

Leseprobe



© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten
978-3-947287-03-1

Bibliografische Informationen der
Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über
<http://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel
Werkzeuge
Von 8+1 W bis Smarte Ziele
ISBN 978-3-947287-03-1

Band 3 der Reihe
Elche fangen ...
Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte
ISBN 978-3-947287-00-0

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>
<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel
Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel
Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann
Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



Christa Weßel

WERKZEUGE

Von 8+1 W bis Smarte Ziele

Band 3 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für
Berater und Führungskräfte

Weidenborn Verlag Frankfurt am Main

Elche fangen ...

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, triefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes

Elche fangen ...

anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe

Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe *ELCHE FANGEN* sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band *BERATEN* behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil *KONZEPTE* stellt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil *AUFTRAG* erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band *MENSCHEN* lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, *WERKZEUGE*, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Elche fangen ...

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	5
Einleitung	11
1 WERKZEUGE	15
8+1 W – Fragen	16
Arbeiten im Raum	18
Arbeitsgruppen	22
Balanced Scorecard	24
Benchmarking	28
Beobachtungen und Interviews	31
Briefing – Action – Debriefing	34
Check-In/Check-Out	37
Dialog und Diskussion	40
„Fence Sitter“ und die Fence-Sitter-Matrix	42
Fishbowl	45
Fragebogen	47
Hackathon	51
Indikatoren, Kriterien, Kennzahlen und Bewertungen	53
Klausur/Retreat	56
Kreativtechniken	59
Matrix, Portfolio und SWOT	60
Mindmaps	68
Narrative, Geschichten und Muster	70
Netzwerkanalyse	71
Open Space	75

Inhaltsverzeichnis

Pareto-Regel und ABC-Analyse	78
Punktabfrage	81
Räume	89
Reflexion	91
Reviews und Qualitätszirkel	93
Schätzungen – Experten, Delphi & Co	95
Schreiben – Journaling & Co	99
Szenarien	101
Training	106
Visualisieren	107
Web 2.0 und Social Media	110
Workshop	114
World Café	115
Ziele, SMARTe	116
4 Jobs	118
2 AUßERDEM ...	123
Dank	125
Quellen	129
Fachliteratur & Co	129
Bücher, Blog & Co	137
Verzeichnisse	143
Abbildungen	143
Stichwortverzeichnis	144
Und ...	151

Einleitung

Dieser dritten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten auf- und auszubauen.

Berater brauchen neben der Kenntnis von Theorien und Konzepten auch Handwerkszeug, also Methoden zur Arbeit mit Einzelpersonen, Gruppen und Teams sowie zur Arbeit mit ganzen Organisationen. Außerdem brauchen sie gute Kollegen und eine entsprechend sortierte Bibliothek. Das Kapitel QUELLEN meiner Bücher stelle ich jeweils auch Online auf christa-wessel.de zur Verfügung und vermerke dort, wo es in meinem Blog um das jeweilige Thema geht. Außerdem ergänze ich im Bereich „Ressourcen“ die Listen fortlaufend.

It's all about communication, communication, communication.

Beratung und Management sind Berufe und Arbeiten, in denen es vor allem um Menschen und somit um Kommunikation geht. In jedem Beruf legen Menschen eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen an. Diese sollten auf fundierten Theorien, Modellen und Konzepten beruhen. Die Ansätze anderer können Sie weiter

Einleitung

entwickeln und sie auf Ihre Herangehensweisen und Philosophien und auf die Bedürfnisse Ihrer Klienten zuschneiden.

Diese Sammlung von Werkzeugen enthält die in Band I BERATEN und Band II MENSCHEN angesprochenen Methoden. Plattformen im Internet und zahlreiche Bücher bieten noch mehr dazu an. Einige sind in den Quellen aufgeführt. Zusammen mit den Anregungen, Tipps und Reflexionen aus Band I und II sollen diese Werkzeuge Sie dazu anregen, sich selbst ein Instrumentarium aufzubauen. Dieses wird sich erweitern und verändern. Es gibt Methoden, zu denen Berater in bestimmten Projekten oder Lebensphasen einen leichten Zugang haben, die sie aber vielleicht nach einiger Zeit wieder verlassen. Mit Erläuterungen und Beispielen sollen die folgenden Kapitel drei Fragen beantworten.

- Was ist das? Theoretische Hintergründe.
- Wozu ist es gut? *Ziele*, Nutzen und Anwendungsgebiete.
- Wie geht das? Vorgehen.

Eine Methode, die nicht hier, sondern als eigenes Thema im Band II MENSCHEN im Kapitel COACHING enthalten ist, möchte ich besonders herausheben. Dies ist die Supervision. Berater müssen sicherstellen, dass sie über ihre Arbeit nachdenken und sich weiter entwickeln. Dazu ist die Supervision ein seit Jahrzehnten erfolgreich angewendetes Instrument.

Die Methoden sind alphabetisch aufgeführt. Es handelt sich um Werkzeuge in der Einzelarbeit und in der Arbeit mit Gruppen. Zu Gruppenarbeitstechniken zählen Arbeit im Raum; Check-In/Check-Out sowie Dialog und Diskussion. Beispiele für die Moderation von Großgruppen sind Fishbowl; Klausur/Retreat; Open Space und World Café. Workshops dienen in kleinen Gruppen der konzentrierten Bearbeitung eines Themas oder der Fortbildung.

Um die Anzahl der Querverweise gering zu halten, sind Werkzeuge aus anderen Abschnitten *kursiv* geschrieben und – natürlich – im Stichwortverzeichnis aufgenommen.

Berater und Führungskräfte haben oftmals mehr als einen Job. Wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten, müssen Sie vor allem sich selbst managen können. Dazu gibt es auch in diesem Band WERKZEUGE eine Geschichte, in der die Elche ihren Auftritt haben: 4 JOBS ... MIT DEN SCHÖNEN SEITEN DER ELCHE BÄNDIGEN

1 WERKZEUGE



8+1 W – Fragen

Der, die, das, wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm! (Sesamstraße)

Aus dem Journalismus stammt die Frage „Wer (hat) wo wann was (getan) wie und warum?“ Außerdem fragen Journalisten, Forscher, Kriminalisten und Berater „Woher stammen die Informationen?“

Fragen sind im Lernen, in der Formulierung von Träumen und Zukunftsbildern (Visionen), in der Entwicklung von *Zielen* und Strategien und dann in der Auswahl und Planung von Maßnahmen und im Controlling ein sehr mächtiges Instrument. In der Reihe ELCHE FANGEN habe ich die 8+1 W immer wieder angewendet, angefangen mit der Frage, worum es in Beratung und Consulting geht bis hin zur Beschreibung der Schritte im Umgang mit *Web 2.0 und Social Media*.

Die 8+1 W können Sie in allen Themen und Phasen von Veränderungsprozessen einsetzen, wenn Sie sich ein Thema erschließen, ein Projekt managen, einen Bericht schreiben oder eine Reise vorbereiten. Sie finden sicher noch andere Anwendungsgebiete.

Vorgehen

Als *Mindmap* visualisiert und im Projekt- oder eigenen Büro aufgehängt sind die 8+1 W ein guter Anlauf- und Ausgangspunkt für die tägliche Arbeit und für *Reflexionen*.

- Wozu? Ziel.
- Warum? Motivation und Anlass.
- Was? Inhalte und Aufgaben.

- Wer? Rollen und Funktionen.
- Für wen? Zielgruppe, Klient, Kunde.
- Wie? Methoden.
- Wann? Zeitraum und Termine.
- Wo? Orte.
- Und Woher? Daten, Informationen, Theorien, Modelle, Konzepte, Publikationen, Berichte, Dokumentationen, Ansprechpartner.

Arbeiten im Raum

Woher kommst du? Wohin gehen wir?

Das Arbeiten im Raum ist eine Form der *Visualisierung*. Jacob Levy Moreno (1889–1974) hat in den 1930ern die Soziometrie zur Untersuchung und Interpretation von Gruppen, sozialen Strukturen und Beziehungen entwickelt. Bei der Arbeit im Raum verknüpfen die Beteiligten außerdem Handlung und Denken. Der Lerneffekt ist höher als bei einer einfachen Vorstellung im Sitzen oder Stehen. Manche Autoren nennen dieses Arbeiten im Raum auch Aufstellung. Es handelt sich beim Arbeiten im Raum jedoch nicht um das psychotherapeutische Verfahren Aufstellung, das unter anderem als Familienaufstellung Verbreitung gefunden hat. Um diesbezüglich Missverständnisse zu vermeiden, spreche ich ausdrücklich vom Arbeiten im Raum.

Sie können die Arbeit im Raum nutzen für das Kennenlernen in Gruppen, für Schätzungen, für die Verknüpfung theoretischen Wissens mit der eigenen Praxis und für die *Reflexion* in Gruppen zu ihrer Gruppendynamik.

Vorgehen

Je nach Teilnehmerzahl brauchen Sie für diese Arbeit zwölf bis dreißig Quadratmeter freien Raum. Ich arbeite bei entsprechender Witterung auch gerne draußen. Die Moderatoren erklären die Methode und stellen auf die Teilnehmer und das Thema zugeschnittene Fragen.

Kennenlernen

Geographie: „Der Boden ist eine Landkarte von ...“ Dann stellen Sie mehrere Fragen, beispielsweise: „Woher kommen Sie? Wo

ist Ihr Lebensmittelpunkt? Wo arbeiten Sie?“ Es ist sehr spannend zu sehen, wie viele Orte für eine Person zusammenkommen können.

Demographie: Hier geht um Fragen zu Alter, Berufserfahrung, Berufsausbildungen bis hin zu Hobbies und Lebensumständen. Hierzu wählen Sie Linien oder auch Ecken für Gruppen.

Berufserfahrung in Jahren halte ich persönlich für eine gute Frage. Wenn ich *Workshops* und Seminare für Berater oder Coaches mache, frage ich immer danach. Meist sind Menschen dabei, die länger unterwegs sind als ich. Wählen Sie die Linien lang genug. In einer Gruppe nahm ich einen Zeitraum von fünfzehn Jahren an. Es gab zum Glück eine Terrassentür. Ein Teilnehmer stellte sich in den Garten. Er war seit dreißig Jahren als Coach unterwegs.

Berufsgruppen, Branchen, Aufgaben: „Wir haben hier eine vier-eckige Fläche. In diese Ecke stellen sich bitte die [Berufsgruppe/Branchen/Aufgabe im Unternehmen]. In diese Ecke ... Sie können auch Zwischenpositionen einnehmen.“

Ziele und Erwartungen: „Welches *Ziel* haben Sie für diese Veranstaltung, ...?“, „Was erwarten Sie von diesem Seminar, Workshop, ...?“ Sie ordnen jeder Ecke ein Ziel, beziehungsweise eine Erwartung zu. Sie sollten auch nach „Neues lernen“ und „Anregungen, Feedback zur eigenen Arbeit“ und Freude („Spaß“) fragen.

Es empfiehlt sich, das Kennenlernen auch dann durchzuführen, wenn alle Beteiligten aus einer Firma oder gar einem Bereich kommen, da die Beteiligten von- und übereinander Neues lernen und diese Methode Ihnen selbst einen guten ersten Zugang zu den Menschen ermöglicht.

1 WERKZEUGE

Schätzungen

Entlang einer Linie nehmen die Teilnehmer Schätzungen vor. Dies ist die Umsetzung einer Skala im Raum. Manche nennen es auch Baro- oder Thermometer. Dabei geben die Moderatoren drei Werte vor, je einen für das Maximum, das Minimum und die Mitte. Mögliche Themen sind Fragen zu eigenen Kenntnissen (Novize, so lala, schwarzer Gürtel); Entwicklungen einer Branche (wachsend, gleichbleibend, an Bedeutung abnehmend); Flexibilität der Branche und dann noch mal in Bezug auf das eigenen Unternehmen (kaum, mittel, gut).

Bei einer Zusammenarbeit über mehrere Wochen oder Monate kann es auch Sinn machen, am Beginn, im Verlauf und zum Abschluss Schätzungen durchzuführen, zum Beispiel, wenn Sie Lernfortschritte oder die Qualität der Arbeit und Zusammenarbeit erfragen wollen.

Verknüpfung theoretischen Wissens mit der eigenen Praxis

Die Mitwirkenden lernen etwas kennen, zum Beispiel den Ablauf eines Managementprozesses oder den Aufbau einer *Balanced Scorecard*. Die Teilnehmer übernehmen Positionen für Teile solcher Abläufe oder Strukturen, zum Beispiel „Ziel“ im Managementprozess oder „Vision und Strategie“ in der BSC. Sie können sie auch bitten, Positionen zu übernehmen, die sie (a) in ihrem Unternehmen ausfüllen oder (b) gerne ausfüllen würden. Diese zwei Fragen sollten Sie in zwei Anläufen behandeln.

Gruppendynamik

Arbeiten im Raum wende ich auch an, wenn ich mit einer Gruppe oder einem Team Verläufe in der Zusammenarbeit darstellen möchte. Dazu machen wir uns zunächst mit den Phasen der Gruppendynamik nach Tuckman und ihren Ausprägungen auf der

Inhalts- und der Sozialebene vertraut. Die Phasen sind Kennenlernen (forming), Kämpfen (storming), Regeln (norming), Umsetzen (performing) und Loslassen (adjourning).

Dann betrachten wir, wann wir uns wo befunden haben. Wir, die Teilnehmer und ich, können auch Aussagen zum erwarteten weiteren Verlauf machen, Hindernisse oder Stockungen identifizieren und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Zur Qualität der Zusammenarbeit sagen wir etwas über die Gruppe oder das Team, nicht über Einzelne. Durch dieses Vorgehen lassen sich Ausgrenzungen und Schuldzuweisungen vermeiden. Welche Aspekte es während der Zusammenarbeit in den einzelnen Phasen zu beachten gilt und welche Methoden Sie dabei anwenden können, beschreibt das Kapitel GRUPPENDYNAMIK im Band II dieser Reihe, MENSCHEN.

Arbeitsgruppen

Wenn man nicht mehr weiter weiß, bildet man einen Arbeitskreis.

Arbeitsgruppen sind manchmal eine dauerhafte Einrichtung in einer Organisation, wie zum Beispiel *Qualitätszirkel*. Meist haben Arbeitsgruppen jedoch einen umschriebenen Auftrag und sind zeitlich befristet. Ist der Auftrag erfüllt, löst die Arbeitsgruppe sich auf. Dies ist beispielsweise bei Steuerungsgremien in Projekten der Fall.

Vorgehen

Damit Arbeitsgruppen effizient und effektiv ihre Aufgaben erledigen können, sollten sie einige Merkmale erfüllen:

- Problem- und aufgabenorientiertes Arbeiten.
- Multidisziplinäre Zusammensetzung.
- Hierarchieübergreifend.
- Ausgebildeter Moderator, der nicht extern sein muss.
- Zeitliche Begrenzung mit einem Projektcharakter.
- Freiwillige Teilnahme.
- Verbindlichkeit der Vereinbarungen.
- Vertraulichkeit der Dialoge und Diskussionen.
- Gemeinsame Verantwortung für den Arbeitsprozess und seine Ergebnisse.

Arbeitsgruppen

Die Mitarbeit in Arbeitsgruppen findet im Rahmen der normalen Arbeitszeit oder als Mehrarbeit statt. Letzteres ist in Veränderungsprozessen und Beratungsprojekten oft der Fall. Berater und Führungskräfte sollten darauf achten, dass diese Mehrarbeit so gering wie möglich ist und zeitlich ausgeglichen wird. Die dazu erforderlichen Ressourcen sollten Sie mit dem Klienten bereits in der Planung und dann weiter im Projektverlauf abstimmen.

Balanced Scorecard

Mehr als Geld: Product, People, Planet.

Der Erfolg eines Unternehmens ist stark, aber nicht ausschließlich von seinem finanziellen Gewinn abhängig. Das primäre *Ziel* von Organisationen ist, zu überleben. Dies ist vor allem dann mittel- und langfristig möglich, wenn sie balanciert ökonomische, soziale und ökologische Werte schafft. Mit Organisation sind Unternehmen und andere Institutionen gemeint.

Finanzzahlen geben vor allem über die Vergangenheit Auskunft (Fischer). Um eine Organisation steuern zu können, braucht das Management jedoch auch Aussagen zu Markt und Kunden, zu den eigenen Abläufen und zum eigenen Entwicklungspotential auch und gerade in Bezug auf die Mitarbeiter. Kaplan und Norton haben aus dieser Überlegung heraus die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt. Sie ist ein umfassendes Instrument sowohl zur Strategieentwicklung und -umsetzung als auch zur Steuerung durch das Controlling und für das Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement.

Vorgehen

Aufbau

Zentral stehen Vision und Strategie. Mit Vision ist das Zukunftsbild gemeint, das ein Unternehmen von sich hat. Um das Zentrum sind vier Perspektiven angeordnet. Wenn ich mit Klienten an einer BSC arbeite, bitte ich sie, im Zentrum auch ein übergreifendes Ziel einzufügen.

Die vier Perspektiven beschreiben für das Unternehmen Finanzen, Markt, Prozesse und Potential. Jede dieser Perspektiven hat vier

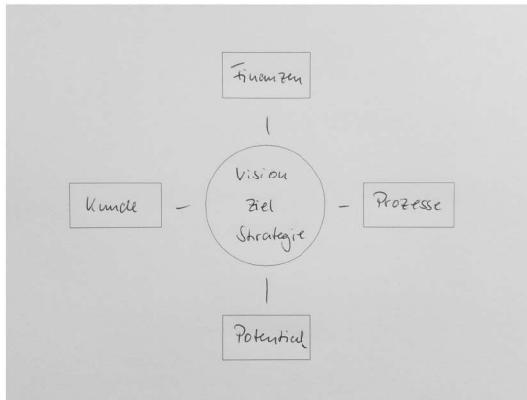


Abbildung 1.1: Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC)

Dimensionen: Teilziele mit kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen zur Messung, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels.

Insgesamt ergeben sich daraus ungefähr zwanzig Kennzahlen pro BSC. Dieser Aufbau aus Zentrum, vier Perspektiven und $4 \times 5 = 20$ Kennzahlen soll die BSC übersichtlich halten und einfach handhabbar machen. Kaplan und Norton haben dazu den Spruch *twenty is plenty* geprägt.

Das Unternehmen kann die BSC auf Bereiche, Abteilungen und Projekte herunterbrechen. Auch der einzelne Mitarbeiter kann die BSC auf seine Ziele und Arbeit anwenden und damit prüfen, ob er mit den Zielen und Maßnahmen seines Projekts, Bereichs und Unternehmens in Einklang steht. Sie können eine BSC auch für Ihr Selbstmanagement verwenden.

1 WERKZEUGE

Fragen

Zu den vier Perspektiven stellen Kaplan und Norton jeweils eine leitende Frage (Kaplan/Norton 1996; Übersetzung aus Ulich/Wülser 2010).

Financial: To succeed financially, how should we appear to our shareholders? – Finanziell: Wie wollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziell Erfolg zu haben?

Customer: To achieve our vision, how should we appear to our customers? – Kunden und Markt: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

Internal business processes: To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at? – Interne Prozesse: In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um Teilhaber und Kunden zu befriedigen?

Learning and Groth: To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve? – Lernen und Entwicklung: Wie können wir unsere Wachstums- und Entwicklungspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Im Unternehmen entwickeln

Eine Standard-BSC kann ein Unternehmen nicht ausreichend beschreiben. Anwendbarkeit und damit Akzeptanz entstehen erst, wenn ein Unternehmen die Entwicklung selbst durchführt. Berater sollten dem Klienten also keine vorgefertigte Lösung anbieten. Entwicklung und Einführung einer BSC sind typische Aufträge für interne und externe Berater. Die BSC lässt sich mittels der *8+1 W* charakterisieren.

Balanced Scorecard

Wozu? Der Nutzen besteht in der Fokussierung und Unterstützung von Kommunikation, Entscheidungen, Durchführung und Steuerung (Controlling).

Warum? Beschreibung des Unternehmens in wenigen Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens.

Was? Ganzheitliche Beschreibung in übersichtlicher Form.

Wer? Controller und Fachexperten, gegebenenfalls unterstützt durch externe Berater.

Für wen? Shareholder, Kunden, Mitarbeiter und weitere Stakeholder.

Wie? Vision, Ziel und Strategie des Unternehmens bei den Mitarbeitern durch eine umfassende und fortlaufende Kommunikation verankern. Für die vier Perspektiven jeweils die vier Dimensionen beschreiben: Teilziele mit kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen zur Messung, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels. Dies erfolgt auf den Ebenen Unternehmen, Bereiche, Abteilungen und Projekte. Anwendung der BSCs. Reviews mit *Reflexion*, Feedback und Entscheidungen zu Veränderungen in der Anwendung.

Wann? Die Implementierung kann zwei bis vier Jahre bis zum Übergang in die Routine dauern.

Wo? Start in einem „Pilot“-Bereich, sukzessive Ausdehnung auf das gesamte Unternehmen.

Und Woher? Kaplan und Norton haben dazu Einiges veröffentlicht. Dirk Fischer hat die BSC in seinem Buch „Controlling – Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement“ hervorragend beschrieben, erklärt und mit Beispielen versehen.

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Dank

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Mit Cord entwickelte ich hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Mit Cord waren Forschen, Lehre und die Betreuung der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die mir seit der Arbeit am „ersten Elch“, dem 2013 erschienenen „Basiswissen Consulting“, und auch schon zuvor wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elke und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanage-

ment. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Christa Weßel
Frankfurt am Main 2017

Index

- 8+1 W, **16**, 26, 69, 77, 81, 102, 111
- ABC-Analyse, 55, **78**, 81, 98
- Abschalten, 112
- Agile Methoden, 56, 108, **117**
- Anforderungsanalyse, 53
- Annahme, 32
- Appreciative Inquiry, **58**, 70
- Arbeit im Raum, **18**, 38, 59, 98, 108
- Arbeitsgruppe, **22**, 39, 60, 90, 94
- Aufstellung, 18
- Balanced Scorecard (BSC), 20, **24**, 29
- Benchmarking, **28**, 54, 60
- Beobachtung, **31**, 47, 70, 122
- Berater, 6
 - externe, 7
 - interne, 7
 - Karriere, 5
- Bericht, **16**, 31, 34, 38, 49, 51, 57, 99, 100, 110
- Bewertung, 48, **53**, 95
- Beziehung, 5, 18, **71**, 72, 105, **119**, 119
- Blended Learning, 106
- Briefing, 34
- Cash Cow, 65
- Chancenmanagement (CM), **24**, 43, 63
- Check-In/Check-Out, 37
- Checkliste, 7
- Cloud, 113
- Coaching, 40, 56, 63, 70, 90, **91**, 99
- Collage, 107
- Commitment, 82
- Controlling, 7, **24**, 27, 28, 80, 94, 108, 116
- Curriculum, 106
- Daily Stand Up, 38
- Datenschutz, 48, **112**
- Datensicherheit, 48, **112**
- Debriefing, 34
- Delphi-Technik, 96
- Dialog, 22, **40**, 45, 62, 73, 76, 91, 107
- Digital

INDEX

- Founder, 107
- Immigrant, 107
- Native, 107
- Diskretion, 33
- Diskussion, 22, **40**, 45, 73
- Dokumentation, **17**, 30, 49, 72, 93, 104, 108, 110
- e-Learning, 106
- Eisenhower-Matrix, 61, 86
- Elche, **5**, 72, 118
- Empathie, 41
- Entscheidung, 27, **40**, 50, 53, 56, 60, 70, 107, 115
- Evaluation, 53
- Experte, 27, 31, 39, 47, 56, 94, **95**, 102, 106
- Exzellenz, 78
- Facilitator, 41
- facts and feelings, 37
- Fakten und Gefühle, 37
- Fankl, Viktor, 120
- Fehler, 5, 35, 49, 72, **118**
- Fence Sitter, 42
 - Analyse, 42
 - Matrix, 43
- Film, 39, 52, **104**, 108, 114
- Fishbowl, **45**, 75, 96, 115
- Fragebogen, 32, **47**, 96, 122
- Fuehrungskompetenz, 106
- Fuehrungskraft, 6, **89**
- Gehen, 92
- Genre, 104
- Geschichten, **70**, 102
- Gesundheitswesen, 71, 93, 96, **102**
- Gipfeltreffen, 58
- Großgruppe, **12**, 45, 75, 96, 115
- Gruppe, 11, 18, **20**, 37, 38, 40, 42, 51, 59, 67, 71, 77, 90, 91, 95, 103, 104
- Gruppenarbeitstechniken, 12
- Gruppendynamik, **20**, 38, 42, 98, 105
- Gruppendynamik, Phasen nach Tuckman, 21
- Hackathon, 51
- Headlining, 103
- Hypothese, 32
- Identität, **70**, 90, 102
- Indikator, **53**, 116
- Innovation, 44
- Internet, 12, 104, 107, **110**
- Interview, **31**, 47, 70, 122
- IT-Benchmarking, 29
- Journaling, 99
- Karriere, 5, 72, **119**
- Kartenabfrage, 84
- Kennedy, John F., 117
- Kennzahl, 25, 28, **54**, 61, 80, 116
- Klausur, 34, **56**, 90, 91, 114
- Klient, 7

INDEX

- Kommunikation, **11**, 27, 37,
100, 110
- Konferenz, 45, **75**, 115
- Konsens, 40, **95**
- Kreativtechniken, **59**, 92
- Kriterien, **53**, 66, 116
- Kultur, 32, 38, 62, 70, **71**,
89
- Langsamkeit, 91
- Lehren, 51, 63, 68, **99**, 105,
121
- Leitende Frage, 26, **32**, 42, 45,
57, 72, 82
- Leitfaden, Interview, 32
- Lernen, 5, 16, 20, 26, 28, 34,
40, 51, 63, 68, 70,
73, **99**, 102, 106,
109, 113
- Lernende Organisation, 40
- Likert-Skala, 48
- Logbuch, 99
- Machbarkeitsstudie, 8
- Macht, 5, 72, **119**
- Managementprozess, 20
- Marketing, **29**, 63, 94, 120
- Maschbas, **70**, 101
- Matrix, 43, 55, **60**
- Mehrarbeit, 23
- Meilenstein, 40, **91**
- Metaebene, 107
- Mindmap, 16, **68**, 84, 108
- Mitarbeitergespräch, 106
- Moderation, 12, 37, 57, 83,
114, 118
- Moreno, Jacob L., **18**, 71
- Muster, 31, **70**
- Narrative, 31, **70**, 102
- Netzwerkanalyse, 71
- Normen, **57**, 89
- Open Space, 45, **75**, 96, 115
- Organisation, 6, 11, **24**, 56,
70, 71, 122
- Organisationales Lernen,
109
- Organisationsanalyse, 8
- Organisationsentwicklung, **11**,
70, 81, 101
- Pair Programming, 52, **93**
- Pareto, Vilfredo, 78
- Pareto-Regel, **78**, 81, 98
- Perfektion, 78
- Perkins, Dennis, 5
- Persona Model, 101
- Personal-
entwicklung, 7, 47, **63**
- Pfadfinder, **70**, 101
- Plan, **16**, 23, 51, 58, 59, 68,
97, 108
- Planning Poker, 97
- Plot, 104
- Poor Dog, 65
- Portfolio, 63
- Präsenzseminar, 38, **106**
- Produktentwicklung, 8
- Projekt
Büro, 38, **90**, 108
Skizze, 82
- Prozess
Verbesserung, 8

INDEX

- Punktabfrage, **81**, 108
- Qualitäts-
management (QM), **24**,
93
sicherung, 93
zirkel, **22**, **94**
- Question Mark, 64
- Raum, 17, 18, 38, 75, **89**, 92,
118
- Reflexion, 16, 18, 27, 31, 35,
41, 56, 59, **91**, 95,
99, 101, 108, 116,
120
- Respekt, 31, **41**
- Retreat, 34, **56**, 60, 90–92,
114
- Review, 27, 40, 58, **93**
- Risikomanagement (RM), **24**,
93, 97
- Rogers, Everett M., **44**
- Routinedaten, 28
- RUMBA, 54
- Salutogenese, 82
- Schätzung, 20, 49, 55, 61, 80,
95
- Schreiben, 59, 92, **99**, 102,
120
- Scrum, **38**
- Selbstmanagement, 25, 62, 63,
91, **118**
- Seminar, 19, 37, 49, 63, 90, 99,
106, 107, **118**
- Skizze, 36, 74, 76, 100, **107**
- SMART, 116
- Smartboard, 108
- Social Media, 16, **110**, 120
- Softwareentwicklung, 52, 81,
93, 101
- Sozioinformatik, 51, **71**
- Stakeholder, **27**, 28, 111
- Star, 64
- Statistik, 47
- Stimmzettel, 96
- Strategie, 20, **24**, 29, 70,
101
-entwicklung, 16, 24, **57**,
75, 103, 114, 115
-workshop, 57
- subjektiv, 31
- Summit, 58
- Supervision, 12, 40, **91**
- SWOT-Analyse, 63
- System
geschlossen, 72
IT, 30, **51**, 97
offen, 72
soziales, 71
- systemisch, 70
- Szenario, 39, 59, **101**
- Tabu, 5
- Tagebuch, 99
- Team, 11, **20**, 34, 38, 40, 52,
90, 91, 93, 104,
108
-entwicklung, 101, **108**,
114
verteiltes, 113
- Training, 106
- Traum, 16, **70**, 101

INDEX

- Umweltanalyse, **28**, 31, 57
Unternehmen, **24**, 42, 53, 56,
60, 70, 71
Unternehmensanalyse, 8, **28**,
31, 33, 57
Use Case, 101

Veränderung, 16, 23, 27, 42,
43, 75, **91**, 101
Veränderungsarchitektur,
108
Veränderungsenergie, 44
Verantwortung, 82
Verbindlichkeit, 22
Verschwiegenheit, 31
Vertrauen, 33, 38, **62**
Vertraulichkeit, 22, 33, **99**
Vier-Felder-Tafel, 60
Vision, 16, 20, **24**, 58
Visualisierung, 18, 36, 59, 60,
76, 84, 90, 92, 102,
107

Web 2.0, 16, **110**
Werkstatt, 114
Werkzeugkoffer, 7

Werte, **24**, 57, 70, 89
Wertschätzende Erkundung,
32, **58**, 70, 82, 101
Wettbewerbsanalyse, 65
Wettbewerbsvorteil, 65
Workshop, 19, 34, 37, 45, 49,
51, 57, 60, 81, 90,
92, 102, 107, **114**
World Café, 45, 75, 96, **115**
Wrap-up, 45

Zaunsitzer, 42
Zeitungsartikel, 103
Ziel, 12, 16, 19, 24, 28, 34, 40,
45, 47, 54, 57, 63,
70, 71, 75, 101, 109,
110, 114, 115, **116**
Zinsser, William, 120
Zuhören, 41
Zukunftsbild, 16, **57**, 70, 75,
101, 109, 114, 115
Zusammenarbeit, **13**, 20, 40,
51, 62, 71, 75, 104,
118
Zusammenfassung, 32, 35,
45