



Change

www.ICG.eu.com

Management 3/2010

Gut vorbereitet auf die nächste Krise?	2
Wirkungsorientierung ist kein Alleingang	4
Transsilvanien: Mehr als Schlösser und Vampire	6
Good Governance: Alles unter Kontrolle?	8
Eine bessere Welt	10
Intelligent konsolidieren statt kaputtsparen	12
Exercising Influence	14
Das neue ICG-Buch	16
Was Führungskräfte wirklich brauchen	17
Zukunftsfaktor Innovationskompetenz	18
Wie aus Daten wertvolles Wissen wird	20
Vorhang auf: Change bei den Bühnen Graz	22
ICG-News	24

Die besonderen Fähigkeiten resilienter Organisationen

Gut vorbereitet auf die nächste Krise?

Was kommt als Nächstes? Eine neuerliche Krise? Eine große Chance? Was es sein wird, ist ungewiss. Resiliente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf unerwartete Situationen rasch reagieren und diese besser meistern als andere. Wir sind der Frage nachgegangen, warum das so ist.

Sucht man auf Wikipedia nach „Resilienz“, findet man zuerst eine technische Definition: „... die Fähigkeit eines Materials, nach einer Belastung wieder den Ausgangszustand einzunehmen ...“. Übertragen auf den Menschen geht es um die Fähigkeit, Krisen unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für die eigene Entwicklung zu nutzen. Die Soziologie hat den Begriff auf Gruppen ausgeweitet, auf Gesellschaften und Organisationen: Hier beschreibt Resilienz die Fähigkeit, den Herausforderungen unserer veränderlichen Welt, Turbulenzen und Krisen erfolgreich und gewinnbringend entgegenzutreten – elastisch und beweglich, belastbar und widerstandsfähig.

Die nächste Krise unbeschadet überstehen?

Der Ansatz, dass nach der Krise möglichst alles wieder so sein sollte wie vorher, ist der falsche. In vielen Bereichen haben sich in den letzten zwei bis drei Jahren Märkte drastisch verschoben – in bestimmten Bereichen des Maschinenbaus zum Beispiel von Europa nach Asien. Zudem wurden

gravierende Entwicklungen eingeleitet, die in den nächsten Jahren zu spürbaren Veränderungen führen werden.

Welche Fähigkeiten brauchen Organisationen also, um plötzliche kritische Situationen gut zu meistern und die in der Krise liegenden Chancen zu nutzen (etwa sich gut aufzustellen für den folgenden Aufschwung, Marktanteile zu gewinnen, „fitter“ zu werden)? Wir haben unsere Erfahrungen mit Unternehmen in den letzten drei Jahren ausgewertet: Es zeigt sich, dass die Eigenschaften resilienter Organisationen nicht kurzfristig aufgebaut werden können – sie müssen schon vor der Krise entwickelt werden.

Die Realität wahrnehmen und sich ihr stellen

Die erfolgreichen Unternehmen haben Art und Ausmaß der letzten Krise rasch erkannt. Dafür braucht es ein gutes Sensorium für den Markt. Denn auch wenn die Auftragsbücher noch voll sind, können im Beschaffungsmarkt oder in den Märkten der Kunden bereits schwache Zeichen eines Einbruchs sichtbar werden. Vor allem aber haben resiliente Unternehmen die Fähigkeit, unterschiedliche Sicht-

weisen verschiedener Bereiche bzw. Ebenen anzuerkennen, ernst zu nehmen und daraus schnell ein gemeinsames Bild der Lage zu entwickeln. Dafür haben sie eine entsprechende Kultur des Zuhörens und gemeinsamen Auswertens entwickelt. Strategieklausuren sind ein guter Platz, um solche Formen des Dialogs auszuprobieren.

Zeit zum Denken und schnellen entscheiden

Wenn – wie in Krisensituationen – langfristige Planungen nicht funktionieren, kommt es auf andere Fähigkeiten an: Situationen erkennen, schnell, aber ausreichend analysieren, dann zügig entscheiden und umsetzen.

Die richtige Bewertung komplexer und schwieriger Situationen braucht die Einbeziehung der Schlüsselpersonen. Auch wenn es schnell gehen muss, ist der erste Schritt immer eine solide Standortbestimmung. Richtige Daten müssen rasch verfügbar sein. Vor allem braucht es ein eingespieltes Management-Team, das nicht in Panik verfällt, sondern auch in der Krise Notwendigkeiten und Chancen erkennt und Entscheidungen trifft.

Der zweite Teil ist Übung: Die Ergebnisse aus der Standortbestimmung werden in ein operatives Programm übersetzt, in dem jedes Mitglied des Management-Teams eigenverantwortlich sein Detailprogramm entwickelt, das dann im Team gerüttelt und verabschiedet wird. Das Wechselspiel aus Eigenverantwortung und gemeinsamen Reviews mit möglichen Kursanpassungen kann auch im „Normal-



Berater aus der ICG-Gruppe und Unternehmensvertreter diskutierten über „Building Resilient Organizations“ im September in Trier.

betrieb“ geübt werden, damit es dann im Krisenfall seine echte Stärke entfalten kann.

Commitment und Vertrauen aufbauen

Verhalten basiert auf Geben und Nehmen (siehe Literaturtipp). Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Balance stimmt, sind sie bereit, in einer kritischen Situation mehr zu investieren als normal. Eine Kultur der Wertschätzung von Leistung macht sich in schwierigen Situationen bezahlt.

Resiliente Organisationen zeigen auch ein hohes Maß an Vertrauen. Wenn Führungskräfte in schwierigen Situationen auf die Einstellung, die Fähigkeiten und das Verhalten der (Schlüssel-)Mitarbeiter vertrauen können (und auch umgekehrt), sind unerwartete Situationen besser zu bewältigen. Personelle „Baustellen“ werden gerade in der Krise gnadenlos sichtbar. Daher ist es sinnvoll, rechtzeitig auf das richtige Team mit der entsprechenden Haltung und das Klima der Zusammenarbeit zu achten.

Auf Eigenverantwortung und Qualifikation setzen

Talente und Erfahrungen, Kompetenzen und Arbeitsweisen sowie Zusammenarbeit und Know-how-Austausch der Menschen bilden den lebendigen Kern einer Organisation. Sie werden in guten und schlechten Zeiten sichtbar, in verschiedenen Situationen und Umgebungen. Sie reflektieren Verhaltensmuster und die Reife der Organisation. Eigenverantwortung und Quali-

fikation Richtung und Raum zu geben schafft Resilienz. Wenn Schönwetter-Strukturen und -Prozesse in Krisenzeiten versagen, muss auf die Mannschaft Verlass sein.

Identität, Sinn und Werte entwickeln

Von Richtung war die Rede: Gemeint sind die gemeinsam verstandene Mission, die Glaubenssätze und die Werte in der Organisation. Gibt es ein geteiltes Verständnis dafür, was für das Unternehmen „Erfolg“ heißt, wofür man antritt, an welchem Strick man gemeinsam wohin zieht? Hier ist klare Kommunikation gefragt und regelmäßige Vergewisserung. In vielen Unternehmen sind Verhaltensprinzipien formuliert. Der so genannte „Code of Conduct“ wird allerdings belächelt, wenn die Mitarbeiter ihn in der täglichen Praxis nicht wiedererkennen. Deshalb empfiehlt es sich, nicht nur Leitsätze zu formulieren, sondern dazu auch die praktische Anwendung in typischen betrieblichen Situationen zu reflektieren: In welchem konkreten Verhalten der Führungskraft oder des Kollegen erkenne ich die Umsetzung des Leitsatzes? Eine gelebte und reflektierte Identität ist der Kern einer resilienten Organisation.

Bewegliche Strukturen schaffen

Starre Strukturen und Stellenbeschreibungen sind in ungeplanten Situationen rasch obsolet. Hilfreich ist hingegen ein klares und im Kontext der Unternehmensdynamik flexibles Rol-

lenverständnis der Beteiligten: Wohin geht die Reise, welche Kompetenzen kann ich beisteuern, welchen Beitrag kann ich leisten, was sind meine Aufgaben? Voraussetzung dafür ist, Strategie, Strukturen und Rollen laufend zu reflektieren und beweglich zu gestalten. Es braucht mehr Klarheit darüber, „was“ zu tun ist, als Vorgaben, „wie“ es zu tun ist. Auch diese Fähigkeit muss vor der Krise entwickelt werden.

Resümee: Resilienz aufbauen

Die Entwicklung einer resilienten Organisation sollte mindestens zwei Blickrichtungen verbinden: Lernen aus der Vergangenheit und Orientierung auf die Zukunft. Welche Krisen haben wir bisher gemeistert, welche Systeme, Werte und Verhaltensweisen waren wertvoll, was hat funktioniert, was nicht? Und: Was wollen wir unter einer künftigen, gesunden, resilienten Organisation verstehen? Welche Fähigkeiten und Ressourcen wollen wir dafür systematisch aufbauen? In einer resilienten Organisation ist Lernen und Verlernen ein kontinuierlicher Prozess, der dafür sorgt, dass auch die nächste Krise unbeschadet überstanden wird.

dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com
frank.kuehn@ressential-ICG.com



Literaturtipp

Radikale Marktwirtschaft
 Grundlagen des systemischen Managements
 Fritz B. Simon; Carl-Auer-Systeme; 5. Auflage, 2005

Zusammenspiel von Politik und Verwaltung

Wirkungsorientierung ist kein Alleingang

Viel wird in letzter Zeit von Wirkungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Aufgabe der Verwaltung ist es, das eigene Steuerungssystem in diese Richtung umzugestalten. Funktionieren wird es jedoch letztlich nur, wenn auch die Politik zur Mitarbeit gewonnen wird.

Sowohl die Politik als auch die Verwaltung sind Veränderungen ausgesetzt. Waren es auf der Seite der Verwaltung in den letzten Jahren Aufnahmestopp, laufende Budgetkürzungen sowie ein höherer Rechtfertigungsdruck gegenüber dem Bürger, so konnte man auf Seiten der Politik beobachten, dass stabile Mehrheiten eher der Vergangenheit angehören.

Auch die Dauer von Regierungen sinkt tendenziell. Dies wiederum bedeutet häufiger wechselnde handelnde Personen auf Seiten der Politik.

Heterogene Politik

Spricht man nun von „der“ Politik, so ist die Grenzziehung nicht leicht. Man hat es nicht mit einem homogenen Gebilde zu tun, sondern die Beamten stehen einer Fülle an politischen Willensträgern gegenüber (siehe Grafik „Grenzen“). Unmittelbare Ansprechpartner der Verwaltung sind Minister bzw. politische Sekretäre. Für die Wirkungsorientierung wäre es nun wichtig, dass der Minister Wirkungsziele vorgibt und konkrete Ziele mit der Verwaltung vereinbart. Ob sie dies tun

werden, hängt jedoch nicht nur von deren eigener Überzeugung ab, sondern inwieweit all die anderen das ermöglichen: die Regierung, das Parlament und vor allem die Parteien und Bünde. Umgekehrt sind oberste Beamte häufig auch parteipolitisch zugeordnet.

In Bezug auf die Wirkungsorientierung stoßen da durchaus gegensätzliche Interessen aufeinander. Benötigt Wirkungsorientierung einen langfristigen Horizont und klar messbare Ziele, so ist Politik häufig sehr kurzfristig ausgerichtet (z. B. auf Tagespolitik oder auf die nächsten Wahlen) und will sich eher nicht festlegen (siehe Grafik „Denkmodelle“). Dies wird einer der Knackpunkte der Haushaltsreform sein: Wird sich die Politik auf konkret messbare Ziele einlassen?

Nicht ohne Politikreform

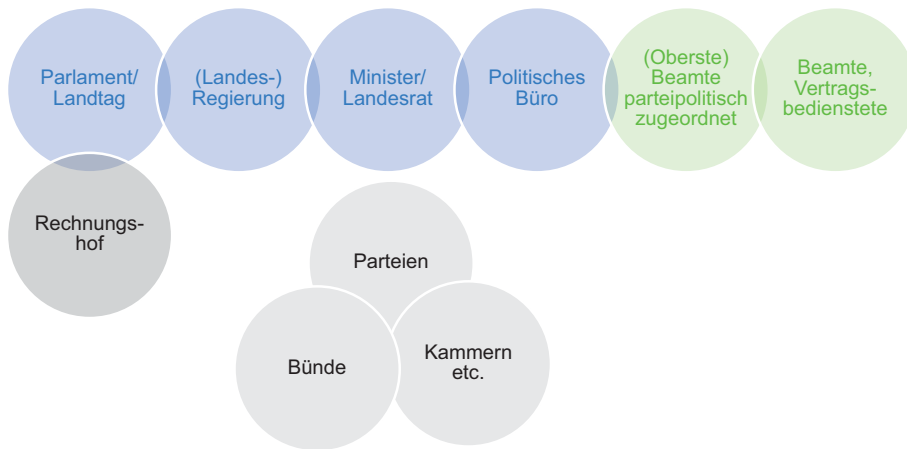
Internationale Erfahrungen – wie zum Beispiel in der Schweiz – zeigen, dass die Verwaltungsreform mit Wirkungs-

Denkmodelle von Politik und Verwaltung

© ICG

Politik	Verwaltung(sführung)
Erfolg: Wiederwahl	Erfolg: fehlerfreier Vollzug, Effizienz, passende Dienstleistungen für Bürger
Zeitlicher Horizont: kurzfristig, Tagespolitik	Zeitlicher Horizont: langfristig
Steuerungsziel: Mehrheiten organisieren Anpassungsstrategie	Steuerungsziel: effiziente und effektive Leistungen – Durchsetzungsstrategie
„Mehrheiten gewinnt man nicht, indem man sich an konkreten Fakten messen lässt, sondern die Mitte erobert“ – vage kommunizieren!	NPM fordert klare, messbare Wirkungsziele, Leistungsziele etc. – klar kommunizieren
Demokratie argumentiert nach Gerechtigkeitsprinzip (Steuern, Sozialhilfe ...)	Verwaltung (soll vermehrt) nach dem Effizienzprinzip funktionieren

Grenzen: Wo endet die Politik? Wo beginnt die Verwaltung?



© ICG

orientierung erst dann Früchte trägt, wenn sie mit einer Politikreform einhergeht. Das bedeutet, dass sich das Parlament tatsächlich stärker auf die inhaltlich-strategische Ebene begibt und mittel- bis langfristige politisch erwünschte Ziele beschließt.

Innerhalb eines Ressorts kommt den politischen Sekretären eine wichtige Funktion zu. Ihre Aufgabe ist es, ein Übersetzer zwischen den beiden Denkmodellen zu sein. In manchen Ressorts gelingt dies sehr gut, in anderen werden sie eher als konkurrierende Doppelstruktur erlebt. Ein wichtiges Erfolgsrezept in Ressorts und in Landesverwaltungen ist es, diese Schnittstelle bestmöglich zu gestalten. Um dies zu unterstützen, werden zum Beispiel gemeinsame Workshops zwischen dem politischen Büro und den obersten Verwaltungsspitzen durchgeführt. Es werden Schulungen zu den Themen Führung und New-Public-Management abgehalten und vor allem werden Vertretern der politischen Büros wichtige Rollen in verschiedenen Verwaltungsentwicklungsprojekten angeboten.

Wesentlich ist, dass es zukünftig nur mehr eine – und dafür abgestimmte – (Jahres-)Planung der Politik und der Fachsektion gibt, die sowohl (kurzfristige) Profilierungsbedürfnisse der Politik auf Maßnahmenebene als auch notwendige (langfristige) Wirkungsziele abdeckt.

Lernen und Vertrauen

Für alle Vertreter der Politik bedeutet dies, dass sie sich vertieft mit den Konsequenzen des neuen Haushaltsrechts auseinandersetzen müssen. Dies sollte einerseits in Schulungen (aller politischen Akteure!) erfolgen, andererseits muss das eigene Selbstverständnis weiterentwickelt werden.

Neue Instrumente funktionieren nie in der „alten“ Kultur – dort sind sie oft sogar kontraproduktiv. Die Politik sollte daher das Vertrauen in die Beamtenschaft stärken und mit ihr und nicht gegen sie arbeiten. Neben dieser Vertrauenskultur muss auch eine Vereinbarungskultur entwickelt werden, indem jährlich Ziele vereinbart werden, die zwei Mal pro Jahr berichtet und gemeinsam reflektiert werden. Ziel muss sein, die Politik stärker weg von der Tagespolitik auf die strategische Ebene zu heben. In Schweden gelingt dies etwa, indem die umsetzenden Verwaltungseinheiten („Agenturen“) eine stärkere Eigenständigkeit besitzen.

Die Verwaltung wiederum muss sich dieses Vertrauen verdienen, indem sie sich noch stärker als „fachliches Kompetenzzentrum“ mit politikberatender Funktion positioniert, d. h., die nötigen Instrumente wie Strategiebericht, Wirkungsziele, Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne, Kostenrechnung professionell einführt und anwendet.

Mehr Bürgerbeteiligung

In das Thema Politikberatung fällt auch die Intensivierung der Bürgerbeteiligung. Die EU fordert vermehrt die Einbeziehung der Bürger in die Entwicklung und Umsetzung von Gesetzesvorhaben. Auf Verwaltungsebene bedeutet dies die Notwendigkeit, Kompetenz und Know-how aufzubauen. Dabei gilt es, passende Beteiligungsprozesse aufzusetzen, Großveranstaltungen oder „Runde Tische“ zu moderieren und adäquate elektronische Kommunikationsinstrumente (Internet, Web 2.0) zur Verfügung zu stellen. Die Politik muss das Vertrauen in die Verwaltung entwickeln, dass sie solche Prozesse gut steuert und mit der eigenen Öffentlichkeitsarbeit konstruktiv vernetzt.

Fazit: Die Zusammenarbeit und Ergänzung von Politik und Verwaltung ist ein Muss zur Umsetzung der Wirkungsorientierung.



Franz Schwarenthor betreut Projekte der Verwaltungsmodernisierung der Bundes- und Landesverwaltung und ausgegliederter Organisationen. Aktuell ist er auch im Umfeld der Haushaltsrechtsreform tätig.

franz.schwarenthor@ICG.eu.com

ICG Beratungs-Know-how für Veränderung und Wachstum in Rumänien

Transsilvanien: Mehr als Schlösser und Vampire

Rumänien – ein Land, das für Westeuropäer nicht immer so leicht zu verstehen ist – bietet noch viel unentdecktes Potenzial und damit bedeutende Geschäftsmöglichkeiten. Kurz: ein wichtiger Markt, der auch das Tor zum Orient und zu China öffnet.



Mihai Svasta
Senior-Berater, Managing-Partner
von SVASTA ICG Rumänien
und Vorsitzender des Rumänischen
Beratungsverbandes AMCOR

„Ich bin der Meinung und möchte auch alle österreichischen und deutschen Kunden davon überzeugen, dass man in Rumänien sehr gute Geschäfte machen kann, wenn man entsprechend darauf vorbereitet ist und den richtigen Einstieg findet.“

Die wichtigsten Charakteristika der Geschäftswelt Rumäniens sind aus einer Mischung lateinischer Wurzeln, byzantinischer Kultur der Walachei und der mitteleuropäischen Kultur Transsilvaniens (Siebenbürgen) entstanden.

Ein Markt von 22 Millionen Einwohnern und gute Geschäftsbedingungen ohne größere Hindernisse schaffen positive Rahmenbedingungen für Geschäftspartner aus dem deutschsprachigen Raum. Das sind nur einige Vorteile, die Rumänien zu bieten hat, vor allem in den Regionen Siebenbürgen und Bukovina.

Aufgrund seiner historischen und kulturellen Beziehungen zum byzantinischen Raum und zum Orient sowie der Beziehungen zu China, die sich in der kommunistischen Ära entwickelt haben, ergeben sich neue Chancen für den rumänischen Markt. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die chinesische Regierung Rumänien als Ausgangspunkt ausgewählt hat, um hier Investitionen zu tätigen, die die Erschließung des europäischen Marktes zum Ziel haben.

Neben den Vorzügen, die dieses Land zu bieten hat, muss man sich natürlich auch der Nachteile des rumänischen Marktes bewusst sein: schlechte Verkehrsinfrastruktur (Straße und Bahn), Bürokratie, Korruption sowie politische und administrative Instabilität. Damit haben alle ausländischen Investoren zu kämpfen. Rumänische Berater können jedoch potenzielle österreichische Investoren dabei unterstützen, sich besser darauf vorzubereiten und mit diesen Bedingungen bestmöglich umzugehen.

Kompetenter Partner vor Ort

SVASTA, seit Juli 2010 Mitglied der ICG-Gruppe, ist seit 17 Jahren auf dem rumänischen Wirtschaftsmarkt

und damit schon lange als Berater und Partner von österreichischen und deutschen Firmen tätig.

Mit dem Büro in Bukarest und den drei Zweigstellen in Siebenbürgen (Sibiu – auf deutsch Hermannstadt, Oradea, Baia Mare) und einer Zweigstelle in Bukovina (in der Ortschaft Vatra-Dornei) berät SVASTA seine Partner kompetent bei staatlichen Ausschreibungen sowie bei Projektmanagement, Finanzmanagement und Controlling.

Zu den zahlreichen Kunden gehören Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie, dem Automobilsektor, der Schwerindustrie und der Holzbearbeitung sowie Organisationen aus dem Bildungssektor und der öffentlichen Verwaltung. Mehr als 2000 lokale Behörden aus unterschiedlichen Bereichen (Verwaltung, Militär, Versorgungsunternehmen, Krankenhäuser) zählen auf die Top-Kompetenz von SVASTA im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens. Das hat den Beratern von SVASTA einen guten Ruf auf nationaler Ebene und ein breites Netzwerk verschafft.

Ausschreibungen auch für Österreich attraktiv

Bei staatlichen Ausschreibungen harmonisiert das rumänische Vergaberecht prinzipiell mit dem EU-Recht. Von der Ausschreibung bis hin zur tatsächlichen Unterzeichnung und erfolgreichen Umsetzung eines öffentlichen Auftrags gibt es jedoch noch viele Details zu beachten. Potenzielle österreichische Anbieter sind gut beraten, ihr Vorhaben und ihre Strategie der



Quelle: Romania Transylvania

Die ICG-Gruppe wächst weiter – Rumänien als neuer Standort bietet viel Potenzial.

Vorgehensweise genau darauf abzustimmen. Mit qualifizierten Beratern unterstützt SVASTA ausländische Partner bei der Vorbereitung und Implementierung ihrer Projekte. Auch wenn es um Vermittlungen zwischen ausländischen Investoren und rumänischen Geschäftsleuten geht, kann die Einbeziehung lokaler Fachkräfte sehr hilfreich sein.

Multikultureller Wirtschaftsmarkt

Es gibt einen Witz in Siebenbürgen, der die Besonderheiten der multikulturellen Gesellschaft in Rumänien treffend beschreibt: In einem Dorf bei Sibiu sollen sich an einem Sonntag alle Dorfbewohner um 12.00 Uhr vor dem Rathaus versammeln. Die Bekanntmachung am Tag davor lautet: „... die Rumänen um 11.30 Uhr, die Deutschen um 12.00 Uhr ...“

Multi-ethnische Teams haben in Rumänien lange Tradition. Der multikulturelle Charakter hat der siebenbürgischen Gesellschaft zu dieser ausgeprägten Entwicklung verholfen – auch unter dem 50-jährigen harten kommunistischen Regime, das versucht hat, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung im ganzen Land auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Ein Beispiel: Controlling-Beratung

SVASTA ICG bietet österreichischen und deutschen Firmen auf dem rumä-

nischen Markt neben anderen Services auch Beratungsleistungen im Controlling- und Finanzmanagement an. Wenn ein Controlling-System in einem Unternehmen auf dem rumänischen Markt erfolgreich implementiert werden soll, sind die spezifischen Voraussetzungen zu beachten.

Der erste Schritt ist, überhaupt die Einsicht der Notwendigkeit eines solchen Controlling-Systems seitens des Unternehmens zu gewinnen. Und das bedeutet in den meisten Fällen mehr als bei einem vergleichbaren Projekt in Mitteleuropa. Sind dem mittleren Management und den Mitarbeitern die Vorteile erst einmal klar, kann der zweite Schritt erfolgen, nämlich das rumänische Buchhaltungssystem verstehen zu lernen.

Prinzipiell ähnelt die rumänische Buchhaltung – auf französischer Basis entwickelt – der westlichen Buchhaltung. Trotzdem gibt es Besonderheiten, die auf das ehemalige kommunistische System, aber auch auf die Besonderheiten der rumänischen Wirtschaft zurückzuführen sind. Eine andere Erfahrung in diesem Zusammenhang: Aufgrund der speziellen rumänischen Finanzbuchhaltung ist es besonders schwierig, realistische und kontinuierliche Informationen für das Controlling-System sicherzustellen.

All das gilt es zu analysieren, bevor ein Controlling-System in einem Unternehmen auf dem rumänischen Markt eingeführt werden kann.

mihai.svasta@svasta-ICG.ro



Als Mitglied der ICG-Gruppe bieten wir für deutsche und österreichische Unternehmen folgende Leistungen:

- Beratung bei der Reorganisation von rumänischen Unternehmen
- Managementdevelopment für Konzerntöchter (Banken etc.)
- Marktevaluierung
- Hilfe bei der Umsetzung von Outsourcing

Weitere Schwerpunkte unserer Beratungsleistungen in Rumänien sind:

- Private sector consulting
- Public procurement
- Training and coaching in project management
- Controlling and financial management
- Environment protection and utilities, with focus on waste management

www.svasta-ICG.ro



Literaturtipp

20* Consultant in Romania
Mihai Svasta u. a.; 1. Auflage;
2010, ISBN 978-973-0-093
(erhältlich über ICG)

Non-Profit-Management

Good Governance: Alles unter Kontrolle?

Korruption, Vetternwirtschaft, Ineffizienzen bestimmen im Krisenfall die Schlagzeilen. Gerade bei Non-Profit-Organisationen werden dadurch mit einem Schlag nicht nur die Reputation der Verantwortungsträger, sondern auch die Finanzierung durch Spenden und Subventionen in Frage gestellt.

In diesem Jahr schien es, dass Non-Profit-Organisationen (NPOs) nicht mehr aus den Negativschlagzeilen herauskommen: Da wurden in prestigeträchtigen Organisationen aus Kultur und Sport führende Mitarbeiter schwerer Untreue bezichtigt, teils mussten sich auch ehrenamtliche Funktionäre vor Gericht verantworten. Dabei sind die ethischen Ansprüche der Gesellschaft und auch der Gesetzgeber an NPOs und deren Verantwortungsträger berechtigt hoch. Immerhin sind gemeinnützige Vereinigungen oft in steuerrechtlicher Hinsicht privilegiert bzw. wird deren Tätigkeit durch günstige Rahmenbedingungen – häufig auch durch direkte Subventionen – durch den Staat gefördert.

Good Governance als Richtschnur des Handelns

„Good Governance“-Konzepte geben Verantwortungsträgern ein normatives Konzept für ihr Handeln vor. Es geht um Best Practices bei der Führung von NPOs (Maßnahmen, Instrumente, Mechanismen), immer unter Berücksichtigung des Interessenausgleiches unter den Anspruchsgruppen. Durch Good Governance soll gleicher-

maßen die Legitimität und Verantwortlichkeit einer NPO sowie auch deren Missionserfüllung (also Effektivität) gesichert bzw. ausgebaut werden.

Spezifischer Governance-Kontext bei NPOs

Was unterscheidet die Anforderungen an Good Governance im NPO-Bereich von anderen Sektoren, insbesondere von der Erwerbswirtschaft? Historisch gesehen haben viele NPOs anfänglich mit überschaubaren Ressourcen gewirtschaftet. Mit einer nach und nach wesentlich erweiterten Leistungspalette (vielfach auch mit einer deutlichen Steigerung der eigenen Erlöse verbunden), wurde so etwas wie Korruption überhaupt erst ein Thema.

In den vom Ehrenamt geprägten Strukturen gelang es häufig Insider-Gruppen, über viele Jahre die Kontrolle über die gesamte Organisation zu behalten. Der Staat war in seinem Regulierungsanspruch zurückhaltend, nicht zuletzt galt es, die Vereinsfreiheit zu wahren. Ein Mangel an Rollenklarheit ist somit das beherrschende Governance-Defizit in den meisten NPOs – nämlich zwischen den – häufig ehrenamtlich und/oder nebenbe-

ruflich ausgeübten – strategischen Aufsichts- und Kontrollfunktionen und dem operativen Management: Die für die strategische Arbeit notwendigen Kenntnisse und Informationen liegen häufig exklusiv beim operativen Management, während sich manch ehrenamtlicher Funktionär in Aufsichtsfunktion lieber nur operativ einbringen möchte. Unterm Strich haben wir es daher bei NPOs vielfach mit ungeklärten Missionen und Zielen zu tun. Die Anspruchsgruppen können nur schwer die Effektivität der Organisation objektivieren und überprüfen. Leider beschäftigen sich viele – eigentlich für das strategische Management zuständige – Boards aus einer inhaltlichen wie zeitlichen Überforderung heraus mehr mit prozeduralen Details statt mit der Festlegung der großen Linie und der Kontrolle des Managements.

Dimensionen der Good Governance bei NPOs

Es lassen sich vier Dimensionen von Good Governance bei NPOs unterscheiden, die auch jeweils Fragen für eine erste Standortbestimmung aufwerfen:

Paradigma: Was sind die grundlegenden Annahmen für die Governance der NPO? Durch welche Ziele, Werte und Prinzipien ist diese bestimmt? Wie werden zum Beispiel konkurrierende Werte wie Risiko und Innovation gegeneinander abgewogen?

Struktur: Wie sind Governance-Strukturen organisiert, um den definierten Zielen zu entsprechen? Wie ist das Verhältnis zwischen externer und

Governance-Prinzipien für Non-Profit-Organisationen

Rechtliche Compliance und Publizitätspolitik 1	Effektive Governance-Strukturen und Prozesse 2	Starkes Finanzcontrolling 3	Ethisches Fundraising 4
<p>Maßnahmenpakete, die NPOs in der Erfüllung ihrer rechtlichen Verpflichtungen (Compliance = Handeln in Übereinstimmung mit den geltenden gesetzlichen Vorschriften) sowie bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit unterstützen.</p> <p>Beispiele: Umsetzung von Ethik-Richtlinien (z. B. Regelung von Interessenskonflikten), Whistleblower-Programme, Dokumentation der Geschäftstätigkeit</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die dem strategisch-kontrollierenden Organ (Board) ermöglichen, seine Aufgaben bei der Aufsicht und der Führung von NPOs wirksam nachzukommen.</p> <p>Beispiele: Diversität und Unabhängigkeit der Board-Mitglieder, Geschäftsordnungen, Protokolle von Sitzungen, Mehrjahresprogramme (mit Zielen)</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die NPOs befolgen sollten, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Hinblick auf den gemeinnützigen Zweck bestmöglich einzusetzen.</p> <p>Beispiele: aussagekräftige Finanzinformationen, laufendes Budgetcontrolling, unabhängige Prüfung, klare Regelungen zu Ausgabensersatz und Entlohnung</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die bei der ethisch verantwortlichen Einwerbung von Subventionen, Spendengeldern etc. eingehalten werden sollen, um diese Art der Unterstützung und das Vertrauen in die NPO allgemein aufzubauen.</p> <p>Beispiele: Fundraising-Unterlagen beschreiben die NPO und ihre Ziele hinreichend genau und wahrheitsgetreu, vereinbarungsgemäße Verwendung von Subventionen und Spenden</p>

Adaptiert nach „Principles for Good Governance and Ethical Practice“, Panel on the Nonprofit Sector, 2007

interner Kontrolle oder formellen und informellen Entscheidungsgremien?

Hierarchie: Wo und auf welcher Ebene der Hierarchie werden welche Entscheidungen getroffen? Wie sind demnach die Kompetenzen auf die verschiedenen Hierarchieebenen (und innerhalb derselben) festgelegt?

Prozess: Wer ist an der Führung der NPO beteiligt? Was ist die Bandbreite der vertretenen Anspruchsgruppen?

Einführung von Good Governance in NPOs

Good Governance ist wie ausgeführt ursächlich mit dem strategischen Management einer NPO verbunden. Erst dann kann zum Beispiel die Missions- und Leistungserfüllung bewertet werden. In unserem Vorgehensmodell bei der Einführung oder Reform von Good Governance in NPOs steht daher nach Auftragsklärung und einem ausführlichen Governance-Audit (einer Statuserhebung) die Arbeit am strategischen Management im Vordergrund. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Zusammenarbeit von strategischer und operativer Ebene sowie der Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen. Im Rahmen eines Praxisworkshops am 24. Februar 2011 wird ICG in Wien den aktuellen Stand von Good

Governance bei NPOs präsentieren (www.ICG.eu.com/termine). Insbesondere werden die in der Tabelle vorgestellten Governance-Prinzipien anhand konkreter Beispiele vorgestellt.

Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Anwendung von NPO-übergreifenden Standards

Der Trend zu Governance-Standards (z. B. Swiss NPO-Code, AA1000 AccountAbility Principles Standard), die von einzelnen NPOs aufgegriffen und angewandt werden können, wird anhalten. Insbesondere in föderal organisierten und internationalen NPOs dient eine einheitliche Vorgangsweise der besseren Vergleichbarkeit sowie der gegenüber dem Gesetz- und Förderungsgeber nachweisbaren Qualitätssicherung. Die Selbstregulierung des NPO-Sektors soll eine weitere legislative Regulierung durch den Staat, zum Beispiel für Spendenmarketing, hintanhaltend.

Zunehmende Verrechtlichung im NPO-Management

Weitere straf- und zivilrechtliche Verurteilungen von (auch ehrenamtlich) tätigen Verantwortungsträgern werden die Branche für die rechtliche Dimen-

sion von Management- oder Aufsichtsfunktionen in NPOs sensibilisieren. Im Fall von Korruptionsverdacht werden bestehende Ausnahmeregelungen bei der Zuständigkeit, zum Beispiel für internationale Sportverbände in der Schweiz, in Zukunft wohl aufgehoben und es wird die staatliche Gerichtsbarkeit tätig werden. Eine rechtlich einwandfreie Führung und Organisation von NPOs wird zum Teil die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten sowie Organisationsberatern erfordern.

Vertrauenskultur vor Kontrollsystemen

Das Pendel in Richtung immer stärkerer Kontrolle wird auch wieder zurückschlagen. Denn irgendwann werden Kontrollsysteme so komplex (wer kontrolliert den Kontrolleur?) und teuer, dass sie sich ad absurdum führen. Auch ist reine Compliance ohne Performance nichts. Ebenso muss erlaubt sein (ohne böse Absicht), Fehler zu machen und von diesen als Organisation zu lernen. Umso wichtiger werden Aufbau und Pflege einer Vertrauenskultur in der NPO sowie die Möglichkeit, ausgewählte Performance-Dimensionen gut messbar zu machen.

markus.redl@ICG.eu.com

CSR – Corporate Social Responsibility

Eine bessere Welt

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Für viele ist das Thema jedoch zu komplex, um die Chancen für die eigene Organisation erkennen zu können. Um die passende CSR-Strategie zu finden, ist das Bewusstsein dafür sowie Klarheit über die eigene Position ein erster wichtiger Schritt.

Was macht Nachhaltigkeit komplex? Es sind die Vielfalt der Themen und die nicht immer einfachen Zusammenhänge. Komplexität entsteht auch, weil Nachhaltigkeit Organisationen innen und außen betrifft. Und Nachhaltigkeit spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab: auf der operativen, der strategischen und der Werteebene. Wie ist also damit umzugehen? Eine Standortbestimmung kann hilfreich sein.

1. Die Bedeutung erkunden

Erkunden heißt, zu erheben, welche Themen relevant sein können und wer die wesentlichen Anspruchsgruppen sind. Was bedeutet Nachhaltigkeit in unserem Kontext, in unserer Branche? Was tut sich in diesem Feld? Welche Ansätze und Themen gibt es?

2. Die eigene Ambition schärfen

Sich über den eigenen Standpunkt klar zu sein hilft im Umgang mit Komplexität. Der zweite Schritt sollte daher in Richtung einer ersten Ambitionsklärung gehen. Für eine erste Einordnung kann die folgende Unterscheidung dienen: **CSR als betriebswirtschaftliches Kalkül**: Es geht primär um Ressourceneffizienz und Risikominimierung. **Nachhaltigkeit als strategische Ambition**: Es geht primär um Wahr-

nehmen und Nutzen strategischer Chancen. **CSR als ethisch-normative Ambition**, d. h. als Teil des Wertesystems der Organisation und Schlüsselpersonen: Es geht darum, gemeinsam mit Anspruchsgruppen zukunftsfähige Formen des Lebens und Wirtschaftens (mit-)zugestalten.

3. Den eigenen Ansatz definieren

„Where profit meets the common good“ – so kann das Grundprinzip der Triple Bottom Line¹ nach Savitz und Weber zusammengefasst werden. Als Aufforderung formuliert, heißt es: Werde dort tätig, wo Interessen von Unternehmen und Gesellschaft zusammentreffen. Klingt gut, bedarf aber einer Konkretisierung. Zu finden ist diese etwa bei Porter und Kramer. Die beiden Autoren unterscheiden zwischen reaktiver und strategischer CSR.

Prävention und Produktverantwortung

Reaktive CSR heißt im Wesentlichen, durch Berücksichtigung rechtlicher und gesellschaftlicher Ansprüche die „licence to operate“ zu sichern. CSR-Maßnahmen fokussieren hier meist auf Minderung bestehender oder absehbarer Schäden, die durch die eigene Geschäftstätigkeit entstehen (könnten).

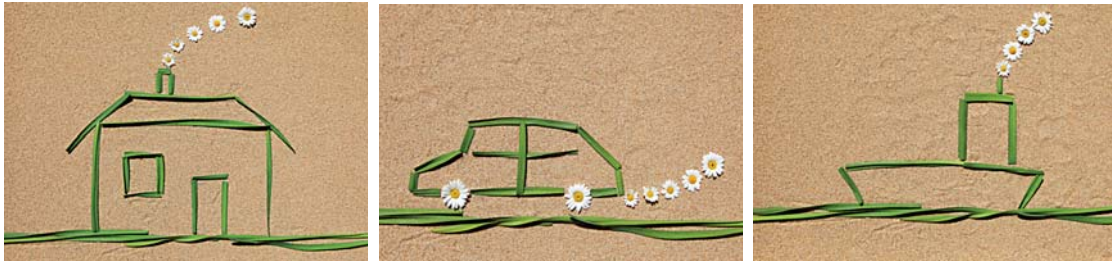
Ein wesentlicher Aspekt ist dabei oft das Risikomanagement. Reaktive CSR ernst zu nehmen hieße, Umweltkatastrophen wie im Golf von Mexiko oder zuletzt in Ungarn zu verhindern. Das strategische Ziel von reaktiver CSR liegt für Unternehmen vor allem darin, reale Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen.

Deutlich darüber hinaus geht hingegen strategische CSR. Diese verbindet interne Ansatzpunkte mit wettbewerbsrelevanten Umfeldfaktoren. Die Möglichkeiten, mit neuen oder neugestalteten Leistungen sowohl Nutzen für die Umwelt oder Gesellschaft als auch Nutzen für Kunden zu schaffen, sind vielfältig.

CSR in der Produktgestaltung

Ein klassisches Beispiel für die Chancen von CSR sind Bio-Nahrungsmittel oder Naturkosmetik. In den letzten Jahren konnte sich hier eine Reihe von Anbietern gut etablieren. Ein Anzeichen für die Branchenreife sind zunehmende Spezialisierungen wie etwa Bio-Supermärkte, spezifische Angebote im Bereich des nachhaltigen Tourismus oder im Bereich der Elektronik. Green Electronics, also elektronische Geräte mit geringer toxischer Belastung in Produktion, Gebrauch und Entsorgung sowie geringem Energieverbrauch, haben hohes Marktpotenzial. Ein weiteres Beispiel ist grüner Strom. Hier konnten sich in den letzten Jahren einige Anbieter etablieren, die ausschließlich oder großteils Strom aus erneuerbaren Energiequellen vertreiben.

¹ Bei der „Triple Bottom Line“ geht es um Performance in den drei Zieldimensionen: Wirtschaft, Umwelt, Soziales (Elkington, 1998).



Nachhaltige Innovationen für eine bessere Welt – „where profit meets the common good“.

Nachhaltige Produktinnovationen gibt es auch zunehmend im Finanzbereich, etwa bei „grünen“ Investmentfonds. So zeigt etwa eine ZEW²-Studie, dass „... die Performance umso besser wird, je stärker die Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl berücksichtigt wurden.“ CSR rechnet sich.

Strategische CSR als Zukunftsgestaltung

Über Produktneuausrichtung oder Produktinnovationen hinaus gehen jene Formen strategischer CSR, wo neue Geschäftsmodelle entstehen. Dabei ändern sich oft nicht nur die Wertschöpfungsprozesse, sondern auch die Art und Weise, wie Geld verdient wird, sowie häufig auch die Positionierung. Umgesetzt wird dies etwa bei Konzepten der „Product Service Systems“. Grundüberlegung dabei ist, dass der Kundennutzen nicht durch das Produkt selbst, sondern durch Bedürfnisbefriedigung entsteht. Die Innovation liegt darin, den Grundnutzen auf völlig andere Art und Weise herzustellen. So muss zum Beispiel der Grundnutzen „Mobilität“ nicht unbedingt durch ein eigenes Auto befriedigt werden.

Eine andere interessante Herangehensweise heißt „Cradle to Cradle“. Dem Kreislaufprinzip folgend, wird bereits das Produktdesign so ausgelegt, dass alle Komponenten vollständig wiederverwendet oder natürlich abgebaut werden: Neben den positiven ökologischen Effekten bietet diese Strategie auch echtes Potenzial für einen Positionierungsvorteil.

Zutaten für nachhaltige Innovationen

Nicht immer sind komplexe Herausforderungen mit einfachen Zugängen zu managen. Globale Herausforderungen wie Klimawandel oder Armut können nicht von einzelnen Akteuren, sondern nur in Partnerschaften ernsthaft angegangen werden. Je höher die Komplexität, umso wichtiger sind starke Zukunftsbilder, eine gemeinsame Mission und eine gemeinsame Roadmap für die Umsetzung. Wenn es gelingt, ein visionäres Bild zu schaffen und es mit anderen Menschen – Betroffenen, Beteiligten, Partnern – zu teilen, ist vieles möglich. Dann können radikale Innovationen in Form neuartiger Geschäftsmodelle umgesetzt werden. Die Basis liegt meist in technologischen Innovationen – wie etwa derzeit im Bereich der erneuerbaren Energien. Notwendig ist, dass sich erste Prototypen bewährt haben, so wie es etwa derzeit im Bereich der Elektromobilität der Fall ist. Hier erregen neben bekannten Anbietern, wie Toyota, auch neue, wie Tesla, Aufmerksamkeit.

Gerade bei Elektromobilität zeigt sich auch, dass für radikale Innovationen ein langer Atem erforderlich sein kann. Es gilt, auch komplementäre Produkte oder Leistungen, das heißt solche, die zur Nutzung des eigenen Produktes unbedingt notwendig sind, verfügbar zu machen. Elektromobile sind ohne Speicherlösungen und entsprechende Infrastruktur keine echte Alternative zum aktuellen System. Kooperationspartner nehmen neue Rollen im Wertschöpfungsprozess ein, verbunden mit einem echten Paradig-

menwechsel in den betroffenen Branchen. In Israel entsteht derzeit mit „better place“ ein E-Mobilitätssystem, bestehend aus mietbaren Fahrzeugen und einer dichten Batterietausch-Infrastruktur. Abgerechnet wird auf Basis der gefahrenen Kilometer.

Solche Modelle funktionieren nur, wenn Partnerschaften gelingen – mit Herstellern, der öffentlichen Hand sowie zentralen Akteuren bestehender und/oder künftiger Geschäftssysteme – wie am Beispiel Israel – mit Energieversorgern. Gerade Energieversorger sind Beispiele für eine spannende Rollenänderung. Statt Stromproduktion oder Vertrieb werden neue Leistungen angeboten: intelligente Speicher-, Verteilungs- oder auch Mess- und Abrechnungssysteme.

Visionäre Bilder einer attraktiven Zukunft

Wenn es gelingt, mit eigenen Kernkompetenzen Trends zu nutzen, ist schon viel erreicht. Verbunden mit unterstützenden (staatlichen und gesellschaftlichen) Rahmen sowie dem Aufbau neuer Partnerschaften liegen die wichtigsten Zutaten für neue, nachhaltige Geschäftssysteme vor. Dann gilt: Mit strategischer CSR nachhaltig eigenen Erfolg sichern und gleichzeitig einen Beitrag für eine bessere Welt leisten.

eva.grieshuber@ICG.eu.com



Literaturtipp

The Necessary Revolution:
Working Together to Create a Sustainable World
Peter M. Senge u. a.; Crown Business; 1. Auflage, 2010

²Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung.

Lösungsansätze für die prekäre Budgetlage öffentlicher Haushalte

Intelligent konsolidieren statt kaputtsparen

Viele Beiträge zum Sparen und zur Verwaltungsreform liegen auf dem Tisch. Doch welche Schritte sind zu tun, um die durchwegs bekannten Potenziale auch zu heben? Wie kann die Umsetzung einer Haushaltskonsolidierung gelingen? Unser Beitrag zur aktuellen Debatte: das ICG-6-Schritte-Modell.

Sparmaßnahmen oder Leistungskürzungen der Bevölkerung wirklich nicht zumutbar? Ist die Bewusstseinsbildung nicht schon längst so weit, dass an aktivem Handeln kein Weg vorbei führt? Natürlich sprechen wir hier nicht von einfalllosen Maßnahmen zur Einnahmenssteigerung, sondern von echten Reformmaßnahmen.

Bereits ein Drittel aller Gemeinden sind Abgangsgemeinden, deren Ausgaben die Einnahmen übersteigen. Tendenz stark steigend. Ähnliches gilt für Bund und Länder. Alle Gebietskörperschaften müssen kräftig sparen, ob sie wollen oder nicht.

Zaudern oder aktiv handeln

Die politischen Lösungsansätze für diese schwierige Situation sind ambivalent. Passive Ansätze sind durch

Zaudern und Zögern gekennzeichnet in der Hoffnung, dass es rasch wieder aufwärts geht oder sich andere Sündenböcke finden lassen. Letztendlich verschleppen und verschlimmern solche Ansätze aber nur die Situation und führen dazu, dass es gar keinen Spielraum für neue Projekte mehr gibt.

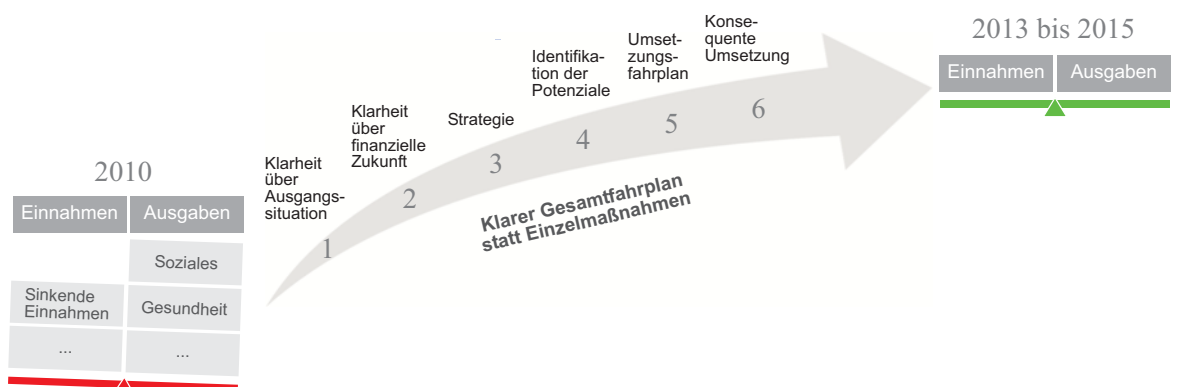
Aktives und zügiges Handeln schafft langfristig wieder Gestaltungsräume für Politik und Verwaltung. Dies erfordert aber politischen Mut und zwingt zu Maßnahmen und Botschaften, die zu Unmut in der Bevölkerung führen können. Doch sind einschneidende

Mit dem Rasenmäher kürzen

Endlich zur Konsolidierung durchgerungen, zeigt sich erst das wahre Dilemma. Wo soll gespart und wem etwas „weggenommen“ werden? Dem bewährten und erprobten Floriani-Prinzip folgend wissen alle sehr gut, wo denn viel zu sparen wäre: natürlich beim anderen, völlig klar, die eigenen Hausaufgaben sind ja schon längst erledigt. Bleibt noch der Rasenmäher, dessen Klingen alle Einheiten gleichmäßig stutzen. Doch ist das in Zeiten wirkungsorientierter Steuer-

ICG-Modell: sechs Schritte zur Haushaltskonsolidierung

© ICG



Schritt 3: Elemente zur strategischen Positionierung



© ICG

rungsansätze wirklich eine gute und nachhaltig wirksame Methode? Effizient ist der Rasenmäher allemal, aber ist er auch effektiv und gerecht? Wir glauben, dass es auch anders geht, wir nennen es die „intelligente Haushaltskonsolidierung“.

In sechs Schritten den Haushalt konsolidieren

Unser aus vielen Praxisprojekten heraus entwickeltes 6-Schritte-Vorgehensmodell (siehe Grafik) startet mit einer kompakten Analyse. Keine Paralyse durch Analyse. Nur die wesentlichen Fakten auf den Tisch und reinen Wein einschenken. Eckdaten des aktuellen Haushalts und beeinflussbares Budget ermitteln sowie eine kompakte SWOT-Analyse durchführen. Die Mittelfristprognose über drei bis fünf Jahre schafft Klarheit über die finanzielle Zukunft. Was würde passieren, wenn keine Verbesserungsmaßnahmen gesetzt werden? Wie groß ist das Budgetloch und wie wird es sich entwickeln? Welcher Konsolidierungsbedarf besteht?

Sich an der Zukunft orientieren

Die strategische Positionierung gibt die Ausrichtung vor (siehe Grafik). Wo soll die Gebietskörperschaft in fünf Jahren strategisch, organisatorisch und finanziell stehen? Und mit

welchen Leitstrategien und Maßnahmen sollen diese strategischen Ziele erreicht werden? Dies gibt notwendige Orientierung und bündelt die Kräfte. Das Konsolidierungsziel entwickelt mehr Betroffenheit, wenn es auf das beeinflussbare Budget bezogen wird. Dies macht die Höhe der Einsparung für alle greifbar.

Potenziale suchen und finden

Für das Auffinden der Potenziale hat sich eine echte Aufgabenreform als vorgelagerter Optimierungsschritt vielfach bewährt. Zentrale Vorgabe: ein wirklich ambitioniertes Konsolidierungsziel, zum Beispiel minus 30 Prozent. Die entdeckten Potenziale sollten in Summe jedenfalls das tatsächliche Ausmaß der notwendigen Einsparungen überschreiten. Schließlich muss ein Minimum an politischem Spielraum erhalten bleiben. Erst nach diesem Schritt der Aufgabenreform kommen andere, aber ebenso wichtige Verbesserungsmaßnahmen wie Organisations-/Rechtsformoptimierungen und Ausgliederungen, Strukturreformen, PPP-Modelle, Prozessoptimierung und Benchmarking.

Viel Potenzial liegt auch noch in der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit und in der Nutzung von gemeinsamen „Shared Services“ von mehreren Gebietskörperschaften. Vor allem auf der Gemeindeebene

liegt da noch ein erhebliches Potenzial zu heben.

Die Umsetzung planen

Die Ergebnisse der ersten fünf Schritte werden in einem Konsolidierungskonzept zusammengefasst. Die Konsolidierungsstrategie zeigt das „Big Picture“ mit wesentlichen Ansatzpunkten und Stoßrichtungen. Ein Fahrplan für die Umsetzung dokumentiert Schritte und Zeitpunkte bis zur Realisierung. In der Regel ist das auch der Zeitpunkt für die politischen Beschlussfassungen. In der Umsetzung braucht es ein konsequentes Projektmanagement und -controlling sowie viel Fingerspitzengefühl beim Change Management.

Eine vollständige Umsetzung der Konsolidierung sollte binnen drei bis fünf Jahren erreichbar sein. Dafür braucht es ein 100%iges Commitment der politischen Entscheidungsträger zu den gesteckten Konsolidierungszielen.



Andreas Pölzl begleitet seit zehn Jahren ambitionierte Reformvorhaben in der öffentlichen Verwaltung.

andreas.poelzl@ICG.eu.com

Effective Communication

Exercising Influence

‘Exercising influence’ – the most popular program in its field all over the world – was developed by Barnes & Conti, USA. It attracts more than ten thousand participants a year. The program was launched by ICG Hungary in 2009.

Human communication generally has three fundamental aims: to learn or to inform, to relate to others and to influence others. Communication may start with one aim in mind and later may shift to another one.

Influence is more than good communication. Communication moves information. When we influence other people we attempt to move ideas into action without being forceful or commanding.

‘Power lasts ten years, influence not more than a hundred.’

Korean proverb

Without communication there is no influence but we can communicate without exerting influence. The purpose of influence behavior is to encourage others to take action. Whereas power is a set of available resources, influence is a set of skills and actions that sets power into motion. People accept being influenced by others if they are respected and offered a choice.

Our definition of influence: encouraging people to take action without using direct power.

Influence must not be mistaken for competition. It is a two-way process involving mutual relationship, which develops between parties. Every time we exercise influence on somebody

we shape the next encounter, making it easier or more difficult.

Approach to exercising influence

If we want to exercise influence effectively we have to be trustworthy, thus our approach or attitude has to be in line with our behavior. It does not matter how skillful or experienced we are, if we have hidden motives others regard our behavior manipulative.

Therefore the right approach to effective influence is based upon the following assumptions: ‘The other is capable of taking action that will support to achieve my goals.’ ‘The other person deserves my respect.’ ‘I am willing to be influenced by the other.’

Building relationship and getting results

Effective influence does not happen accidentally. An effective influencer is aware of the complexity of every influence situation and knows, that careful planning and strategic thinking should precede such a situation. The framework of an influence situation includes (see figure):

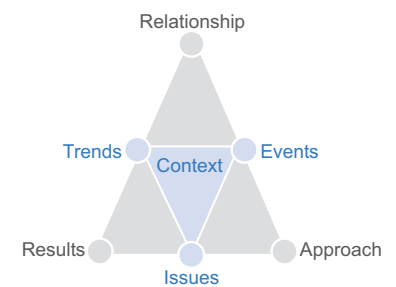
Results: long term objectives, unambiguous goals, issues to be ad-

dressed, and what the influencer aims to achieve.

Relationship: importance and history of the working relationship, current situation and expected future.

Context: individual or organizational issues, preferences, attitudes; priorities and impact of national, regional, professional and organizational culture. The context includes trends, events and issues of the external environment.

Approach: Regarding a particular situation results, relationships and context have to be investigated, then tactics have to be defined and only then can you choose the appropriate behavior.



Finally, in order to be able to influence successfully two factors, relationship building and getting results have to be in line with each other. A successful influencer has to see both factors as essential. If we favor any of them over the other we might get results in the short run, but it will leave us in a weaker position with the other person in the long run. If we put increased emphasis on the relationship hoping that results would come along, the relationship will suffer. If we prefer results over relationship, the results will soon evaporate.



© www.fotolia.de

'Nothing we do, however virtuous, can be accomplished alone.' (Reinhold Niebuhr)

Tactics and behaviors

Influencing is a complex process and requires a complex set of behavior. In our program we extensively use a model that strengthens our knowledge on influence and could be a starting point to conscious self-development. The model is based upon a wealth of research, study and observation, as well as on many years of teaching experience. This model has helped managers of all levels, employees in key positions and teams to acquire and improve their organizational skills which were essential to influence effectively.

Regarding the nature of direct influence, it can be either *expressive* or *receptive* (sending or receiving). Expressive behavior conveys essential and direct messages to others. The aim of the receptive behavior is to get information and ideas from others, to encourage them to take action, to cooperate and/or to get involved. Both types of behaviors are needed in almost all influence opportunities. When we want to be efficient influencers we have to apply appropriate tactics and behaviors. For that purpose we need to give careful consideration to the goal we want to achieve, the nature of the relationship and the context surrounding the influence opportunity.

It may occur that we have to suspend influence temporarily, or that we need a break or a turn to a different tactic. If, for example, we feel that there is no achievement, we may step out of the situation but we have to tell our partner that we are coming back later. Beyond leaving the situation we may

apply other influence tools, such as modeling, demonstrating, story telling, recommending books or articles, or inviting a third party into the process.

Two-day training program

At the beginning of the program the participants get to know what attitude is required in an influence opportunity, what model is applied and what aspects have to be considered beforehand. After that, similarly to a fitness program, the participants will 'measure' which of their 'influence muscles' have to be strengthened. This is supported by a 360° online questionnaire which has to be filled in before the program starts. There are a lot of influence behavior practices in the program, eg. the so called 'isometric exercises' on the first day. The objective of the second day is to integrate newly acquired skills into the participants' behavior. They exercise how to apply what they've learnt to their own influence situations, from preparation to implementation. This is done in trios, where participants give feedback to each other using the 'stop-and-go' method and well defined criteria. Learning is really quick and intensive, and it is complemented by a professional 150-page manual and an 'influence wheel', an enthusiastically welcomed instrument.

László Szalay, from ICG Hungary, has been a trainer and consultant in organizational development and management training for 25 years and is a certified trainer of Exercising Influence.

laszlo.szalay@ICG.eu.com

Change-Management für einen guten Zweck.



ICG unterstützt Mama Afrika

Viele Hotels an der Nordküste von Mombasa haben zugesperrt. Der Tourismus ist rückläufig und das wirtschaftliche Umfeld wird schwieriger. Die verminderte Kaufkraft der einheimischen Bevölkerung, die im hohen Maße vom Tourismus lebt, wirkt sich auch auf die Mama Afrika-Projekte aus. Es braucht derzeit vermehrte Anstrengungen und Kreativität, um die Geschäfte auf einem ertragreichen Niveau zu halten. So betreibt Patrick mittlerweile drei Geschäfte (Motorrad-Taxi, Möbeltischlerei und Internet-Café), um den Rückgang zu kompensieren.

Emmily und Mbetsa haben ihren Dorfladen und ihre Imbissstube um drei Gästezimmer und eine Hühnerzucht erweitert. Außerdem haben sie begonnen, auf ihrem Maisfeld einen Brunnen zu graben. Fünf Meter tief ist derzeit das Loch. Weitere 20 Meter müssen noch mit der Hand gegraben werden. Beide waren übrigens im November in Graz. Eingeladen vom Grazer Businessforum, haben sie dort in einem Interview über ihre Erfahrungen als afrikanische Unternehmer berichtet.

Mehr unter: www.mamaafrika.at



Mbetsa und Emmily blicken optimistisch in die Zukunft.

Das neue ICG-Buch

Management von Veränderung ist keine einfache Aufgabe – jede Führungskraft muss ihren eigenen Stil finden. Aber für alle gilt: Die Grundregeln des Change Managements helfen, Fehlschläge zu vermeiden – ob es um eine Veränderung in einer kleinen Abteilung

geht oder um einen umfassenden Transformationsprozess. Unser neues Buch „**Abenteuer Change Management**“ liefert Geschichten aus der Praxis, hilfreiche Modelle und Tipps für den Führungsalltag – und das Ganze mit Cartoons humorvoll illustriert (Blog zum Buch: www.icg-blog.com).

Der Change-Manager – welcher Typ sind Sie?

DER DIY-MAN



DER STANDARDISIERER

DER ASPHALTIERER



DER GÄRTNER



DER FÄDENZIEHER

... oder sind Sie vielleicht ein anderer Typ? Schmökern Sie in unserem neuen Buch und finden Sie es heraus.

Abenteuer Change Management



„**Abenteuer Change Management**“ ist ein inspirierendes Buch zum Nachblättern. Wenn Sie neue Impulse für Ihr Veränderungsvorhaben suchen, Prozesse ins Stocken geraten oder es vor lauter Widerstand so richtig kriselt, lohnt sich ein Blick in die „Schatzkiste“ des Change Management.

- 80 Geschichten, Modelle und Erlebnisse aus dem Führungsalltag
- Rund 250 Tipps aus der Praxis der ICG-Berater
- 100 humorvolle Cartoons von Michael Unterleitner (Much)

Darf auf keinem Schreibtisch von Change-Managern fehlen.

FAZ-Verlag, ISBN 978-3-89981-242-8, Preis € 24,90

Erhältlich ab sofort im Buchhandel, auf Amazon oder Sie bestellen direkt bei ICG (www.ICG.eu.com)

ICG Führungskräfte-Lehrgang 2011/2012

Was Führungskräfte wirklich brauchen

Führungskompetenz war noch nie so wichtig wie heute! Was wäre, wenn Sie das kommende Jahr ganz bewusst Ihrer persönlichen Führungskompetenz widmen? Der ICG-Lehrgang „Führen ist (k)ein Geheimnis“ bietet Ihnen die Möglichkeit dazu. Die nächste Reihe startet im März.

Eine Führungsposition zu erreichen ist ein begehrter Karriereschritt. Dafür wird viel und hart gearbeitet, auf vieles verzichtet und vieles in Kauf genommen. Unter anderem werden Entwicklungsprogramme absolviert, in denen die Teilnehmer wirklich alles geben müssen, um Führungskompetenz zu erwerben. Das hat einen guten Grund, denn Führungskompetenz war noch nie so wichtig wie heute. Wenn nichts mehr sicher ist, alles im Fluss ist und Veränderung zum Alltagsgeschäft gehört, werden Führungskräfte benötigt, die mit diesen Herausforderungen umgehen können.

Im Grunde sind es drei Dinge, über die Führungskräfte verfügen sollten, um heute bestehen zu können: ein differenziertes Selbstbild, praxistaugliche und handlungsleitende Denkmodelle und erprobte Führungsinstrumente, die ihre Wirksamkeit unterstützen.

Ersteres bedeutet, dass man sich mit sich selbst und seiner Wirkung auf andere aktiv und strukturiert auseinandersetzt, sich seiner verhaltensleitenden Grundannahmen bewusst wird und Rückmeldungen anderer, seien sie noch so hart, konstruktiv nutzen kann. Denkmodelle sollen dabei helfen, Situationen, Ereignisse und Verhaltens-

weisen anderer durch unterschiedliche Brillen zu betrachten und zu bewerten, um rasch entscheidungsfähig zu sein.

Führungsinstrumente wie zum Beispiel „Führen mit Zielen“ sind letztlich bewährte Handlungsanleitungen, die den Alltag einer Führungskraft zu strukturieren helfen. Dazu gehört die effiziente Gestaltung von Besprechungen ebenso wie das Führen mit Zielen.

Der Weg zur Führungskraft

Bleibt die Frage, wie Führungskräfte zu diesen drei „Dingen“ kommen. Wir bieten dazu einen Führungskräfte-Lehrgang an, der ausschließlich von erfahrenen Beratern mit langjähriger Beratungspraxis durchgeführt wird. In fünf Modulen erhalten die Teilnehmer:

die Möglichkeit, ihre Potenziale selbst zu erkunden und auch im Lichte der Rückmeldungen anderer Teilnehmer und Trainer zu betrachten. Den methodischen Hintergrund dafür bildet das Wiener Kompetenzmodell[®], das seit Jahren bei der Auswahl von Führungskräften mit großem Erfolg eingesetzt wird.

einen Überblick über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Fachthemen. Dies geschieht mit Hilfe eines

besonderen, interaktiven Unternehmensplanspiels, das von Personen mit und ohne Vorkenntnissen gleichermaßen spannend wie lehrreich bewertet wird.

das notwendige Rüstzeug, um im Alltag und in schwierigen Führungssituationen angemessen, professionell und wirksam zu kommunizieren.

praxiserprobte Vorgehensweisen, die den Teilnehmern vermitteln, wie sie die Organisation des eigenen Verantwortungsbereiches und dessen Ressourcenausstattung effizient gestalten können. Außerdem lernen die Teilnehmer, wie sie dabei ihre Mitarbeiter zu Mitwirkenden machen können.

die notwendigen Tools, um einen systematischen, strategischen Blick in die Zukunft werfen zu können und daraus umsetzbare Strategien zu generieren. Die beiden letzten Punkte sind wichtig, damit für alle klar wird, wofür sie sich mit voller Kraft einsetzen.

In Summe bietet der Lehrgang ein rundes Programm, das durch einen ausgewogenen Methodenmix das Phänomen Führung in seinen vielfältigen Ausprägungen zugänglich macht.

norbert.herbst@ICG.eu.com



Führen ist (k)ein Geheimnis
09. März bis 19. Nov. 2011 im Hotel Retter

Fünf Module zu je drei bis vier Tagen
Teilnahmegebühr € 7.250 zzgl. MwSt.
Die Teilnehmer-Zahl ist auf 12 beschränkt
Info und Anmeldung: www.ICG.eu.com/termine
Anmeldeschluss ist der 20. Jänner 2011

Neu: ICG Innovation

Zukunftsfaktor Innovationskompetenz

„Mit Innovationen geht ein Unternehmen immer Risiken ein. Ohne Innovationen geht ein Unternehmen immer ein.“

Ferdinand Piech



Stefan Posch

Wenn wir davon ausgehen, dass Ferdinand Piech mit seinem Ausspruch richtig liegt (und ich bin zutiefst davon überzeugt), dann stellen sich für jedes Unternehmen irgendwann folgende Fragen: Wie steht es um unsere Innovationskraft? Wie innovationsfit ist unsere Organisation? Wo müssen wir ansetzen, um unsere Innovationsfitness wirksam zu steigern?

Die einfache Formel „Innovation ist die erfolgreiche Umsetzung einer Idee“ beinhaltet bereits die wichtigsten Ingredienzen und gleichzeitig die große Herausforderung von Innovationen. Sie brauchen einerseits kreativen Freiraum für das Entwickeln neuer Ideen, andererseits klare Strukturen und Prozesse für die erfolgreiche Umsetzung der Idee. Diese beiden Erfordernisse nennt die einschlägige Literatur „das organisatorische Dilemma der Innovation“. Dieses wirksam zu lösen ist

der Anspruch einer nachhaltigen Implementierung leistungsfähiger Innovationsstrukturen in Unternehmen.

Praxis-Modell für Innovationsfitness

Unsere Erfahrung in vielen Innovationsprojekten mit Kunden zeigt, dass das Niveau, aber auch die Anforderungen an die eigene Innovationsfitness sehr unterschiedlich sind. Das bedeutet, dass oft sehr unterschiedliche Maßnahmen gefordert sind, um die Innovationskraft der Organisation zu steigern. Es gibt also kein Standardvorgehen für Innovationsfitness. Bei aller Unterschiedlichkeit der Organisationen gibt es aber fünf Disziplinen, in denen Innovationsfähigkeit gezielt gesteigert werden kann. ICG Innovation hat ihre Innovationservices danach ausgerichtet (siehe Grafik).

Chancen in hochwertige Konzepte transformieren und Innovationen im Tagesgeschäft wirksam umsetzen sind die beiden operativen Disziplinen des Innovationsmanagements. Unabhängig davon, wie groß eine Organisation ist bzw. wie viele Innovationsprojekte sie durchführt – diese beiden Kompetenzen sind essentiell.

Die **Innovationsorganisation professionalisieren** wird spätestens dann relevant, wenn im Unternehmen mehrere Projekte parallel bzw. kontinuierlich

bearbeitet werden sollen. Hier geht es darum, Konzepte strukturiert zu entwickeln und professionell auszuwählen.

Eine eigene **Innovationsstrategie gestalten** umfasst alle Aktivitäten, die für die strategischen Rahmenbedingungen für Innovation sorgen. In diesen Bereich gehört auch die Definition geeigneter Indikatoren für die Performance des Innovationssystems.

Denkhaltung und Fähigkeiten gezielt entwickeln bedeutet, eine innovationsfreundliche Kultur und die Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich zu pflegen.

Chancen in hochwertige Konzepte transformieren

In der Arbeit mit unseren Kunden an den fünf Kompetenzfeldern hat sich oft herausgestellt, dass sowohl bei sehr innovationsfitten Unternehmen als auch bei „Einsteigern“ das Bearbeiten des ersten Themenfeldes sehr wichtig und wirksam ist. Aus unseren Beobachtungen ist das Entwickeln hochwertiger Konzepte die allergrößte Herausforderung im professionellen Innovationsmanagement. Daher möchten wir uns diesem Themenfeld genauer widmen.

Wie soll man anfangen?

Man braucht für ein gutes Innovationsprojekt zunächst ... nein, keine Ideen ... (diese kommen erst später), man braucht eine konkrete Aufgabenstellung; ein Suchfeld, in dem innoviert werden soll; ein Problem, das gelöst werden soll bzw. ein Kundenbedürfnis, das befriedigt werden soll. Ohne diesen Kristallisationspunkt ist jeder weitere Schritt gleich dem Su-

Innovationsfitness in fünf Disziplinen

- 1 Chancen in hochwertige Konzepte transformieren
- 2 Innovationen im Tagesgeschäft wirksam umsetzen
- 3 Die Innovationsorganisation professionalisieren
- 4 Eine eigene Innovationsstrategie gestalten
- 5 Denkhaltung und Fähigkeiten gezielt entwickeln

© ICG

chen der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen.

Unsere Erfahrung zeigt uns, dass Innovation am besten dort gedeiht, wo eine tiefe Leidenschaft dafür spürbar ist, ein Angebot, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung „idealer“ zu machen. Leidenschaft führt dazu, dass sich eine Person oder ein Team intensiv mit einer Problemstellung beschäftigt, einem Bedürfnis zuwendet, es voll und ganz begreifen will und sich tiefgehend damit auseinandersetzt. So werden die kreativen Fähigkeiten zielgerichtet in Schwung gebracht.

Wo soll innoviert werden?

Vielen Unternehmen wird erst nach vielen im Sand verlaufenen Innovationsprojekten klar, dass es nicht ziel führend ist, in ein überhastetes Brainstorming zu gehen. Jedes noch so aufwendige Kreativtraining wird nicht die gewünschten Ergebnisse bringen, wenn nicht klar ist, wo innoviert werden soll. Zuerst muss gelernt werden, systematisch nach Opportunities zu suchen, Suchfelder zu bestimmen, Chancen zu erkennen, konkrete Aufgabenstellungen zu formulieren und Widersprüche zu benennen, die es zu lösen gilt. Erst dann können Teams kreativ ans Werk gehen und über Ideation (Ideengenerierung im großen Stil) das kreative Substrat für Innovationsprojekte sammeln. Aus diesem Substrat gilt es dann, Konzepte so klar wie möglich zu beschreiben. Ideen verdichten sich zu Ideensteckbriefen und daraus mutieren dann in weiteren Verdichtungs- und Anreicherungs-schritten Konzepte mit Gehalt und

Mehrwert. Gleichzeitig steigt mit dieser intensiven Konzeptentwicklung der Wille, das Erdachte auch erfolgreich umzusetzen.

All diese Aktivitäten werden unter dem Begriff Fuzzy Front End der Innovation zusammengefasst. Fuzzy wie unklar, wolkig, schwer strukturierbar. Ergebnisse sind (noch) nicht greifbar; Performanceindikatoren ganz schwer festzulegen.

Wie ist das zu managen?

Die erste Konzeptphase ist keine Phase der Zahlen und Fakten. Hier zählen Qualitäten wie Beobachtungsgabe oder die intellektuelle Kapazität, Probleme zu ergründen und Ideen zu kreieren. Dafür gibt es keine harten Key-Performance-Indikatoren.

Die gute Nachricht für „Zahlenbewusste“: Dies ist im gesamten Innovationsprozess die kostensparendste Phase. Sie benötigen im Kern gut investierte Zeit der Mitarbeiter, möglicherweise ein Reisebudget und das Vertrauen, dass die Mitarbeiter mit Leidenschaft an der Aufgabe dran bleiben, mit der sie betraut wurden.

Einer unserer Kunden hat einmal einem interessierten Manager bei der Führung durch die Vorentwicklungsabteilung erklärt: „Wenn einer unserer Mitarbeiter mit geschlossenen Augen an seinem Schreibtisch sitzt, heißt das nicht, dass er schläft, sondern dass er nachdenkt und Ideen entwickelt.“ Dies ist die Qualität der Vertrauensbasis einer gelebten Innovationskultur.

stefan.posch@ICG.eu.com



ICG Innovation bietet umfassende maßgeschneiderte Innovationskompetenz. Unser Credo: Wir helfen unseren Kunden, ihre Innovationskraft zu stärken:

- Entwicklung einer Innovationsstrategie
- Einführung leistungsfähiger Innovationsmethoden
- Aufbau von Produktmanagement
- Gestaltung von Innovationsprozessen und Ideenmanagementsystemen

Die ICG Innovation GmbH wurde im Juni 2010 mit Sitz in Wien gegründet. Ihr Geschäftsführer Stefan Posch hat mehr als 15 Jahre Erfahrung im Bereich Produkt- und Service-Innovation in der High-Tech-Industrie.

ICG Innovation legt Wert auf exzellente Vernetzung sowohl mit Innovations- und Technologieforschungseinrichtungen als auch mit internationalen Allianzpartnern. Auf europäischer Ebene besteht eine intensive Zusammenarbeit mit dem führenden finnischen Innovationsberater Innotiimi (www.innotiimi.fi).

www.ICG.eu.com

Optimierung der Wissensarbeit mit innovativer IT-Strategie

Wie aus Daten wertvolles Wissen wird

Das Bundesdenkmalamt setzt auf neue IT-Technologien, damit Leistungsprozesse, erforderliches Wissen sowie vorhandenes Bild-/Datenmaterial optimal zusammenspielen. Voraussetzung dafür ist eine konsequente IT-Strategie, die auch eine völlig neue Arbeitskultur mit sich bringt.

ten IT-Architektur abgebildet und die Mitarbeiter bei der Wissensarbeit umfassend unterstützt.

Was ist dabei das Besondere?

Das neue IT-System erlaubt die semantische Zusammenführung, durchgängige Vernetzung, Erschließung und kontextualisierte Bereitstellung von internen und externen Wissensquellen für Kernaufgaben des BDA. Dies umfasst die Denkmalinventarisierung und die Verwaltungsprozesse, wie zum Beispiel Unterschutzstellungen, sowie auch die Bereitstellung dieser Informationen für Websites und Handy-Anwendungen. Gleichzeitig werden die Informationen automatisch aus den ELAK-unterstützten Geschäftsprozessen generiert, was ineffiziente Erfassungsarbeiten und Doppelgleisigkeiten vermeidet. Die daraus resultierenden Veränderungen der Arbeitsabläufe schaffen ein neues Bewusstsein bei den Mitarbeitern des BDA und führen damit zu einer neuen Unternehmens- und Arbeitskultur.

Prototyping statt Wasserfall

Üblicherweise gleicht die Softwareentwicklung einem Wasserfall: vom Lastenheft zum Pflichtenheft zum Programmcode in sequentiellm Ablauf. Beim Prototyping hingegen wird ein alleinstehend einsetzbarer Teil der Applikation realisiert und sofort in der Praxis genutzt. Im DEMIS-Projekt bildet eine einzigartige Kombination innovativer semantischer Technologien in Form von serviceorientierter

B D A Das österreichische Bundesdenkmalamt

- 1853: als k.u.k. Central-Commission zur Erforschung und Erhaltung der kunst- und historischen Denkmale gegründet.
- 1923: als Denkmalschutzbehörde verfassungsmäßig als Bundesbehörde verankert.
- Heute: Zentrale in Wien und Außenstellen in den Bundesländern mit über 250 Mitarbeitern.

Die Kernaufgaben der Denkmalforschung, des Denkmalschutzes und der Denkmalpflege stehen im Spannungsfeld zwischen Behördenaufgaben im Interesse der Öffentlichkeit und Serviceleistungen für individuell Betroffene.

Daten verloren. Außerdem sind meist aufwändige Arbeitsschritte nötig, um die Daten in die Informationssysteme aufzunehmen. Das stellt wissensintensive Organisationen vor enorme Herausforderungen. Am Beispiel des Bundesdenkmalamtes (BDA) zeigen wir, wie es gelingen kann, eine IT-Strategie und -Umsetzung zu entwickeln, die das für die Leistungsprozesse erforderliche Wissen kontextbezogen zur Verfügung stellt.

Hohe Anforderungen im Bundesdenkmalamt

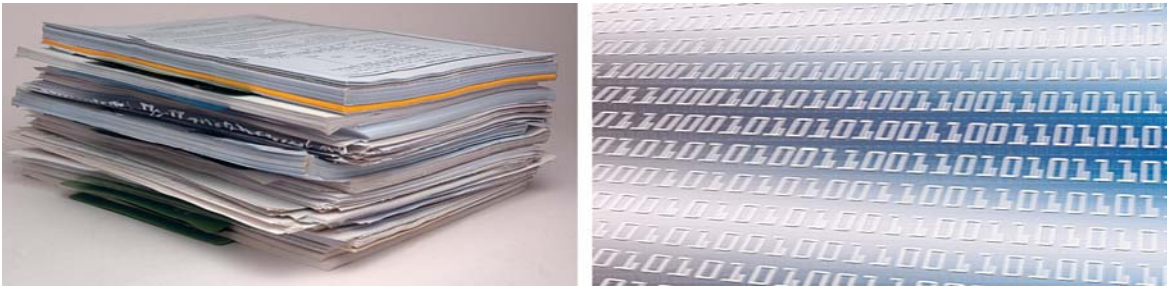
Das Österreichische Bundesdenkmalamt stand vor der Situation, dass in rund 90 Datenbanken Daten nach fachspezifischen Schwerpunkten gespeichert wurden. Für diese Datenbanken wurden über Jahre aufgabenspezifische Insel-Applikationen entwickelt, die den Mitarbeitern nur einen Ausschnitt der insgesamt vorhandenen Daten präsentierten und für ihre Arbeit zugänglich machten.

Mit einem Pilotprojekt zur Entwicklung eines BDA-weiten Denkmal-Informationssystem (DEMIS¹) steckt man sich nun hohe Ziele: die Datenbestände werden homogenisiert, die gesamte Prozesslandschaft in einer durchgängig strategisch ausgerichteten

Der Unterschied zwischen Daten und kontextspezifischer Information ist leicht erklärt: Das Wort „Apache“ allein sagt wenig aus, erst durch den Kontext assoziiert ein Flieger damit einen Helikopter, ein Western-Fan einen Indianer und ein Software-Entwickler einen Web-Server. Der Kontext bestimmt die Bedeutung einer Aussage. Was heißt das nun für ein IT-System? Wie kann es wissen, was der User meint?

In konventionellen Informationstechnologien werden aus der täglichen Arbeit gewonnene Informationen als Daten ohne Kontext in Datenbanken abgespeichert. Bestehendes Wissen geht dadurch für spätere Benutzer der

¹Das Projekt DEMIS ist ein wesentlicher Teil des strategischen Entwicklungsplans „BDA 2013“ des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur und des Bundesdenkmalamts.



Informationen überschwemmen uns – um daraus Wissen filtern zu können, braucht es eine konsequente IT-Strategie.

Architektur die Basis für einen völlig neuen Ansatz der Modell-basierten Applikationsentwicklung: Die Benutzer werden von Beginn an in die Gestaltung eingebunden. Ihre Arbeitsweise und Informationsbedürfnisse liefern die Grundlage für das übergreifende Datenmodell. Technisch gesehen heißt das: Durch die Repräsentation mittels Ontologien entsteht die Applikation mit dem m2n intelligence framework „on-the-fly“ ohne intermediären Programmcode und ohne Compilierung. Dadurch werden Entwicklungszeiten verkürzt, die Qualität der Lösungen gesteigert, neue Themenstellungen aufgegriffen und aktuelle Herausforderungen gemeistert – unkompliziert, zielorientiert und flexibel.

Zugriff auf das Papier-Archiv

Wie leicht wäre doch das Leben mit der IT, gäbe es nicht (noch) unzählige Daten und Informationen, die auf Papier gespeichert in Archiven ruhen. Gerade für eine Organisation wie das Bundesdenkmalamt sind genau diese Dokumente, Pläne und Fotografien von unschätzbarem Wert. Dies in doppeltem Sinn: weil darin wichtige Informationen über das ursprüngliche Aussehen, verwendete Materialien usw. enthalten sind, was für den Schutz, die Erhaltung und Pflege von Denkmälern entscheidend ist. Und weil historische Fotos und Baupläne per se schon Denkmale sind, da zum Beispiel Gebäude oder Stadtansichten darauf zu sehen sind, die heute in dieser Form gar nicht mehr existieren.

Wie können diese in physischer Form bestehenden Archivbestände für die tägliche Arbeit in die IT-unterstützten Geschäftsprozesse einbezogen werden? Wie können historische Dokumente, Pläne, Zeichnungen und Fotos genutzt werden, ohne die wertvollen Originale zu beschädigen?

Es wäre jetzt leicht zu sagen, dass alles digitalisiert, gescannt und elektronisch archiviert werden muss. Doch gibt es hier ein Spannungsfeld zwischen dem wirtschaftlich vertretbaren Aufwand und Nutzen sowie der Sicherung der Bestände für die Nachwelt. Alles Digitalisieren bzw. Scannen ist aufgrund der Mengen, Art und Beschaffenheit der physischen Objekte wirtschaftlich nicht vertretbar – weder hinsichtlich der Durchlaufzeit und der erforderlichen Ressourcen noch hinsichtlich der zu erwartenden Zugriffshäufigkeit. Für das Tagesgeschäft müssen aber digitale Kopien zur Verfügung stehen, da physische Objekte von unschätzbarem Wert durch häufigen Gebrauch verloren gehen können.

Die Strategie lautet also: Benötigte Dokumente digitalisieren, elektronische Kopien für unwiederbringliche Unikate erzeugen und diese in die neue kontextuale Denkmalobjektdatenbank einbinden. So können Mitarbeiter des BDA, aber auch externe Forscher, Restauratoren und Konsumenten jederzeit auf die Archive zugreifen, ohne die Originaldokumente physisch ausheben zu müssen.

Und dann gibt es eine weitere „Nuss zu knacken“ – die Langzeitarchivierung. Wenn heute ein schützenswertes Gebäude als Denkmal restauriert

wird, dann ist davon auszugehen, dass die heute aus dem Denkmalinformationssystem erzeugten elektronischen Dokumente und Daten erst wieder in zwanzig, dreißig oder mehr Jahren gebraucht werden. In der entwickelten IT-Strategie wird auch dieser Herausforderung Rechnung getragen und durch eine Langzeitarchivierungsstrategie abgedeckt.

IT als Hebel für Veränderungen

Die Arbeitsweisen im BDA werden sich – getrieben durch die IT – massiv verändern:

- Durchgängig IT-unterstützte Prozesse: Von der Online-Recherche in internen und externen Datenbeständen, bisher analogen Archiven, bis hin zur elektronischen Erzeugung und Zustellung von Dokumenten und Bescheiden.
- Automatische Datengewinnung durch die automatische Kontexterzeugung, Geocodierung und „local based services“.
- Unterstützung von kollaborativen Arbeitsformen in interdisziplinären Teams.
- Einbindung der Geschäftspartner in die Prozesse durch Web-Formulare, Datentransfer und duale Zustellung.
- Aus Experten mit hohem individuellem Fachwissen werden Wissensarbeiter, die gemeinsam immer komplexere Aufgabenstellungen lösen.

kurt.gruenwald@ICG.com

Umfassendes Change-Projekt

Vorhang auf: Change bei den Bühnen Graz

Ausgliederungen gehören schon seit Jahren zum Standardrepertoire für Reformen der öffentlichen Hand. In manchen Fällen beschränkten sich die sichtbaren Änderungen auf die Rechtsform der Organisation und auf das Logo. Die Bühnen Graz wählten einen anderen Weg.

Im Dezember 2003 beschlossen das Land Steiermark und die Stadt Graz, die Vereinigten Bühnen Graz/Steiermark in selbständigen GmbHs (Oper, Schauspielhaus, Jugendtheater Next Liberty, Theaterservicegesellschaft) unter dem Dach einer Holding neu zu organisieren¹. Gleichzeitig wurde auch eine neue Finanzierung für die Bühnen Graz beschlossen, durch die Stadt und Land bis zur Saison 2013/14 um insgesamt ca. 51 Mio. € entlastet werden (siehe Diagramm). Um die Bühnen Graz bei der Erreichung der ambitionierten Reformziele zu unterstützen, beauftragten das Land Steiermark und die Stadt Graz ICG und andere Exper-

ten mit der Umsetzungsbegleitung und mit Evaluierungen der Auswirkungen der Reform. Tatsächlich bewirkte die Reorganisation den erhofften Reformschub. Die Eigenständigkeit der neuen Gesellschaften ermöglichte es dem Management und den Mitarbeitern, ihre Ideen leichter umzusetzen als vorher. Diese neuen Gestaltungsmöglichkeiten halfen auch, die Akzeptanz für nötige Einsparungsmaßnahmen zu schaffen.

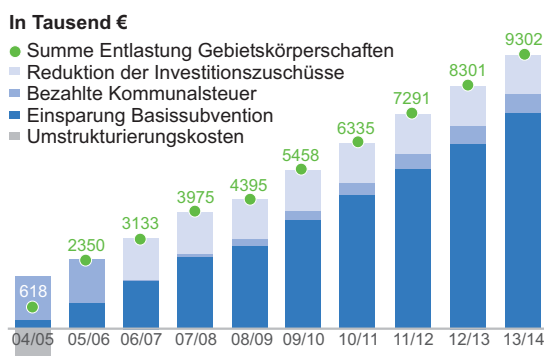
Die neue Rechtsform war erst der Anfang

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Change-Prozesses der Büh-

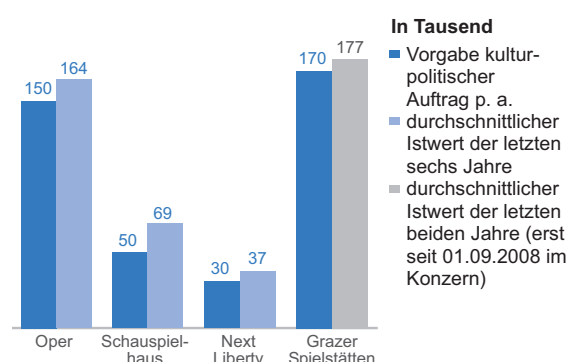
nen Graz war, dass die erfolgreiche Umsetzung der formalen Rechtsformänderung vom Projektleiter und Geschäftsführer der Theaterholding, Peter Nebel, nicht als Ende, sondern nur als erster Meilenstein eines umfassenden, mehrjährigen Veränderungsprozesses gesehen wurde. Daher wurden auch in den folgenden Jahren Dutzende kleinere und größere Teilprojekte zur Steigerung der Effizienz von administrativen und organisatorischen Abläufen sowie zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Instrumente bei den Bühnen Graz aufgesetzt. Die Gesamtsteuerung dieser Teilprojekte erfolgte immer durch den Projektleiter und das Projektteam des übergeordneten Change-Prozesses. Die Ergebnisse dieser Projekte haben einen großen Anteil daran, dass die Bühnen Graz bisher mit den Subventionen ausgekommen sind.

Wirtschaftlich besonders erfreulich aus Sicht der Bühnen Graz ist die Entwicklung der Theaterservicegesellschaft, in der die ehemaligen Thea-

Gebietskörperschaften werden insgesamt um ca. 51 Mio. € entlastet

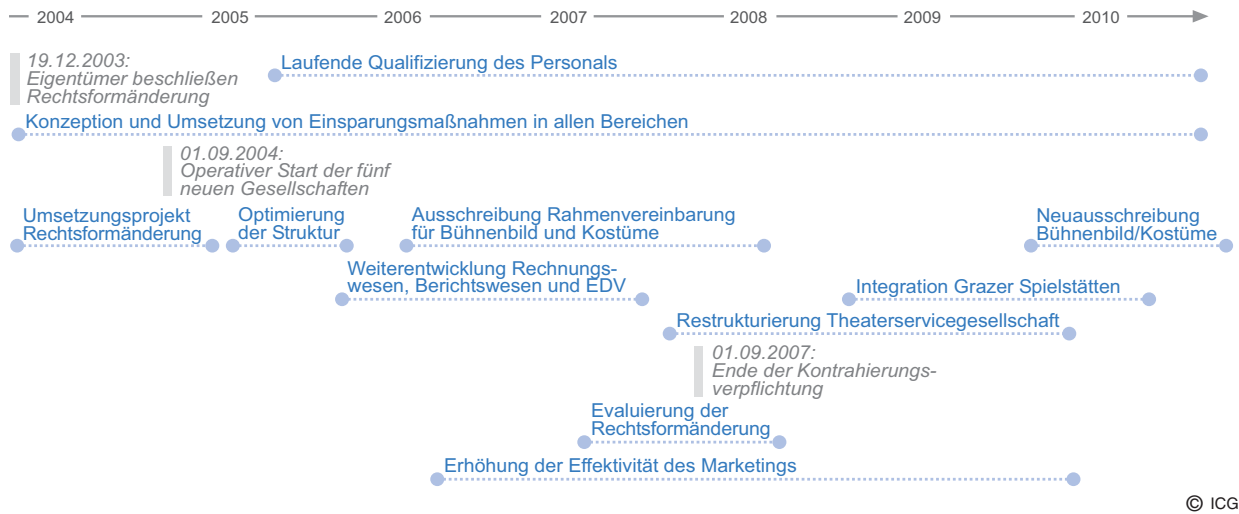


Besucherkzahlen: Die Zielvorgabe wurde deutlich übertroffen



¹ Seit 1. September 2008 sind auch die Grazer Spielstätten eine Tochtergesellschaft der Theaterholding.

Umfassender Change-Prozess der Bühnen Graz



terwerkstätten und weitere Servicebereiche (z. B. Kartenverkauf, Rechnungswesen und IT) zusammengefasst sind.

Notwendig dafür waren allerdings ein straffes Restrukturierungsprogramm zur Kostenreduktion und eine deutliche Verstärkung der Vertriebsaktivitäten außerhalb des Konzerns. Letztere brachten in der Saison 2009/10 bereits schöne Erfolge ein, so konnte u. a. das Bühnenbild für die Seefestspiele Mörbisch gebaut werden. Insgesamt betrug der Fremdumsatz der Theaterservicegesellschaft in der Saison 2009/10 bereits 22 Prozent des Gesamtumsatzes.

Erfolg wird in mehreren Dimensionen gemessen

Der Erfolg von Change-Projekten darf bei Non-Profit-Organisationen aber nicht nur anhand von wirtschaftlichen Kennzahlen beurteilt werden. Auch bei den anderen Erfolgsdimensionen liegen die Bühnen Graz nun deutlich besser als vor der Rechtsformänderung, wie zum Beispiel die Besucherzahlen (siehe Diagramm) oder die Bewertungen der Aufführungen zeigen. Viele positive Premierenkritiken bestätigen das positive künstlerische Image der Bühnen Graz und diverse Produktionen wurden für Auszeichnungen nominiert (z. B. Nestroypreis 2009/10).

Wenngleich der künstlerische Erfolg nicht das Ergebnis des Change-Prozesses ist, wurde damit die Befürchtung, dass betriebswirtschaftliche Grundregeln „per se“ die künstlerische Qualität gefährden, widerlegt.

Steuerungssysteme sind „state of the art“

Als Beispiele für die organisatorische Weiterentwicklung können die Einführung eines am BSC-Modell orientierten Kennzahlensystems oder auch die schriftlichen Unternehmens- und Marketingkonzepte der Bühnengesellschaften genannt werden. Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Instrumente dürften die Bühnen Graz wohl führend im Theaterbereich sein.

Was einen Change-Prozess erfolgreich macht

Aus ICG-Sicht lassen sich vom Projekt bei den Bühnen Graz folgende allgemeinen Erfolgsfaktoren ableiten:

Projektleiter und Projektkernteam: Sie sorgen dafür, dass nötige Steuerungs-, Gestaltungs- und Kommunikationsprozesse im Projekt ausreichend wahrgenommen werden. Eine möglichst enge Nahebeziehung oder gar Personalidentität des Projektleiters zum Top-Management ist für den Projekterfolg förderlich.

Ausreichend Freiräume für Visionen und Ambitionen: Die Schlüsselpersonen müssen ihre eigenen Ideen auch außerhalb des Change-Projektes verwirklichen können, wenn sie im Rahmen des Projektes auch unangenehme Themen mittragen sollen.

Klare Vorgabe von unveränderlichen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Konzernstandards/Budgets.

Erprobung von inhaltlichen Maßnahmen: Konzepte müssen auf ihre Praxistauglichkeit geprüft und gegebenenfalls auch nachjustiert werden können, ohne dass gleich der Change-Prozess selbst in Frage gestellt wird.

Beziehung externer Experten: Damit ist nicht nur die Prozessunterstützung durch Unternehmensberater, sondern auch die Beiziehung von Rechts-, Steuer- und anderen Fachexperten gemeint.

Rückendeckung durch Top-Management: Unabdingbar nötig für den Erfolg eines umfassenden Change-Prozesses ist die volle Unterstützung des Prozesses durch das Top-Management, auch und gerade in Phasen, in denen die Projektfortschritte gering zu sein scheinen.

Günter Kradischnig und Hugo Teuschler unterstützen als Berater den Change-Prozess der Bühnen Graz.

guenter.kradischnig@ICG.eu.com
hugo.teuschler@ICG.eu.com

Controller-Forum 2011

Sie möchten erfahren, worauf es bei der Unternehmenssteuerung in Zukunft ankommt? Dann sollten Sie das 7. Controller-Forum nicht verpassen. Controllingexperten und Führungskräfte treffen sich am **15. März** wieder zur spannenden Fachtagung im **Messecongress Graz**.

Die Keynotes

Dietmar Pascher von der Controller-Akademie AG München weiht Sie in die Geheimnisse der Berichterstattung ein. Erfolgsunternehmer Claus Hipp schildert, wie ethisches Handeln und Profitmaximierung „mit gutem Gewissen“ vereinbar sind. Herta Stockbauer, Vorstandsdirektorin der BKS Bank AG, berichtet, was das Bankenhilfspaket bedeutet und was Basel III bringen wird.

Die Workshops

- Investitionsentscheidungen richtig treffen
BDO Graz, KLH Massivholz
- Messen, was nicht messbar ist
Knapp AG
- NPOs: Führen abseits von Gewinn und Rentabilität
GPA-DJP, Bistum Trier
- Governance-Regeln einhalten: Dienst nach Vorschrift oder Chance?
austriamicrosystems AG
- Mit TIME TO THINK® bessere Besprechungsergebnisse erzielen
SPAR

Das detaillierte Programm finden Sie unter www.controller-forum.org

In Kooperation mit:



Neu im ICG-Team

Wir begrüßen Philipp Belcredi als neuen Berater bei ICG. Er bringt viele Jahre Beratungserfahrung im Handel, in der Industrie, in Dienstleistungsunternehmen, NGOs und im Sozialbereich mit und verfügt über umfassende Ausbildungen zum systemischen Berater, Coach, Reteaming-Coach sowie in Selbsterfahrung/Supervision zur Praktizierung systemischer Interventionen. Neben zahlreichen Führungsseminaren und Ausbildungen verfolgte der ambitionierte Sportler während des Studiums auch eine Profikarriere in Eishockey und Regattasegeln.



Philipp Belcredi

Beratungsschwerpunkte

Strategieentwicklung und -implementierung ■ Organisationsgestaltung und Prozessoptimierung ■ Change Management ■ Marketing ■ Führungskräfteentwicklung, -coaching und Kommunikationstraining

www.philipp.belcredi@ICG.eu.com

Impressum

Eigentümer und Medieninhaber:
ICG Integrated Consulting Group GmbH
Entenplatz 1a, 8020 Graz,
T +43/316/7189400, F +43/316/718940-40,
www.ICG.eu.com, E-Mail: office@ICG.eu.com
Redaktion: Manfred Höfler und Karin Schafner.
Grafik und Layout: Gabriele Wurzer.

Richtung: Information über Management und Unternehmensorganisation. Erscheinungsdatum: vierteljährlich. Druck: Medienfabrik, Dreihackengasse 20, 8020 Graz. 17. Jahrgang. Drucksache.
Bei Abdruck/Veröffentlichung von Beiträgen und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Im Sinne leichterer Lesbarkeit sind die verwendeten Bezeichnungen/Funktionstitel nur in einer geschlechtsspezifischen Formulierung ausgeführt. Selbstverständlich sind dabei jeweils beide Geschlechter gemeint.

VNr.: 09Z038172F Österreichische Post AG/Firmenzeitung



Veranstungstipp

19. Jänner 2011, Wien

Praxisworkshop: **Fit für Innovation – Boosting Innovation Capabilities**

Erfahren Sie in diesem Workshop, auf welche Fähigkeiten und Voraussetzungen es ankommt, um die Innovationskraft Ihres Unternehmens zu steigern. Gemeinsam mit Experten unseres finnischen Allianzpartners Innotiimi, der führenden Beratungsgruppe für Innovation, bieten wir Ihnen internationale Fallbeispiele und Praxis-Erfahrungen im Umgang mit Innovation.

Nähere Information und Anmeldung:
www.ICG.eu.com/termine
karin.schafner@ICG.eu.com

ICG goes Social Media

Ab sofort online: ICG-Blog „Change Management“

Wir freuen uns auf Ihre Meinungen, Gedanken und Erfahrungen.
www.ICG-blog.com

Sie finden uns auch auf Twitter und Flickr:



www.twitter.com/icg_change
www.flickr.com/icg_change



Neues Büro in Wien

Unsere neuen Räumlichkeiten befinden sich in der Museumstraße 3B, 1070 Wien.