicklung und Steuerung produktiver, sozialer Systeme verstanden.

	Schwerpunkt - Module
<b>MARKT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog</li> <li>• Beziehung</li> <li>• Partnerschaften</li> </ul>
<b>MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Controlling</li> </ul>
<b>MITARBEITER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Verantwortungsbereitschaft</li> </ul>

Eine besondere Bedeutung hat die Beachtung der individuell *fachlichen* und *persönlichen* Qualifikation jedes Einzelnen in einem Unternehmen.

Das Leistungsangebot 2005 wird umgesetzt durch

- Foren und andere Veranstaltungen
- Seminare und Workshops
- Beratung und Projektmanagement
- Coaching und Supervision

Die Leistungserbringung erfolgt in enger Kooperation mit einem bundesweiten Netzwerk aus Kompetenz-Partnern ergänzender Schwerpunkten und ähnlicher Werteorientierung.

## 9 Teilnehmer FF-KS

FORUM FÜHRUNG, Kassel 01./02.07.05

	Name	Schwerpunkt - Engagement	Adresse
1	 Adams, Peter-Michael Witzenhausen	ADAMS BRÜBACH KONZEPT GmbH	ADAMS BRÜBACH KONZEPT GmbH Kasseler Landstrasse 5 37213 Witzenhausen Tel. 0 55 42 / 60 06 - 45 Fax 0 55 42 / 60 06 – 36 <a href="mailto:adams@bruebach.de">adams@bruebach.de</a>
2	 Berkemeyer, Robert Münster	Berkemeyer Change Management <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklung</li> <li>▪ Persönlichkeitsentwicklung</li> <li>▪ Arbeit im Team</li> <li>▪ Kreativitätsentwicklung</li> </ul>	Change Management Mathilde-Anneke-Weg 34 48147 Münster Tel. 02 51 - 1 62 47 70 Fax 02 51 - 1 62 47 71 <a href="mailto:info@berkemeyer.net">info@berkemeyer.net</a> <a href="http://www.berkemeyer.net">www.berkemeyer.net</a>
3	Blessing, Dr. Rolf Trendelburg bei Kassel	BlueTec GmbH & Co. KG	BlueTec GmbH & Co. KG Rittergut Zur Abgunst 8 34388 Trendelburg Tel. 0 56 75 / 72 53 36 <a href="mailto:rolf.blessing@bluetec-germany.de">rolf.blessing@bluetec-germany.de</a>
4	Böhles, Harald Ahnatal	Steuerberater Böhles & Theis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerberater</li> </ul>	Steuerberater Böhles & Theis Obervellmarsche Str. 2 + 2A 34292 Ahnatal-Heckershausen Tel. 0 56 09 / 83 97 80 Fax 0 56 09 / 83 97 899 <a href="mailto:Boehles-Theis.StB@t-online.de">Boehles-Theis.StB@t-online.de</a>
5	 Fink, Peter Bremen	VisionPatents AG	VisionPatents AG Meyersweg 10 21251 Dassendorf Tel. 0 4104-97 10-0 Fax 0 4104-97 10 99 mob: 0171-47 33 703 <a href="mailto:pfink@visionpatents.com">pfink@visionpatents.com</a> <a href="http://www.humatics.de">www.humatics.de</a>

6	 Funke, Sabrina AS-Werbeagentur	Andreas Stein Werbeagentur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagerin</li> </ul>	Andreas Stein Werbeagentur Lilienthalstr. 5 34123 Kassel Tel. 05 61 / 9 88 25 75 Fax 05 61 / 9 88 25 77 <a href="mailto:sf@as-werbeagentur.de">sf@as-werbeagentur.de</a>
7	 Habermann, Manfred Dipl.-Kfm., Jesteburg bei Hamburg	BMC Consult GmbH <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierte Unternehmensführung durch Softwareunterstützung (CRM Systeme)</li> <li>• Vertriebsorganisation</li> <li>• Teamentwicklung, Coaching, Change Mgmt.</li> <li>• IT- &amp; TK-Beratung</li> </ul>	BMC Consult GmbH Ges. für IT- & Managementberatung Ginsterkamp 21 21266 Jesteburg Tel. 0 41 83 / 97 21 21 Fax 0 41 83 / 97 21 23 <a href="mailto:manfred.habermann@bmc-consult.de">manfred.habermann@bmc-consult.de</a> <a href="http://www.bmc-consult.de">www.bmc-consult.de</a>
8	 Kassing, Rainer Prof. Dr., Kassel	Nanotechnologie	Universität Kassel Heinrich-Plett-Str. 40 34132 Kassel Tel. 05 61 / 804 45 32 Fax 05 61 / 804 41 36 <a href="mailto:kassing@physik.uni-kassel.de">kassing@physik.uni-kassel.de</a>
9	 Kriegel, Marcus Dipl.- Kfm., Warburg	Strategie & Konzept Unternehmensberatung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung</li> <li>• Controlling</li> <li>• Kostenrechnung</li> </ul>	Strategie & Konzept Unternehmensberatung Papenheimer Str. 8 34414 Warburg Tel. 0 56 41 / 78 00 – 29 Fax 0 56 41 / 78 00 – 42 <a href="mailto:marcus.kriegel@strategie-konzept.com">marcus.kriegel@strategie-konzept.com</a> <a href="http://www.strategie-konzept.com">www.strategie-konzept.com</a>
10	 Kühndorf, Karl F. Frankfurt	Consulting & Coaching <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktorientierung + Unternehmensführung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Marketing</li> <li>• Vertrieb</li> </ul>	<b>Kommunikation-Marketing-Vertrieb</b> Götzenstr. 8 – 10 65760 Eschborn Tel. 0 61 96 - 48 15 50 <a href="mailto:karl.kuehndorf@t-online.de">karl.kuehndorf@t-online.de</a>

11	 Mumme, Melanie Uni Hamburg	Diplomandin der Universität Hamburg in den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie	Universität Hamburg Von-Melle-Park 11 20146 Hamburg Mobil 01 72 / 4 50 88 04 <a href="mailto:m.mumme@bnbf.de">m.mumme@bnbf.de</a>
12	 Pormetter, Axel Lohfelden bei Kassel	concept + result <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensentwicklung</li> <li>• Unternehmerberatung</li> <li>• Merger &amp; Acquisition</li> <li>• Zertifizierung/ Qualitätsmanagement</li> <li>• Warenwirtschaft</li> <li>• Unternehmensnachfolge</li> <li>• Vertriebssysteme</li> </ul>	concept + result Unternehmensberatung GmbH Hauptstraße 59 34253 Lohfelden Tel. 05 61 / 40 08 59 60 Fax 05 61 / 40 08 59 66 Pormetter@conres.de <a href="http://www.conres.de">www.conres.de</a>
13	 Rüdtenklau, Klaus Greibenstein bei Kassel	Finanzanalyse & Unternehmensplanung	Finanzanalyse & Planung Über dem Grimmschen Hof 26 34393 Grebenstein Tel. 0 56 74 / 9 21 59 50 Fax 0 56 74 / 9 21 59 51 klaus.rueddenklau@t-online.de <a href="http://www.rueddenklau.com">www.rueddenklau.com</a>
14	 Stein, Andreas Kassel	Andreas Stein Management <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen zum Marktdialog ohne Medien</li> <li>• Maßnahmen zum Marktdialog mit Medien</li> </ul> <p>Organisation und Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt-Entwicklung</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Unternehmer-Netzwerk-Entwicklung</li> </ul>	Andreas Stein Werbeagentur Lilienthalstr. 5 34123 Kassel Tel. 05 61 / 9 88 25 75 Fax 05 61 / 9 88 25 77 as@andreas-stein.info <a href="http://www.andreas-stein.info">www.andreas-stein.info</a>
15	 Waldhoff-Koch, Heike Dipl. Oek., Warburg	HWK Projektmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation &amp; Management</li> </ul>	HWK Projektmanagement Übelmorgen 24 34414 Warburg – Ossendorf Tel. 0 56 42 / 9 49 92 40 Fax 0 56 42 / 94 84 77 hwk@waldhoff-koch.de <a href="http://www.waldhoff-koch.de">www.waldhoff-koch.de</a>

16	 Wunderlich, Grit Dipl. Soz.-Päd., Kassel	... für mehr Kundenorientierung! Beiträge zur Beziehungsökonomie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt-Entwicklung</li> <li>• Projekt-Management</li> <li>• Teamentwicklung und Teamführung</li> <li>• Vorträge, Workshops, Seminare</li> <li>• Moderation</li> <li>• Coaching</li> </ul>	Grit Wunderlich Kommunikationsberatung und Training Lilienthalstr. 5 34123 Kassel Tel. 05 61 / 94 87 98 - 30 Fax 05 61 / 9 88 25 77 info@grit-wunderlich.de <a href="http://www.grit-wunderlich.de">www.grit-wunderlich.de</a>
----	--	---	---

## 10 TERMINE FF 2005/2006

### FORUM FÜHRUNG und benachbarte Aktivitäten im Überblick, Stand: 13.09.2005

Die aufgeführten Veranstaltungen werden hiermit bekannt gegeben. Die grünen Termine stehen fest, die roten (kursive) Termine stehen noch nicht fest. Einladungen zu den unterschiedlichen Terminen erfolgen gesondert. Anmeldungen werden verbindlich bestätigt.

### FORUM FÜHRUNG - für mehr Überblick, für mehr Abstimmung, für mehr Zukunft

ORT	Termin	Thema	Organisation/Verantwortung
KASSEL	01./02.07.2005	<b>FORUM FÜHRUNG</b> Pilotveranstaltung	Andreas Stein
	August		
KASSEL	<b>08.08.2005</b>	<b>FF-WORKSHOP</b> <b>MITARBEITER-FÜHRUNG</b>	Grit Wunderlich Robert Berkemeyer Axel Pormetter
	Oktober		
HAMBURG	<b>07./08.10.2005</b>	<b>FORUM FÜHRUNG</b>	Manfred Habermann Axel Pormetter Grit Wunderlich Andreas Stein
KASSEL	<b>18.10.2005</b>	<b>FORUM FÜHRUNG</b> in der Plansecur, werteorientierte U.-Führung	Andreas Stein
	November		
WARBURG/ OWL	<b>25./26.11.2005</b>	<b>FORUM FÜHRUNG</b>	Heike Waldhoff-Koch Karl F. Kühndorf Andreas Stein
	2006		
FRANKFURT	<b>20.01.2006</b>	<b>FORUM FÜHRUNG</b> bei der FAZ in Frankfurt: Unterneh- mensrundgang und Diskussion in der Wirtschaftsredaktion	Karl F. Kühndorf Andreas Stein
BERLIN	<i>Frühjahr 2006</i>		N.N. Andreas Stein

Ich danke für die bisher erfolgte organisatorische Unterstützung und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. „Stille Interessenten“ für weiteres Engagement bitte ich, sich an die jeweiligen Ansprechpartner zu wenden.

Neben dem WORKSHOP **MITARBEITER** sollen weitere WORKSHOPS im Bereich **MARKT** und **MANAGEMENTS** entstehen. Jeder konstruktive Beitrag ist herzlich willkommen! Darüber hinaus bitte ich um Empfehlung unserer Aktivitäten gegenüber Dritten.