

**die elektronische Zeitung für Berater**

**[www.Beraterzeitung.de](http://www.Beraterzeitung.de)**

**Als Berater durch die Krise  
Interview mit  
Thomas Lünendonk**

**Testen kostet - nicht zu testen  
auch! Qualitätsexperte Torsten  
Zimmermann berichtet**

**Fokussiertes Performance  
Management von Detlef Lehmann,  
percorem-consult**

**Wie "gegensätzlich" sind  
Wirtschaft und Philosophie?  
von Kai Milatz**

**Authentizität Reloaded -  
macht Echtsein erfolglos? -  
von Jörg Osarek**

**Berater-Toolbox: Kostenloses  
Tool Stakeholder-Analyse**

**kleines Gewinnspiel:  
Mitmachen und ein Buch  
gewinnen**



Anzeige

## Ratschläge für Berater!



Beratung · Konzeption · Planung · Gestaltung · Realisierung

Gerne beraten wir auch

**SIE**  
**in Sachen**  
**Werbung!**



Full-Service-Werbeagentur digide  
[www.digide.de](http://www.digide.de)



## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,  
die ersten Monate seit Start des Portals [www.beraterzeitung.de](http://www.beraterzeitung.de) am 28. Dezember 2008 verliefen erfreulich. Hier ist nun, die erste Premium-Ausgabe der kostenlosen elektronischen Beraterzeitung.

Das Medium einer elektronischen Zeitung ist bewusst gewählt. Es passt es in die Zeit, sich heute unabhängig vom Aufenthaltsort zu informieren. Beim Inhalt lege ich persönlich Wert auf Beiträge, die aufgrund ihrer Seriosität und Nachhaltigkeit nicht nur zwei Wochen lang interessant sind und die durch positive Aspekte, statt durch Skandal-Schlagzeilen einen Nutzen stiften.

Bei der Vorbereitung der ersten Premium-Ausgabe haben wir ein paar Anpassungen vorgenommen. Die ursprüngliche Planung sah vor, alle zwei Monate eine Premium-Ausgabe herauszubringen. Dies wäre aufgrund der aktuell beschränkten Ressourcen in der Redaktion zu Lasten der Qualität gegangen. Andererseits wäre ein längerer Turnus ein Nachteil in Punkto Aktualität. Daher haben wir folgende Lösung realisiert: die Premium-Ausgabe als PDF wird einmal im Quartal erscheinen. In den zwei Monaten dazwischen erhalten Sie als Premium-Abonnent jeweils ein Mail mit Links auf aktuelle Artikel des Online-Portals sowie auf besondere Angebote. Somit sind Sie immer auf einem monatsaktuellen Stand und erhalten gleichzeitig eine Premium-Ausgabe, die den Namen auch verdient.



Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen. Als Tipp empfehle ich Ihnen die Teilnahme am **Gewinnspiel**. Ich freue mich über Rückmeldungen jeder Art, damit wir die zweite Premium-Ausgabe noch ein Stück besser machen können.

Ihr

Bad Homburg, 30. März 2009

## Inhalt

Editorial.....	3
Inhalt.....	3
Rückblick auf Online-Artikel.....	4
Als Berater durch die Krise - Interview mit Thomas Lünendonk.....	4
Authentizität Reloaded - macht Echtsein erfolglos?.....	7
Berater-Toolbox: Kostenloses Tool Stakeholder-Analyse.....	9
Fokussiertes Performance Management von Detlef Lehmann, percorem-consult.....	10
Testen kostet - nicht zu testen auch! von Torsten Zimmermann.....	15
Wie „gegensätzlich“ sind Wirtschaft und Philosophie? von Kai Milatz.....	21
Buchempfehlung: Der Crash kommt.....	24
Mitmachen und Buch gewinnen kleines Gewinnspiel.....	25
Vorschau.....	25
Impressum.....	26
Inserentenverzeichnis.....	26

## Rückblick auf Online-Artikel

Damit Sie als Premium-Leser keine Nachrichten von Beraterzeitung.de verpassen, bieten wir in jeder Premium-Ausgabe einen Rückblick auf die letzten wichtigen Online-Artikel. So können Sie sicher sein, alles Wesentliche mitzubekommen, auch wenn Sie nicht regelmäßig auf unserer Seite vorbeischaun. Die Artikel sind absteigend nach Datum sortiert.

[Fokussiertes Performance-Management bei unsicherer Informationslage](#) von Detlef Lehmann, percorem Consult, 26.März 2009

[Interview mit Thomas Lünendonk: Wie die Krise zur Chance für BITP Unternehmen wird](#), 09.März 2009

[Interview mit Qualitäts-Experte Torsten Zimmermann](#), 22.Februar 2009

[Buchempfehlung: Secrets of Consulting](#) , 12.Februar 2009

[Interview mit Kai Milatz zur Artikelserie Wirtschaft und Philosophie aus Beratersicht](#), 05.Februar 2009

[Setzen Sie neue Impulse im Praesentationstrott \(1/2\)](#) von Beate Strauß, 29.Januar 2009

[Über die Freiheit, sein Leben ohne wirkliche Konkurrenz zu gestalten](#), von Christiane Löchner, 20. Januar 2009

[Wirtschaftliches Wissen attraktiv vermitteln, von Andreas Gerhardt](#), 14. Januar 2009

[Consulting in E-Government-Projekten](#), von Prof. Dr. Walter Gora, 08. Januar 2009

[Die Beraterzeitung.de immer dabei - auf dem iPhone](#), von Jörg Osarek, 04.Januar 2009

[Beraterzeitung.de unterstuetzt den Unicef Spendeshop](#), 28.Dezember 2008

[Buchempfehlung: Die Exzellenz-Formel - das Handwerkszeug für Berater](#), 28.Dezember 2008

## Als Berater durch die Krise - Interview mit Thomas Lünendonk



**Jörg Osarek:** Sehr geehrter Herr Lünendonk, wir haben auf Beraterzeitung.de schon ein Interview mit Ihnen zur Weiterentwicklung von Beratungsunternehmen in Richtung BITP lesen können. <http://www.beraterzeitung.de/?p=214> Heute wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, was können Berater in der aktuellen wirtschaftlichen Situation tun, was sind die Do's und die Don'ts. Und wir werfen einen Blick darauf, welche Unterstützung die Lünendonk GmbH anbieten kann.

Nun zum ersten Punkt. Welchen Einfluss auf das Beratungsgeschäft erwarten Sie durch die aktuelle Wirtschaftslage für die Beratungsbranche und mit welcher Verzögerung?

**Thomas Lünendonk:** Der Einfluss hat bereits im letzten Quartal 2008 begonnen. Ab Oktober gingen viele Beratungsbudgets in den Sinkflug – und für 2009 sind drastische Senkungen von Beraterbudgets ja sogar öffentlich angekündigt worden. Es wird also Probleme geben. Ich halte es für wahrscheinlich, dass wir in den nächsten zwei Jahren eine spürbare Konsolidierung im Beratungsmarkt sehen werden, denn etliche Unternehmen werden diese Durststrecke nicht alleine bewältigen können. Sie lösen sich auf, schließen sich zusammen oder ihre Mitarbeiter gehen oder müssen gehen und vergrößern den Markt der „Einzelkämpfer“. Es wird aber durchaus auch Gewinner geben. Das sind die starken Anbieter, die mit dem richtigen Leistungsmix überleben oder ihr Überleben durch intelligenten Zukauf sichern. Momentan sind natürlich vorrangig Themen wie Sanierung und Restrukturierung gefragt. Hier sind die Berater im Vorteil, denen diese Kompetenzen schon immer zugesprochen werden, aber die Nachfrage wird auch Platz für Beratungsunternehmen bieten, die diese Themen ebenfalls beherrschen, sie in der Vergangenheit aber nicht als Primärangebot führten. Hinzu kommt, dass viele Kundenunternehmen in Deutschland in den letzten Jahren durchaus schon „schlank“ aufgestellt sind. Hier sind seitens der Berater nicht nur Kostenreduktionen, sondern intelligente, innovative Wachstumsstrategien für harte Märkte gefragt. Es gibt also eine Menge zu tun, und gute Berater können selbstverständlich auch in der Krise punkten.

**Jörg Osarek:** Was sollten Berater aktuell vermeiden?

**Thomas Lünendonk:** Wenn es geht, sollten sie es vermeiden, ihre Personaldecke zu rasch zu kürzen, sondern mit intelligenten Konzepten ihre guten Leute an sich binden. Die Krise wird zwar einige Zeit, aber nicht ewig dauern, und an ihrem Ende steht wieder „normaler“ Beratungsbedarf. Wer sich dann bis aufs Skelett abgemagert hat, wird kein adäquater Beratungspartner für die Kunden sein. Außerdem

sollten Berater sich mit der neuen Wirklichkeit anfreunden und sich ein wenig Medizin aus der eigenen Flasche geben. Das heißt: Die klassischen Marketing- und Sales-Konzepte für Beratung taugen in diesen Zeiten nicht mehr so viel. Der Kunde will nicht den Prozess Beratung einkaufen, sondern Partner für sehr schnelle Hilfe, zügige Nutzenmaximierung, eindeutige Wertschöpfung und klare Ergebnisse. Es geht nicht darum, dass Kunden nicht warten wollen, sondern sie können heute nicht lange warten, sonst geht es an ihre Existenz.

**Jörg Osarek:** Und was ist für Berater derzeit besonders empfehlenswert?

**Thomas Lünendonk:** Sehr gutes Hinhören, flexible, auf die Situation zugeschnittene Beratungs- und Umsetzungsangebote, partnerschaftliche Vertragskonzepte und persönliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe – das sind keine Schlagworte, sondern echte Erfolgsfaktoren für Berater und ihre Kunden in herausfordernden Zeiten – und sie müssen konkret gelebt werden.

**Jörg Osarek:** Welche Angebote aus dem Hause Lünendonk sind für Berater interessant, welchen Nutzen können sie daraus ziehen und welche Investition ist dafür ca. erforderlich?

**Thomas Lünendonk:** Vielen Dank für die freundliche Nachfrage. Wir haben als Informations- und Transformationspartner von B2B-Dienstleistungsunternehmen drei Leistungsfelder: Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung. Aus diesen Feldern heraus generieren wir standardisierte Studien für Beratungsunternehmen ebenso wie individuelle Studien und Benchmarks. Wir vergleichen seit nunmehr 26 Jahren jedes Jahr die führenden Beratungsanbieter in Deutschland sowie eine etwa gleich große Kontrollgruppe mittelgroßer und kleiner Beratungsunternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensentwicklung. Wir erkunden die Zukunft der Managementberatung, analysieren die aktuelle Nachfrage-Situation und die relevanten Themen, Marktsektoren, Methoden und Honorarentwicklungen. Diese Infor-

mationen der Lünendonk®-Listen und -Studien stehen dem gesamten Markt zur Verfügung. Zusätzlich führen wir individuelle Benchmarks für Beratungsunternehmen durch und helfen bei der Optimierung von Marketing- und Kommunikationsfragen. Unsere Transformation-Services beinhalten Vorträge, Workshops und Trainings in Beratungsunternehmen, die beispielsweise mit unserem Programm InCCS® (Information, Communication, Consulting, Sales) den Verkauf von Beratungsleistung optimieren. Wir werden häufig als „Berater der Berater“ bezeichnet – und das ist auch die Rolle, in der wir uns sehen. Wir sind seit Jahrzehnten Partner der Anbieter.

**Jörg Osarek:** Wie ich verstanden habe, zielen Sie nicht auf das Low-Price-Segment mit Ihren Studien und Angeboten, sondern bieten Business-Kunden eine höherwertige Leistung für einen entsprechenden Preis. Welchen Tipp haben Sie z.B. für einen Berater, der aktuell alleine am Markt unterwegs ist und derzeit keinen entsprechenden Posten in seinem Budget vorsieht? Kann auch er etwas Sinnvolles tun?

**Thomas Lünendonk:** Richtig, Low Price ist nicht unser Thema, aber Sie werden beispielsweise eine fundierte Anbieterstudie von mehreren Hundert Seiten für 1.800 € sicherlich nicht als hochpreisig betrachten. Bei uns werden die Studien nicht von Studenten oder Praktikanten gemacht, sondern von qualifizierten Analysten und Beratern. Gute Leistung kommt nur von guten Leuten, gute Leute kosten gutes Geld. Insofern sehe ich uns als sehr preiswert an. Berater, die alleine unterwegs sind, wie Sie es nennen, brauchen durchaus auch relevante Markt- und Wettbewerbsinformationen. Und wenn sie erfolgreich sind, können sie sich Informationen oder Services von Lünendonk jederzeit leisten. Ich habe übrigens auch als Einzelkämpfer in den Anfangsjahren immer erheblich in Know-how und Weiterbildung investiert. Außerdem bieten wir mit unserer „Lünendonk®-Kompetenz-Werkstatt“ Veranstaltungen für kleinere Beratungsunternehmen und Einzel-

berater an, in denen sie gemeinsam Know-how und Transformation-Services erwerben können.

**Jörg Osarek:** Sie sind schon sehr lange am Markt und haben sicher ein Gespür dafür entwickelt, um Eintagsfliegen und Hypes von echten marktverändernden Trends zu unterscheiden. Was halten Sie in der Beratungsbranche für Hypes und wohinter erwarten Sie einen echten Trend für die nächsten fünf bis zehn Jahre?

**Thomas Lünendonk:** Was mich freut: Derzeit gibt es keine Hypes. Bei Sturm sind Ölhaut, Regenschirm und Rettungsring gefragt. Das ist in so einer Krise doch mal ein positiver Aspekt. Was ich für einen echten Trend in den nächsten Jahren halte? Innovative Geschäftsmodelle, die die ganze Bandbreite moderner Informations- und Kommunikationstechnik nutzen. Neue Wege nachhaltigen, vernetzten Wirtschaftens. Wir stehen erst am Anfang der Möglichkeiten, die uns Internet und Mobilkommunikation eröffnen. Von der Idee bis zur Produktion, von Marketing bis zu Sales, von Logistik bis Customer Care wird es in den kommenden Jahren gewaltige Veränderungen geben. Ökonomie, Technologien und Ökologie werden eine dynamische Kombination bilden. Warren Buffet hat kürzlich gesagt: „Amerika hat die besten Jahre noch vor sich“. Ich möchte ergänzen: Europa erst recht!

**Jörg Osarek:** Ich bedanke mich herzlich für diesen inspirierenden Austausch und wünsche Ihnen ein erfolgreiches Jahr.

#### Über Thomas Lünendonk:

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Thomas Lünendonk und sein Team sind führende Informations- und Transformations-Experten für B2B-Dienstleistungen.

Weitere Informationen unter: <http://www.luenendonk.de/>

## Authentizität Reloaded - macht Echtsein erfolglos?

von Jörg Osarek

### Authentizität – ein Irrglaube?

In Heft 129 des Weiterbildungsmagazins von ManagerSeminare vom Dezember 2008 können wir einen Artikel "Irrglaube Authentizität: Echtsein macht erfolglos" von Rainer Niermeyer lesen. Darin beschreibt Rainer Niermeyer, dass eine gute Inszenierung besser ankomme, als die Wirklichkeit, authentische Personen das System stören würden und empfiehlt, sich in Rollenspielen zu üben, statt authentisch zu sein.



Meine Wahrnehmung zu, Thema Authentizität ist eine weitgehend andere als der Tenor dieses Artikels. Daher möchte ich auf der Ebene meiner persönlichen Erfahrungen im professionellen und privaten Umfeld auf einzelne Aspekte des Artikels eingehen und mein Verständnis von Authentizität und den Wechselwirkungen mit anderen Elementen darlegen. Meine Bearbeitung dieses Themas ist keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern meine persönliche auf Erfahrung basierende Sichtweise.

Ich habe vor Veröffentlichung dieses Artikels dem Autor, Herrn Niermeyer und managerSeminare einen öffentlichen Dialog dazu angeboten, da mir wichtig ist, zuerst mit den beteiligten Menschen zu reden, statt über sie. Öffentlich deshalb, da die Aussagen in seinem Artikel in weiten Teilen im Widerspruch zu meinen eigenen Aussagen stehen, die ich zur Authentizität in meinem Buch "Die Exzellenz-Formel – das Handwerkszeug für Berater" darstelle. Die mir

angebotene Option, einen Leserbrief dazu zu veröffentlichen lehnte ich freundlich ab, da es sich nicht um eine Auseinandersetzung mit dem Thema auf gleicher Ebene gehandelt hätte.

### Was ist Authentizität eigentlich?

Authentizität ist für mich nur ein Werkzeug, aber ein sehr wichtiges. Der Mensch gibt die Ziele vor. Hier kann jeder wählen, was seine Ziele sind. Authentizität bedeutet nur, dass ich aus diesen Zielen kein Geheimnis mache, sondern anderen Menschen die Sicherheit biete, mich einschätzen zu können.

Mein persönliches Ziel als Berater und Unternehmer ist das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit bei meinen Geschäftspartnern und in meinem persönlichen Umfeld. Authentizität ist mein Weg dort hin.

### Pro und Contra Authentizität

Schauen wir nun auf einige Zitate aus dem Artikel in Kursiv und auf meine anschließend zusammengefasste Sichtweise dazu.

*"Denn die innere Stimme tönt einmal so und einmal so"*

Durch die Werte, die ich in den letzten Jahren für mich entwickelt habe und an denen ich mein Handeln ausgerichtet habe, tönt meine Stimme immer erstaunlich ähnlich. Wenn Sie sich erfolgreiche Menschen anschauen, werden Sie feststellen, dass diese äußerst schnell entscheiden können. Das liegt daran, dass sie dies auf Basis klarer Werte tun und wichtige Entscheidungen daher schnell fallen können. Meine Erfahrung ist: Durch meine Werte wird meine innere Stimme für meine Geschäftspartner und mich zu einer verlässlichen berechenbaren Institution.

*"Durch sein inkonsistentes Verhalten wird der 'Authentische' für die Mitspieler schwerer berechenbar. Er wird zum Störfaktor und bekommt schnell eine neue Rolle"*

*zugeschrieben: die des Quertreibers"*

Charakterlich wenig entwickelte Menschen neigen zu inkonsistentem Verhalten. Das hat wenig mit Authentizität zu tun. Sowohl Menschen, die es als ihr gutes Recht ansehen, vor anderen "die Sau rauszulassen" als auch Menschen, die ihr Fähnchen immer in den Wind hängen, weil sie sich davon Vorteile versprechen verursachen dieses Problem. Beide sind Störfaktoren. Der erste ist authentisch, der zweite nicht.

*"Statt seine negativen Emotionen auf der Zunge zu tragen, ist es ... ratsam, ... die eigenen Gefühle zu unterdrücken, und sich trotz schlechter Laune jovial zu zeigen"*

Werden wir durch Authentizität wieder zu Babies, die sich nicht beherrschen können und bei jeder Kleinigkeit loskreischen? Hier wird vollständig die Möglichkeit negiert, dass wir uns weiterentwickeln können und dies auch wollen. Wenn mein persönliches Entwicklungsziel ist, dass ich anderen Menschen eine freundliche Aufmerksamkeit entgegen bringen will, auch wenn mich Sorgen belasten, dann bin ich authentisch, wenn ich dieses Ziel erreicht habe und trotz Sorgen freundlich agiere. Durch Authentizität werden wir doch nicht zu Rüpel, sondern durch sie werden wir echt und müssen uns nicht verstellen. Wenn ich mir natürlich das Ziel setzen würde, sämtliche Emotionen ungefiltert und verstärkt an meine Umgebung weiterzureichen, werde ich selbstverständlich zu Recht als Rüpel wahrgenommen. Doch da stört der Rüpel und nicht die Authentizität. Hier zu empfehlen, sich zu verstellen heißt zu empfehlen: "Bilde einen schlechten Charakter aus, aber verstelle Dich". Ärzte und Psychologen können zu viele Lieder davon singen, wohin dies für diese Menschen führt.

*"Authentizität mach angreifbar"*

Nein. Sie macht mich stark und gibt meinen Geschäftspartnern die Sicherheit, mich

einschätzen zu können. Natürlich führt dies ab und zu dazu, dass ich ein Geschäft ablehne, wenn es nicht meinen Werten entspricht. Dies empfinde ich jedoch nicht als Angriff, sondern als Unterstützung, auf dem für mich richtigen Weg zu bleiben.

*"Wer nicht auf einem authentisch-trotzigen 'ich bin, wie ich bin' verharret und die jeweiligen Rollen annimmt, wir in ihnen wachsen."*

Rollen sind kein Widerspruch zu Authentizität. Wir nehmen ständig Rollen ein. Wenn ich morgens beim Bäcker Brötchen kaufe, nehme ich die Rolle des Kunden ein und erwarte, ordentlich bedient zu werden. Wenn ich als Autor einen Artikel schreibe, ist es mir in meiner Rolle wichtig, das Thema nach meiner Wertvorstellung ausreichend zu beleuchten. Im Projekt, wenn ich meinen Kunden unterstütze habe ich die Rolle des Fürsorgers für ihn. Ich schlüpfe also ganz natürlich in verschiedene Rollen. Wann sind Schauspieler im Theater gute Schauspieler? Im Buch "Die Exzellenz-Formel" habe ich dieser Frage ein Kapitel "Lernen von Schauspielern" gewidmet, da mich das Thema tief beeindruckt hat. Die Haupt-Erkenntnis auch durch einen guten Schauspiel-Crashkurs lautet: Gute Schauspieler spielen nicht einfach eine Rolle. Sie versetzen sich mental und emotional so in die Person hinein, die sie verkörpern, dass sie zu der Person selbst werden. Sie sind die Rolle. Wenn dieser Zustand erreicht ist, dann agieren sie in ihrer Rolle völlig authentisch und ohne sich verstellen zu müssen. Dann erleben wir schauspielerische Meisterleistungen, denn der Schauspieler ver-KÖRPERT die Rolle.

*"Authentizität wird nicht belohnt"*

Mich belohnt meine Authentizität schon. Ich habe inneren Frieden, da ich mich nicht verstellen muss, sondern in meinem professionellen wie privaten Umfeld immer so sein kann, wie ich bin. Das hindert mich gleichzeitig nicht daran, noch besser zu werden. Natürlich setze ich mir Ziele und will mich

weiterentwickeln. Aber ich muss mich nicht verstellen auf dem Weg, sie zu erreichen. Das weiseste dazu hat mir meine liebe Oma schon vor langer Zeit auf den Weg gegeben, nämlich ihre Königsregel:

*"Benimm dich zuhause wie beim König. Dann kannst du dich beim König benehmen wie zuhause."*

Dieser Satz fasst für mich alles Wichtige zu Authentizität zusammen. An mir selbst liegt es: will ich mich königlich weiterentwickeln oder oder ist ungehemmtes Herausbrüllen meiner momentanen Empfindungen mein Ziel? Wofür auch immer ich mich entscheide. Authentizität ist nur die Einstellung, dass ich mich dabei nicht verstelle. Meine Ziele und die Schritte, diese zu erreichen setzte ich mir selbst. Und diese Kombination von Weiterentwicklung und Authentizität kommt zumindest bei meinen Geschäftspartnern und Freunden gut an, da sie wissen, was sie an mir haben. Kurz gesagt: Mit den richtigen Zielen macht Authentizität erfolgreich!



Maske oder echt - das ist hier die Frage

## Berater-Toolbox: Kostenloses Tool Stakeholder-Analyse

von Chuck Ian Gordon, Redakteur

Wir bieten Ihnen als Leser der ersten Premium-Ausgabe von Beraterzeitung.de einen besonderen Vorteil: Sie erhalten Zugriff auf ein kostenloses Tool aus der Berater-Toolbox, eine fortgeschrittene Stakeholder-Analyse.



Besonders interessant ist das Tool dadurch, dass Sie Pro und Contra sowie Einfluss Ihrer Stakeholder gewichten können. Ihnen wird daraufhin ein berechnetes Impact-Potential angezeigt, welches die möglichen positiven oder negativen Auswirkungen auf Ihr Vorhaben anzeigt.

Stakeholder	Ziele, Interessen	Pro/Contra (-3 bis +3)	Einfluss (0-3)	Impact Potential
Max Mustermann	Will erfolgreiches Projekt, gibt das Geld	1	3	3
Daniel Dagegen	Will Projekt blockieren	-3	2	-6

Im Abschnitt rechts daneben können Sie priorisierte Maßnahmen für die einzelnen Stakeholder planen. Dieses Tool hat sich in verschiedenen Projekten gut in der Praxis bewährt. Aber denken Sie daran, das Tool unterstützt Sie so gut, wie Ihre erfassten Daten sind. Nur wenn Ihre Annahmen über Einfluss und Pro/Contra zutreffen, werden Sie auch durch das Tool richtig geleitet.

Die [Stakeholder-Analyse](#) können Sie als Premium-Abonnent durch Klick auf den Link in diesem Satz herunterladen bis Ende April 2009.

**Fokussiertes Performance Management**

**Neue Wege zur Relevanzsicherung von Strategien und Leistung**

von Detlef Lehmann, percorem-consult



**Performance Management und Informationslage**

Performance Management braucht eindeutige Vorstellungen über Zweck und Ziele des Unternehmens, den Unternehmenskontext. Entsprechende Klärung und Vermittlung ist die zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung. Die Handelnden erhalten so klare Orientierung für zweckfördernde und relevante Leistungsbeiträge. – Die Relevanz aus Zweck und Zielen abgeleiteter Strategien und Aktionen wird jedoch durch die dafür gegebene Informationslage bestimmt.

Die heutige Praxis geht dabei oft noch von der Annahme eher stabiler und transparenter Bedingungen, d.h. ausreichender Berechenbarkeit der Zukunft aus. Beziehungen zwischen Handeln und Wirken werden als nachvollziehbar und zuordnungsfähig gesehen. Detaillierte Aktionspläne sollen den Weg zum angestrebten Ergebnis sichern. Sie taugen jedoch nicht, unerwartet auftretende Chancen und Probleme zu beherrschen.

Diese Störungen auf Berechenbarkeit basierter Planvorstellungen werden immer stärker. Für manche Unternehmen sind sie bereits Normalität. Die gegebene Informationslage ist hoch instabil, unübersichtlich und vieldeutig.

Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, sich für den erfolgreichen Umgang mit dem Unerwarteten zu qualifizieren. Fokussiertes Performance Management (FPM) ist hierfür das geeignete Medium.

**Statusbestimmung der Informationslage**

Zur Einschätzung der aktuellen Informationslage können drei Begriffsspannen eingesetzt werden. Auf jeweils einer von neun Stufen kann sich ein Unternehmen positionieren und damit den Grad gegebener Berechenbarkeit der Zukunft beschreiben

*Einschätzung der Informationslage*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

<u>stabil</u>	_____	<u>instabil</u>
		schneller Wandel
<u>übersichtlich</u>	_____	<u>unübersichtlich</u>
		hohe Vielfalt
<u>eindeutig</u>	_____	<u>vieldeutig</u>
		hohe Vernetzung

Mit dieser Einschätzung wird der Grad realistischer Vorklärung im „Wenn-/Dann-Verständnis“ bestimmt. Dabei kann durchaus zwischen Teilmärkten des Unternehmens oder einzelnen Bereichen hinsichtlich informatrischer Stabilität und Transparenz unterschieden werden. Durch die wachsende marktmäßige Bestimmung aller Aktivitäten eines Unternehmens ist jedoch zu erwarten, dass die Zahl stabiler Inseln immer geringer wird.

### **Performance Management bei berechenbarer Informationslage**

Unternehmensführung und Performance Management können sich tendenziell in den unteren Stufen der Skalen einordnen. Unternehmensziele, Strategien und Aktionen orientieren sich an relativ sicheren Annahmen über künftige Entwicklungen. Entsprechende Vorhaben werden größtenteils wie geplant realisiert. Auftretende Störungen sind nicht kritisch, werden effizient behoben, der ursprüngliche Weg wird eingehalten.

In Verbindung mit einem ausgeprägten Gerechtigkeitsverständnis ist ein aufwändiges Instrumentarium der Personalführung mit dem Anspruch hochgradiger Differenzierungsmöglichkeit im Einsatz. Es umfasst:

- Detaillierte Tätigkeits- oder Aufgabenbeschreibungen
- Komplexe Stellenbewertung mit starker Input-Ausrichtung (Können u. Wissen)
- Gehaltsstufen mit Bändern und Matrixplatzierungen
- Leistungsbeurteilungen mit hohem Anspruch und Aufwand, oft bei fehlender Urteilsfähigkeit oder -bereitschaft
- Zielvereinbarungen mit fixierten, vertragsähnlichen Leistungserwartungen
- Bonussysteme mit integrierten Komponentendesign und -interaktion.

Das Gesamtinstrumentarium ist durch ein mechanistisches Führungsverständnis gekennzeichnet. Angesichts einer deutlich veränderten Informationslage mit stark eingeschränkter Berechenbarkeit verliert es jedoch zunehmend an Realitätsbezug und Relevanz. So werden Stellenbewertungen zu Fleißübungen oder politischen Alibis, Zielvereinbarungen und Bonusentscheidungen sind faktisch entkoppelt.

Die Zeit für einen raschen Wechsel der Führungsgrundlagen und -instrumente ist längst gekommen! Starre Strukturen und komplexe Abläufe hindern die erfolgreiche Bewältigung von Unberechenbarkeit und schnellem Wandel. Sie binden Führungskräfteenergien und -zeit und damit wichtige Ressourcen. Fokussiertes Performance Management zeigt hierzu pragmatische, einfache und realistische Lösungen.

### **Fokussiertes Performance Management bei eingeschränkter Informationslage**

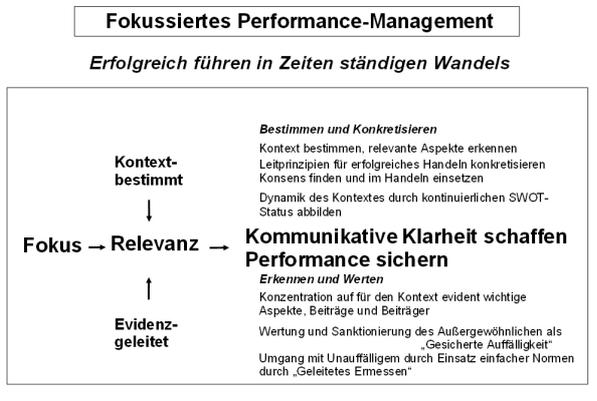
Unternehmen, die sich auf dem oberen Teil der Skalen zur Informationslage wiederfinden, sind Kandidaten für einen Paradigmenwechsel. Sie müssen auf Flexibilität und rasche Wandlungsfähigkeiten bei geänderter Informationslage zur Realisierung ihrer geklärten Erfolgs- und Leistungsvorstellungen setzen.

Dabei (an)erkennen sie die Grenzen „gerechter“ Leistungsdifferenzierung. Das Realisieren von Geplantem soll die gleiche Wertung erhalten wie situativ zweckförderndes Ungeplantes. Mit drei Erfolgsschlüsseln öffnen diese Unternehmen neue Zugänge zur Klärung und Realisierung von Leistung. Dazu richten sie den

#### **Fokus auf: Kontext Relevanz Evidenz**

FPM schafft Klarheit für relevantes Entscheiden und Handeln in einer gegebenen, verstandenen und akzeptierten Realität. Durch Fokus auf Relevanz entsteht Trennschärfe zwischen Wichtigem und Unwichtigem, Möglichem und Unmöglichem, Beitragsstärke und Beitragsschwäche. Die so gewonnene kommunikative Klarheit unter den Beteiligten ist Voraussetzung für ein gemeinsames Performance-Verständnis.

percorem-consult



## Kontext im Fokus

*Realistische Statusbestimmung gegebener Erfolgs- und Leistungsmöglichkeiten*

Grundlage der Kontextklärung ist die realistische Einschätzung gegebener Stärken und Schwächen sowie daraus abgeleiteter Chancen und Risiken - ein aktueller SWOT-Status. Die Unternehmen klären ihre eigentliche Zweckverfolgung, nach außen und innen gerichtet. Die spezifische Nutzen-schöpfung gegenüber adressierten Marktteilnehmern und die Anforderungen der Gewährleistung des ausgelobten Leistungsversprechens an das Unternehmen selbst sind Mittelpunkt der Klärung.

Am Anfang stehen zwei umfassende Fragen:

Für wen wollen und können wir weshalb und womit besonders wichtig sein?

Welches Maß an treffsicherer Einschätzung der Zukunft ist dafür gegeben?

Die Anschlussfragen sind pointierter: Was soll Leistung sein? Wie kann sie verdeutlicht werden? Wie wird sie erkannt, bewertet und zugeordnet? Welcher Grad an gesicherter Kausalität zwischen Handelnden und Ergebnissen ist erkennbar? - Die Antworten führen zum zweiten Erfolgsschlüssel.

## Relevanz im Fokus

*Kontextbestimmt: Beschränkung auf die wesentlichen Aspekte der Kontextklärung*

Aus der Kontextanalyse werden zur Relevanzsicherung die wesentlichen Bestimmungsgrößen geklärt. Prinzipien und Regeln zur Verdeutlichung und Zuordnung werden entwickelt. Hierzu gehören:

- Die praxistaugliche Konkretisierung des Unternehmenszwecks zu einem Referenzrahmen zweckfördernden Handelns: Management-by-Purpose.
- Einrichtung eines SWOT-Monitoring
- Bereitstellung und Aktualisierung einer Informations- und Kommunikationsplattform
- Glaubwürdige Klärung und Kommunikation zweckfördernder Verhaltenserwartungen einschließlich praktikabler Prinzipien für „Geleitetes Ermessen“ als Urteilsmaßstab
- Vereinfachung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums, wie
  - Funktionendiagramme statt umfassender Stellenbeschreibungen
  - Outputbestimmte Funktionendifferenzierung statt multifaktor-geleitete Systeme der Stellenbewertung
  - Orientierungslinien der Entgelt-politik statt komplexer Gehaltsstrukturen
  - Dynamische Zielvereinbarungen als Startorientierung für eine Leistungsperiode mit „Öffnungsklausel“ zur situativen Zweckförderung. Grundlage hierfür ist

der laufend aktualisierte SWOT-Status sowie der den Soll-/Ist-Vergleich ergänzende Sollte-/Ist-Vergleich.

- Sichtende Kompetenzeinschätzung statt individueller Leistungsbeurteilung
- Erfolgsbeteiligung und Ermessensboni statt komplexer Bonus-systeme.

Wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umstellung auf das FPM ist der konkrete Prozess zur Klärung kontextbestimmter Relevanz. Gleiches gilt für die Art und Weise der Konsensfindung und Einbindung der Beteiligten.

Typische Strategie-Workshops mit hoher Datenausstattung und umfassenden Szenariotechniken sind analytisch dominiert und schöpfen nur bedingt aus den wirklichen Einsichten und Einstellungen der Teilnehmer. Sie nehmen teil, sind aber selten Teil.

Ein hohes Engagement der Teilnehmer am Klärungsprojekt sichert der Prozess „Gestalteter Zweck- und Zielklärung“ nach Johan Roos. Jeder Teilnehmer verdeutlicht mit einem selbst gestalteten Artefakt oder dreidimensionalen Strukturmodell sein Verständnis der Außen- und Innenwelt des Unternehmens. Hierfür werden geeignete Materialien eingesetzt. Der Prozess wird unter externer Moderation über folgende Stufen geführt:

**Warm-up Phase**

Klärung der Spielregeln

**Aktionsphase 1**

Jeder Teilnehmer gestaltet seine „Architektur“

**Debriefing-und Reflektierungsphase 1**

Jeder Teilnehmer erklärt sein Artefakt. Übrige

setzen sich damit auseinander

**Aktionsphase 2**

Alle Teilnehmer gestalten ein gemeinsames Artefakt zur Sicht des Unternehmensauftritts

**Reflektierungsphase 2**

Konsensfindung zur erreichten kommunikativen Klarheit. Ableiten erster Leitprinzipien für den Umgang mit Unerwartetem und das Sanktionieren „Gesicherter Auffälligkeiten.“

Der Effekt dieses Prozesses geht weit über powerpoint geleitete Diskussionen oder Darstellungen am Flipchart hinaus. Hier wird deutlich was gemeint ist. Hier kann sich das Gemeinte nicht hinter dem Gesagten verstecken. Die „Hidden Agenda“ beim üblichen Prozess der Strategiekklärung kommt ans Licht.

**Evidenz im Fokus**

*Relevanzgeleitet: Von der Illusion zur Realität differenzierter Leistungswahrnehmung*

Mit der Evidenzbetrachtung als dritter Fokus wird die wachsende Schwierigkeit individueller und gradueller Leistungsunterscheidung aufgelöst. Eine Kausalitäts-zuordnung muss nach dem Evidenzprinzip künftig **auffällig** und **nachhaltig** gesichert sein. Hier gilt die pragmatische Einsicht der Beschränkung auf das realistisch Mögliche.

Durch die vorangegangene Relevanzklärung ist für alle die eindeutige und berechenbare Orientierung gegeben. Jeder hat die Möglichkeit, sich entsprechend einzubringen.

Zunächst muss jedem eine Startposition zum Eintritt in das Fokussierte Performance Management zugewiesen werden. Auf jeder Funktions- oder Gliederungsebene werden zu diesem Zweck jeweils drei Gruppen unterschieden. Es sind:

1. Auffällig stark Beitragende, d.h. evidente Schlüsselkräfte
2. Unauffällig gut Beitragende, d.h. zuverlässig Mitwirkende
3. Auffällig schwach Beitragende, d.h. evidente Grenzkkräfte

Die Erstzuweisung in eine der drei Gruppen ist als vorläufig zu verstehen. Sie erlaubt jedoch von vornherein die beobachtende und unterstützende Fokussierung auf die Gruppen 1 und 3. Der Gruppe 2 wird ihre generelle Gutleistung bestätigt. Sie wird von Anfang an nach dem Prinzip weitestgehender Delegation und Selbstverantwortung orientiert. Hier greifen die Informations- und Kommunikationsmaßnahmen nach dem Relevanzprinzip.

Die qualifizierte Einschätzung und Zuweisung von Mitarbeitern übernehmen Führungspanels. Sie werden auf jeder Gliederungsebene nach den Kriterien „Bewiesene Führungsfähigkeit“ und „Funktionale Repräsentanz“ gebildet. Ihr „Sichtungsauftrag“ richtet sich auf Mitarbeiter der jeweils nachgeordneten Ebene. Die übrigen Führungskräfte können so deutlich vor möglichen Überforderungen und Fehlurteilen bewahrt werden.

Für jede der drei Leistungsgruppen gelten unterschiedliche Entgeltregeln. Neben der Grundvergütung können erhalten: Mitglieder der

Gruppe 1: Erfolgsbeteiligung und Ermessensbonus gemäß Zugangsprinzipien

Gruppe 2: Erfolgsbeteiligung gemäß Zugangsprinzipien

Gruppe 3: Weder Erfolgsbeteiligung noch Ermessensbonus

Entsprechende Entscheidungen treffen die Führungspanels. Mitarbeitern der Gruppen 3 und 2 steht es frei, ihre Einstufung bei ihrem Panel zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren.

### **Kommunikative Klarheit**

*Voraussetzung für den Erfolg des Fokussierten Performance Managements*

Die Einführung des Fokussierten Performance Managements stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensleitung. Sie muss Glaubwürdigkeit und Akzeptanz für die neue Ausrichtung auf Relevanz und Evidenz gewinnen. Dazu gehören ein Höchstmaß an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit. Meist ist eine bewusste Neuausrichtung der Unternehmenskultur unverzichtbar! Fokussiertes Performance Management braucht den kontinuierlichen Austausch auf und zwischen den Organisationsebenen. Nur so sind eine relevante Einschätzung neuer Konstellationen und darauf gründende relevante Aktionen oder Reaktionen gewährleistet.

Das Prinzip geleiteten Ermessens muss mit seinem Anspruch auf faires und nachvollziehbares Wahrnehmen und Urteilen von den Mitarbeitern erlebt und bestätigt werden. Diese Kommunikative Klarheit ist daher Grundlage für den Erfolg des Fokussierten Performance Managements.

#### **Über Detlef Lehmann und percorem-consult:**

Hauptanliegen von percorem-consult ist die Steigerung von Effizienz und Ergebnissen in Unternehmen durch Schärfung und Fokussierung der Leistungskommunikation.

Entgeltpolitik spielt dabei oft eine Schlüsselrolle und wird auf maximale Hebelwirkung ausgerichtet.

percorem-consult wurde von Detlef Lehmann im Jahre 2003 als Berater-Netzwerk gegründet. Zuvor war Herr Lehmann viele Jahre Geschäftsführender Gesellschafter der strata Vergütungsberatung. Im Jahr 2000 fusionierte strata mit PricewaterhouseCoopers. Vor seinen strata-Aktivitäten war er 10 Jahre für Towers Perrin als internationaler Berater und Vice-President tätig, verantwortlich für komplexe Projekte an vielen Plätzen der Welt. In der vorangehenden Periode seiner Karriere hatte er führende HR-Positionen bei Großunternehmen wie Henkel und ICL in mehreren Ländern Europas inne. Besuchen Sie das Profil von Detlef Lehmann unter: [https://www.xing.com/profile/Detlef\\_Lehmann6](https://www.xing.com/profile/Detlef_Lehmann6)

## Testen kostet - nicht zu testen auch!

### Wie sieht das aktuelle Qualitätsverständnis der Softwarebranche aus?

von Torsten Zimmermann



Qualität ist teuer. Test-Teams oder gar Testlabors benötigen ein entsprechend großes Budget. Von Test-Ingenieuren initiierte Anfragen und Klärungen halten Entwickler von ihrer eigentlichen Arbeit ab. Der Zeitplan ist durch hohe Fehlerzahlen bedroht und der Kunde lässt sich leicht vom billigsten Angebot bei einer Ausschreibung überzeugen. Entscheidungsträger in der Softwarebranche führen allzu oft diese oder ähnliche Argumente an, wenn das Thema Software-Qualität oder Softwaretest angeschnitten wird. Sie klingen fast schon wie Entschuldigungen, um umfangreiche Qualitätssicherungs-Strategien nicht einführen zu müssen.

#### Ist ein QM-System teuer?

Um es gleich vorweg zu sagen: Die Einführung eines QM-Systems ist grundsätzlich ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor. In der Regel sind bei einer System-Einführung alle Prozesse des Unternehmens betroffen, welche es gilt auf die hohen Anforderungen hin anzupassen. Auch Test-Systeme werden in Bezug auf deren tatsächlichen Anschaffungs- und vor allem Unterhaltskosten - ungeachtet der Branche - zu gering abgeschätzt. Dies gilt auch für die

Software-Industrie. Die Tatsache, dass es sich hierbei um immaterielle Güter handelt, führt leider nicht zu günstigeren Einführungskosten für Qualitätsprozesse in dieser Branche im Vergleich zum klassischen, produzierenden Gewerbe.

So erklärte Bill Gates (Microsoft) bereits in der Dezember-Ausgabe 2002 von Informationweek: "Wir beschäftigen genau so viele Tester wie Entwickler. Wenn wir ein neues Windows-Release vorbereiten, geht über die Hälfte des Budgets allein in die Qualitätskontrolle!" (ins Deutsche übersetzt).

Im Rahmen des Aufbaus eines auf die Softwarebranche abgestimmten QM-Systems stellt die Organisation und Struktur eines Testlabors eine der wichtigsten Aufgaben dar. Jedoch können Gesetzmäßigkeiten und Erfahrungen aus den klassischen, produzierenden Branchen nicht so einfach auf die Softwareindustrie übertragen werden. Einige Beispiele seien zur Verdeutlichung genannt:

1. Software als immaterielles Gut kennt keine Verschleißerscheinungen im Vergleich zu materiellen Gütern. Dies sollte in Wartungs-Prozessen (Maintenance) wie auch in der Organisation des Lebenszyklusses (Productlifecycle) eines Produkts berücksichtigt werden.
2. Software und vor allem Anwendungs-Systeme (Bsp.: ERP-Systeme) sind um ein vielfaches komplexer als entsprechende Hardware-Komponenten aus dem Maschinenbau oder der Fahrzeugindustrie (Baugruppen mit embedded Systeme sind bei der Betrachtung ausgenommen). Software-Engineering-Konzepte müssen diesen Sachverhalt berücksichtigen, um daraus resultierende Projekt-Risiken und Mehraufwendungen zu vermeiden. Darauf abgestimmte Testsysteme bestätigen zeitnah den Reifegrad der entwickelten

Lösungen – auch während der Entwicklung. So kann gezielter und schneller auf unerwünschte Abweichungen reagiert werden.

Nun da klar ist, dass die Einführung und der Unterhalt von Qualitäts- und Testsystemen in der Softwarebranche nur mit einem entsprechenden Finanzbudget bestritten werden kann, bieten sich grundsätzlich zwei Alternativen an:

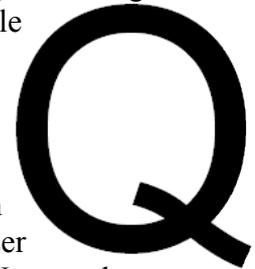
1. Verzicht auf umfangreiche Tests: Das Projektbudget wird fast ausschließlich für die Anwendungs-Entwicklung verwendet. Lediglich eine Qualitätsendkontrolle (QA) wird durchgeführt. Das Verhältnis zwischen Entwicklungsbudget und Testbudget beträgt etwa 9:1.
2. Umsetzung eines TQM-Konzeptes: In jeder Projektphase werden zeitnahe Tests auf allen Abstraktionsebenen (Bsp.: Module, Schnittstellen, Systeme, Geschäftsprozesse) durchgeführt. Das Projektbudget verteilt sich annähernd zu gleichen Teilen auf Entwicklungs- und Test-Aufwendungen.

### Ohne Software-Tests „mehr“ Budget für Software-Entwicklungen?

Die letztgenannten Bemerkungen bestätigen auf den ersten Blick die Haltung Testaufwendungen im Rahmen von Software-Projekten und Aufbau von IT-Umgebungen gering zu halten. Die Umsetzung der zweiten Variante würde ja bedeuten, das reine Entwicklungsbudget im Vergleich zur ersten Option annähernd zu halbieren. Dieser Denk-Ansatz ist auch heute noch präsent. Wie fatal eine derartige Denkweise sein kann, zeigen erst die Ergebnisse aus der Praxis.

So möchte ich zunächst auf die „schlechten“ Softwarejahren 2001 bis 2004 zu sprechen kommen: Hier fielen – gemäß meiner obigen Darstellung - vor allem Test-Aufwendungen im

Rahmen von Budgetkürzungen dem Rotstift zum Opfer. Damit könne man auch mit geringeren Budgets die vereinbarten Projektziele „halten“, so die Sicht vieler Budget-Verantwortlicher und Projekt-Manager. Dieser Ansatz „hinkt“: Die Ziele werden wohl erreicht, jedoch mit geringerer Qualität als ursprünglich vereinbart. Und so lange Qualität nicht gemessen wird, „funktioniert“ dieser Ansatz auch. Damalige Untersuchungen zum Thema Software-Qualität zeigten das komplette Ausmaß, die Konsequenzen und Ergebnisse der damals getroffenen Entscheidungen auf.



### Studie 1: Zusatzkosten aufgrund mangelhafter Software-Qualität

Eine im Jahr 2004 in Auftrag gegebene Studie zum Thema Software Qualität ergab ein Besorgnis erregendes Bild: 64% der befragten Teilnehmer verzichteten darauf, das Ausfallrisiko bei der Einführung einer neuen Software-Anwendung zu quantifizieren. Andererseits sagten 74 Prozent, dass die Kosten aufgrund schlechter Softwarequalität für ihr Unternehmen bis zu 500.000 Euro im Jahr betragen. Bei Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern schätzten 15 Prozent der Befragten die Kosten sogar auf mehr als eine Million Euro im Jahr.

### Studie 2: Zuverlässigkeit von IT-Infrastrukturen und Systeme

Die Studie der International Data Corporation (IDC) aus dem Jahr 2005 zum Thema Zuverlässigkeit von IT-Infrastrukturen zeigte, dass sich die Situation nicht verbesserte: Bei der Befragung von ca. 150 deutschen Großunternehmen seien 64% der IT-Systeme laut Untersuchung nur teilweise verfügbar. 14% der Systeme wurden als Totalausfall bewertet. Große Unzufriedenheit herrschte unter den Befragten auch bezüglich der Reaktionszeiten von Applikationen, denn 47% bemängelten eine

nicht akzeptable Performance. Die mangelnde IT-Qualität blieb nach den Erhebungen nicht ohne schwer wiegende Konsequenzen: 69% der befragten Unternehmen räumten wesentliche Umsatzeinbußen ein. Nach Meinung von 62% der befragten Personen litt die Produktivität und Rentabilität der Mitarbeiter erheblich. Als weitere, sekundäre Negativpotenziale wurden zum Beispiel Imageverlust oder gar der Verlust von Geschäftspartnern aufgeführt.

Diese wie auch andere Studien zeigten, dass ein Software-Unternehmen kaum langfristige Marktchancen haben wird, wenn es das Thema Qualität nicht als strategisches Unternehmensziel begreift. Gerade in den wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie 2001 bis 2004 haben sich deshalb Anwender vor allem auf etablierte Produkte bekannter Hersteller fokussiert. Die Folge hiervon war, dass die Marktbeherrschenden Unternehmen Marktanteile in der Rezession zum Nachteil der Marktbegleiter gewannen. Für viele führte der Weg gar in den Konkurs. Das heißt zwischen Qualität und Unternehmenserfolg liegt ein kausaler Zusammenhang. Unternehmen mit schwacher Ausprägung von Qualitäts-Strategien können zwar in Boomphasen bestehen, werden aber sehr wahrscheinlich in Rezessionen vom Markt verschwinden. Qualitätsorientierte Unternehmen gewinnen in Rezessionen die „freiwerdenden“ Marktanteile der liquidierten Firmen und sind in beiden Wirtschafts-Phasen gleichermaßen erfolgreich.

### **Aktuelle Situation**

Seit Mitte 2008 haben sich die Aussichten für die Software-Branche im Rahmen der globalen Wirtschaftssituation wieder verschlechtert. Viele Experten prognostizieren gar einen stärkeren wirtschaftlichen Einbruch im Vergleich zu 2001 – 2004. Haben aber Software-Unternehmen in Bezug auf das Qualitäts-Thema

dazugelernt? Unter Einbeziehung zweier aktueller Studien möchte ich diese Frage beantworten.

### **Studie 3: Internationale Untersuchung zu Software Testing**

Die aktuelle Studie "International Survey Software Testing" der Marktforscher Pierre Audoin Consultants (PAC) zeigt bei den meisten Unternehmen nach wie vor ein geringes Interesse für das Testen von Software und der Kontrolle der Entwicklungsarbeit. Obwohl die Bedeutung solcher Tests für die Wirtschaftlichkeit der meisten Firmen außer Frage steht, mangelt es bei rund 65 Prozent der über 1000 befragten Fachspezialisten sogar an Wissen über die eigenen Kosten für Software-Tests. Überraschend war auch, daß mehr als ein Drittel der Managementexperten nicht weiß, wie groß der Anteil der Vollzeit-Tester an ihrem gesamten IT-Personal ist. Die PAC-Analysten vermuten, dass vor allem die Unkenntnis über die Kostenstruktur darauf zurückzuführen ist, dass 34 Prozent kein separates Budget für die Qualitätssicherung aufweisen können. Dies lässt den Schluss zu, dass Investitionen in Softwaretests auch weiterhin einen Unterschied darstellen und Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Aktuelle Markttreiber des Software-Testens sind laut der Erhebung unter anderem ausgelieferte IT-Systeme, die beim Kunden noch Fehler aufweisen. Somit gaben 51 Prozent der Befragten an, dass ihre in Betrieb genommene Software immer (vier Prozent), oft (zehn Prozent) oder manchmal (39 Prozent) Qualitätsprobleme aufweist. Nur 20 Prozent der Umfrageteilnehmer haben bisher noch nie solche Negativerfahrungen gemacht.

### **Studie 4: Qualitätssicherung von Software und Softwaredefekte**

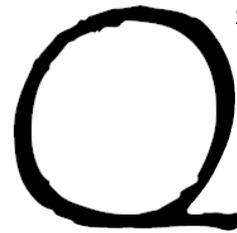
Auch die International Data Corporation (IDC) nahm sich 2008 wieder dem spannenden Qualitäts-Thema in Bezug auf die Wechselwirkung Maßnahmen zur Sicherung der

Softwarequalität versus durch Softwaredefekte auftretenden internen und externen Kosten an. Den Teilnehmern der IDC-Umfrage zufolge kostet die Fehlerbeseitigung die Unternehmen je nach Größe bis zu ca. 14 Mio. Euro (22 Mio. Dollar) pro Jahr. Demnach wird der Quellcode von Software gegenwärtig immer komplexer, insbesondere durch die Entwicklung von Multicore-Anwendungen (in 71 Prozent der Unternehmen). Laut 63 Prozent der Befragten soll sich dieser Trend im kommenden Jahr weiterhin verschärfen. 72 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass das Debugging angesichts der Folgen dieser Entwicklung auch weiterhin problematisch bleibt. Dennoch zeigen sich 62 Prozent optimistisch hinsichtlich ihrer internen Fehlerbehebungsprozesse und Testansatz ("keine Verbesserung erforderlich" bzw. trotz Problemen keine Veränderung im Ansatz möglich). Die IDC-Umfrage sieht die Probleme mit der Softwarequalität in mehreren Faktoren begründet: wachsende Komplexität von Code, auf verschiedene Standorte aufgeteilte Teammitglieder, Outsourcing, veralteter Code, Rückgriff auf Open-Source-Code und das vermehrte Aufkommen von Multi-Thread-Anwendungen. Untermauert wird das Ergebnis von der Tatsache, dass über 50 Prozent der befragten Unternehmen bereits in den ersten 12 Monaten nach Freigabe einer Software bis zu zehn kritische Defekte finden, für die Patches erforderlich sind. Laut Studie beträgt die Zeit zum Beheben der so genannten "field defects" lediglich bei 16 Prozent einen Tag oder kürzer, bei 66 Prozent zwei bis zehn Tage und bei 11 Prozent sogar von 11 bis 30 Tage. Insgesamt schätzten die Befragten, dass die Beseitigung aller Defekte bereits vor dem Einsatz der Software eine Kosteneinsparung von 32 Prozent erzielen würde.

**Fazit: Es gibt noch viel zu tun.**

Die IT-Produktion und Softwareentwicklung ist zunehmend von industrialisierten Prozessen begleitet. Hier sehe ich ähnliche Prozessstrukturen wie sie bereits seit einiger Zeit in der Automobil-Industrie zwischen den etablierten

Herstellern und der Zulieferindustrie üblich sind. In der IT-Branche nennt sich das Outsourcing, ist eine Vorstufe hierzu und letztlich nichts anderes. Dies führt dazu, dass die Spezialisierung in allen IT-Feldern weiter vorangetrieben wird. Insbesondere für Mitarbeiter in der Qualitätssicherung trifft dies zu, da hier zudem ein Nachholbedarf im Vergleich zu anderen IT-Bereichen besteht. Analog zum Automobil-Hersteller wird auch



zum Beispiel der Software-Hersteller nur noch einen Teil seiner Produkte und der dazu notwendigen Leistungen selbst erbringen. Dieser Umbruch wird nachhaltige Auswirkungen

auf die strategische Unternehmensausrichtung zur Folge haben.

Die Studien lassen auch erkennen, dass in den letzten Jahren Qualitätssicherungsprozesse in den Unternehmen aufgebaut wurden. Die Branche hat erkannt, dass Testen keine Option ist, welche bei Bedarf aus Kostengründen zu streichen ist. Jedoch besteht auch die Gefahr der Verharmlosung und Unterschätzung:

So zeigt zum Beispiel die IDC-Studie aus dem Jahr 2008, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten die Fehlerbehebungsprozesse und den verwendeten Testansatz als optimal ansehen, dennoch gibt es eine beträchtliche Anzahl von „field defects“ in der Produktion. Diese repräsentieren immerhin ein Kosteneinsparungspotential von über 30% zu den Gesamtentwicklungskosten. Diese gegensätzliche übermäßig optimistische Einstellung hinsichtlich Anzahl, Konsequenzen und Ansatz der internen Prozesse zum Identifizieren und Reparieren von Codedefekten mag in mangelhafter Aufklärung begründet sein. Während sich die Unternehmen steigende Komplexität und Arbeitsaufwände zum Beheben von Softwarefehlern eingestehen, werden gegenwärtige und laufende Aufwendungen für Reparatur und die Auswirkungen auf das Geschäft und Image unterschätzt.

Auch in Zukunft entscheidet Software und dessen Qualität über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Firmen mit guten eingeführten Prozessen und Strukturen zur Sicherung der Softwarequalität werden Ihre Marktposition behaupten und erfolgreich ausbauen können. Hierzu verspricht das automatische Analysieren und Testen von Code einen wichtigen Beitrag zu leisten, um Software erfolgreicher und besser gesteuert zu implementieren.

Die Bedeutung von unabhängigen Software-Tests wird dabei immer wichtiger: diese eigenständige Rolle wird derzeit überwiegend über hausinterne Test-Teams gelöst. Knapp ein Drittel hat hingegen Erfahrungen mit externen Testdienstleistern und bislang nur 13 Prozent über das Offshoring gemacht. Aktuell scheint gerade im Bereich der Qualitätssicherung diese kostengünstige Alternative in Übersee noch in den Anfängen zu stecken. In der Tat ist es eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Offshore-Projekte, dass der Dienstleister seine ihm übertragenen Aufgaben in der Lage ist, auf einem hohen Qualitäts-Niveau durchzuführen. Allgemein betrachtet sehe ich bei vielen Offshore-Anbietern deutliches Verbesserungspotential. Dennoch gibt es bereits einige Anbieter, welche sich durch professionelle und Qualitäts-orientierte Projektarbeit von Mitbewerbern deutlich hervortun. Aber auch der Kunde muß in der Lage sein, seine Anforderungen und die gewünschten Leistungen präzise beschreiben zu können. Hier gibt es inzwischen Beratungsunternehmen, welche sich genau auf diesen Punkt spezialisiert haben und hier beide unterstützen können.

Gerade unter den Gesichtspunkten weiterer Spezialisierungen, Kostendruck und Verdrängungswettbewerb sehen Experten bei externen Dienstleistungen und Offshore eine Bedarfs-

zunahme. So teilen im Schnitt 34 Prozent der Unternehmen die Absicht in Zukunft mehr für externe Dienstleister auszugeben. Vor allem 60% der befragten Firmen in Schweden, Dänemark, Großbritannien, Irland und Südafrika wollen zukünftig Offshore-Projekte im Rahmen ihrer Entwicklungen - zum Beispiel im Softwaretest - verstärkt einsetzen. Deutschland, Österreich und Schweiz bilden mit nur 21 Prozent Zustimmung das andere Ende der Bandbreite im internationalen Vergleich.

### **Ausblick: Die Branche muß den Veränderungsprozess weiter vorantreiben!**

Die Studien und meine Erläuterungen zeigen eine Veränderung in der Grundhaltung zu Qualitätssicherung an. Software-Unternehmen akzeptieren, dass es für Qualitäts-sichernde Maßnahmen auch ein Budget benötigt. Im Vergleich mit dem Jahr 2000 ist das durchaus eine positive Entwicklung. Dennoch werden die tatsächlichen Aufwände in dieser Disziplin falsch - d.h. zu niedrig - eingeschätzt. Bei der konsequenten Einführung von Qualitätsprozessen zeigt sich aber oft, dass - ausgehend von der Qualitätssicherung - auch die vorgelegerten Entwicklungs-, Konzeptions- und Anforderungsphasen innerhalb eines Projektes weiterentwickelt werden müssen: so gaben zum Beispiel mehr als 55 Prozent der befragten IT-Manager in den Studien an, dass das Management ihnen beim Test einer Anwendung nicht mitteilt, welche Teile für das Unternehmen geschäftskritisch sind oder wie die konkreten Anforderungen der Fachabteilung aussehen. So wird es natürlich für Entwicklungs- wie auch Test-Abteilungen schwer, die tatsächlich gewünschte Lösung zu entwickeln beziehungsweise die korrekten Qualitätsaussagen zu liefern. So befassen sich Qualitäts-Experten aktuell mit Fragen wie zum Beispiel:

1. Wie sehen optimale Anforderungs- und Design-Dokumente aus, damit diese umfassend auch die Qualitätsfragen zum Beispiel in Bezug auf das Testen

- (→ Testplan, Teststrategie und Testfallableitung) beantworten können?
2. Wie könnte eine genormter Testprozess aussehen? Welche Standards lassen sich hier bestimmen?
  3. Welche allgemeinen Qualitätskriterien lassen sich für Software - ungeachtet des vorgesehen Einsatzgebietes - entwickeln? Lassen sich unterschiedliche Softwareprodukte auf dieser Basis miteinander vergleichen?
  4. Welche Kriterien innerhalb der Softwareindustrie sind entscheidend für die Etablierung industrieller Entwicklungs- und Testprozesse? Wie lassen sich diese Kriterien erfolgreich umsetzen?

Die zuvor dargestellten Fragen bilden kritische Faktoren im Rahmen der Weiterentwicklung des Qualitätsgedankens innerhalb der Branche. So werden auf den verschiedensten Ebenen nach entsprechenden Antworten gesucht. Ich möchte hier abschließend zwei Beispiele nennen:

Die ISO erarbeitet aktuell eine Standardisierung für das Thema Test-Management (→ ISO 29119). Sie wird aus vier Teilen bestehen und auch Themen aus älteren Standardisierungen - wie der ISO 829 - enthalten. Die offizielle Planung sieht vor, den Standard 2011 verfügbar zu haben.

Auch die deutsche Softwareindustrie sieht im Bereich Qualitäts-Management für sich Verbesserungspotentiale und beschäftigt sich mit dem Thema Softwarequalität. Sie will dem transzendenten Ansatz ein Ende bereiten, nach dem Qualität eine immanente Güte ist - erkennbar, aber nicht definierbar. Für das Projekt, welches kürzlich offiziell gestartet wurde, steht ein Budget von sechs Millionen Euro bereit. Als Projektziel soll ein Gütesiegel für Programmierarbeit „Made in Germany“ entstehen.

Ich persönlich sehe solche Maßnahmen als Voraussetzung an, um der Softwareindustrie neue Impulse zu geben. Die Branche benötigt neue Potentiale in Bezug auf die Effizienz-Steigerungen von Software-Entwicklungen. Die nervösen Kursbewegungen der Aktien ausnahmslos aller Software-Hersteller an den Börsen mag man in der Ursache globaler Finanzprobleme sehen. Sie zeigen jedoch auch an, daß der Markt aktuell dieser Branche keine überdurchschnittlichen Leistungen zutraut. Mit anderen Worten: der Markt erwartet die Umsetzung neuer Ideen; er möchte neue Lösungen und Visionen sehen. Jedoch wird dabei - anders als zu Zeiten des „Internet-Booms“ - eine gewisse „Bodenhaftung“ und Professionalität gefordert. Gerade Qualitäts-Themen würden der Branche wieder zu dem Image verleihen innovativ zu sein, jedoch ohne dabei die Seriosität aus dem Auge zu verlieren. Die Aktienkurse der Branche dokumentieren, dass der Markt schon seit dem Jahr 2000 auf diese Signale wartet. Die Frage ist, wann wird die Software-Industrie die notwendigen Antworten geben?

#### Über Torsten Zimmermann:

Nach seinem vollendeten Studium als Diplom Wirtschaftsinformatiker begann Torsten Zimmermann 1993 mit seiner beruflichen Karriere. Seit 1995 beschäftigt er sich im Rahmen international angelegter Projekte mit den Themen Software-Qualität und Test-Management bei verschiedenen Unternehmen wie (u.a.) BMW, Daimler, Hewlett-Packard, Hoffmann-La Roche und Logica.

Im Rahmen seiner Arbeiten entwickelte er (u.a.) den risiko-basierten Testansatz, welcher im Fachmagazin „QZ“ vorgestellt wurde und heute sich als Basiswissen in der Software-Qualitätssicherung etabliert hat. Weitere Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Qualitäts-Management-Praxis führten zu dem T1 TFT (Test Framework Technologies, 2001), welche der Beginn einer neuen Generation von Testsystemen begründete.

Heute entwickelt Torsten Zimmermann neue Ansätze für leistungsfähigere Testkonzepte und -Frameworks, wie dem T2 TFT (2004) und dem T3 TFT (2006). In Kooperation mit einem Netzwerk aus Hochschulen und Universitäten entstehen hierbei neuartige Lösungen im Bereich regel- und modellbasierter Testsysteme. Als Referent auf Kongressen und Fachautor präsentiert er regelmäßig seine Erfahrungen, Ergebnisse und Konzepte in zahlreichen Vorträgen und Fachartikeln auf nationaler wie auch internationaler Ebene.

Weitere Informationen unter:

[http://www.xing.com/profile/Torsten\\_Zimmermann2](http://www.xing.com/profile/Torsten_Zimmermann2)

## Wie „gegensätzlich“ sind Wirtschaft und Philosophie?

von Kai Milatz



Das ökonomische Denken hat unser Leben bis weit in das soziale und kulturelle Geschehen hinein durchdrungen. Mehr noch: Unsere Zeit scheint geneigt, in dieser wesenhaft von Zweckrationalitäten geprägten Denkart den Universalschlüssel sehen zu wollen, der alle Türen zu öffnen vermag. Was uns hier begegnet, ist die theoretische und praktische Aneignung der Welt in Termini von Zielvorgaben und -erreichungen mit der erklärten Intention, Marktanteile auszuweiten, Gewinne zu maximieren und auf dem Wege immer perfektionierterer Verfahrensweisen Effizienz- und Produktivitätssteigerungen ad infinitum zu bewerkstelligen.

In der Welt des rational- egoistischen Homo oeconomicus ändern sich Zielsetzungen, Maßnahmen, Aufgaben und Prozesse mit rasanter Geschwindigkeit. Wer hier erfolgreich mitspielen möchte, dem wird in einer immer schnelllebigeren, von der Eigengesetzlichkeit des Marktes bestimmten Umgebung eine ständige Wandlungsbereitschaft abverlangt. Kontinuität wird als hinderlich empfunden, nuancierte und ganzheitliche Sichtweisen gelten oft als un- oder kontraproduktiv. Im Vordergrund allen ökonomischen Handelns

steht unerbittlich der Profit als Zweck und Ziel einer jeden Unternehmung. Die Vita activa hat die Vita contemplativa restlos verdrängt.

Von hier aus betrachtet mag ein Brückenschlag zwischen Wirtschaft und Philosophie nur mit großer Mühe vorstellbar sein.

Gleichwohl hat es den Anschein, dass Philosophie und Wirtschaft in den letzten 20 Jahren zunehmend begonnen haben, sich füreinander zu interessieren und sich einander tatsächlich in mancherlei Hinsicht annähern. Hochschulen bieten Studiengänge an, die beide Disziplinen miteinander zu verknüpfen trachten; auch im außeruniversitären Bereich gibt es immer mehr Kursangebote, die Philosophie und Wirtschaft „zusammendenken“ wollen. Gleichzeitig begegnen wir zunehmend Philosophen, die als Berater oder Führungskräfte in der freien Wirtschaft tätig sind. Auch in „Unternehmensleitbildern“ spiegeln sich fallweise philosophische Konzepte wider, wobei wir natürlich übersehen sollten, dass der Begriff „Philosophie“ hier oft leichtfertig (und gegenwärtig fast schon inflatorisch) gebraucht wird.

„Wirtschaft“ als einer der Modi des Menschseins ist keine statische Gegebenheit, sondern ein dynamischer Prozess, in dem sich der Mensch mit der Entfaltung seiner Rationalität die Welt aneignet und sich (arbeitend) selbst verwirklicht. Grundlage allen Wirtschaftens ist die Erfahrung von Knappheit; Ziel ist die Deckung des menschlichen Bedarfs bei Wahrung des „ökonomischen Prinzips“, das Aufwand und Ertrag in ein möglichst günstiges Verhältnis zu bringen trachtet. Auf multiplen „Märkten“ treffen nutzenmaximierende Konsumenten auf gewinnmaximierende Unternehmer. Da beide Seiten dieses Antagonismus komplexitätsbedingt immer nur unvollkommen informiert sein können, stehen sie ständig vor der Aufgabe, Probleme analysieren und entsprechend kreative Lösungen finden zu müssen.

„Philosophie“ zielt auf die Formulierung allgemeiner Aussagen zur Deutung der Welt und der Stellung des Menschen in ihr. Im philosophischen Denken tritt der Mensch zeitweise aus der ursprünglich-naiven Einheit mit seiner subjektiv wahrgenommenen Welt heraus und geht den Dingen auf den Grund, indem er bisher Selbstverständliches zu hinterfragen und von hier aus zweifelhaft gewordene „Gewissheiten“ aufzubrechen beginnt. Philosophische Inhalte leben vom existentiellen Vollzug in der freien, schöpferischen Aktivität des Denkens. Trotzdem wäre es gefehlt, hier von einer „zweckfreien“ oder „interesselosen“ Beschäftigung zu sprechen. Mit der kritischen Untersuchung der sich in den Beziehungen zwischen Mensch und Welt konstituierenden Dimensionen des Menschseins will die Philosophie immer auch Orientierungshilfe im praktischen Leben sein, indem sie die Sicht auf das Ganze eröffnet, das bekanntlich „mehr ist als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles).

So gesehen, ist Philosophie ungeachtet ihrer immer auch pragmatischen Stoßrichtung als Instrument zur ökonomischen Gewinnmaximierung denkbar ungeeignet. Gegenwärtig scheint vor allem die Wirtschaftsethik der einzige praktisch wirklich vollzogene Brückenschlag zu sein. Freilich dürfte es uns kaum zufriedenstellen, sollte sich die Rolle der Philosophie darauf beschränken müssen, aus der Perspektive einer Teildisziplin Wertvorstellungen zu analysieren, um in der Folge bei der Ökonomie „werteorientiertes Denken“ und „verantwortbares Handeln“ anzumahnen. Als Kämpferin gegen die Reduzierung des menschlichen Lebens auf den ökonomischen Aspekt hätte sie unter den Geistes- und Sozialwissenschaften ohnehin keine Alleinstellung, und wo sie sich - umgekehrt - gewissermaßen reputationsfördernd als offiziell auf das Organigramm aufgepflanztes „Gewissen des Managements“ zu profilieren sucht, läuft sie Gefahr, zur bloßen Wasserträgerin der Ökonomie zu werden und sich schlimmstenfalls dem Verdacht des Komplizentums auszusetzen.

Als Vernunftwissenschaft dagegen legt die Philosophie eine ganz andere, viel spektakulärere Dynamik an den Tag. Hier zielt sie von jeher darauf ab, das Bild, das wir uns von der Welt machen und im Alltag für mehr oder minder stimmig erachten, in Bewegung zu bringen, unser Vertrauen in die eigene Urteilskraft erst zu verunsichern, dann aber zu stärken und mithin auf dem kritischen, selbstreflexiven Erkenntnisweg unseren Sinn fürs Wesentliche zu trainieren und unsere weltanschauliche Wachsamkeit zu schärfen. In dieser Eigenschaft unterscheidet sie sich auch von anderen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich von vornherein auf begrenzte Gegenstandsbereiche festlegen und beschränken. Natürlich orientiert sie sich an den Ergebnissen anderer Wissenschaften, während sie deren methodologische Voraussetzungen gleichzeitig auf ihre logische Konsistenz und Stringenz hin befragt. So liefert sie umgekehrt im Laufe ihrer Geschichte ständig Impulse zur Erneuerung und Bereicherung wissenschaftlicher (Teil-) Disziplinen.



Kritisches Hinterfragen des scheinbar Selbstevidenten und nach Möglichkeit voraussetzungsloses Überdenken mit dem Ziel eines klugen und rechtschaffenen Handelns im praktischen Leben: der Praxisbezug der Philosophie ist aus diesem Blickwinkel leicht erkennbar.

Wenn nun auch der Gegensatz zwischen Philosophie einerseits und wirtschaftlichem,

gewinnorientiertem Denken andererseits unübersehbar ist - welche Möglichkeiten bieten sich dem philosophischen Denken bei der Unterstützung von Denk- und Entscheidungsprozessen in der Wirtschaft? Ist hier ein Einfallswinkel denkbar, der über bloße „Wirtschaftsethik“ hinausgeht?

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine dezidiert praxisorientierte Disziplin. Sie will den Entscheider in die Lage versetzen, in einer hochkomplexen Umgebung den (idealerweise ganzheitlichen!) Überblick zu wahren und ihm so das Instrumentarium an die Hand geben, das es braucht, um umsichtige Urteile zu fällen, erfolgreiche Strategien zu entwickeln und innovative Lösungen zu finden. Diese Umgebung ist immer nur begrenzt transparent, weil sich die interne und externe ökonomische Wirklichkeit aus der Perspektive eines jeden individuellen Unternehmens jeweils anders darstellen. Deshalb kann Management auch immer nur „Management by Exception“ sein, eine wesenhaft schöpferische, beinahe künstlerische Leistung, die jede noch so brillante allgemeine Theorie hinter sich lassen und übersteigen muss, wenn sie in der unternehmerischen Praxis dauerhaft erfolgreich sein will.



Gerade auf diesem ungesicherten Terrain vermag das philosophische Denken für die ökonomische Praxis von unschätzbarem Wert zu sein – und diesmal eben nicht nur, weil es ein Unternehmen als soziales System erkennt, das sich im Zusammenwirken von Menschen

konstituiert und nach einer ethisch verantwortlichen, in Denken und Handeln konsistenten Führung verlangt. Wie bedeutsam die Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt im Wirtschaftsleben auch sein mag – der kritische und konstruktive Charakter der Philosophie setzt auf einer vorgelagerten, sehr viel tieferen Ebene an, von der aus philosophische Betrachtungsweisen in der Ökonomie eine ganz praktische, höchst wirkungsvolle Bedeutung empfangen können.

Um langfristig überleben zu können, muss sich ein Unternehmen im Einklang mit seinem Umfeld entwickeln. Hier geht es nicht länger „nur“ um wirtschaftsethische Fragen. Nur diejenigen Unternehmungen haben eine Überlebenschance, die sich jenseits von Denkblockaden und traditionellen Verhaltensmustern nach innen wie nach außen kontinuierlich zu erneuern vermögen, weil sie auf der Grundlage möglichst realitätsnaher Konzepte und Modelle agieren. Es sind dies Organisationen, die das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen und kurzfristig verschiedene Lösungsalternativen für systeminhärente Probleme durchspielen können; von hier aus gelangen sie schnell zu einer fundierten Entscheidungsbildung, die ihnen einen nicht unerheblichen Vorsprung verschaffen mag. Nichts anderes beinhaltet das ökonomische Konzept der „Innovativität“ als der entscheidenden Voraussetzung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.

In diesem Kontext öffnet Philosophie neue Gedanken- und Möglichkeitswelten. Das logisch-analytisch geschulte Denken des Philosophen, das es gewohnt ist, weit über die Grenzen empirisch abgesicherter Erkenntnisse und Theorien hinauszusteigen, ohne dabei den festen Boden des rational Verantwortbaren zu verlassen, mag Ökonomen gerade in von gesellschaftlichen Umwälzungen und Krisen geprägten Zeiten eine echte Orientierung zu vermitteln; schnell wird es zum hochgeschätzten Wegbegleiter. Dieses Denken trachtet nicht nur nach der systematischen Unter-

suchung aller Einzelaspekte einer Problemstellung, sondern immer auch nach der Einsicht in Gesamtzusammenhänge – und in die damit verbundenen Handlungsnotwendigkeiten. Kommt das intuitiv-assoziative Element (das in der westlichen Philosophie vom Anbruch der Neuzeit bis heute eher ein Schattendasein geführt hat) dazu, sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Als bewusster und reflektierender Umgang mit Begriffen ist philosophisches Denken eben kein Selbstzweck. Es durchschaut systematisch, was sich hinter Ideologien, Meinungen, Vorurteilen und Schlagworten verbirgt und bewahrt treffsicher vor dem Abgleiten in verhängnisvolle Einseitigkeiten. Es hilft, perspektivische (Selbst-) Beschränkungen zu überwinden. Es vermittelt eine erhöhte Sensibilität für kontext-sensitive Kausalzusammenhänge. Es ist geeignet, den Blick für Stärken zu schärfen, indem es das scheinbar Gegensätzliche synoptisch „zusammen-denkt“. Es befreit kreative Potentiale zur Identifikation und Lösung von Problemen und erleichtert die geistige Bewegung in den verschiedensten Denksystemen.

Aus dieser fruchtbaren Rezeption der Philosophie können in der Wirtschaft Organisationen entstehen, die sich in Reaktions-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit der größten Leichtigkeit als überlegen erweisen und dementsprechend nachhaltig Bestand haben. Ein weiteres Mal erweist sich der Dualismus von Theorie und Praxis, von Wertrationalität und Zweckrationalität als ein nur scheinbarer. Unterschiedliche Denk- und Vorgehensweisen finden zusammen in einer gemeinsamen Intention: dem urmenschlichen Streben, sich die Welt denkend und hinterfragend zu erschließen und anzueignen.

**Über Kai Milatz:**

Kai Milatz, Jahrgang 1968, verheiratet, seit 2005 wohnhaft und wirksam in Biblis (Südhessen). Studium der Philosophie, der Linguistik und der Soziologie in Münster/ Westf. und Leuven (Belgien). B.A. 1992 mit anschließender Dozententätigkeit an der Niederländischen Akademie in Brüssel.

Seit 1995 abwechselnd sowohl im Konsumgüter- als auch im

Telekommunikationssektor tätig. Diverse Managementfunktionen auf der Schnittstelle von Finance und Operations, u. a. bei KPN Orange (Planning & Reporting Manager), BASE (Financial & Operational Planning Manager) und Hasbro Deutschland (Planning & Forecasting Manager).

Die langjährige, begeisternde Erfahrung mit dem Konzept der Balanced Scorecard in Theorie und Praxis hat ihn dazu bewegt, sein Arbeitsleben zielgerichtet auf eine Berater Tätigkeit hin auszurichten.

Von Optimierungsdenken geprägt, setzt er sich gern für Menschen und Unternehmen ein – als ein Berater, der sich nicht langfristig unentbehrlich, sondern schnellstmöglich überflüssig machen möchte.

Mehr zu Kai Milatz finden Sie im Internet unter: <http://www.scorepact.de>

## Buchempfehlung: Der Crash kommt

**Untertitel:** Die neue Weltwirtschaftskrise und wie Sie sich darauf vorbereiten

**Autor:** Prof. Dr. Max Otte

**Beschreibung:** Zugegeben, der Crash ist da. Interessant an diesem Buch, das ich Anfang 2007 gelesen habe, ist, dass Professor Max Otte äußerst präzise vorhergesagt hat, wie das Platzen der Immobilienblase in den USA abläuft und welche weiteren Auswirkungen dies auf die Kredit- und Finanzwirtschaft und anschließend auch auf die Realwirtschaft haben wird. Bislang sind seine Vorhersagen Schritt für Schritt eingetroffen. Für die nächsten Jahre bietet Otte dann einige Szenarien an, die von einer Deflation bis zur Hyper-Inflation reichen und erläutert, welche Argumente er für und gegen die einzelnen Szenarien sieht.



**Einschätzung:** Ich habe das Buch persönlich als interessant und wertvoll empfunden, die Hinweise waren für mich bares Geld wert. Nach meiner Information handelt es sich bei der verlinkten Ausgabe (einfach auf das Buch klicken) um eine neue Ausgabe, die auch aktuelle Entwicklungen aufgreift.

## Mitmachen und Buch gewinnen

Machen Sie mit und gewinnen Sie ein vom Autor signiertes Exemplar des Buchs: "Die Exzellenz-Formel - Das Handwerkszeug für Berater".



Klicken Sie auf den folgenden Link und **beantworten Sie die Frage per Mail**: "Was sind die drei wichtigsten Aspekte, die Ihnen die Beraterzeitung.de als Unterstützung für Ihren Job bieten sollte?"

Wir verlosen das Buch unter den Einsendern und veröffentlichen den Gewinner und seine drei wichtigsten Aspekte auf [www.beraterzeitung.de](http://www.beraterzeitung.de).

## Vorschau

Die zweite Premium-Ausgabe von Beraterzeitung.de wird die Serie "Wirtschaft und Philosophie" von Kai Milatz fortsetzen.

Außerdem wird es einen weiteren Beitrag der Serie mit Qualitäts-Experte Torsten Zimmermann geben.

Die weiteren Inhalte werden aktuelle und interessante Themen sein.

Haben Sie einen Themenvorschlag? Setzen Sie sich mit uns per Mail in Verbindung. Schreiben Sie an: [redaktion@beraterzeitung.de](mailto:redaktion@beraterzeitung.de).



## Impressum

Anbieter: Beraterzeitung.de™

**Jörg Osarek Unternehmensberatung**

Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

Mobil: 0151 / 23 0 24 333

Email: [redaktion@beraterzeitung.de](mailto:redaktion@beraterzeitung.de)

USt-IdNr.: DE 231 411 298

Steuernr. 003 854 31634

Internet: <http://www.beraterzeitung.de>

Fotos und Abbildungen © Jörg Osarek,  
© Natasha Owen, leodeep - Fotolia.com

## Über den Herausgeber

Jörg Osarek, Jahrgang 1970, hat als IT-Consultant vom kleinen Systemhaus bis zum Fortune 500-Unternehmen das volle Beratungsspektrum erlebt und mitgestaltet. Um das Jahr 2000 baut er für Oracle Consulting ein Trainerteam auf und trainiert die deutsche Berater-Organisation zum Thema Consulting-Skills. Er ist Mitbegründer und Gesellschafter des its-people Unternehmensverbundes für IT-Beratung .

Jörg Osarek unterstützt heute Kunden durch IT-Architekturberatung sowie Projekt- und Interimsmanagement bis hin zur Geschäftsführung. Ergänzend dazu publiziert er Fachartikel, hält Trainings sowie Vorträge zum Thema Professional-Vermarktung, Beraterexzellenz und Projektmanagement. Er ist gemeinsam mit Andreas Hoffmann Autor des Buchs: "Die Exzellenz-Formel - Das Handwerkszeug für Berater" (BusinessVillage Verlag, ISBN 978-393 835 8 764)

## Inserentenverzeichnis

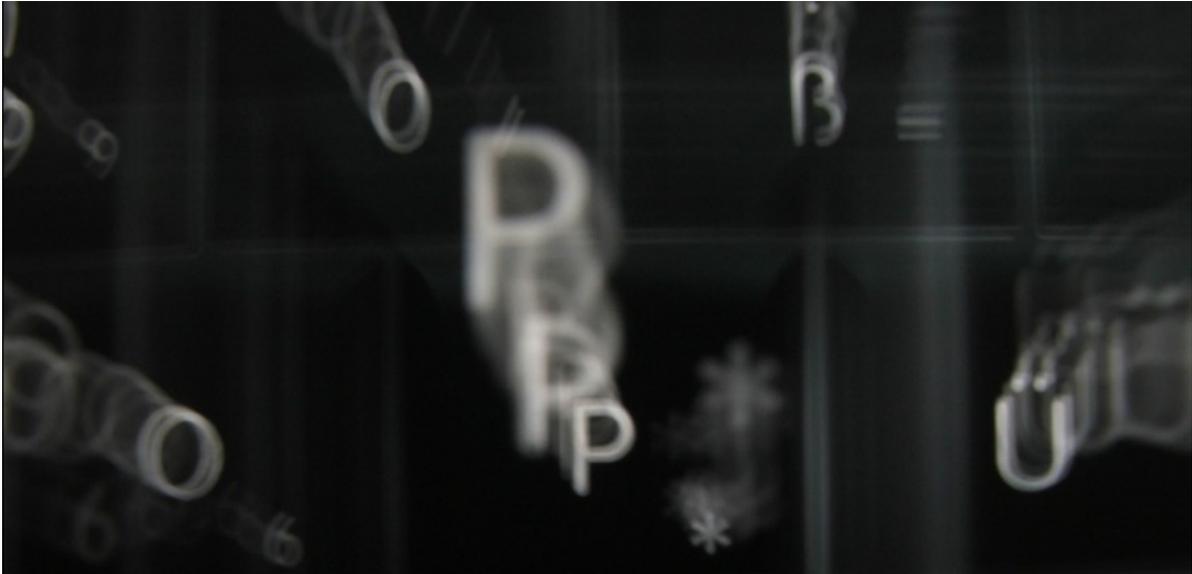
S. 2: digide - Luft & Zapf GbR, Mainzer Tor  
Anlage 42 61169 Friedberg

S. 27: LÜBECK Steuerberater Rechtsanwälte,  
Gesellschaft bürgerlichen Rechts,  
Friedensstraße 11, D-60311 Frankfurt am Main

S. 28: Jörg Osarek Unternehmensberatung,  
Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg



Anzeige



## **Namen und Logos einfach schützen!**

Markenschutz muß nicht kompliziert sein:  
einfach online auf unserer Webseite den Auftrag ausfüllen,  
absenden und wir kümmern uns um den Rest.

**Kostenloser Online-Markencheck!**  
**[www.markenanmelden.net](http://www.markenanmelden.net)**

**Lübeck**  
STEUERBERATER  
RECHTSANWÄLTE

Anzeige

## Was ist wirklich wichtig für Berater?



**Die Antwort steht in diesem Buch.**