

# ConVoi IM DIALOG

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND INTERESSENTEN DES CONVOI-COLLEGIUMS **HERBST 2005**

## Veränderung um jeden Preis?

Viele Branchen unterliegen heute einem beständigen Wandel, der von den Unternehmen ständige Anpassungen ihrer strategischen Ausrichtung und betrieblichen Abläufe abverlangt. Freilich sind solche Veränderungen wesentlich davon abhängig, wie sie von den Mitarbeitern akzeptiert und mitgetragen werden. Peter Zahn plädiert in seinem Beitrag für eine Vorgehensweise, die die Mitarbeiter an den notwendigen Veränderungen beteiligt. Sigrid Werner-Koch warnt eindringlich davor, notwendigen Veränderungen die Werte des Unternehmens zu opfern.

### Weitere Beiträge im DIALOG

Viele Unternehmen und Organisationen entscheiden sich dafür, die effektive Bewirtschaftung ihrer Immobilien durch ein CAFM-System zu unterstützen. Die Erfassung des Immobilienbestandes nach einem vereinbarten CAD-Standard ist nach Meinung von Marina Hartmann-Grätsch dafür der erste Schritt.

In einem Gastbeitrag rät Peter Flume allen Rednern, sich nicht an vorhandenen Präsentationsmedien auszurichten, sondern Mut zur Persönlichkeit zu beweisen und den Zielen der Zuhörer zu entsprechen. (hmf)

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG:** Stabilität ist wichtig

**„Es muss sich vieles verändern,  
damit es so bleiben kann, wie es ist“**



Diese Feststellung mag zunächst unverständlich klingen. Sie pointiert indes, um was es bei der Organisationsentwicklung und dem Managen von Veränderungen geht. Es geht um den fortlaufenden Erhalt des Gleichgewichts zwischen erhaltenswertem Vergangenen und notwendigen Veränderungen. Sicher ist, dass das Festhalten an (vermeintlicher) Stabilität in Zeiten großer Veränderungen, ein Kredit auf die Zukunft, d.h. auf spätere (und dann große) Veränderungen ist. Der Zins für diesen Kredit ist der Zwang zu großen Veränderungen zum Zeitpunkt „x“. Änderungen werden dann in unkoordiniertem Aktionismus nach der Methode „Kein Stein bleibt auf dem anderen“ vorgenommen und sind deshalb eher unternehmensgefährdend als -rettend oder -erhaltend.

Gleichgewicht bedeutet soviel Stabilität zu erhalten, dass Veränderung ohne Chaos möglich ist, d.h., Menschen müssen beständig veränderungsbereit und -fähig bleiben. Die Stabilisierung des Gleichgewichtes zwischen Veränderung und Erhaltung ist immer mit den Fragen verbunden: „Was wollen wir erreichen/verändern?“ und „Was wollen wir erhalten?“.

VON PETER ZAHN

Die Frage nach dem „Was unbedingt bewahrt werden soll?“ muss bei Veränderungsprozessen vor der Frage „Was soll in jedem Falle verändert werden?“ stehen.

Die Frage nach „Stabilisatoren“ des Gleichgewichtes, ist die Frage nach zukunftstauglichen Strukturen, Funk-

> **FORTSETZUNG** auf Seite 2

> **FORTSETZUNG** von Seite 1

tionen und Prozessen, nach ausbaufähigen Strategien, nach einer gültigen Leitidee, nach dauerhaften Außen- und Innen-Beziehungen und nach für die Mitarbeiter verlässlichen Grundsätzen bei Veränderungsprozessen.

Die offene Diskussion dieser Stabilisatoren darf nicht im Kreis der Führungskräfte hängen bleiben. Es sind

Themen die alle Mitarbeiter angehen: sie sollen ja auch von allen getragen werden. Je stärker die Beteiligung, umso größer ist die Bereitschaft, eine Veränderung durchzusetzen: Betroffene zu Beteiligten machen. Je größer das Vertrauen in die Unternehmensleitung ist, je höher deren Glaubwürdigkeit ist, desto größer ist der Erfolg bei Veränderungen. Je größer das Verständnis für die Zukunft ist, umso ge-

ringer ist der Widerstand. Klare Stellungnahmen zu den getroffenen Entscheidungen, Begeisterung für Neues und Disziplin zum strukturierten Vorgehen der Manager geben in Veränderungsprozessen Halt und Sicherheit, wogegen Aussagen mit großem Raum für individuelle Interpretationen, Ausreden und Entschuldigungen und Halbherzigkeit eher verunsichern und die Gefahr des Mislingens fördern. ┘

**PERSONALPOLITIK:** Es sind Menschen, die von Veränderungen betroffen sind

## Beim Verändern das Bewahren nicht vergessen!

Wann immer es im Unternehmen zu Veränderungen kommt – es sind Menschen davon betroffen. Sei es, dass Mitarbeiter neu eingestellt werden oder das Unternehmen verlassen, stets wird eine Veränderung damit ausgelöst. Der neue Mitarbeiter bringt Impulse mit und Erwartungen an seine neue Arbeitsumgebung. Der scheidende Mitarbeiter nimmt Erfahrungswerte mit und hinterlässt eine Lücke im bestehenden Team. In jedem Fall setzt die Teamentwicklung neu ein und die Kräfte innerhalb der Arbeitsgruppe werden neu geordnet.

Veränderungsprozessen sind wir tagtäglich ausgesetzt. Fast unmerklich hat sich der PC und seine vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten seinen Platz in den Unternehmen erobert. Wer sah vor zehn Jahren schon die Kommunikation per Email voraus. Auch die internationalen Geschäfte hinterlassen Spuren im Geschäftsablauf. Englische Sprachkenntnisse und oft mindestens eine weitere Fremdsprache gehören ebenso zu den Basis-

kenntnissen, die von Bewerbern erwartet werden, wie Computeranwendungswissen. Die räumliche Flexibilität ist in international tätigen Unternehmen heute selbstverständlich.

VON SIGRID WERNER-KOCH

Doch trotz aller Veränderungen gilt es auch, die „guten alten Werte“ zu bewahren. Erwarten wir nämlich neben den fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten nicht auch immer mehr, dass die persönliche Einstellung des Mitarbeiters dem Wertesystem des Unternehmens entspricht? Was nutzen das beste Diplom, die vielfältigsten Kenntnisse, wenn der neue Mitarbeiter sich nicht integriert, wenn er zwar gute Zeugnisse mitbringt, aber nicht teamfähig ist? Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und nicht zuletzt Loyalität zum Unternehmen werden nach wie vor erwartet. Stets stellt sich die Frage, wie viel Veränderung ist sinnvoll, und was ist bewahrend wert. Es gilt, ein gesundes Gleichgewicht zu ermitteln, damit die Menschen (= Mitarbeiter) Verände-



rungsprozesse annehmen und verstehend begleiten. Dazu ist es erforderlich, rechtzeitig und umfassend zu informieren, Verbesserungsvorschläge zu prüfen und Widerstände abzubauen. Überholtes verändern und Erhaltenswertes bewahren - das ist die anspruchsvolle Herausforderung, der von Führungskräften ein vorbildliches Verhalten fordert. ┘

**FACILITY MANAGEMENT:** Notwendige Sisyphus-Arbeit

## Bestandserfassung - der erste Schritt zum funktionierenden CAFM-System

Eine effektive Gebäudebewirtschaftung im Sinne von Facility Management setzt den Einsatz einer FM-Software voraus. An zentraler Stelle laufen alle Gebäudeinformationen zusammen und werden strukturiert und systematisch verwaltet und ausgewertet. So kann ein funktionierendes Controlling schnell verfügbare Gebäudeinformationen abrufen und Strategien und Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung und Kosteneinsparung einleiten.

VON MARINA HARTMANN-GRÄTSCH

Die Einführung einer solchen CAFM Software soll sich strikt an der Wertschöpfung orientieren. Entscheidend sind zu Beginn die Zielfindung, das Entwickeln einer Vision und das Setzen von Prioritäten. Was ist uns wichtig? Womit fangen wir an? Es sollte klein und überschaubar mit Teilrealisierungsschritten begonnen werden. Nach dem Festlegen von Projektleitung und dem Klären der Verantwortlichkeiten stellt sich die Frage: Welche Daten stehen bis wann zur Verfügung? Wichtig für eine solide Grundlagenermittlung ist das richtige Herangehen an die Bestandserfassung.

Nach der Sichtung der vorhandenen Planunterlagen beim Auftraggeber wird das Verfahren im Step 1 gemeinsam festgelegt: Scannen, Digitalisieren oder Konstruieren (Neuvermessen ohne vorhandene Pläne). Eingescannte Pläne werden überzeichnet



und nach einem Check vor Ort werden Flächenpolygone angelegt. Für die spätere Verknüpfung mit der Datenbank sind immer geschlossene Raumpolygone und eine eindeutige, festgelegte Raumnummerierung erforderlich. Diese Systematik wird sinnvollerweise in einem Projektstandard festgelegt.

Im Step 2 erfolgt dann die ergänzende Bestandserfassung. Mögliche Daten für die Bestandserfassung werden nach grafisch und alphanumerisch zu erfassenden Informationen sortiert und einzelnen Steps zugeordnet. Dabei handelt es sich in erster Linie um Ausstattungsmerkmale von Gebäuden und Räumen. Attribute werden den einzelnen Räumen je nach Bedarf zugeordnet. Ein Bestandsraumbuch mit definiertem Detaillierungsgrad ist dabei eine große Hilfe. Schnittstellen sollten frühzeitig geklärt sein, damit eine Übergabe der erfassten Daten

ohne notwendige Nacharbeit im CAFM-System reibungslos funktioniert.

Alternativ kann in einigen Teilbereichen des Facility Management erwogen werden, bestimmte Daten erst zu einem späteren Zeitpunkt im CAFM-System abzubilden. Die Organisation der Datenpflege muss fachlich und personell sichergestellt werden. ↙

### Impressum

ConVoi IM DIALOG sind in unregelmäßigen Abständen erscheinende Informationen für Kunden und Partner des ConVoi-Collegiums.

Herausgeber:

ConVoi Collegium für Unternehmensberatung und Management-Dienste GmbH, Esslingen

Redaktion und Gestaltung:

Dr. Hans-Michael Ferdinand, Marina Hartmann-Grätsch, Wolfgang Marquardt, Sigrid Werner-Koch, Peter Zahn.

© ConVoi, Esslingen 2005.

**PRÄSENTATION:** Tipps für PowerPoints

## Mut zur Persönlichkeit

Betrachten Sie einmal die typischen PowerPoint-Präsentationen, wie sie im Alltag gehalten werden: Sie erleben wahre Folienschlachten, bei denen der Redner als Person austauschbar hinter den gezeigten Folien verschwindet. Die klassischen Ausreden der Redner sind dann, dass die Präsentation gleichzeitig Dokumentation sein müsse, dass die Zuhörer auf Vollständigkeit der Informationen bestünden, dass die Präsentationen teilweise schon fertig seien und daher nicht verändert werden könnten. Und nur wenn ein Redner ehrlich zu sich selber ist, erhalten Sie die Antwort, dass die Folien nur Ausdruck der eigenen Unsicherheit darstellen. Dass all die Informationen auf den Folien auf den Sonderfall vorzubereiten haben, dass dem Redner eine Frage gestellt wird, die er nicht spontan beantworten kann, oder dass es ihm darum geht, für den Fall eines Blackouts eine Überbrückungshilfe zu haben. Selten, oder gar nie stehen Überlegungen im Mittelpunkt, die den Einsatz dieser oder jener Folie für den Zuhörer sinnvoll erscheinen lassen, um einen Zusammenhang oder Gedankengang des Redners besser zu verstehen. Die Absicherung, nicht das mutige Eintreten für eine Sache steht im Mittelpunkt.

Dabei entscheidet über den Erfolg einer Präsentation nicht die Zahl der verwendeten Folien und die Leuchtkraft bunter Bilder, sondern die Art und Weise, wie der Redner/Präsentator seine Inhalte in einer nachvollziehbaren und logischen Dramaturgie über-

zeugend dem Publikum darbietet. Die individuelle Vorbereitung auf jedes neue Publikum, die Gestaltung einer Spannungskurve mit klar definierten Höhepunkten, untermauert von einer schlüssigen Argumentation sowie ergänzend der zielgerichtete Einsatz von Präsentationsmedien, entscheiden zusammen mit dem sichtbaren Engagement des Vortragenden über den Erfolg seiner Rede.

VON PETER FLUME

Was bedeutet dies nun für denjenigen, der sich auf eine Rede vorzubereiten hat? In erster Linie bedeutet es, sich für eine aktive Rolle im Prozess der Überzeugung zu entscheiden. Definieren Sie zunächst Ihr an das Publikum angepasste Ziel, dann Ihre zentralen Botschaften und unterlegen diese mittels einer schlüssigen Argumentation. Anschließend legen Sie eine Dramaturgie (Gliederung) fest, in der Ihre Kernpunkte wirkungsvoll zur Geltung kommen und durch definierte sprachliche Höhepunkte besonders herausgearbeitet werden. Erst dann, wenn der Rahmen für den Vortrag steht, wenn Sie im Grund ganz ohne PowerPoint auskommen könnten, erst dann entscheiden Sie, in welcher Passage eine Folie ihre Inhalte unterstützen kann. Nur dort fügen Sie eine PowerPoint-Folie hinzu. Alle anderen Passagen halten Sie frei und wirken mit der Kraft Ihrer Worte und Ihrer Person.

Und zu guter Letzt noch ein kleiner Tipp: Wenn Sie in Ihre PowerPoint-Datenteilen Folien einfügen, die komplett von



einem schwarzen Rechteck bedeckt sind, so können Sie jederzeit auch in ungünstigen Präsentationsräumen in die Mitte treten und ohne angestrahlt zu werden Ihre Inhalte vertreten. Der an den Rand des Präsentationsraums verbannte Redner, der neben seinen Folien kaum zu sehen ist, gehört damit der Vergangenheit an.

Zu Anfang sprach ich von den typischen Präsentationen und den typischen Ausreden der Redner. Diese Ausreden sind für mich nachvollziehbar und unterstreichen letztlich auch, welche Bedeutung der Vortragende der Präsentation beimisst. Doch gerade deshalb, weil eine Präsentation eine Chance darstellt, die eigenen Inhalte positiv bei den Zuhörern zu verankern, sollten Sie sich diese Chance nicht entgehen lassen und den Mut besitzen, Ihre Inhalte mit Ihrer Persönlichkeit und nicht mit unpersönlichen Folien an die Zuhörer zu bringen. └

*Peter Flume ist selbständiger Trainer für Rhetorik, Kommunikation und Führung und Partner der ConVoi.*