

VBU im Dialog

Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine
Vorträge und Seminare der
VBU-Partner
- 'Kaltbesuch' - die Königsdisziplin
des Verkäufers
- Projektauftrag klären
- Lachend zum Projekterfolg
- Interessante Randnotizen
- Impressum

Netzwerk-Erkenntnis

Bereits vor 2000 Jahren hat der römische Philosoph und Dramatiker **Lucius A. Seneca (1 bis 65 n. Christus)** formuliert:

"Jeder nützt sich selbst am meisten, wenn er sich anderen als nützlich erweist."

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

soll der wirtschaftliche Aufschwung des letzten Jahres wirklich schon wieder abflachen oder gar vorbei sein? In den neuesten Prognosen revidieren die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute ihre ursprünglichen Wachstumsprognosen für das Brutto-sozialprodukt von 1,8% auf 1,4% - im Herbst 2007 lag die Prognose für 2008 sogar noch bei 2,2%. Auch der Internationale Währungsfonds (IWF) hat seine Prognose für Deutschland auf 1,4% in 2008 revidiert. Die Inflationsrate, die mit 2,6% für 2008 geschätzt wird, ist sicher nicht unproblematisch - wobei die „gefühlte“ Inflation beim Verbraucher noch höher sein dürfte. Was können wir aus dieser Entwicklung schlußfolgern?

Der Aufschwung ist kein Selbstläufer, Erfolge müssen gesichert und Reserven in Betriebsabläufen gefunden werden, Reserven in den Büchern angelegt werden.

Wir beginnen in dieser Frühjahrsausgabe mit dem ersten Teil einer Reihe unseres

VBU-Partners Dr. Daniel Langhans über das Thema „professionelle Akquisition“. Schon dieser erste Teil bringt viele praktische Tipps für eine erfolgreiche Akquise. „Projektarbeit“ und „Projekterfolg“ sind die Themen in den dann folgenden zwei Berichten. Hier zeigen Ihnen unsere VBU-Partner Friedrich Stein und Dr. Christian Eisenschink zum einen auf - welche Rahmenbedingungen ein Projekt erfolgreich machen und zum anderen - dass auch/oder besonders unkonventionelle Vorgehensweisen zum Projekterfolg führen.

Wir wünschen Ihnen gute und erfolgreiche Geschäfte.

Ihr
Verbund beratender Unternehmer
Norbert Schenzle



Termine

Projektmanagement – Aufbaumodul D Team führen – ein starkes Team leistet mehr

am **21. und 22. April 2008**, 8:45 bis 16:45 Uhr in **73760 Ostfildern**
Friedrich Stein
TAE Technische Akademie Esslingen,
www.tae.de

„Wissensbilanz - Made in Germany“ goes Stuttgart

Eine Veranstaltung des Arbeitskreises Wissensbilanz (Dieter Brinker und andere) und der IHK Region Stuttgart, am **26. Mai 2008**, 13:30 bis 18:00 Uhr in den Räumen der IHK Region Stuttgart in **70174 Stuttgart**, Jägerstraße 30
Anmeldung unter: www.dbc-consult.de/downloads/Einladung-Stuttgart.pdf

Betriebsinterne Projekte professionell planen und durchführen

Projektmanagement für Organisations- und Technologieprojekte
am **2. und 3. Juni 2008**, 9:00 bis 17:00 Uhr in **73760 Ostfildern**
Friedrich Stein
TAE Technische Akademie Esslingen,
www.tae.de

Intensivtraining für Ingenieure und Techniker im Vertrieb in zwei Modulen

Unterstützt durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds vom **14. bis 25. Juli 2008**, Montag bis Freitag 9:00 bis 17:00 Uhr in **73760 Ostfildern**
Sechs Referenten, u. a. Friedrich Stein
TAE Technische Akademie Esslingen,
www.tae.de

"Kaltbesuch" - die Königsdisziplin des Verkäufers

Dr. Daniel Langhans

In mittelständischen Betrieben ist der Chef meist (auch) der erste Verkäufer. Und doch kann man immer wieder von anderen profitieren. In der Beitragsreihe "Verkäuferkurs" verrät Dr. Daniel Langhans einige Erfolgstitips aus seiner langjährigen Erfahrung in der professionellen Akquise.

Wenn wir, beispielsweise bei Messen, über Profi-Akquise als Dienstleistung sprechen, werden wir oft gefragt: "Aber Ihr macht Euch doch Termine vorher, oder?" Meine Lieblings-Entgegnung lautet inzwischen: "Wenn Sie 100 Firmen anrufen lassen, wie viele persönliche Kontakte kommen da wohl zustande?" Als Antwort kommt meistens irgendeine Zahl zwischen fünf und zehn. "Wenn Sie definitiv zu allen 100 einen persönlichen Kontakt herstellen könnten, wäre das interessant?" Das nämlich macht den Unterschied aus - zwischen Telefonmarketing (beispielsweise über ein internes/externes Callcenter) und Profi-Akquise. "Ja, aber - Sie können doch nicht...", heißt es dann meistens. Doch, wir können! Und ein Verkäufer (oder auch ein verkaufsorientierter Unternehmer!), der eine unzerstörbare Frische in seiner Seele trägt, kann so etwas auch lernen. Und daher beschäftigen wir uns in dieser ersten Folge unseres Verkäuferkurses mit dem Kaltbesuch.

In den harten Zeiten von Nachfrage- statt Anbieter-Märkten sind die meisten Unternehmen am Telefon abweisend: "Schicken Sie Unterlagen. Wenn wir dann Interesse haben, melden wir uns..." Kennen Sie diesen Satz auch? Wie also lässt sich ein persönlicher Kontakt zu den Zielkunden herstellen? Vor dieser Frage stehen heute eigentlich alle Firmen, insbesondere bei beratungsbedürftigen Lösungen beziehungsweise Produkten: Wie kommt man als Verkäufer an den sprichwörtlichen "Tisch"? Zweck des Kaltbesuches ist nicht ein ausführliches oder gar Beratungsgespräch mit Ihrem Zielkunden! Vielmehr geht es im Kaltbesuch darum, einen kurzen Kontakt zum Umfeld des Entscheiders herzustellen, Interesse zu wecken und die Botschaft mit einem konkreten Gesicht zu versehen; und häufiger als erwartet erreicht man sogar den Entscheider selbst. Beim Pförtner - sofern es ihn noch gibt - fragen Sie freundlich nach dem Namen des Entscheiders für die entsprechende Managementposition, zu

welcher Sie Kontakt suchen: "Wer ist bei Ihnen zuständig für...?" Nun wird Ihnen der Pförtner nicht selten antworten: "Das ist Herr Maier", nicht zuletzt begleitet von einem breitem Grinsen: "Haben Sie denn einen Termin?"

Gratuliere! In diesem Moment hat Ihre Kaltakquise so richtig begonnen. Jetzt nur Mut, und weiter! Natürlich vermeiden Sie negative Aussagen wie "Ich habe leider keinen Termin...", sondern Sie sagen beispielsweise: "Schauen Sie, wir übergeben unsere Unterlagen kurz persönlich. Das ist unser Stil." Wenn Sie Glück haben, schickt Sie der Pförtner gleich zur Sekretärin des Entscheiders. Aber meist lautet seine unbequeme Antwort - und das Grinsen wird noch breiter: "Das geht bei uns nicht. Hier kommt man nur mit einem Termin rein - klare Anweisung!"

Sie behalten die Nerven: "Natürlich. Wenn das bei Ihnen so geregelt ist. Schauen Sie, der Herr Maier hat bestimmt eine Sekretärin oder Assistentin, und die kann am besten beurteilen, welche von meinen Unterlagen für Sie interessant sind, richtig? - Außerdem geht es um ..." (und jetzt vermitteln Sie dem Pförtner den Eindruck, dass er am besten damit fährt, die Sache von der Sekretärin entscheiden zu lassen, bevor er sich hier noch die Finger verbrennt...)

"Na, dann gehen Sie mal rechts/links, fünfte Etage..." Und schon sind Sie drin. Die Sekretärin wird nun gerade auf Sie gewartet haben? Natürlich nicht. Deshalb sollten Sie jetzt genau wissen, wie Sie ihr den Hauptnutzen Ihrer Dienstleistung/Ihres Produktes deutlich machen. Auch sollte klar überkommen, dass Sie wirklich nichts anderes wollen, als eine Unterlage "kurz persönlich übergeben".

Sie bringen jetzt Ihren präzise ausformulierten "Präsentationssatz" vor, den Sie hoffentlich im Schlaf beherrschen. Denn wann können Sie Ihren Hauptnutzen besser darstellen - wenn Sie wissen, wo es steht oder wenn Sie ihn auswendig gelernt haben? Also, wenn Sie Ihren Präsentationssatz noch nicht intus haben: Investieren Sie die Zeit. Formulieren Sie in knappen und verständlichen Worten, was Ihr Angebot für Ihren Kunden so besonders wertvoll macht, und lernen Sie diese Botschaft dann auswendig.

>>

Unterzeichnung mit „i.A.“ immer nur als Bote des Erklärenden?

Neues aus der Rechtsprechung

Unterzeichnet jemand eine Kündigungserklärung für einen Arbeitgeber mit dem Zusatz „i.A.“, so ist gewöhnlich davon auszugehen, dass er lediglich als Bote des Arbeitgebers gehandelt hat. Damit ist die Kündigung jedoch nicht rechtswirksam unterzeichnet, weil sie gem. § 623 BGB der Schriftform bedarf, also vom Arbeitgeber oder seinem Vertreter unterzeichnet sein muss. Wie der folgende Fall zeigt, muss das aber nicht immer so sein. Mit Schreiben vom 14.2.2005 kündigte der Arbeitgeber das weniger als 6 Monate bestehende Arbeitsverhältnis seines Mitarbeiters ordentlich. Das Schreiben war von einer Mitarbeiterin des Arbeitgebers mit dem Zusatz „i.A.“ unterzeichnet worden. Die Mitarbeiterin hatte zuvor in der gleichen Weise den Arbeitsvertrag unterzeichnet. Auch hatte sie zuvor mit dem jetzt gekündigten Mitarbeiter das Einstellungsgespräch und die Personalgespräche geführt. Der Kündigung war eine Generalvollmacht u. a. für den Ausspruch von Kündigungen beigefügt. Gemäß § 623 BGB bedarf die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses der Schriftform; die Kündigung muss also vom Arbeitgeber selbst oder einem Vertreter unterzeichnet sein. Die hier vorliegende Kündigungserklärung ist aber nur mit „i.A.“ unterschrieben, so dass sich die Frage stellt, ob sie überhaupt rechtsgültig ist. Das Bundesarbeitsgericht hat diese Frage mit Ja beantwortet. Es sieht das Schriftformerfordernis des § 623 BGB trotz des Zusatzes „i.A.“ als erfüllt an, weil aus den Gesamtumständen

>>

„Kaltbesuch“ - die Königsdisziplin des Verkäufers

(Fortsetzung)

Die folgenden beiden Minuten können Sie nutzen, um Ihr persönliches Verhältnis zu der Sekretärin aufzubauen. Erfahrungsgemäß wechselt man noch ein paar Worte. Dazu zaubern Sie jetzt ein nettes Präsent aus Ihrer Westentasche (aber bitte nicht unbedingt einen Kugelschreiber, welcher die Nummer 17 in ihrer Sammlung wäre...). Meist wird die Dame Ihnen sagen: "Das klingt nicht uninteressant, Herr Maier meldet sich dann, wenn Bedarf besteht." Indem Sie die letzten Worte ignorieren, fragen Sie höflich: "Frau Müller, vielen Dank, einen schönen Tag wünsche ich noch. Ach, erfahrungsgemäß gibt es da immer noch Rückfragen - was empfehlen Sie mir denn: Wann ist Herr Maier einmal kurz telefonisch zu erreichen...?"

In der Regel wird Sie Ihnen irgendeine Zeitvorgabe machen ("Anfang nächster Woche, zwischen 8 und 9 Uhr, vor den Meetings..." - oder so ähnlich). Und wenn

Sie dann am Dienstagmorgen die Durchwahl der Sekretärin eintippen, werden Sie einen unschätzbaren Vorteil haben - all den anderen gegenüber, die immer per Telefon rüberkommen: Die Sekretärin kennt Ihr Gesicht - und hat auch Ihr Präsent nicht vergessen! Das erhöht Ihre Chancen, dass sie Sie auch tatsächlich zu Herrn Maier durchstellt, doch ganz enorm.

Soweit die erste Einführung in den Kaltbesuch. Der Kracher natürlich ist das Zwei-Minuten-Gespräch mit dem Entscheider persönlich. Wie Sie das anstellen, erfahren Sie in einer der nächsten Folgen dieses Verkäuferkurses.

Dr. Daniel Langhans
daniel.langhans@vbu-berater.de
Telefon 0731 9310600

Projektauftrag klären

Friedrich Stein

Wenn Unternehmer sich Berater engagieren, dann wollen sie in relativ kurzer Zeit bessere Ergebnisse erzielen, als sie dies „mit Bordmitteln“ hinbekommen hätten. Hier wird der Investitionscharakter dieser Art von Projekten deutlich sichtbar.

**Projektauftrag präzise klären
Ziele vereinbaren, Rahmenbedingungen und Stakeholderanalyse – diese Vorarbeiten bestimmen den Erfolg von Organisationsprojekten.**

Selektive und begrenzte fachliche Beratungsleistungen sind dabei relativ unproblematisch. Sie sollten auch zügig die Nutzeffekte für das Kundenunternehmen bewirken. Häufig ist es aber so, dass Kunden ein Bündel an differenzierten Leistungen für eine ganzheitliche Verbesserung der Engpass-Situation benötigen. Einzelmaßnahmen stehen in Wechselwirkungen zueinander, sie können sich nicht nur fördern, sondern auch behindern. Dann kann das Vorhaben schnell zu einem komplexen Organisationsprojekt werden.

Diese Projektart hat regelmäßig mit Veränderungen zu tun. Und Veränderungen

empfinden nicht wenige Menschen als Bedrohung ihres Status quo. Uneinigkeit über Ziele und Vorgehen kommen als zusätzliche Störfaktoren hinzu. Da müssen sich die Veränderer nicht wundern, wenn es von Anfang an zu aktiven und passiven Widerständen kommt. Wenn Auftraggeber und Berater sich dieser besonderen Herausforderungen nicht von Anfang an bewusst sind, kann ein Organisationsprojekt schnell aus dem Ruder laufen oder gar scheitern.

Was kann also vorausschauend geleistet werden, damit die Erfolgswahrscheinlichkeit möglichst groß ist?

1. Vereinbaren Sie die Ziele des Vorhabens präzise.
2. Sorgen Sie für eine richtige und angemessene Auftragsklärung.
3. Analysieren den Kreis der Beteiligten und Betroffenen (so genannte Stakeholder) der Veränderung gründlich, um potenzielle Widerstände frühzeitig zu identifizieren.
4. Definieren Sie neben dem Aufwand auch den Nutzen des Vorhabens.
5. Beachten Sie die Rahmenbedingungen.
6. Ermitteln Sie die Chancen und Risiken; für Top-Risiken sind geeignete

>>

deutlich hervorgehe, dass die Mitarbeiterin nicht als Botin, sondern als Vertreterin des Arbeitgebers gehandelt hat. Das BAG hat bei seiner Entscheidung die Kündigungserklärung dahingehend ausgelegt, dass es gem. § 133 BGB „den wirklichen Willen des Erklärenden“ erforscht, „sich nicht an den buchstäblichen Sinn des Ausdrucks“ gehalten hat und so vor allem anhand der übrigen tatsächlichen Umstände den rechtsgeschäftlichen Vertretungswillen ermittelt hat. Die Mitarbeiterin war also Vertreterin des Arbeitgebers, obwohl sie fälschlich mit „i. A.“ unterzeichnete.

Trotz dieser höchstrichterlichen Entscheidung ist dem Arbeitgeber dringend anzuraten, Kündigungen wie auch andere derartige Erklärungen, die der Schriftform bedürfen, nie mit dem Zusatz „i. A.“ unterzeichnen zu lassen. Zwar ist das BAG praxisnah davon ausgegangen, dass Nichtjuristen oft nicht zwischen „Auftrag“ und „Vertretung“ unterscheiden, sondern durch die Zusätze unterschiedliche Hierarchieebenen ausdrücken. Für die hier für den Arbeitgeber günstig ausgefallene Entscheidung war aber vor allem ursächlich, dass die Mitarbeiterin ganz offensichtlich, vor allem aufgrund der beigelegten Generalvollmacht, die für die Kündigung erforderliche Vertretungsmacht besaß.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier

Projektauftrag klären

(Fortsetzung)

Präventionsmaßnahmen durchzuführen.
7. Überzeugen Sie Förderer und auch Skeptiker von den Zielen des Projektes.

„Wenn Du nicht weißt, wohin Du gehst, wie kannst Du erwarten, dort anzukommen?“

(Basil S. Walsh, US-Autor)

Ungeduld und empfundener Zeitdruck am Anfang verhindern oft eine saubere Zieldefinition. Dabei ist dies der Top-Faktor, warum so viele dieser Projekte nicht den gewünschten Nutzen erreichen oder gar schließlich scheitern. Erst das gemeinsame Ringen um eine präzise Zieldefinition macht die Differenzen der unterschiedlichen Sichtweisen der Stakeholder sichtbar. Manchmal sind Auftraggeber oder / und Projektleiter geneigt, die Ziele des Vorhabens bloß nicht so genau zu beschreiben. Vielleicht, weil eine Vertragspartei glaubt, im Verlauf des Projektes die Ziele damit zum Vorteil der eigenen Position umdeuten zu können. Ein verbreiteter, aber folgeschwerer Irrtum! Denn nachträgliche Interpretationen der Ziele führen in aller Regel zu massiven Konflikten zwischen den Partnern, die eigentlich eng zusammenarbeiten sollten, damit das Vorhaben die Früchte des Erfolgs tragen kann.

Ziele konkret formulieren

Die Klärung der Projektziele ist bei weitem nicht so einfach, wie es sich die Vertragspartner gelegentlich vorstellen. Häufig werden Aufgaben und Vorgänge beschrieben; ein Ziel ist jedoch exakt der Zustand der erreicht werden soll, sportlich gesprochen: der Zieleinlauf.

Formulieren Sie die Ziele des Projektes stets präzise und konkret in der Gegenwartsform (Präsens) – das wirkt mitreißend und die Zielerreichung wird als machbar

empfundener. Formulierungen mit Konjunktionen (zum Beispiel: „Wir wollen versuchen XY bis zum ... zu erreichen.“) sind wenig hilfreich. Sie drücken die Unsicherheit der Initiatoren des Vorhabens aus und rufen geradezu die Skeptiker und Bedenkenträger auf den Plan. Die Ziele selbst müssen klar, eindeutig, lösungsneutral formuliert und messbar sein.

Andere wählen lieber die Eigenschaften von Zielen nach dem amerikanischen Modell **SMART**, was soviel bedeutet wie:

Spezifisch, das heißt klar und deutlich, ohne Quellen für Missverständnisse;

Messbar, also mit Maßstäben und Indikatoren des Erfolges;

Aggressiv, womit eine deutliche Herausforderung gemeint ist, die das Team ermutigt, sich über das übliche Maß hinaus anzustrengen;

Realistisch, also erreichbar;

Timing, das heißt ein klarer Zeitpunkt, bis zu dem das Projekt abgeschlossen sein muss.

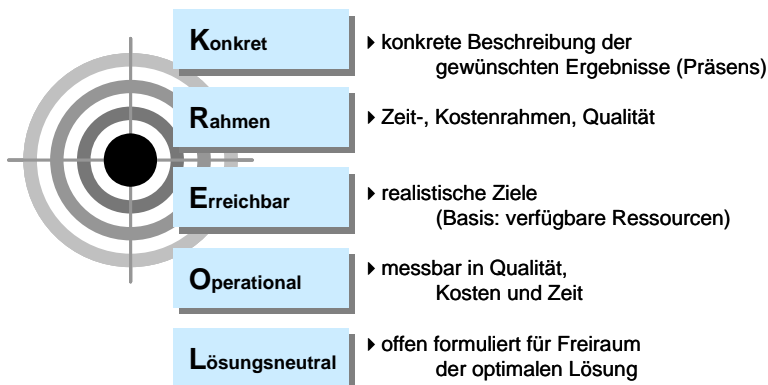
Messgrößen des Erfolgs

Wenn es dann auch noch um messbare Größen der Zielerreichung (= Erfolg) geht, sind die leicht messbaren Größen des magischen Projekt-Dreiecks (Zeit und Finanzen) schnell fixiert. Bei den richtigen Messgrößen für das zu liefernde Projektergebnis hingegen wird es oft sehr schwammig. Dabei lohnt sich gerade hier ein Ringen um die am besten geeigneten Messgrößen.

Noch diffuser wird es bei den Erfolgsfaktoren der Zufriedenheit der Stakeholder. Viele Projektleiter scheuen sich die Beteiligten und Betroffenen zu Beginn des Projektes zu befragen, welche Kriterien sie an ihre

individuelle Zufriedenheit stellen. Und bei Projektabschluss wird regelmäßig „vergessen“, die tatsächliche Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Projektergebnis zu erheben.

Ziele KREOL formulieren:



>>

Die richtige Zeit

Neues aus der Technik

- genauer gesagt und eigentlich gemeint ist die richtige Uhrzeit. Gerade am Morgen nach der Zeitumstellung von Winter- auf Sommerzeit wird uns bewusst, wie wichtig die richtige Zeit ist. Ich kann doch nicht eine Stunde zu spät kommen - oder zu früh? Das wäre zu dumm.

Aber das ist ein kleines Problem verglichen mit der Frage, wie ich mit jemandem auf einem anderen Kontinent kommunizieren kann. Da muss ich wohl die Zeitzone wissen und zum Beispiel bei Chicago sieben Stunden von unserer Zeit abziehen - wichtig zu wissen, wenn ich bei meiner Tante dort anrufen will; ansonsten wird sie erst verschlafen und dann wohl ziemlich ärgerlich reagieren.

Bei der Kommunikation von Rechnern z. Beispiel über Kontinente geht es wohl nicht genau so. Wieso braucht man das? Fast jede Kommunikation heute funktioniert digital über Rechner – oft sind es viele – und die „rufen sich an“, ähnlich wie wir unsere Tante. Dabei müssen sie auch Zeitinformationen austauschen; offensichtlich ist hierzu eine einheitliche Weltzeit notwendig. Und die gibt es mit der UTC: United Time Coordinated (Koordinierte Weltzeit). Bei uns kommt diese Zeit von der PTB: Physikalisch Technische Bundesanstalt. Sie betreibt mehrere sehr genaue Atomuhren und koordiniert diese Zeit mit anderen entsprechenden Instituten weltweit. Also geht diese Uhr überall genau gleich - beruhigend!

Inzwischen wurden nun per Bundestagsbeschluss weitere Einheiten neben der

>>

Projektauftrag klären

(Fortsetzung)

Übergeordnete Ziele

Projekte sind Investitionen in die Zukunft. Bei Organisationsprojekten geht es um die signifikante Verbesserung der Performance des Unternehmens. Deshalb sollte klar sein, dass die Projektziele eine passgenaue Untermenge der strategischen Ziele des Unternehmens sein müssen.

Gelegentlich stellt sich bei dem Versuch die übergeordneten strategischen Ziele zu definieren heraus, dass das Projektziel kaum oder keinen strategischen Charakter erkennen lässt. Tritt so etwas zu Tage, können die Vertragspartner davon ausgehen, dass das Projekt bereits jetzt Gefahr läuft mangels Unterstützung des Top-Managements während der Laufzeit zu „verhungern“. In Organisationen lassen sich nicht selten Projekte aufstöbern, die weder von großem Interesse sind, noch ordentlich abgeschlossen wurden – Projekt-Siechtum irgendwo zwischen Leben und Tod.

Was ist nicht Projektziel?

Fast immer wird vergessen, die Ziele des Projektes eindeutig abzugrenzen. Das heißt: Abgrenzen von anderen oder parallel initiierten Vorhaben und laufenden Prozessen, aber auch hinsichtlich von Folgeprojekten, die nicht selten auf den Ergebnissen aufbauen. Wird nicht eindeutig geklärt was nicht Projektziel

ist, kann es zu höchst unerfreulichen Kollisionen oder Doppelarbeiten mit anderen Projekten kommen, oder aber das Projekt wird während der Laufzeit stillschweigend ausgeweitet oder – bei gleichem Budget – „verlängert“.

Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken

Die Ist- und Ausgangssituation und die unveränderlichen Rahmenbedingungen müssen allen Beteiligten klar sein.

Obwohl Risikomanagement, beginnend mit einer angemessenen Risikoanalyse, zwingender Bestandteil eines ordentlich geführten Projektes ist, wird die Erhebung und Bewertung der Chancen und Risiken des Projektes nicht selten unterlassen. Ein solches Vorgehen kommt aber einem

„Blindflug“ gleich, und gelegentlich schlägt dann ein Top-Risiko unvorbereitet (Murphys Gesetz) und mit voller Härte zu. Die Konsequenzen des „Blindflugs“ können fatal sein. Sie können nicht nur den Projekterfolg gefährden, sondern unter Umständen sogar erheblichen Schaden für das Unternehmen bedeuten.

Ressourcen bei Projektstart

Ein weiterer Fehler bei der Auftragsklärung ist, wenn ein Projekt gestartet wird, ohne dass ausreichende Ressourcen (finanziell und hinsichtlich der geeigneten Teammitglieder) bereit gestellt sind. Vorgehen nach dem Känguruh-Motto „Große Sprünge und nichts im Beutel!“ in aller Regel zu massiven Konflikten zwischen den Partnern, die eigentlich eng zusammenarbeiten sollten, damit das Vorhaben die Früchte des Erfolgs tragen kann.

Fazit

Umfassende Beratungsvorhaben haben meist den Charakter von Organisationsprojekten. Dem Projekt erfahrenen Berater obliegt dabei, bereits vor Projektstart für eine umfassende und präzise Klärung des Auftrages zu sorgen. Damit leistete er seinen Beitrag für den Erfolg des Vorhabens. Gehen Sie dabei nach diesen „Leitfragen für die Auftragsklärung“ vor:

(1) WOZU machen wir das?	>	Strategische Positionierung
(2) FÜR WEN sollen die Ergebnisse erarbeitet werden?	>	Zielgruppen, Kunden etc.
(3) WAS und WIEVIEL soll erreicht werden?	>	Ergebnis, Umfang
(4) WANN soll es fertig sein?	>	Termine, Zeitrahmen
(5) WELCHE Randbedingungen?	>	Projektleitung, Organisation
(6) WER ist verantwortlich?	>	RACI-Chart (IMV-Matrix)
(7) WELCHE Erfolgsfaktoren?	>	Messkriterien für Erfolg

Im Übrigen verwenden Sie für die Klärung des Auftrags geeignete Checklisten und zur Formulierung der Ziele und anderen Ausprägungen ein so genanntes „Zieleblatt“.

Dipl. Ing. Friedrich Stein
fstein@stein-mb.de
Telefon 0721 9472976

Zeit, wie das Meter und das Kilogramm vereinheitlicht in die gesetzliche sowie technisch wissenschaftliche Obhut der PTB gestellt. Organisatorisch gehört die PTB als wissenschaftliche Behörde zum Wirtschaftsministerium BMWi und die entsprechenden Gesetze werden dort bearbeitet. Das Eichwesen gehört damit auch in diesen Verantwortungsbereich.

Wir können also beruhigt auf Reisen im Nachbarort nach Meter einkaufen. Es ist die gewohnte einheitliche Länge. Es gibt kein Problem mehr mit dem besonders kurzen Ellenbogenknochen eines kleinwüchsigen Betrügers, der uns damit für unsere guten Taler weniger geben würde.

VBU-Partner
Dr. Ulrich Obbarius

Lachend zum Projekterfolg

Dr. Christian Eisenschink

Warum Projektmanagement?

Aufgrund einer zunehmenden Liberalisierung und Globalisierung der Märkte werden viele Unternehmen durch die wachsende Dynamik und Komplexität immer mehr gefordert, so dass die klassische Linienorganisation die wachsenden interdisziplinären Aufgaben nicht mehr ausreichend unterstützen kann. Seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts breitet sich Projektmanagement als eine Methode für „außergewöhnliche Vorhaben“ aus, die zusätzlich zu den traditionellen Planungstechniken den Menschen in den Vordergrund rückt. Die Mitarbeit in einem Projekt bietet die Chance, dass die Projektteam-Mitglieder eine höhere Partizipation an der Entscheidungsfindung im Verhältnis zur Linienorganisation haben, und in einem hochgradig vernetzten Team kein „passives Angestelltenverhalten“ praktizieren, sondern verantwortungsvoll wie ein Unternehmer im Unternehmen (Intrapreneurship) agieren. Projektmanagement birgt jedoch auch das Risiko, dass im Falle einer Matrixorganisation eine Doppelbelastung für die Mitarbeiter auftritt.

Projekte dienen im Rahmen einer Mittel-Zweckbeziehung der Erfüllung der strategischen Ziele. Diese Einbindung von Projekten in die Unternehmenskultur kann dazu führen, dass die möglicherweise tradierten Verhaltensweisen der alten Struktur der Linienorganisation in die Projekte übernommen werden. Mit Projektmanagement können neue Vernetzungen im Projektteam entstehen, die innovativ wirken und eine völlig neue und auf Veränderung ausgerichtete Atmosphäre schaffen. In der nachstehenden Abbildung wird eine Veränderung des Zustandsniveaus von Z_0 nach Z_1 dargestellt, die beispielsweise durch den Bau eines Gebäudes oder durch ein Reengineering einer Organisation realisiert wird.

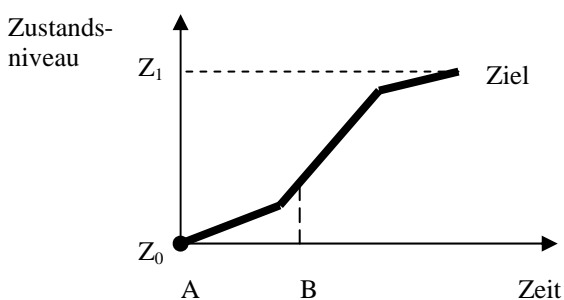


Abb.: Veränderung des Zustandsniveaus durch Projekte

Dabei wird das Projektziel am Ende des Projektes erreicht.

„Lachen ist die beste Medizin“

Die Phase des Projektstarts bis zum Ende der Machtkampfphase (im Bild: Strecke AB) stellt die elementaren Weichen für den Pfad des Projekts. Die Durchführung der Startphase unter harmonischen Rahmenbedingungen kann dazu führen, dass die Machtkampfphase, bei der es weitgehend um die Verteilung der Rollen im Team geht, in einer Art gemeistert wird, die nicht zum Absturz des Projekts führt. Um eine intensive Vernetzung mit einem hohen Grad an Einfühlungsvermögen der einzelnen Teammitglieder zu erreichen, kann beispielsweise bei der Teambildung ein gemeinsames Lachtraining realisiert werden.

Die alte Volksweisheit „Lachen ist die beste Medizin“ gilt nicht nur für das individuelle Wohlbefinden, sondern auch für die Beziehungen zu den anderen Teammitgliedern. Das gemeinsame Lachen verbindet und kann die Kreativität fördern. Neue Ideen sind der elementare Bestandteil eines erfolgreichen Projektmanagements, da nur durch Innovationen die Zustandsveränderungen in Projekten (z. B. Forschungs- und Entwicklungsprojekte) erreicht werden können. Die Lachtrainings aktivieren nicht nur in der Startphase, sondern können in allen Projektphasen, z. B. bei den Meilensteinsitzungen, durchgeführt werden. Das „Meilenstein-Lachen“ stellt ein Ritual dar, das eine positive aktivierende Atmosphäre schafft. Beispielsweise führte der Autor dieses Beitrags in einem mittelständischen Unternehmen ein Lachtraining durch, das die Unternehmenskultur und die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander verbesserte.

Das Lachen, das zum Projekterfolg führt, kann durch Lach-Yoga erzeugt werden. Diese besondere Art des Lachens geht nicht von einem exogenen Reiz, z. B. einem Witz aus, sondern basiert auf einem endogenen Lachimpuls, der durchaus die ersten Minuten erst einmal vorgetäuscht wird. Das vorerst „unechte“ Lachen bewirkt im Gehirn die gleichen Impulse wie das „echte“ Lachen. Je nach Mentalität wird durch

>>

Neues aus der IT

Die Radiofrequenz-identifikation (RFID) ist im Kommen

Nachdem Ideen für RFID im privaten Bereich, wie etwa der Hinweis, welche Produkte im häuslichen Kühlschrank man - aufgrund der Verschlüsselung des Mindesthaltbarkeitsdatums auf dem Transponder durch den Electronic Product Code (EPC) - zuerst verbrauchen sollte, die Verbraucher wohl nicht vom Nutzen von RFID überzeugen wird, hat sich die neue Technologie bereits bei der eindeutigen Identifizierung von Nutztieren als sinnvoll erwiesen. Lebensmittelsicherheit liefert dazu ausreichend Gründe: die eindeutige Herkunftsbestimmung von Fleisch durch RFID-Systeme ist sicher eine sinnvolle Anwendung. Der Einsatz von RFID in Wegfahrsperrern ist ebenso sinnvoll. Überlegungen, Geldscheine durch RFID vor Fälschungen zu schützen, wird noch Fragen zur Sicherheit des RFID-Systems selbst aufwerfen. Eine neue Einsatzmöglichkeit für die Erkennung von Objekten mit Hilfe von Radiowellen bietet sich im Behältermanagement an. Nicht nur, dass alle Behälterbewegungen im Unternehmen nachvollziehbar werden, auch unternehmensübergreifend bieten RFID-Techniken sinnvolle Anwendungen, wenn Behälter das Unternehmen verlassen: Logistikdienstleister, Speditionen und Kunden können die Bewegungen von Containern und Behältern durch zeitnahe und präzise Erfassung real verfolgen und steuern.

VBU-Partner
Peter Zahn

Lachend - hoho-haha - zum Projekterfolg (Fortsetzung)

das gemeinsame Lachen die „Hemmschwelle“ nach einigen Minuten überschritten. Das Lachen kommt dann tief aus dem Unterbewusstsein, das auch für die intrinsische Motivation der Projektmanager verantwortlich ist. Die hohe Begeisterung für ein Projekt kann damit durch eine außergewöhnliche Methode gefördert werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, lachend zum Projekterfolg zu gelangen.

Dr. Christian Eisenschink
christian.eisenschink@vbu-berater.de
Telefon 09405 4989

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon
+49 (0)7157-5369265
Telefax
+49 (0)7157-5369263
eMail
info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle
Joachim Staudenmaier
Peter Zahn

Copyright VBU 2008

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de
