

Einladung zum Executive Talk

Zu unserer Gesprächsrunde **Executive Talk** laden wir Unternehmer und Entscheider ein, die sich abseits ihres täglichen Umfeldes mit spannenden Unternehmensthemen auseinandersetzen möchten. Unseren Kunden und Geschäftspartnern stellen wir damit eine regelmäßige Plattform zur Verfügung, bei der wir uns in einer überschaubaren Runde und in vertrauensvoller Atmosphäre austauschen, aktuelle Themen reflektieren und neue Impulse für das eigene Unternehmen erhalten.

Am 19. April 2010 findet unser nächster Gesprächsabend statt. Diesmal mit dem Thema **Stammesbildung in Organisationen**. Wenn Sie teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte frühzeitig an (siehe Kasten rechts). Weitere Informationen erhalten Sie von uns nach der Anmeldung.

Seminar "Risikomanagement für Unternehmer"

Gesetzgeber, Kontrollorgane und der Markt richten ihr Augenmerk zunehmend auf den nachweisbaren Schutz der betrieblichen Wertschöpfungsprozesse. In vielen Unternehmen ist man noch unsicher, wie wirksames Risikomanagement zu gestalten ist, und welche Rolle die Geschäftsleitung dabei spielt. John Thompson führt deshalb für die **IHK Unternehmer Akademie** am 24. April ein Seminar durch, das maßgeschneidert ist für Unternehmer, Geschäftsführer, die Mitglieder von Aufsichtsorganen und für Führungskräfte, die unternehmerische Entscheidungen treffen.

Termin

Am **19. April 2010** um **18:00 Uhr**
in der Akademie
Berchtesgadener
Land in Ainring-
Hammerau (D)



Information und Anmeldung

Online: www.infopro-gmbh.de
E-Mail: kontakt@infopro-gmbh.de
Telefon: +49 8654 7783-15
Anmeldung bis 5. April 2010

Kostenbeitrag

Die Teilnahme ist für unsere Kunden und Geschäftspartner kostenlos.
Die Teilnehmerzahl ist beschränkt, daher gilt die Reihenfolge der Anmeldung.

Es vermittelt einen Überblick, weshalb Risikomanagement wichtig ist, was Verantwortungsträger über die entsprechenden Management-Instrumente wissen müssen, und welche Möglichkeiten es bei ihrem Einsatz gibt.

Information und Anmeldung (bis 28. März) unter "www.ihk-unternehmer-akademie.de" (mit der Buchungs-Nr. UUB07)

Weitere aktuelle Informationen und Termine finden Sie im Internet unter www.infopro-gmbh.de

Weiche Faktoren sind harte Fakten

Im Rahmen meiner Führungskräfte-Seminare diskutieren wir immer wieder, wie die viel beschworenen „weichen Faktoren“, in Bezug zu den „harten Fakten“ eines Wirtschaftsbetriebs einzuschätzen sind. Auf den ersten Blick scheint die Antwort einfach. Wenn man tiefer nachforscht, nimmt man hier aber doch eine künstliche Trennung wahr, die für Unternehmen gefährlich sein kann.



Meiner Erfahrung zufolge sind Unternehmer und Manager oft mit Metriken, Zahlenwerken und Entwicklungsprognosen so beschäftigt, dass der Blick für das Wesentliche leicht verloren geht: denn die Werte und letztlich der Wert eines Unternehmens basieren einzig und allein auf **Vertrauen**.

Ein einfaches Beispiel: ein bedrucktes Stück Papier, versehen mit dem Schriftzug „10 Euro“,

Wussten Sie, dass die aktuelle Weltfinanzkrise bislang Vermögenswerte von über 10 Billionen Euro vernichtet hat? Ausgelöst wurde sie insbesondere durch **Vertrauensverlust**.

besitzt in unserer Gesellschaft einen stabilen Tauschwert. Denn wir verfügen über genug Vertrauen in die Zentralbanken, in die Haushaltspolitik der Euroländer

und in die Echtheit der im Umlauf befindlichen Geldscheine. Ohne dieses Vertrauen verliert die Währung ihren Wert und die Wirtschaft kommt zum Erliegen.

In diesem Newsletter gehen wir auf zwei unterschiedliche Aspekte von Vertrauen ein.

Zuerst streifen wir die kulturellen Unterschiede zwischen Projekt- und Linienarbeit, die für den Projekterfolg maßgeblich sind.

Dann formulieren wir eine Metapher, um das soziale Gefüge und die Vertrauensstrukturen in Unternehmen besser zu verstehen. Susanne Schnitzer befasst sich seit langem mit dem Zustandekommen und mit der Interaktion von Subkulturen in Organisationen und kann dazu wertvolle Impulse liefern.

Dieses Thema werden wir auch bei unserem nächsten **“Executive Talk“** am 19. April aufgreifen. Weil wir der Meinung sind, dass es letztlich die weichen Faktoren sind, die zum Betriebsergebnis führen.

Ihr

John A. Thompson
Information Professionals GmbH

Projekterfolg

Seite 2

Unternehmenskultur

Seite 3

Termine & mehr

Seite 4

Im Spannungsfeld der Veränderungen

Viele Unternehmen organisieren wichtige Vorhaben als Projekt. Ein augenfälliges Merkmal dieser Projekte ist die hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie scheitern.

Statistische Erhebungen sind in diesem Zusammenhang schwierig und nur in einzelnen Bereichen verfügbar, aber die vorhandenen Daten für IT-Projekte zeigen ein deutliches Bild: 50% bis 80% der IT-Projekte erreichen ihre Ziele nicht; und ca. 25% werden frühzeitig abgebrochen oder kommen nie zum Einsatz.

Für diese **Vergeudung von Ressourcen** zeigen Untersuchungen immer die gleichen Ursachen auf. Und meist sind es strukturelle

Wussten Sie, dass deutsche Unternehmen aktuellen Schätzungen zufolge jährlich über 150 Milliarden Euro für Projekte ausgeben, die keinerlei Mehrwert erzeugen?

und unternehmenskulturelle Faktoren, die die Projektarbeit lähmen. In Projekten werden erfolgreiche Linienmitarbeiter und -manager mit einer neuen Situation konfrontiert, die sich von ihrer herkömmlichen Arbeitswelt grundlegend unterscheidet:

- Ein Projekt will etwas ändern, nicht etwas bewahren. Dies ruft Widerstand hervor.
- Im Projekt wird etwas umgesetzt, das noch nie zuvor getan wurde. Kreativität wird gefordert und Ängste werden ausgelöst.
- Eine enge Kontrolle der Projektarbeit ist oft nicht praktikabel, so dass ein hohes Maß an Selbständigkeit gefordert wird.

- Gewohnte, erfolgreiche Arbeitsweisen helfen manchmal nicht weiter. Für viele inhaltliche und organisatorische Herausforderungen müssen rasch angemessene (nicht optimale) Lösungen gefunden werden.

Die Regeln der Zusammenarbeit, die gemeinsamen Werte und das Selbstverständnis eines Projektteams unterscheiden sich deutlich von denen der Linienarbeit. Wenn die Lenker eines Unternehmens das verinnerlicht haben, können sie diese Faktoren zielgerichtet gestalten,



die gesamte Organisation auf die Herausforderungen der Projektarbeit vorbereiten und so die wichtigsten Faktoren für den Projekterfolg absichern.

Tipps:

- ▶ Rechnen Sie mit Widerstand gegen Projekte und ihre Ergebnisse. Planen Sie im Vorfeld, wie Sie darauf reagieren wollen, um den Projekterfolg zu sichern.
- ▶ Projekte, die Unternehmensstrategien umsetzen, sollen genau so fest in der Führungsstruktur, Unternehmenssteuerung und Strategieprozess verankert sein, wie die übrigen operativen Einheiten.
- ▶ Projekterfolg setzt eine starke Projektkultur voraus, die sich nur mit der Zeit entwickeln kann. Die Unternehmensführung muss diese Kultur pflegen und gestalten.

Vielvölkergesellschaft Unternehmen

Nicht immer ist es einfach, wenn Entwicklungsingenieure und Marketing-Experten an einem Strang ziehen sollen, oder die Erfahrung langjähriger Mitarbeiter mit den Ideen einer neu aufgebauten Vertriebsmannschaft in Einklang gebracht werden soll. Und instinktiv spürt man auch, dass das nicht nur von sachlichen Gründen abhängt. Verschiedene Weltanschauungen und Identitäten treffen aufeinander.



Oder sehen wir es einmal so: In jedem Unternehmen treffen wir auf verschiedene „Völker“ mit jeweils ganz unterschiedlich ausgeprägten **Stammeskulturen**. Sie setzen ihre eigenen Schwerpunkte und verfügen über ihre eigenen Kulturmerkmale und auch über einen eigenen Sprachgebrauch. Gemeinsame Rituale, Geschichten oder äußere Zeichen wie Kleidungsgehnheiten oder Büroausstattung manifestieren die Identität eines „Stammes“.

Die Sprache und Kultur der anderen Stämme versteht man meist schwer. Missverständnisse treten auf und nicht selten kommt es zu Stammesfehden. Die „Stammesgebiete“ sind dabei nicht immer durch Abteilungen oder Funktionsbereiche abgegrenzt, sondern können unterschiedliche Ausprägungen haben. Oft sind sie das Ergebnis einer historischen Entwicklung.

Das klingt merkwürdig? Aber derart starke Metaphern wie „Stamm“ oder „Stammeskultur“ ermöglichen uns, typische ethnologische Verhaltensmuster auf Organisationen zu übertragen und im Sinne einer fruchtbaren Zusammenarbeit zu nutzen. Besonders die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache spielt dabei eine zentrale Rolle, denn bei allen Unterschieden muss man wenigstens klar kommunizieren können. Und die gezielte Einführung von Geschichten, Ritualen und Symbolen, die nicht nur einzelne Gruppen, sondern das gesamte Unternehmen betreffen, fördert den inneren Zusammenhalt und das Umsetzen der gemeinsamen Ziele.

Wussten Sie, dass Fehden zumeist dann entstehen, wenn eine Gruppe sich und ihre Identität bedroht fühlt?

Fragestellungen:

- ▶ Aufgrund welcher Kriterien schließen sich Menschen in einer Organisation zu bestimmten „Stämmen“ zusammen?
- ▶ Wo liegen die Stammesgebiete innerhalb einer Organisation?
- ▶ Was sind die positiven und die negativen Aspekte der Stammesbildung in einem Unternehmen?
- ▶ Wie nimmt man Stammesstrukturen wahr und wie reagiert man darauf?
- ▶ Wer sind die (informellen) Stammesführer? Was können sie bewirken?