

# Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

## Inhalt

### Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse

Erfolgreich entscheiden - wirksam Probleme lösen - Aufgaben methodisch bearbeiten

### Projekte

Projektfortschritt: voraussagbar?  
Die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Projekten

### Kommunikation

Interne Kommunikation - Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!

### Wissensbilanzierung

Wissensbilanzierung  
Teil 4: Erfahrungsbericht bei der badenIT

### Besprechung

Viel gequasselt - nichts bewirkt  
Worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt!

### Impressum

### Kennziffern

*Sehr geehrte Leserinnen und Leser,*

*die massiven Verstöße einiger Top-Manager gegen die Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (Corporate Governance) oder die Grundsätze eines ehrbaren Kaufmanns sind doch Anlass, mal die eigenen Grundsätze für uns BDU-Unternehmensberater in Erinnerung zu rufen. Denn der Beruf des Unternehmensberaters unterliegt in Deutschland keiner gesetzlich fixierten Berufsordnung und keinem Berufsbezeichnungsschutz.*

*Für die Aufnahme in den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) sind 7 gewichtige Qualitätskriterien zu erfüllen, siehe dazu auch [www.bdu.de/qualitaetsstandard.html](http://www.bdu.de/qualitaetsstandard.html), kurz gesagt, es kommt nicht jeder rein. Das ist einer der maßgeblichen Gründe, weshalb die Klienten gern auf BDU-Berater zurückgreifen und die Mitgliedschaft im BDU einen großen Sog auf Berater ausübt.*

*Seit 1998 gibt es zusätzlich die Möglichkeit in Deutschland den international anerkannten Titel CMC (**Certified Management Consultant**) zu erhalten. Dieser personenbezogene Titel ist an die Nachweise einer spezifischen Berufserfahrung und Fachkompetenz als Unternehmensberater gebunden. In einem **öffentlichen Register** werden alle Unternehmensberater CMC/BDU geführt. Der Titel wird nur an Mitarbeiter oder Inhaber von BDU-Mitgliedsunternehmen vergeben.*

*Im Übrigen bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo sie der Schuh drückt.*

### Kontakt

Dr. Dieter Coy



## Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse

### Erfolgreich entscheiden - wirksam Probleme lösen - Aufgaben methodisch bearbeiten

■ Probleme lösen, Entscheidungen treffen – eine Schlüsselkompetenz für alle, die Verantwortung tragen. Aber sind die Ergebnisse immer zufrieden stellend genug?

Oder: „Könnten Sie mal überlegen, wie...“, Wir sollten mal...“, Kümmern Sie sich doch bitte mal um...“, so lauten oft Aufträge, die den Betroffenen gelegentlich ratlos zurücklassen. Wie also vorgehen, um solche Misserfolge zu vermeiden?

Gutes Entscheiden lässt sich ein Stück weit lernen: Kombination von systematischem Vorgehen, unterstützt durch geeignete Methoden und Techniken, verbunden mit einem geeigneten Verhalten und basiert auf fachlichem Wissen und Urteilsvermögen.

In dem ausführlichen Artikel werden Hinweise gegeben, wie sich solche Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse gestalten lassen und wie die eigenen Kompetenz dazu entwickelt werden kann.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
➔ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.  
➔ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 1

*Das Resultat ist dann nicht selten haarscharf an den Erwartungen des Auftraggebers vorbei geschossen oder es braucht mehrere Rekursionsschleifen, um zu einem brauchbaren Ergebnis zu kommen.*

## Inhalt

### Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse

Erfolgreich entscheiden - wirksam Probleme lösen – Aufgaben methodisch bearbeiten

### Projekte

Projektfortschritt: voraussagbar?  
Die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Projekten

### Kommunikation

Interne Kommunikation – Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!

### Wissensbilanzierung

Wissensbilanzierung  
Teil 4: Erfahrungsbericht bei der badenIT

### Besprechung

Viel gequasselt – nichts bewirkt  
Worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt!

### Impressum

### Kennziffern

## Projekte

### Projektfortschritt: voraussagbar?

#### Die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Projekten

■ Obwohl Projekterfolg grundsätzlich erwartet wird, können doch die Unzulänglichkeiten in der Projektabwicklung gemäß einer Langzeitstudie als Wertvernichter Nr. 1 bezeichnet werden. Einer der Gründe ist sicher der, dass in Deutschland inzwischen 29% der Arbeit in Projekten abgewickelt werden und nur mehr 71% der Arbeit im „Tagesgeschäft“, ohne dass dieses Faktum bewusst ist.

■ Gibt es aber für Projekte keine Aufmerksamkeit, z.B. in Gestalt vom Tagesgeschäft getrennter Ressourcenströme, keine Aufmerksamkeit in Gestalt einer Projektablauforganisation, usw. dann erzwingt jedes Projekt Aufmerksamkeit, wenn es aus dem Ruder läuft mit den in der Studie genannten Folgen.

■ Es kommt also darauf an, in Vorbereitung, Durchführung und Integration eines Projektes mit dem knappen Gut Aufmerksamkeit ökonomisch umzugehen, denn Energie und Ressourceneinsatz folgen bei jeder Tätigkeit der Aufmerksamkeit, die dafür aufgewendet wird.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Dr. Dieter Coy**, Gesellschaft für Innovation und Beratung bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 2**

*Projekte in Deutschland als Wertvernichter Nr. 1 in Unternehmen*

*Die Aufmerksamkeit steuert die Ressourcen*

*Die Aufmerksamkeit richtig fokussieren*

## Kommunikation

### Interne Kommunikation –

#### Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!

■ Erfolg durch interne Kommunikation? Sicher ist: Die externe Kommunikation ist meist bestens durchdacht. Eine inkonsequente und unklare interne Kommunikation wirkt sich jedoch negativ auf die Arbeitsleistung und somit auf die Produktivität aus.

Die Identifikation, Motivation sowie Loyalität der Mitarbeiter kann durch den Einsatz passender Kommunikationsmittel wie Mitarbeitergespräche oder öffentlich gemachte Tagebücher positiv beeinflusst werden. Wichtig ist, die interne Kommunikation zielgruppenspezifisch zu gestalten – außerdem muss klar sein, wer wem was sagt.

In Veränderungsprozessen ist es von besonderer Bedeutung, die Aufmerksamkeit und Interesse der Mitarbeiter zu wecken, indem eine offene und klar verständliche Kommunikation mit wenig Interpretationsspielraum gepflegt wird. Der Funke muss überspringen. Ein Wechsel von offenem Dialog und einfachen, wiederholenden und klaren Botschaften tragen sinnvoll dazu bei. Wie entscheidend ist der interne Kommunikationsstil für den Erfolg Ihres Unternehmens?



Die kostenlose Vollversion direkt bei den Autoren,  
→ **Stephan Teuber** und **Sina Pustal**,  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor Stephan Teuber.**

**oder über Kennziffer 3**

## Inhalt

### Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse

Erfolgreich entscheiden - wirksam Probleme lösen – Aufgaben methodisch bearbeiten

### Projekte

Projektfortschritt: voraussagbar?  
Die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Projekten

### Kommunikation

Interne Kommunikation – Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!

### Wissensbilanzierung

Wissensbilanzierung  
Teil 4: Erfahrungsbericht bei der badenIT

### Besprechung

Viel gequasselt – nichts bewirkt  
Worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt!

### Impressum

### Kennziffern

## Wissensbilanzierung

### Wissensbilanzierung

#### Teil 4: Erfahrungsbericht bei der badenIT

■ Der Gedanke, das Wissen im Unternehmen auf den Prüfstand zu legen und auf Zukunftsfähigkeit zu trimmen, faszinierte uns. Wissensbilanzierung – bis Ende 2007 stellten wir uns unter diesem Begriff nichts weiter vor, als dass das Fachwissen von Mitarbeitern konsequent gefördert wird. Uns wurde jedoch nach dem Projektstart schnell klar, dass sich dahinter weitaus mehr verbirgt. Denn es geht um das gesamte Wissen im Unternehmen, das einerseits sicherlich im Know-how der Mitarbeiter liegt, andererseits aber auch im Netzwerk der Firma, in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens etc.

Mithilfe einer Wissensbilanzierung wollten wir, das in unserer Abteilung Kundenbeziehungen verfügbare Wissen anhand spezifischer Indikatoren greifbar machen, um den Wissensaufbau in Zukunft konsequent fördern und weiterentwickeln zu können.

Zur Erarbeitung dieser Bilanz griffen wir auf die Wissensbilanz-Toolbox des BMWi zurück, unterstützt wurden wir durch den externen Berater Günter Monjau, Mitglied im RAK BW des BDU.

Insgesamt können wir jedem innovativen Unternehmen nur empfehlen, sich mit dem Thema Wissensbilanzierung auseinanderzusetzen. Es eröffnet neue Perspektiven und ergänzt die „nackten Zahlen“ der Unternehmensbilanz um ein vielleicht noch wertvolleres Gut – das Wissen.



Die kostenlose Vollversion direkt bei dem Autor / Betreuer,  
→ **Dr. Oliver Kriessl**, badenIT GmbH bestellen. Weitere Information erhalten Sie von  
→ **Günter Monjau**, RMC Risk Management Consulting GmbH.

oder über Kennziffer 4

*Wissen auf dem Prüfstand*

*Know-how  
Netzwerk  
Prozesse  
Strukturen*

*Wissensbilanz-  
Toolbox*

*Projektphasen*

*Maßnahmen-  
entwicklung*

*Empfehlung*

## Besprechung

### Viel gequasselt – nichts bewirkt

#### Worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt!

■ Sitzungen, Besprechungen, Meetings oder Konferenzen haben eines gemeinsam: sie binden viel Zeit, es wird viel geredet, die Wirkung ist meist bescheiden.

■ Oft sind die Teilnehmer sogar enttäuscht über den Verlauf, das Ergebnis und die mangelhafte Umsetzung.

■ Die Formel könnten lauten: je größer der Betrieb, umso mehr Sitzungen, was eine gigantische Verschwendung betrieblicher Ressourcen hinweist.

■ In der Praxis ist festzustellen, dass Besprechungen häufig aus dem Ruder laufen und ineffizient sind, weil sie schlecht vorbereitet und schlecht geleitet werden.

■ Besprechungsergebnisse taugen nur dann etwas, wenn sie auch realisiert werden, woran es in der Praxis ebenso hapert.

Ziel dieses Beitrages ist, aufzuzeigen, worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt, damit sie für das Unternehmen erfolgreich sind.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmensberatungs AG, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 5

*Warum bleiben  
Besprechungen  
wirkungslos?*

*Warum sind die  
Teilnehmer  
enttäuscht?*

*Wann ist eine  
Sitzung notwendig?*

*Wie stellt man den  
Besprechungserfolg  
sicher?*

*Was ist vor und  
nach der  
Besprechung zu  
tun?*

*Wie stellt man die  
Umsetzung sicher?*

*Hinweise – Tipps –  
Empfehlungen!*

**Inhalt**

**Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse**

Erfolgreich entscheiden - wirksam Probleme lösen - Aufgaben methodisch bearbeiten

**Projekte**

Projektfortschritt: voraussagbar?  
Die Fokussierung der Aufmerksamkeit in Projekten

**Kommunikation**

Interne Kommunikation - Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!

**Wissensbilanzierung**

Wissensbilanzierung  
Teil 4: Erfahrungsbericht bei der badenIT

**Besprechung**

Viel gequasselt - nichts bewirkt  
Worauf es bei Besprechungen wirklich ankommt!

**Impressum**

**Kennziffern**

**Impressum**

**Der Unternehmer** erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr.

**Herausgeber:** Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK-BW) im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

**Vorstand:** Dr. Eckhard Brinks, Dr. Dieter Coy, Roland Fausel, Günter Monjau, Jochen Müller, Stephan Teuber

Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26  
[info@bdu.de](mailto:info@bdu.de), [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

**Redaktion:** Dr. Dieter Coy, Stephan Teuber

Wenn Sie den Informationsdienst nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie bitte eine eMail an [ha@bdu.de](mailto:ha@bdu.de).

Alle in **Der Unternehmer** und auf [www.bdu.de](http://www.bdu.de) erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir von diesem Informationsdienst oder von den BDU-Internet-Seiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu eigen.

**Kennziffern**

**Der kurze Weg zu mehr Informationen**

Zu jedem Artikel der Unternehmensberater können Sie weitergehende Informationen erhalten. Das Kennziffern-Verfahren soll Ihnen die Kontaktaufnahme zu den Mitgliedern erleichtern.

Bitte kreuzen Sie mit den Kennziffern die Themengebiete an, zu denen Sie gerne mehr erfahren würden. Faxen Sie uns das Blatt zurück, wir geben es dann den entsprechenden Mitgliedern weiter.

**BDU e.V., Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg**

Bitte senden Sie mir die ausführliche Fassung der angekreuzten Fachartikel von:

Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/  
Abbestellung

Copyright

Erklärung

per Fax:  
0228/91 61-26

- Kennziffer 1 **Jochen Müller**,  
MSE GmbH
- Kennziffer 2 **Dr. Dieter Coy**,  
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 3 **Stephan Teuber** und **Sina Pustal**,  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 4 **Dr. Oliver Kriessl**,  
badenIT GmbH
- Kennziffer 5 **Heinz-Peter Lakner**,  
Lakner Unternehmensberatungs AG

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail