Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel

Integrated Consulting Group

Ed Schein

Inspections of a wise and sharp observer

7

Die Kraft des Teams

Eduard Klein über W. L. Gore & Associates

15

Organisation der Zukunft

Welchen Prinzipien Organisationen folgen werden

39

Editorial

Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,

Change – oder besser nachhaltiger Wandel – war in den letzten Jahren auch das firmeninterne Thema der ICG. Seit 2001 sind wir kontinuierlich gewachsen und heute mit Standorten in Österreich, Deutschland, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und Slowenien vertreten.

Aus langjährigen Kooperationen wurden Partnerschaften und die ICG Infora wurde durch neue Ideen von professionellen Beratern aus anderen Kulturen bereichert. In einem Integrationsprozess entstand eine Gruppe, die eine gemeinsame Unternehmensidee mit kultureller Vielfalt verbindet: die Integrated Consulting Group, eine europäische Beratergruppe mit 90 Beratern in sechs Ländern.

Unser neues Corporate Design, das in einem gemeinsamen Prozess aller ICG-Partner entstand, macht unsere Entwicklung nach außen sichtbar. Auch unser seit 15 Jahren erscheinendes Kunden-Magazin wurde neu eingekleidet – die erste Ausgabe gibt Ihnen als Sondernummer neben spannenden Artikeln auch einen guten Einblick in unsere Entwicklung.

Wir spüren der Frage nach, wie erfolgreiche Organisationen in Zukunft gestaltet werden, und beschäftigen uns mit dem außergwöhnlichen Unternehmen Gore. Ein Porträt ist einem ganz besonderen Impulsgeber für unsere Arbeit gewidmet: Edgar Schein ist für uns nicht nur der Vorreiter im Bereich Cultural Change und prozessorientierter Beratung, sondern eine außerordentliche Persönlichkeit. Seine Bücher, gemeinsame Seminare und persönliche Gespräche haben auch unseren Beratungsansatz besonders mitgeprägt.

Das Magazin gibt Einblick in das ICG-Geschehen, zeigt das Spezielle der ICG-Organisation, beschreibt die Geschichte der ICG-Partner, lässt einige Berater persönlich erleben und liefert Ihnen Impulse über wertvolle Praxisfälle.

Eines möchte ich an dieser Stelle noch erwähnen: Auch wenn wir gewachsen sind, unsere Werte sind die gleichen. Wir beraten mit Begeisterung und Leidenschaft. Denn wir wollen mit unseren Kunden gemeinsam etwas bewegen und für wirtschaftlichen Erfolg und nachhaltiges Lernen sorgen.

Viel Spaß beim Lesen – wir sind schon gespannt auf Ihr Feedback.

Die Kraft des Teams
6–11

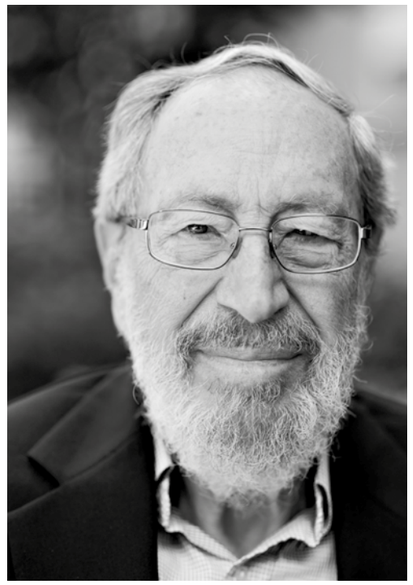
Organisation
der Zukunft
18–23

Nahaufnahme
6 aus 100
42–49

Das
Unternehmens-
modell
28–31

Die ICG-Gruppe
stellt sich vor
32–40

Ed
Schein
12–17



Zukunft
der
Verwaltung
24–27

Warum gerade
die Finnen?
56–57

Cases
50–55

1969 entdeckt Bob Gore GORE-TEX®, expandiertes PTFE. Das Zusammenwirken von Erfindungsgeist, Engagement und Initiative war die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg von W. L. Gore & Associates.

Believe in the individual power of small teams.

Gore Deutschland Geschäftsführer Eduard Klein über W. L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates: Ein Unternehmen, in dem es keine Mitarbeiter gibt, sondern Teilhaber (»Associates«), keine Positionen, sondern Funktionen, keine Rang- und Macht-Hierarchie, sondern Vertrauen, Eigenverantwortung und Entscheidungen. Keine klassischen Kontrollmaßnahmen, sondern das »Waterline-Prinzip«, Freiheit, Selbstverpflichtung und Fairness als leitende Grundprinzipien des weltweit führenden Spezialisten in der Verarbeitung des widerstandsfähigen Kunststoffes PTFE.

von Dietmar Bodingbauer
und Frank Kühn

Eduard Klein, Geschäftsführer
Gore, Deutschland

Mit dieser, in den 50er-Jahren noch für exotisch gehaltenen Unternehmensphilosophie hat Gore den Textil-, Elektronik-, Medizin- und Industriemarkt weltweit erobert. Im Gespräch mit Eduard Klein, Mitglied der Geschäftsführung der Gore Deutschland GmbH, bekamen wir neue Einblicke in ein etwas anderes Unternehmen.

Change: Wie entstand die Unternehmenskultur von Gore?

Eduard Klein: Die Organisation ist immer das Resultat der Unternehmenskultur. Zuerst kommen die Werte und die Kultur, dann erst ist die Organisation. Das geht zurück auf unseren Gründer Bill Gore, der sowohl die Erfahrung einer »normalen« Organisation und Hierarchie gemacht hat, als auch die der sogenannten »skunk works«; sich selbst organisierende Projekte, bei denen die Aufgabe im Vordergrund steht. Diese Faszination hat dazu geführt, dass er sich selbstständig gemacht hat und nach diesem Vorbild seine Firma gründete. Ich selbst habe ihn sogar noch kennengelernt! Er war sehr persönlich und menschlich, mit ganz frappierenden und unerwarteten Gedankengängen. Er formulierte auch das »Waterline-Prinzip«, wonach das Unternehmen mit einem Schiff verglichen wird und jeder im Rahmen seiner Eigenverantwortung auch Entscheidungen treffen – und damit auch Fehler machen – darf, solange er sich dabei oberhalb der Wasserlinie des Bootes befindet, in dem alle sitzen. Wenn es um schwerwiegende Entscheidungen geht, muss sich jeder mit anderen abstimmen.

Das erinnert doch an Organisationspsychologie?

Eduard Klein: Durchaus. Bill Gore war geprägt von den Überlegungen McGregors und seiner X-Y-Theorie. Auch Ed Schein mit seinem 3-Ebenen-Modell spielte eine große Rolle in unserer Unternehmenskultur. Er war der Bewusstmacher unserer Basis, unserer »fundamental beliefs« und unserer Werte. Auf diese bauen wir auf und hier liegen auch unsere Stärken. Durch eine Symbiose dieser beiden Theorien ist eine Kultur entstanden, die uns bis heute noch prägt. Und die uns dazu bringt, immer wieder über uns selbst nachzudenken.

Vor welchen Herausforderungen ist Gore schon gestanden?

Eduard Klein: Gore ist sehr schnell gewachsen. Dieses Wachstum brachte eine Krise mit sich. Wir hatten relativ kleine Werke, die extrem autark waren. Jedes Werk für sich war wie ein eigenes Unternehmen. Nach einer Zeit aber hatten wir 50 kleine Werke auf der Welt. Die dann noch so zu managen, dass vernünftige Schlüsselentscheidungen möglich sind, welche auch für den Markt als solche erkenntlich sind, ist schwierig. Viele meinten, dass wir diese Entwicklung mit unserer Unternehmenskultur nicht bestehen könnten, und forderten grundlegende Veränderungen. Aber es gab auf der anderen Seite auch die Konservativen, die sich einer völligen Veränderung unserer Prinzipien entgegenstellten. Eine Unternehmenskultur ist eben keine amorphe Masse. »Fundamental beliefs«, Prinzipien und die im Unternehmen verankerten Werte lassen sich – und wollten wir auch – nicht so einfach verändern. Aber an der Oberfläche, sprich der Umsetzung und der Art und Weise der Ausführung, haben sich auf jeden Fall Möglichkeiten zur Verbesserung ergeben. So kamen wir dann zu einer guten Lösung, dass die grundlegenden Werte und Prinzipien zwar gleich bleiben, aber die Strukturen an die Größe angepasst wurden. So haben wir immer noch kleine Werke mit 200 Leuten, die aber in Unternehmensbereiche eingegliedert sind und sich so selbst organisieren können.

Wie werden richtungsweisende Entscheidungen auf strategischer Ebene getroffen?

Eduard Klein: Entscheidungen werden immer im Rahmen unserer Kultur besprochen, das heißt, wir diskutieren im Vorfeld intensiv über die Relevanz der Entscheidungen für unsere Prinzipien und auch über den Entscheidungsprozess an sich. Wir fragen uns: »Ist es fair?« und »Passt es zu unseren Werten?«. Beschlüsse sollen »knowledge-based« gemacht werden, es wird versucht, DIE Kollegen miteinzubeziehen, die durch ihr Fachwissen einen guten Input geben können. So werden Entscheidungen hauptsächlich teamorientiert und nicht auf Basis formaler Macht getroffen, auch wenn es natürlich eine Letztverantwortung gibt. ►

X-Y-Theorie nach Douglas McGregor

Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus arbeitsunwillig ist und Arbeit, so gut es geht, aus dem Weg geht. Durch extrinsische Maßnahmen, das heißt durch Anreize von außen, wie Belohnung in Form von Geld oder durch Bestrafung, wird dieser zum Arbeiten motiviert.

Theorie Y geht davon aus, dass der Mensch eine intrinsische Intention hat, etwas zu leisten, und das Einzige, das noch notwendig ist, ihn zu lenken, ist, die Struktur, den Rahmen vorzugeben.

3-Ebenen-Modell nach Ed Schein

Eine Unternehmenskultur besteht aus 3 Ebenen:

1. Ebene sind Artefakte: sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse
2. Ebene sind öffentlich propagierte Werte: Strategien, Ziele, Philosophien
3. Ebene sind grundlegende unausgesprochene Werte und Annahmen: unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (letztlich die Quelle der Werte und des Handelns)

Hard facts
Gründung: 1958
Jahresumsatz:
2,5 Mrd. US $
Mitarbeiter: 9000
Länder weltweit: 30
Geheimnis: PTFE &
Philosophie

Produkte von Gore: höchster Qualitätsstandard und dabei äußerst effektiv

Textilien:
Gore-Tex, hochleistungsfähige Textilien für Ärzte, Feuewehrleute, Polizisten, Soldaten, Astronauten und Sportler.

Energie:
Seit mehr als 30 Jahren halten Gore-Filterschläuche und -Filter die Umwelt praktisch frei von Partikelemissionen.

Gesundheitswesen und Medizin:
30 Mio. Implantate, Prothesen, medizinische Geräte zur Verbesserung der Lebensqualität von Patienten.

Umwelt:
Mit den alternativen Energiequellen von Gore die Umwelt schützen bei maximaler industrieller Produktivität.

Automotive:
Neue Werkstoffe zur Verlängerung der Lebensdauer von KFZ und der Suche nach alternativen Kraftstoffquellen.

Elektronik und Telekommunikation:
Elektronische Kabel für die Signalübertragung mit hoher Geschwindigkeit, Genauigkeit und Stabilität.

Chemische Prozesstechnik:
Durch den Einsatz von Fluorpolymeren saubere, sichere und effizientere Prozessabläufe.

Militär:
Gore-Gewebe schützen militärische Einsatzkräfte vor Kälte, Wind, (Schnee-)Regen und Sandstürmen.

Luft- und Raumfahrt:
Elektronikprodukte für Flugzeuge, Raketen, Satellitenprogramme und Raumfahrzeuge.

Die Stellenbeschreibung, in der verankert ist, dass ein Leiter das alleinige Entscheidungsrecht hat, gibt es bei uns nicht.

Lässt sich das für ein globales Unternehmen mit der Realität vereinbaren?

Eduard Klein: Entscheidungen werden mehr und mehr virtuell getroffen, gerade im Zuge der Globalisierung der Geschäfte. Wir sind im Wesentlichen in den drei großen Regionen USA, Europa und Asien stark vertreten. Wenn irgendwo Entscheidungen anstehen, dann werden diese drei Regionen zusammengebracht. Innerhalb dieser virtuellen Organisation muss natürlich im Vorhinein überlegt werden, wer an dem Entscheidungsprozess beteiligt sein soll und nach welchen Kriterien wir die Entscheidung treffen wollen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Eduard Klein: Ein Beispiel – als wir vor der Entscheidung standen, einen neuen CEO zu wählen, hat Bob Gore ungefähr zweihundert Kollegen per E-Mail gefragt, wen sie sich denn da vorstellen könnten. Viele haben ihm geantwortet und ihre Begründungen abgegeben. Letztendlich hat sich dann der Aufsichtsrat auf Basis dieses Inputs für Terri Kelly entschieden. Allein durch diese Miteinbeziehung hat sich das nie als einsame Einzelentscheidung dargestellt, sondern als eine, die sehr breit getragen wurde.

Erst die richtigen Menschen machen den Erfolg eines Unternehmens aus. Wie werden diese aber erkannt und ausgewählt?

Eduard Klein: Natürlich sind die Mitarbeiter enorm wichtig. Der erste Filter ist schon in unserem Auftreten nach außen hin eingebaut, denn die Leute, die nicht das gleiche Wertesystem teilen, werden sowieso kein Interesse für uns aufbringen. Die aber, die Begeisterung zeigen, durchlaufen einen Auswahlprozess, bei dem es wieder darum geht, die richtigen Entscheidungen gemeinsam mit dem Team zu treffen. Für die endgültige Entscheidung sind mindestens zwei, drei Besuche des Bewerbers bei uns notwendig – Gespräche, in denen auf beiden Seiten sehr offen miteinander gesprochen wird.

Und wenn man dann aufgenommen wird?

Eduard Klein: Zuerst erhält man die Möglichkeit, die Arbeit und das Unternehmen zwei Wochen kennenzulernen. Jeder aufgenommene Bewerber bekommt außerdem einen eigenen »Sponsor« zugeteilt, der sich im künftigen Umfeld des neuen Mitarbeiters gut auskennt. Er erstellt einen gezielten Einarbeitungsplan für ihn und plant die Umsetzungen. Am Anfang finden sehr viele Gespräche statt. Uns ist wichtig, dass Netzwerke und Kontakte geknüpft werden und der Fortschritt regelmäßig reviewed wird.

Was ist die Rolle des Sponsors?

Eduard Klein: Der Sponsor hat im Grunde die Aufgabe, dass der neue Mitarbeiter unsere Prinzipien und die Logik der Organisation verstehen lernt. Ziel ist es, die Kollegen zu fördern und ihre Stärken herauszuarbeiten (die »sweet spots«). Wir investieren mehr darin, Leute entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und sie dort zur Spitze zu bringen, als in das Ausmerzen von Schwächen. Jeder Sponsor hat über die Stärken und Schwächen seines Schützlings kritisch, aber fair zu urteilen. Grundsätzlich sollten aber alle davon ausgehen, dass die Kollegen gute Arbeit leisten möchten.

Was für Erfahrungen machen Sie mit anderen Unternehmen, Lieferanten und Vertriebspartnern?

Eduard Klein: Mit Firmen, die ähnlich wie wir agieren, arbeiten wir gut zusammen. Schwieriger wird es bei Unternehmen, die eher zentralistisch und hierarchisch sind. Wir haben viele unterschiedliche Erfahrungen gemacht, aber wir sind natürlich nicht weltfremd und können auch mit Kollegen aus anderen Firmen vernünftig zusammenarbeiten. Was wir immer wieder hören, ist, dass wir zwar sehr innovativ sind, aber auch sehr fordernd. Innovation und Integrität sind aber klar unsere Wettbewerbsvorteile, die uns auch von anderen Firmen unterscheiden, speziell wenn es darum geht, Talente an Land zu ziehen.

Woran erkennt man Integrität?

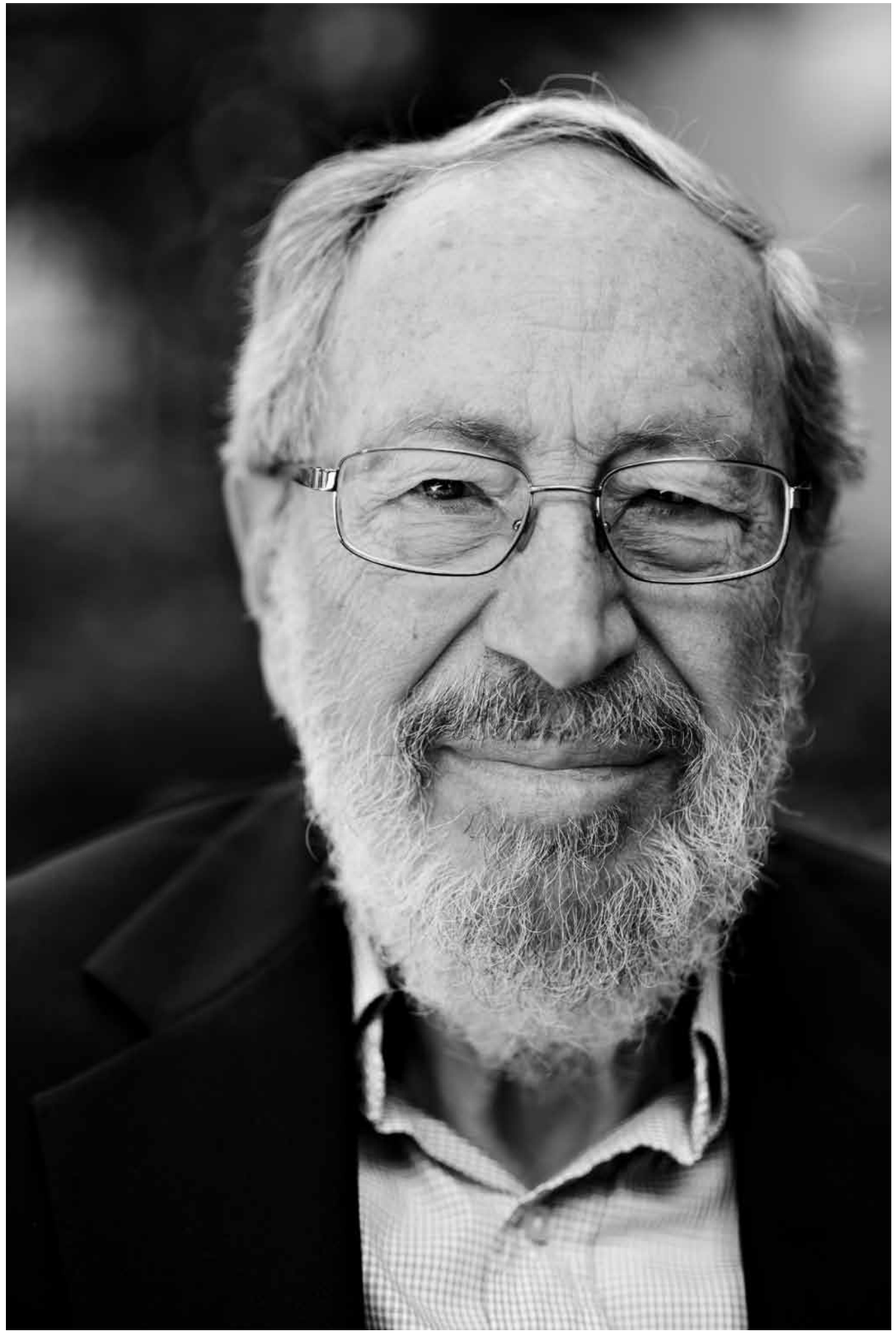
Eduard Klein: Ganz einfach – unsere Produkte halten das, was wir versprechen. Wir erbringen immer unsere Leistung und halten unser Erfolgsniveau auch unter schwierigsten Umständen. Nicht ohne Grund werden unsere Produkte hauptsächlich in Extremsituationen verwendet.

Was wird Gore in der nächsten Zeit beschäftigen?

Eduard Klein: Das virtuelle Arbeiten wird uns sicher noch die nächsten Jahre begleiten. Wie schaffen wir es, virtuell zu sein, ohne unsere Werte dabei zu verlieren? Wie können wir immer neue Innovationen entstehen lassen? Schließlich leben wir davon, dass wir als Innovator angesehen werden. Und das soll auch weiter so bleiben.

Ed Schein

Inspections of a wise and sharp observer



The way in which he learned to be a consultant and teacher is very directly related to his childhood. Living in several countries, learning different languages made Edgar H. Schein learn to be absorbent of new situations. Very successfully he applied these early experiences to his work. Now he is known as brilliant prolific researcher, writer, teacher and consultant. by Nina Prehofer

I have had enough lessons.

In his most recent book about helping, Ed began to realize that the worst thing about helping, the most difficult thing, is that if we have the good intention to help, we then forget to find out what's really needed. We jump in and say »let me help you« but it may be completely wrong, it may not be what is needed, it may be offensive, it may be insulting.

So the helping mentality should be one of humble inquiry. The best metaphor in his opinion for how to be a helper or change agent is to be a midwife. Help with the birth of the idea or whatever, but that new idea always belongs to the client – it is never ours. We have to facilitate it, but not to impose it.

This goes back to the famous psychologist Carl Rogers, who created a whole school of doing therapy by mainly reflecting what the person said back to him. And Schein thinks this is the right principle: He said the most fundamental idea in human relations is that people have the capacity to change themselves. The consultant's job is to help them use that capacity rather than telling them, forcing them or imposing on them.

Lessons learned

Born in 1928, Ed's childhood was shaped by many moves: from Switzerland to Russia, to former Czechoslovakia, back to Switzerland and finally to the US. He was educated at the University of Chicago, then Stanford, where he received his Masters Degree in Psychology, and then Harvard for his PhD, which he finished in 1952. He joined MIT's Sloane School of Management in 1956 and some years later he was made Professor of Organizational Psychology and Management. He wrote numerous articles and authored many books.

Has there been any situation where a man like this is aware that he has learned his lesson? Sitting in his Cambridge (MA, USA) apartment, he tells me: »oh yes, over and over again«. He said it took him quite a while to learn not to jump in with his own answers. One can throw answers out there but they may have no use to anybody if you haven't figured out what the problem is in the first place. »I have had enough lessons. I try not to feel too confident that I know the answer or how to do things until I have kind of observed and found my way into the situation.« Ed feels that people like to stand on a podium, make predictions and tell other people what they should do. But that's not »my style« as he calls it.

The key to a successful future organization

»I think for anyone to make a prediction for the future would be foolish.« For Ed the most important issue is to see that we are in a period of a very rapid change; because of information technology, multiculturalism and social responsibility. All those factors mean that organizations are inventing new ways of doing things. And so he would suppose one could say the successful organization of the future is the one that is best at learning new ways of doing things. It´s a learning issue now. But one could certainly predict that the learning problems will be around complexity and communication that every field will be getting more complex. This means that communication between team members and their bosses will become more difficult.

His collection of netsuke and a selection of Ed's many books.

I think for anyone to make a prediction for the future would be foolish.

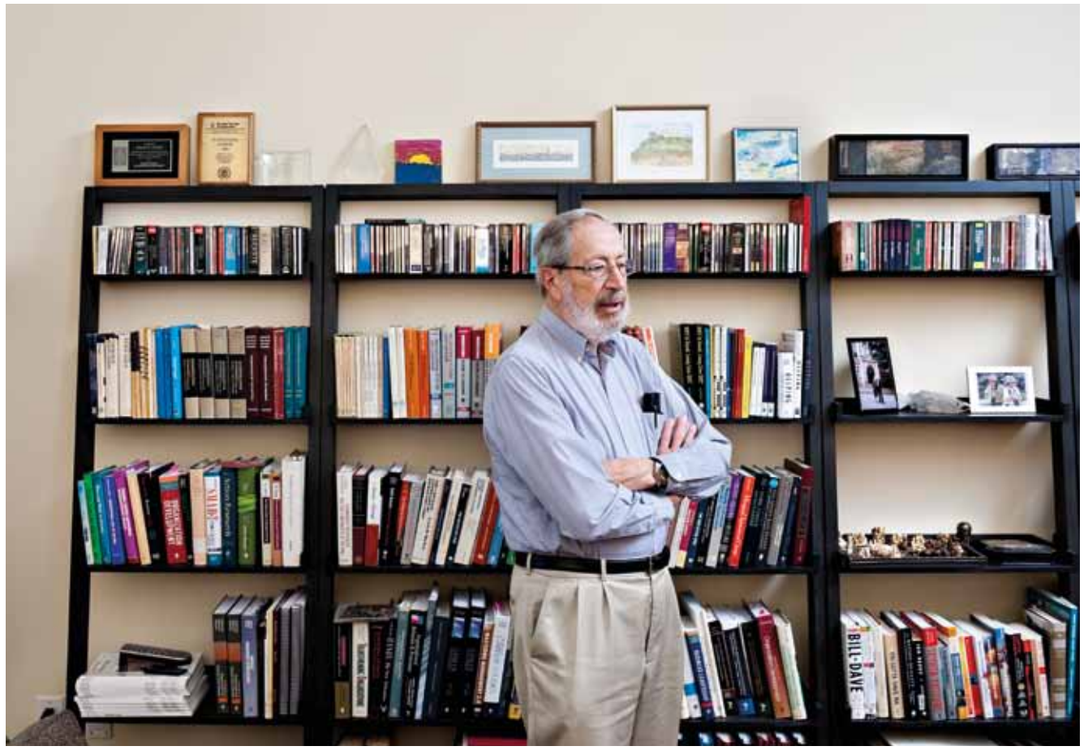
Ten years ago people would have said there has to be a face-to-face meeting. Now it is clearly happening that it is possible to collaborate without being in the same place or ever seeing each other personally. Ed is going with this technological evolution. He has one client that he never met, has given global classes talking to a camera with 400 people watching all over the world. And in the future there may be more new vehicles of communication.

Observing life and people

Ed Schein says about himself that he is an observer rather than a predictor. He says what he likes about the observing position is that he learns more and finds new things. He tells me that his daughter complains that her children are glued to screens all the time and that she worries about it. But he could see that the child she worried most about turned out to be very successful in finance, although he spent most of his high school years in front of a screen. It didn't do him any harm. »If you are not observant and interested, you're not going to discover what is already happening in the world. Almost everything we can predict is already in existence somewhere. So why predict?« He says we should concentrate on things we know we have not solved yet, for example, on making cross-cultural relationships work. We know that groups will be more multi-cultural in future. Ed says we should be asking the questions: How do you build trust across cultures? How do you build effective working relationships? How do you create mutual helping? »Those are the problems we should be addressing!«

So many questions – are there answers to them?

Well, Ed has thought about it. He thinks that we should invent what he calls »cultural islands«. On those islands you create special dialogues or special practice events that will enable people from different cultures to work together with each other. It is like a temporary parallel organization system. It would exist until you have created the team. Then the team would go to work and the island would disappear and only recur if it is needed for creating another team. It is like offside meetings. ►



Ed Schein in his new apartement in Palo Alto.

For these islands, special rules can be defined. Rules, which make you put aside cultural differences. One obvious cultural difference is that in northern cultures, such as Sweden, people are able to tell their boss quite directly that he or she has done something wrong; elsewhere, e.g. in China this would be a big taboo. But on an island you can create a common set of rules that will get everybody to tell you what you need. All you have to do is create a climate where this is possible.

This climate is achieved by practicing. This sounds very clever and easy. Create a simulation where the subordinate is able to practice telling his boss that he has done something wrong. By revising it, it makes it easier for the future in a real situation. If you like, the island is a simulator, or simulations are like Ed's islands. Places where you can create problems and then find ways of solving them.

Another invention

Building a relationship among colleagues who don't know each other – a lesson.

Ed: »So this one colleague broke up these 5 people who supposed to become a kind of a collaborative team into pairs. Now what to ask the pair to do? The instructions were: When you actually sit down, face-to-face, you say ›So what about you?‹ Just that. And it worked! What would you say if I asked you the same question?«
Nina: »I would start telling you something about myself.«
Ed: »Exactly. So I think where we need the inventions is at the micro level. Not the big picture out there.«
Nina: »So it's important to be curious, open, humble, really wanting to communicate and to solve problems? You can't force anybody, right? So you take a group, team out on the island. And how do you transform the knowledge from the island to the rest of the organization?«
Ed: »They are trained, so they are different people when they get back. But if there is a real disagreement between the way the island works and the way the work-world works then you have to systematically train all the teams over a period of time. That's why a culture change takes five to ten years! You could take any team out and retrain them, but to change a whole organization toward curiosity, openness, this takes time. It also has to be top-down or sooner or later it will get killed.«

Curiosity

In these times Ed is interested and curious about how to build a relationship. How personal to be and how to go about doing it. He observed that it is a very careful dance between revelation and acceptance. People leak out something about themselves, because they want to know what the other person really finds acceptable. And if they find it acceptable, they might say something more. Then the other person does the same thing. In movies this can be seen all the time. The scriptwriters know how to write the script but they don't necessarily know the theory of revelation and acceptance behind it. And the theory would be that it's a very careful status acceptance thing. We are very sensitive to being offended. And it happens in silly ways around helping.

Ed tells me, »I had nine people for dinner and we brought in Thai food. So we were all sitting around the table having this marvelous dinner and at one point we are supposed to come in here to discuss the book we've read. And four people jumped up and grabbed their plate and started to march towards the kitchen. And I realized, I knew, they thought they were being helpful to get the dishes off the table. But I find myself saying, ›I have to stop this, because they don't know where to put that stuff in the kitchen, they are gonna pile stuff up, they may break something‹. So I had to say ›stop! In my house I clear away the dishes.‹ And so in the simplest way we make these dumb mistakes. Nobody said ›Ed do you need some help?‹ – they just jumped up and started doing stuff.«

»So we should ask more?«

»Yes! And I could have then said, I'd love help but only from one of you.« ●

I met Ed Schein this year at his place in Cambridge (MA, USA). He lives by himself in a serviced apartment house. From his balcony you can see the Charles River and the city. I got to know him as a very interesting, wise and impressing personality. We were sitting on the couch, him to my right. It is a very silent place. After our talk he showed me some of his books and his collection of little ivory netsuke. Being able to visit him while I was on vacation in New York was a great stroke of luck. Before I left, he gave me the latest book he had read with his book club. I promised to write a review, which should hopefully be ready by the time this magazine appears. The book: »Netsuke« by Rikki Ducornet By the time we took the pictues Ed Schein had already moved to his new apartement in Palo Alto (CA, USA).

Buchtipp:
»Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung.« von Edgar H. Schein
Erschienen im EHP Verlag.

Die Organisation der Zukunft

Mit Hilfe der richtigen Prinzipien Wissen wirksam machen

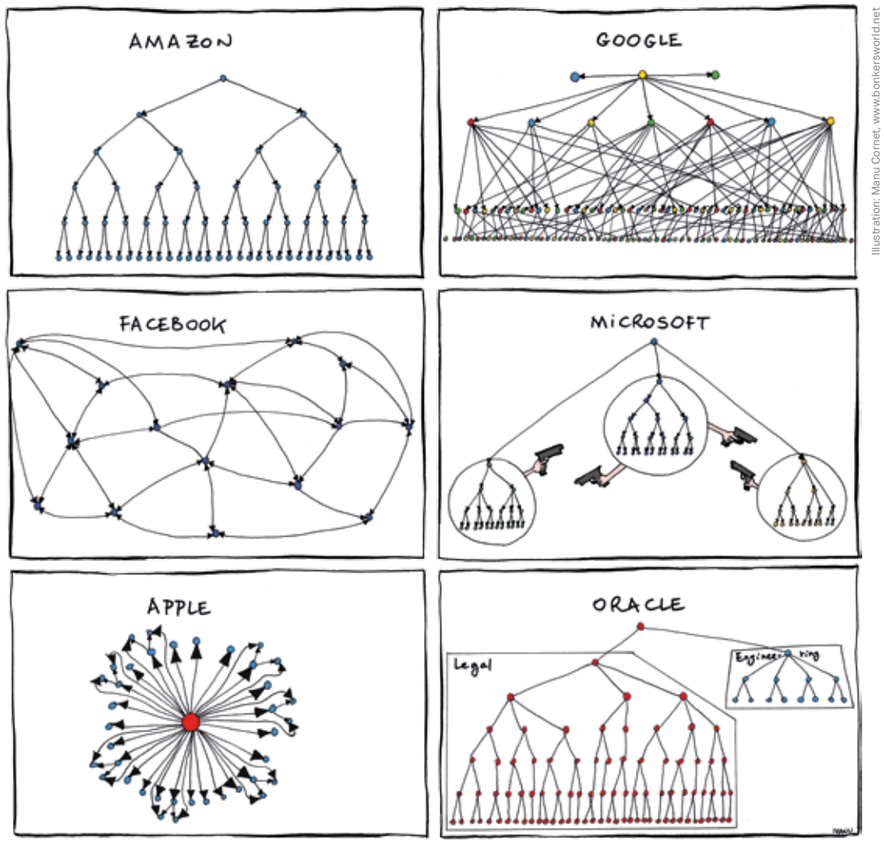


Illustration: Manu Cornet, www.bonkersworld.net

Strukturen sind meist ein Abbild der gelebten Prinzipien und Kultur.

Unsere Welt ist herausfordernd. Wir erleben steigende Komplexität, höhere Geschwindigkeit, zunehmende Informationsfülle. Wir müssen mit Veränderungen umgehen, die schnell und unerwartet kommen. Gleichzeitig wächst der Mitgestaltungsanspruch der Menschen. Klassische Organisationskonzepte stoßen zunehmend an ihre Grenzen, Reorganisationen kommen zu keinem Ende.

von Frank Kühn,
Dietmar Bodingbauer
Hubert Dolleschall

In vielen Unternehmen haben die Strukturen eine Halbwertszeit von weniger als 1–2 Jahren. Die schnell aufeinander folgenden Veränderungen mit ihren ständigen Abgrenzungsdiskussionen verbrauchen einen Großteil der Energie und Motivation. Loyalität und Verbindlichkeit nehmen ab, der Wirkungsgrad der Organisation sinkt. Also woran kann sich die Organisationsgestaltung in Zukunft orientieren?

Wirksamer Umgang mit Wissen

Der häufig beobachtete Lösungsansatz heißt »mehr desgleichen«: Strukturen, Kennzahlensysteme und Berichtswesen werden noch raffinierter. Wo die Linienstrukturen es nicht richten, soll Prozessmanagement helfen. Hinzu kommen Projekte, Communities und Netzwerke. Schließlich sollen »Codes of Conduct« die Mitarbeiter anhalten, sich in einer Organisation konstruktiv zu verhalten, deren taylor'sche Grundkonzepte 100 Jahre zurückreichen.

Genau das ist heute kontraproduktiv: Innovationszyklen verkürzen sich auf einen Bruchteil, die Verkaufstaktik und Preisgestaltung muss in volatilen Märkten täglich neu abgestimmt werden. Mitbewerber mit neuen Produkt- und Vertriebskonzepten tauchen auf, es gibt neue Technologien, die Supply Chains verändern. In Zeiten wie diesen haben jene Unternehmen einen entscheidenden Vorteil, die wertvolles Wissen über alle Bereiche und Ebenen hinweg schnell und kompetent verbinden können. Das heißt die Mitarbeiter zu unterstützen, ihr Wissen aktiv einzubringen. Gift für diese Art von Kultur sind Geheimniskrämerei, Misstrauen, Angst und Verweigerung.

Wissensträger arbeiten motiviert und engagiert, wenn sie wissen, wofür sie arbeiten (Sinn), wenn sie die Möglichkeit haben zu gestalten (Selbstbestimmung) und Wertschätzung für ihr Wissen und ihre Leistung erfahren. Damit sind Führung, Kooperation und Kommunikation wichtiger als Strukturen, Funktionsabgrenzungen und Stellenbeschreibungen. Produktives und zielorientiertes Verhalten ist gefragt.

Wissen weitergeben ist wertvoller als Wissen haben.

Wie man Verhalten »organisiert«

In der Organisation der Zukunft treten Prinzipien als primäres Gestaltungselement an die Stelle von Strukturen. Wenn Strukturen immer kurzlebiger werden, weil sie Veränderung, Flexibilität und Innovation behindern, geben die Prinzipien Orientierung und neuen Halt. Sie sind geeignet, Verhalten in Führung, Kooperation und Kommunikation verbindlich zu definieren.

Gute Prinzipien geben auch in unerwarteten und komplexen Situationen Orientierung für das Handeln und einen Rahmen für die flexible Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Sie basieren auf den Werten eines Unternehmens, sind aber konkreter als diese.

Prinzipien geben in einer Organisation Antworten auf Fragen wie z. B.: »Wie gehen wir damit um, wenn unser Kollege eine schräge Produktidee hat? Wenn ein Kunde ›Ärger macht‹? Wenn wir mit einer überraschenden, neuen Herausforderung konfrontiert werden, die ein schnelles Zusammenspiel von Wissen erfordert?«

Damit Prinzipien gelebt werden, müssen sie in der Organisation entwickelt werden und können nicht einfach von anderen kopiert werden. Außerdem sollen sie ja den Erfolg des Unternehmens unterstützen. Wissen weitergeben ist dabei wertvoller als Wissen haben. Damit sie verinnerlicht werden, braucht es Kommunikation und Auseinandersetzung, Dialog und Reflexion. Neue Mitarbeiter müssen ausführlich mit den Prinzipien vertraut gemacht werden. Und natürlich müssen die Prinzipien für Führungskräfte und Mitarbeiter verbindlich sein.

Prinzipien werden damit zu einem zentralen Instrument der Führung und Weiterentwicklung der Organisation, wichtiger als Strukturen und formale Hierarchie. Sie verlangen Stabilität, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Damit kehrt sich die Reihenfolge in der Organisationsgestaltung um: Wir diskutieren nicht erst die Organisation – allem voran oft die Struktur – und entwickeln dann dafür dienliche Verhaltensregeln, sondern umgekehrt: Erst kommen die Prinzipien und dann erst die dafür hilfreichen Strukturen und Systeme. Wir wollen nicht wissen, wie die Organisation »tickt«, um in ihr zu überleben, sondern wir ►

Von strengen Strukturen hin zu Prinzipien als primäres Gestaltungselement in Organisationen.

Der Weg in die erfolgreiche Organisation der Zukunft führt über Prinzipien.

wollen sie so »ticken machen«, dass die Wissensproduktivität optimiert und damit Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

»Ich weiß noch nicht, was herauskommen wird, aber wenn wir es gemeinsam machen, dann wird es bestimmt gut«

meinte der COO in einem bewegten Unternehmen zu seinem Managementteam. Und behielt recht! Einer Führungskraft, die in vereinbarten Prinzipien verlässlich und berechenbar ist, folgen die Mitarbeiter auch auf die Reise in neue, vielleicht sogar noch unbekannte Strukturen. Nützliche Prinzipien können sein: die Realität wahrnehmen und sich ihr stellen, auf Eigenverantwortung und Qualifikation setzen, nicht Recht haben wollen, sondern gemeinsam Lösungen entwickeln und die Kernkompetenz im Unternehmen behalten. Kompetenz sollte mehr zählen als Seniorität und Rang, wie auch jedem Mitarbeiter Zahlen und Informationskanäle zugänglich gemacht werden sollen. Wichtig ist es, dort zu entscheiden, wo das Problem ist und nicht von oben herab. Gehandelt wird so, wie es der Markt erfordert, nicht, wie es dem Management nützt.

Werden solche Prinzipien auch wirklich gelebt, haben sie eine längere »Halbwertszeit« als jede Struktur. Die Verlässlichkeit von Prinzipien gibt den Mitarbeitern Halt auch in schwierigen Zeiten, in denen Strukturen täglich in Frage gestellt werden.

Das Unternehmen Gore funktioniert erfolgreich nach den vier Grundprinzipien Fairness, Freiheit, Selbstverpflichtung und »Waterline« (siehe S. 6 ff). Unser Unternehmen, die ICG Integrated Consulting Group, selbst ist zellular organisiert. Der Kitt, der zellulare Organisationen zusammenhält und funktionieren lässt, sind vereinbarte Prinzipien. Für ICG heißt das konkret, Prinzipien zu folgen, die auf Wissensproduktivität ausgerichtet sind (siehe S. 31 ff).

Der erfolgreiche Weg in die Zukunft führt über gelebte Prinzipien

Die Entwicklung hin zu einer hohen Wissensproduktivität ist nicht leicht. Organisationen haben Probleme mit dem Neuen und viele der angestrebten Prinzipien verstoßen gegen lange geübte Denkmuster und Verhaltensweisen. Denn Prinzipien setzen auf die Selbstbestimmung der Wissensträger, bei der die Führung Richtung und Raum gibt. Sie schaffen neue Machtverhältnisse, in denen Wissen und der produktive Umgang damit zählt und wo Seniorität und Stellung an Bedeutung verlieren. Außerdem brauchen ihre Entwicklung, die Schaffung eines breiten, gemeinsamen Verständnisses, die verbindliche Vereinbarung und die laufende Reflexion mehr Zeit und Mühe als die Top-Down-Vorgabe einer neuen Struktur. Nicht selten der Fall: Die Verbindlichkeit kann unangenehme Rückmeldungen zum eigenen Verhalten auslösen.

Es braucht also Überzeugung, Mut, Ausprobieren, Reflexion und Einsicht. Der Veränderungsprozess bewegt sich nicht in den gewohnten und geübten Bahnen der Reorganisation von Strukturen, Prozessen und Systemen. Er durchbricht vielmehr Denk- und Handlungsmuster, die vielen Führungskräften und Mitarbeitern lange Halt gegeben haben. Was bekommen sie stattdessen? Wie wird der zitierte Abteilungsleiter erfahren, dass das neue Prinzip ihn auch entlastet? Wird er das Vertrauen erleben, das er in seine Mitarbeiter und deren Wissen künftig setzen soll und das seine Vorgesetzten in ihn setzen, wenn er mit besten Kräften versucht, die neuen Prinzipien vorzuleben?

Hierfür gilt es einen Raum des Lernens, Übens, Erlebens und Reflektierens zu schaffen. Das schafft man mit der Verbindung von praktischen Arbeitssituationen und Führungserlebnissen, mit gemeinsamen Lernprozessen (Action Learning), mit dem Coaching von kritischen Personen und engagierten Teams.

Damit die Organisation der Zukunft innovativ, flexibel und effizient ist, muss das Zusammenspiel von Talenten und Motivation, Wissen und Erfahrung gut funktionieren. Bestehende Strukturen, Kompetenzabgrenzungen und bürokratisches Agieren stehen der schnellen Lösung komplexer Probleme im Weg. Der Weg in die erfolgreiche Organisation der Zukunft führt über Prinzipien, die uns konkreter als Werte zeigen, wie es gehen soll. Gute Prinzipien haben den Vorteil, dass sie nichts Künstliches sind, sondern mit dem gesunden Menschenverstand vereinbar(t). Doch man muss bedenken, dass sie schwierig umzusetzen sind, weil sie nach etwas verlangen, was wir in unserer schnellen Welt zunehmend leicht verlieren und dann schmerzlich vermissen: Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Rückmeldung, Reflexion. Es gibt Erfahrungen für gute Prinzipien, aber keine Patentrezepte.

Jedes Unternehmen muss sie für seine Situation und seine Zukunft bestimmen. Alle, auf allen Ebenen und in allen Bereichen, müssen die Prinzipien und die Konsequenzen für die Gestaltung der Organisation und ihr tägliches Verhalten akzeptieren und wahrnehmen.

Zukunft der Verwaltung

Viele Versuche wurden in der Vergangenheit unternommen, Verwaltungen zu modernisieren. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche. Die ICG verfolgt seit fast 30 Jahren die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung, was ihr einen Blick auf die anstehenden Veränderungen in Österreich und Deutschland erlaubt. von Franz Schwarenthorer

In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Instrumenten wie Qualitätsmanagement, Kostenrechnung, Kontraktmanagement, Führungskräfteentwicklung oder E-Government eingeführt. Auch wenn positive Effekte wie stärkere Bürgerorientierung, klare Ziele und mehr Ergebnistransparenz sichtbar sind, hat sich in der tatsächlichen Arbeitsweise oft wenig geändert.

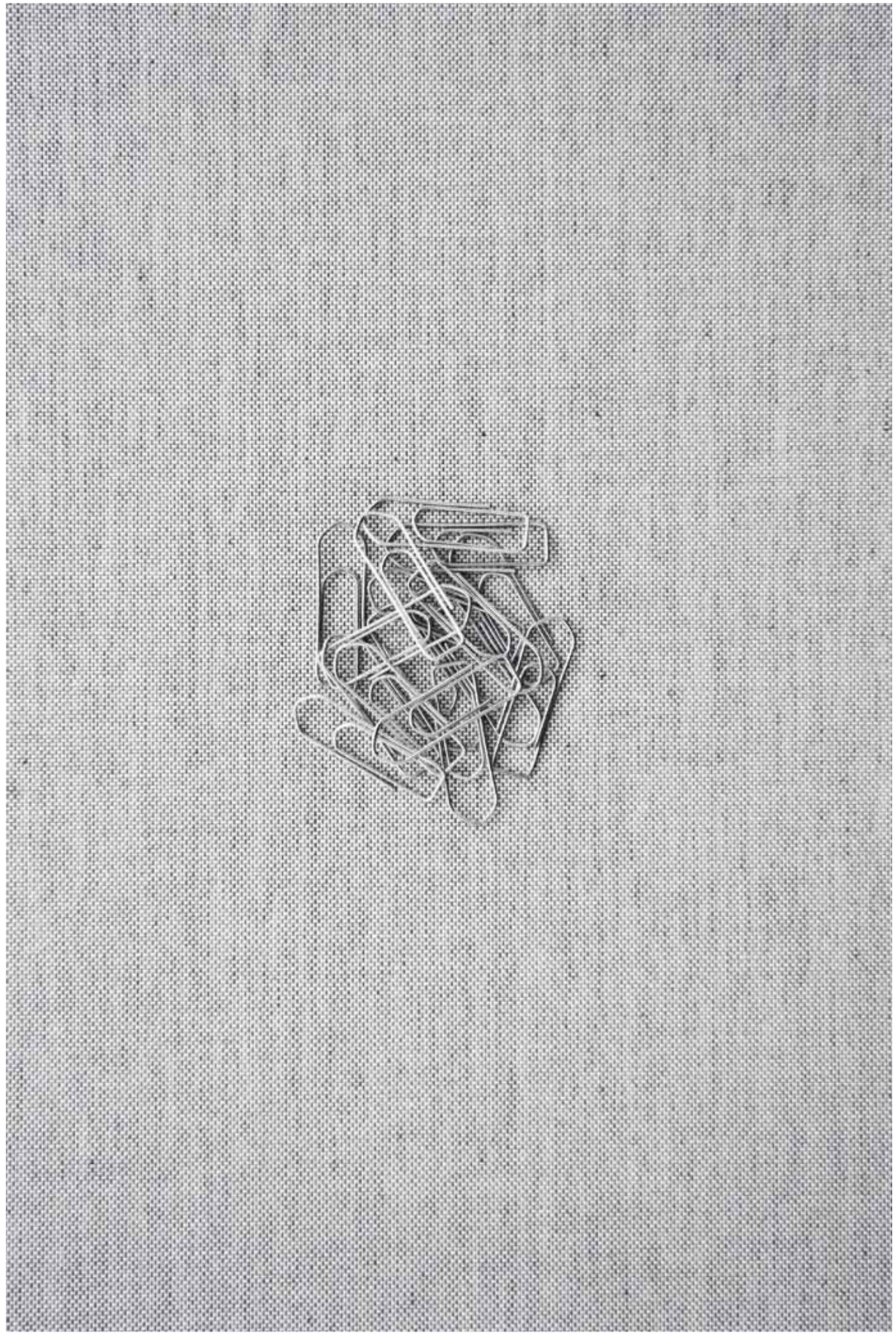
Mögliche Gründe liegen darin, dass die Implementierungen bereits so komplex geworden sind und sie damit eine neue Form der Bürokratisierung geschaffen haben. Teils werden auch die neuen Instrumente mit den bestehenden Handlungsmustern angewandt – was wenig Sinn ergibt.

In einer Kultur der Intransparenz werden zusätzliche Informationen aus der Kostenrechnung niemals wirksam werden. Öffentliche Verwaltungen sammeln zwar sehr gerne Daten, haben aber eine Abscheu und meist auch Angst, diese Daten intern zu diskutieren.

Für einen wirklichen Durchbruch benötigt es einen stärkeren Bruch mit der Vergangenheit, bei dem auch die Werte und Verhaltensweisen den neuen Anforderungen angepasst werden. Notwendig dafür sind ambitionierte Führungskräfte, die einen nachhaltigen Wandel bewirken wollen. Denn erst durch Transparenz und gemeinsame Reflexion werden Verhaltensänderungen möglich. Dabei ist unserer Erfahrung nach folgende Formel hilfreich:

C = U × V × S

(**C:** Erfolgreicher Change / **U:** Unzufriedenheit mit jetzigem Zustand / **V:** Klare Vision: Attraktives Zukunftsbild / **S:** Erste Schritte, Prozesse, Aktionen)



Wenn man erfolgreich verändern will, so muss man eine Dringlichkeit durch Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern erzeugen, ein attraktives Zukunftsbild anbieten und schnell in erste Umsetzungsschritte gehen.

Schwindendes Vertrauen

Konnten es sich Politik und Verwaltung in den letzten beiden Jahrzehnten noch leisten, anstehende Veränderungen vor sich herzuschieben, so nimmt der Druck beständig zu.

Die öffentlichen Haushalte entwickeln sich zunehmend in Richtung Defizit und Überschuldung. In Österreich agieren der Bund, fast alle Bundesländer und bereits 7 von 10 Gemeinden defizitär. Die große Abhängigkeit von Mitteln des Bundes gefährdet in Österreich und Deutschland langfristig die Legitimität der föderalen Ordnung.

Die Politik kämpft gegen – teilweise selbst geschürte – übergroße Erwartungen, Lösungen zu liefern und allen gerecht zu werden. In vielen Ländern Europas haben sich Arm und Reich auseinander bewegt und das Vertrauen in die Politik, die großen Probleme zu lösen, ist im Keller.

Die demographische Entwicklung wird künftig vor allem die Kommunalverwaltung stark fordern. Wachstumsgebieten um wirtschaftsstarke Metropolen und Ballungsgebieten steht der Bevölkerungsrückgang in strukturschwachen Regionen gegenüber, der primär kleine Städte und den ländlichen Raum betreffen wird. Dabei werden sich folgende Fragen stellen: Welche Leistungen können von der Kommune noch angeboten werden? Wie verhält es sich mit Freizeitangeboten wie Kultur und Sport, wie mit Gesundheitsangeboten?

Um diese komplexen Herausforderungen zu lösen, ist es vorerst nötig, die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung zu verbessern. Der zunehmende Ausbau der politischen Büros als Zwischenhierarchie hat in den letzten Jahren aber in die Gegenrichtung geführt.

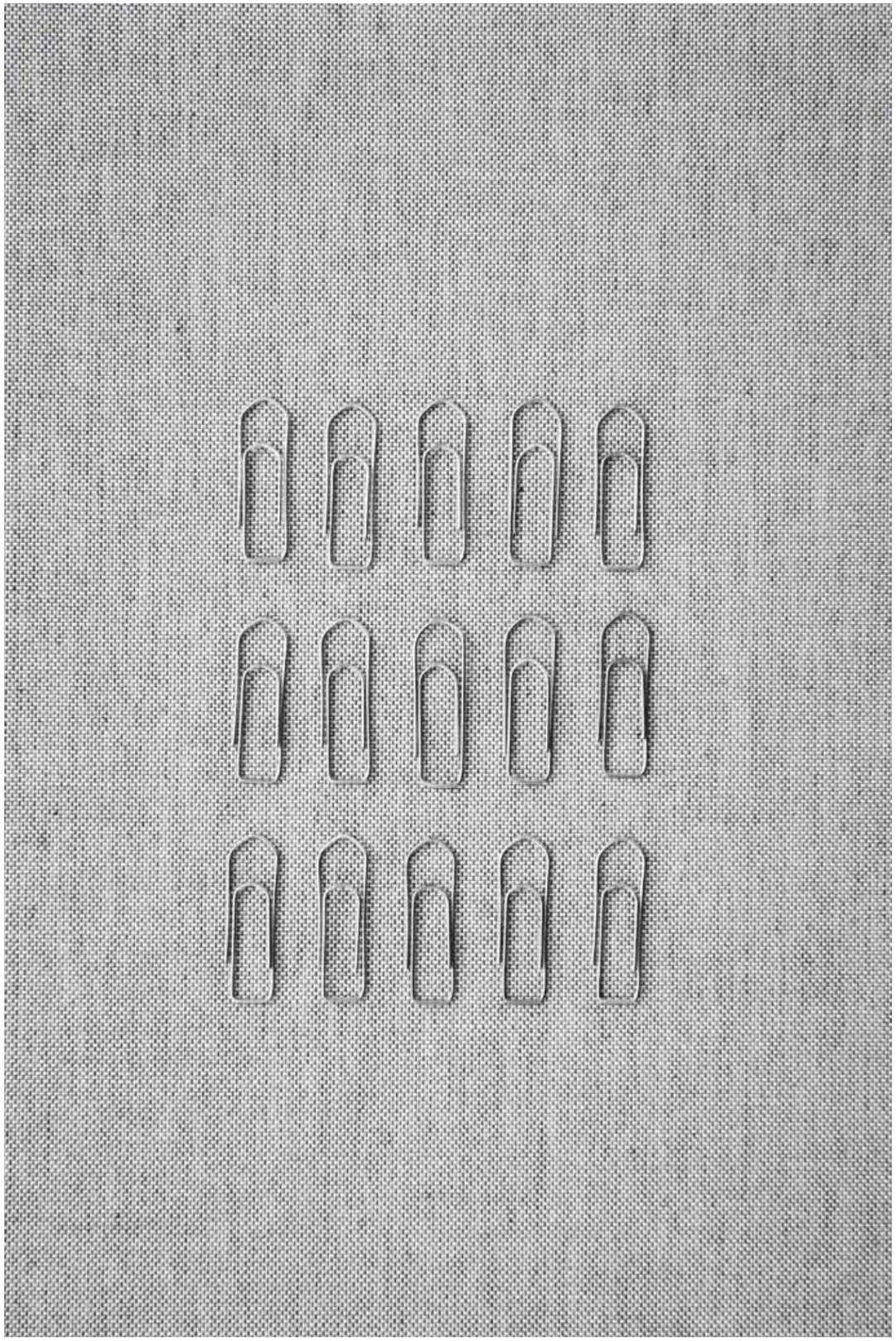
Um die positiven Absichten der Haushaltsrechtsreform in Österreich in Richtung Wirkungsorientierung nutzen zu können, müssen Aufgabenreformprozesse angestoßen und in Folge Änderungen auch konsequent durchgeführt werden. Gerade für eine Reduktion oder ein Abschaffen von Leistungen braucht es Mut seitens der Politik. Aktuell scheint davon zu wenig vorhanden. Ein Schulterschluss über politische Parteigrenzen hinweg wird aber unumgänglich sein.

Internationale Erfahrungen deuten auf professionelle Prozesse, die von der Politik auch durchführbar sind. Der zunehmende Ausbau der Bürgerbeteiligung soll Plattformen zur Verfügung stellen, die geeignet sind, die großen Themen fachlich und politisch ausreichend zu diskutieren und einen Grundkonsens herzustellen.

Bürgerbeteiligung mag im Einzelfall schwierig sein, kann aber auch Veränderungen legitimieren. Wird sie etwa bei der Gestaltung öffentlicher Haushalte eingesetzt, dann können die Bürger der Politik dabei helfen, auch unpopuläre Entscheidungen gesellschaftlich tragbar zu machen. Auf Kommunalebene werden für die Gemeindesanierung interregionale und interkommunale Kooperationen zur Überlebensfrage.

Nachhaltige Änderungen

Zur Lösung der Budgetproblematik müssen Verwaltungen gerade jetzt Aufgabenreformen durchführen, um eine nachhaltige Änderung des Leistungsprogramms zu beschließen. Führung und Verantwortungsübernahme muss verstärkt von Politik und Verwaltungsführungskräften wahrgenommen werden, während die Bürgerbeteiligung vermehrt als Chance wahrgenommen werden sollte, bei den Bürgern Verständnis auch für harte Schnitte zu erlangen.



Integrated Consulting Group

Individualität und Eigenverantwortung, gepaart mit Gemeinschaftssinn.

von Manfred Höfler

Die Beraterbranche kennt zwei typische Geschäftsmodelle:

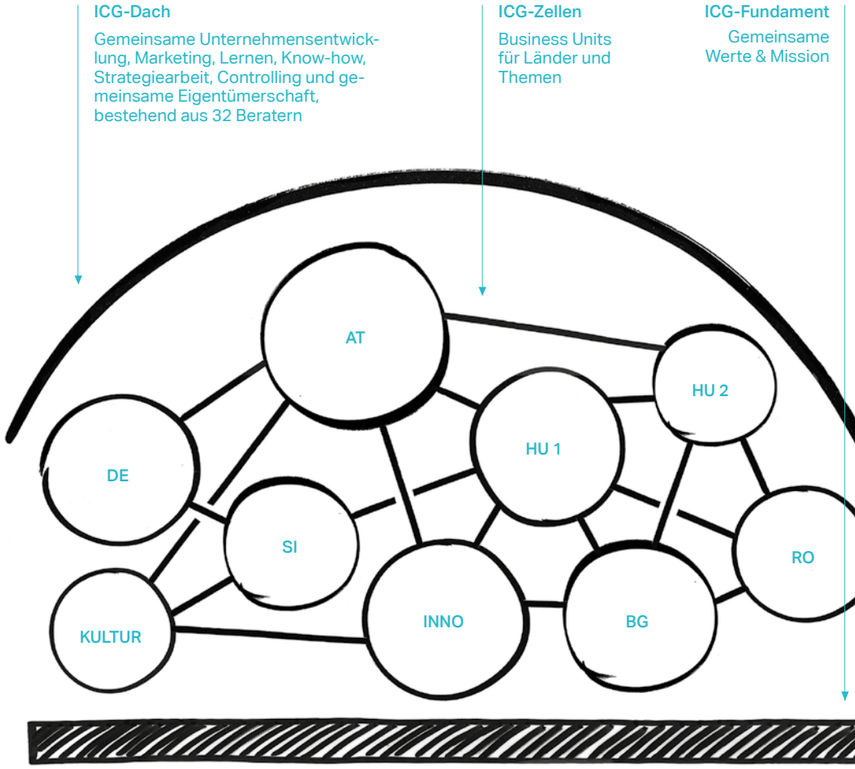
Das klassische hierarchische Modell

Vorzufinden bei den meisten internationalen Unternehmen. Typische Merkmale: die Manager verkaufen, sorgen für das Kundenmanagement und führen die Beraterteams. Die Beraterkarriere verläuft von unten nach oben, z. B. von Junior über Senior und Associates zum Partner oder Managing Partner. Beim Kunden arbeiten Teams mit hohem Junior- & Expertenanteil und liefern professionell aufbereitete Konzepte. Individualität und professionelle Selbstbestimmung sind oft gering, vieles ist der Geschäftslogik des Unternehmens unterzuordnen.

Das Network Modell

Individuell orientierte Berater verbinden sich mit ihresgleichen zu einer Networkorganisation. Kooperationen werden nach individuellen Ambitionen und Vorlieben eingegangen. Für Kundenprojekte bilden sich immer wieder neue Konstellationen. Gemeinsame Strategiearbeit ist schwierig und Comittment für gemeinsame Entwicklungen nicht leicht herstellbar. Kunden arbeiten oft mit Beratern, die im eigenen Umfeld wenig Organisation erleben, z. B. Führungskräfte-Trainer, die selbst nicht führen, Organisationsentwickler, die nicht in organisatorischen Strukturen leben.

Das Unternehmensmodell der Integrated Consulting Group



ICG verfügt über ein ganz besonderes Unternehmensmodell, das eine Synthese der beiden klassischen Modelle (siehe Grafik) darstellt: Alle ICG-Partner in den Ländern haben eine große, unternehmerische Gestaltungsfreiheit und entwickeln ihre Leistungen und ihr Unternehmen entsprechend den Ambitionen ihrer Schlüsselpersonen. Verbunden sind die ICG-Unternehmen über eine gemeinsame Mission und durch einen starken Kern gemeinsamer Werte. (siehe Seite 32)

Alle unternehmerischen Partner aus den Ländern bilden gemeinsam als Gesellschafter das ICG-Dach: die ICG Integrated Consulting Group Holding.

Dadurch ergibt sich eine Balance von unternehmerischer und beraterischer Autonomie und eine Bezogenheit zur ICG. Jeder Partner partizipiert am Erfolg der eigenen Einheit und ist am Erfolg der gesamten ICG-Gruppe beteiligt. Alle Gruppenmitglieder committen sich zu den gemeinsamen Werten einer gemeinsamen Corporate Identity und zu gemeinsamem Lernen und Know-how. Das passiert kaum über Regelwerke, sondern über Kommunikation. Mehr als 20 Tage pro Jahr wird in gemeinsamen Lern-Workshops oder in länderübergreifenden Wissens-Clustern an der persönlichen Weiterbildung und Know-how-Entwicklung gearbeitet.

Für unsere Kunden hat unsere zellulare Organisation einen besonderen Mehrwert: Länderübergreifende Beraterteams arbeiten unkompliziert mit dem gleichen Beratungsverständnis, aber mit einem besonderen lokalen Kulturverständnis zusammen. Europäisches Wissen und besondere Expertise werden für lokale Aufgabenstellungen verfügbar. ICG-Berater arbeiten so mit einem europäischen »Mindset« an der konkreten Aufgabenstellung vor Ort.

Den ersten Impuls für unsere spezielle Organisationsform bekamen wir von Ray Miles (ehemaliger Professor der Berkeley University und Autor von »The Integrated Cellular Organization«) im Rahmen einer ICG-Studienreise bereits im Jahr 1999.

Ab 2001 wurden mit Partnerschaften mit der heutigen ICG-Ungarn und ICG-Culturplan die ersten Schritte gesetzt. In den letzten Jahren entwickelte sich die ICG mit mehreren Partnern in Deutschland, Ungarn, Bulgarien, Rumänien, Slowenien und unserem Allianzpartner Innotiimi immer stärker zu einem europäischen Unternehmen.

Und genau dorthin treibt uns auch unsere Vision: Wir wollen in den nächsten zehn Jahren mit unserem speziellen Unternehmensmodell ein führendes europäisches Beratungsunternehmen für besonders wirksame Change-Prozesse werden. Ein Unternehmen, das nicht nur top Beratung bietet, sondern auf europäischem Niveau ein ganz besonderes kulturelles Umfeld für seine Mitarbeiter bietet – also ein echter »great place to work«. ●

Die Guiding Principles der ICG-Organisation

1. **Das Geschäft »Beratung« wird als Profession betrieben, d. h.**
   - gemeinsamer ICG-Beratungsansatz als Rahmen
   - Qualität hat hohe Bedeutung
   - Integrität und Seriosität der Berater
2. **Die Gruppe wird partnerschaftlich geführt**
   - Faire Kooperation zwischen den ICG-Einheiten auf »gleicher Augenhöhe«
   - Koordination durch ein Managementboard, die strategischen Richtungsentscheidungen werden von der Gesellschafterrunde getroffen
   - Managementaufgaben werden arbeitsteilig und befristet von den am besten geeigneten »Prozess-Ownern« wahrgenommen
3. **»Verantwortung für das Ganze« als Grundhaltung**
   - Partnerschaftliche Kooperation in Projekten
   - Transparenz über Know-how und Geschäftsentwicklung für alle Gruppenmitglieder
   - Hohes Commitment bei Gruppenaktionen und einigen bedeutenden Gruppenstandards

Standorte
Graz, Wien, Budapest, Bonn, Berlin, Bukarest, Sofia, Ljubljana
Berater: 90, Gesellschafter: 32

Allianzpartner:
Innotiimi mit 45 Beratern in 5 Ländern

Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Change Consulting heißt für uns, gemeinsam mit unseren Kunden eine sinnvolle Zukunft zu gestalten und vorhandene Blockaden zu lösen. Mit echter Begeisterung und Leidenschaft.

Unser Ansatz

Integrativ

Gelebte Veränderungen brauchen Entwicklungen »outside und inside the skin«. Deshalb haben unsere Berater fundierte fachliche Kompetenzen und verfügen über besondere psychosoziale Fähigkeiten.

Co-Creative

Wir arbeiten partnerschaftlich und auf Augenhöhe mit unseren Kunden. Gemeinsam gestalten wir maßgeschneiderte Prozesse und arbeiten als Sparringpartner an fundierten Konzepten. Wir übernehmen Mitverantwortung für den Erfolg.

Involvierend

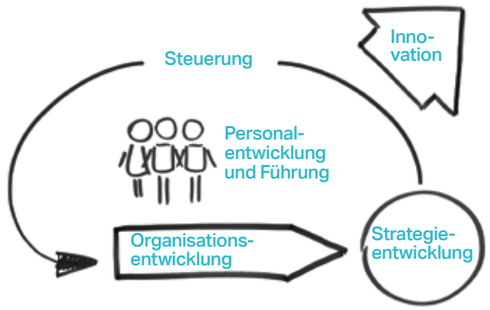
Commitment entsteht nur über die Einbeziehung der von Veränderung Betroffenen. Wir sorgen für den Dialog aller Beteiligten: in kompakten Workshops, energiegeladenen Großgruppen oder beim professionellen Coaching.

Ergebnisorientiert

Wir wollen mit unserer Arbeit etwas bewirken. Uns geht es um positive Geschäftsergebnisse und nachhaltiges Lernen bei allen Beteiligten. Deshalb reden wir nicht nur über die Dinge, sondern packen an den richtigen Stellen an.

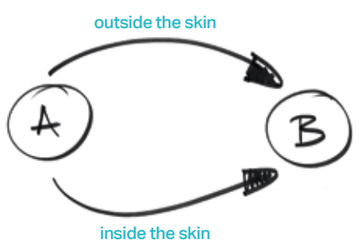
Wer wir sind

Wir sind eine europäische Beratergruppe, die Führungsteams in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung beim Management von Veränderung unterstützt. Unsere Berater sind erfahrene Profis, die mit Menschen gemeinsam etwas bewegen wollen. Mit Fachverständnis, Emotion und Engagement, ganz ohne Schnörkel.



90 + 40
BeraterInnen
6 + 5 Länder
30 Jahre Erfahrung

Unsere regionalen Organisationen: Österreich, Deutschland, Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Slowenien und Skandinavien (mit Allianzpartner Innotiimi)



Wir arbeiten an Change-Prozessen

OUTSIDE THE SKIN:
Strategien, Organisationsstrukturen, Prozesse und Systeme

INSIDE THE SKIN:
Verhalten, Überzeugungen, Gefühle, mentale Modelle

Innotiimi
Allianz-Partner

ICG
Integrated
Consulting
Group

ICG

Österreich

»Die ICG überrascht mich jedes Mal aufs Neue durch ihren maßgeschneiderten Ansatz, und das ist nicht leicht nach über 10 Jahren Zusammenarbeit.«

Alexander Zsolnai, Vice-Chairman of the Management Board, Raiffeisen Bank of Albania

»Menschen, die bewegen – nachhaltig, mit Leidenschaft und partnerschaftlich« , so lassen sich die Österreicher in der ICG am besten beschreiben. Besondere Kompetenzen haben sie bei der Organisationsgestaltung, der Strategieentwicklung, im Controlling, bei der Führungs- & Personalentwicklung und im jüngsten ICG-Kompetenzfeld »Innovation«.

Eine lange Geschichte in einer jungen Branche

Ende 1982 gründeten die beiden Universitätsassistenten Norbert Herbst und Manfred Höfler das Unternehmen ICG (damals noch unter dem Namen Infora Unternehmensberatung) in Graz. Eigene Vorträge an der österreichischen Akademie für Führungskräfte gaben den ersten Impuls zum Sprung in die Selbstständigkeit. Die Geschäftsidee war schnell geboren. Zu Beginn der 80er Jahre beschäftigten sich viele österreichische KMU mit der Umstellung ihrer Vertriebs- und Produktionsprozesse auf EDV. Das Wissen der meisten Unternehmen war gering, so manche wurden von IT-Verkäufern vollkommen unvorbereitet ins Chaos gestürzt. Die ICG-Berater erarbeiteten EDV-Anforderungsprofile, unterstützten bei der Systemauswahl und halfen bei der Organisation der Geschäftsprozesse.

Bald erweiterte sich das Spektrum auf fachliche Themen wie Produktionsorganisation, Controlling und Strategieentwicklung. Schon Ende der 80er gelang der Einstieg in Reformprojekte der öffentlichen Verwaltung. Bei der ersten großangelegten Verwaltungsreform in den österreichischen Bundesministerien gewann ICG mit dem Glück des Außenseiters gegenüber den Big Five das Projekt im Landwirtschaftsministerium. Eine Evaluierung der durchgeführten Reformprozesse positionierte das ICG-Projekt unter die Top 3 und als bestes Projekt beim Thema »Miteinbeziehung von Betroffenen«. In den folgenden 20 Jahren entwickelte sich die ICG zum führenden Beratungsunternehmen Österreichs für erfolgreiche Reformprozesse in der öffentlichen Verwaltung. Alle Ministerien, 8 Landesverwaltungen, Städte wie Graz und Linz zählen zu unseren Kunden.

Auch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hat sich ausgezeichnet entwickelt. Die ICG ist Beratungspartner von österreichischen Konzernen wie Andritz, Erste Group, Styria Medien, Lenzing, Mayr-Melnhof und berät Familienunternehmen wie Neuroth oder Gaulhofer und begleitet Change-Prozesse bei internationalen Konzernen wie Philips, Fresenius, E.ON, Evonik und BMW.

FACTS & FIGURES

Adresse:
ICG Integrated Consulting Group GmbH, Entenplatz 1a, 8020 Graz
Museumstraße 3B, 1070 Wien

Gründung: 1982
Mitarbeiter: 45
Ausbildung: Wirtschaft, Technik, Biologie, Psychologie, Informatik

Besondere Qualität: Integration von Fachkompetenz und psychosozialen Prozessen
Zahlen: 2480 Projekte seit 1982

ICG

Deutschland

»Wie wir die Beratung erleben? Als Entwicklungspartner – kompetent, schnell, unkompliziert.«

Dr. Harald Ring, Vice President HR, Rütgers Holding Germany GmbH

Krise, Unsicherheit, Wachstum: Vor diesem Hintergrund haben wir 2009 die Beratergruppe ressential gegründet und uns der ICG angeschlossen. 2011 wird daraus die Integrated Consulting Group Deutschland. Unser Konzept nehmen die Kunden von Anfang an gut an. Der Schlüssel dazu sind Vertrauen und Empfehlungen. Schon die ersten Projekte stehen für unsere integrierte Beratung. »Sie geben Impulse, schaffen Bewegung und sind hilfreiche Sparringspartner in kritischen Situationen«, sagt Wolfgang Miebach (Senior Vice President Corporate Development, Bayer MaterialScience) über uns.

Beratung auf allen Ebenen

Wir begleiten die Führung, moderieren Klausuren des Managementteams, unterstützen Vorgesetzte in schwierigen Situationen, beraten in der Kommunikation mit der Belegschaft, bearbeiten Change-Management-Themen bis in die Meisterebene.

Herausforderung globales Projektmanagement

Gemeinsam erarbeiten wir einen passenden PM-Standard, diskutieren ihn im Train-the-Trainer-Workshop, unterstützen Pilot-Trainings in Deutschland, Belgien und Kanada und coachen ein Schlüsselprojekt.

Wissenschaftliche Akademie – Ein Beispiel

Wir moderieren ein World-Café mit allen Mitarbeitern, unterstützen die Arbeit des Change-Teams. Arbeiten in einem Führungsteam-Workshop an Verhaltensprinzipien, führen eine professionelle Mitarbeiterbefragung durch und unterstützen Führungskräfte durch gezieltes Coaching.

Zukunftsthemen

1) Wie schaffe ich eine robuste und bewegliche »Organisation für die Zukunft«?

2) Mit »Lebensphasenorientierter Personalentwicklung« im demografischen Wandel Leistungsträger und Talente erkennen, gewinnen, entwickeln und halten.

3) Mit »Wirkungsvollem Projektmanagement« Projekte ganz neu denken: entschlackt und schnell.

4) Und: Wie können »Internationale Managementteams« ihre Führungskultur und Teamarbeit über Grenzen hinweg entwickeln?

Und selbst?

Wir haben uns ein gesundes Wachstum vorgenommen, durch Kooperation und Merger mit anderen Beratern und Beratergruppen, die unsere Werte teilen.

FACTS & FIGURES

Adresse:
Integrated Consulting Group Deutschland GmbH & Co. KG, Menzelstraße 21, 12157 Berlin

Gründung: 2009
Mitarbeiter: 5
Aktuelle Aufträge: Bayer MaterialScience, Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, FIUKA, Fraunhofer, Momentive, Praktiker, real,- Group Holding, Rütgers, Service Innovation Group, Stadtwerke München, Tridonic

ICG

Ungarn

»Eine Organisation ist auf den Menschen aufgebaut und ihr Wissen ist wie ein Garten – wenn er nicht gepflegt wird, kann man nichts ernten.«

Istvan Kosztolanyi

In Ungarn ist die ICG mit 2 Unternehmen vertreten. Die ICG Integrated Consulting Group Kft. ist Partner renommierter ungarischer und internationaler Unternehmen bei der Prozess- und Produktionsoptimierung und bei Organisations- und Führungskräfteentwicklung. ICG ExAnte unterstützt öffentliche Institutionen bei regionalen Entwicklungsprojekten und Verwaltungsreformen.

Der erste ICG Partner außerhalb Österreichs

2001: Die Gründungsidee der bei den ungarischen ICG-Partner war es, in einem von internationalen Beratern und klassischen Trainern dominierten Markt, ein ganz besonderes Beratungskonzept zu verwirklichen: Nämlich die harten und weichen Aspekte des Change Management gut zu verbinden. D. h., über eine gute Mischung von Management-Wissen und Social Skills zu verfügen. Dieser Beratungsansatz brauchte erfahrene Profis. Zur Gruppe stießen Berater mit mindestens 10 Jahren Management- oder Beratungserfahrung. Heute arbeitet das 14-köpfige Team von ICG Ungarn auf einem hohen professionellen und ethischen Niveau mit Kunden verschiedenster Branchen an herausfordernden Aufgaben. Wir tun dies in CoCreation, d. h. wir arbeiten mit unseren Kunden auf Augenhöhe, bilden gemeinsame Teams und übernehmen gemeinsam Verantwortung für den Erfolg. Besonders wichtig sind uns dabei neben nachhaltigen Entwicklungen v. a. die messbaren Erfolge. Aktuell arbeiten wir mit Unternehmen wie Nokia, Coca Cola, Knorr-Bremse, Avis, Siemens, GlaxoSmithKline, oder General Electric an spannenden Entwicklungen.

Aus einer Kooperation wurde ICG-ExAnte

Gegründet wurde ExAnte im Jahre 2003. Unser Team konzentriert sich seither voll auf regionale Entwicklungsprojekte und auf Reformen in der öffentlichen Verwaltung. Unsere Kunden sind internationale Organisationen, Zentralbehörden, Stadtverwaltungen und NGOs. Wir helfen dabei, regionale Entwicklungsprojekte zu implementieren und die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg zu sichern. In den letzten 10 Jahren haben wir dabei mehr als 200 Projekte begleitet. Ein besonderes Anliegen für uns ist die Stadtentwicklung. Wir helfen Konzepte für eine »lebenswerte Stadt« zu realisieren. Nicht im »darüber Reden« sondern im konkreten Tun – beim Finden von Ideen, bei der Projektentwicklung und Finanzierung bis hin zur erfolgreichen Implementierung.

FACTS & FIGURES

Adresse: ICG Integrated Consulting Group Kft., Sas utca 10-12, 1051 Budapest
Gründung: 2002
Mitarbeiter: 14
Kompetenz: Restrukturierung, Lean Management, Organisations- und Führungskräftentwicklung und Coaching

Adresse: ICG Ex Ante Consulting Ltd., Bécsi út 3–5. V/56, 1023 Budapest
Gründung: 2003
Mitarbeiter: 10
Zahlen: Bisher EU-Projekte im Wert von etwa 100 Mio. EUR realisiert

ICG

Rumänien

»Unsere transsilvanischen Wurzeln, gepaart mit 18 Jahren Erfahrung in österreichischen und deutschen Firmen, qualifizieren uns als Brückenbauer zwischen den Kulturen.«

Dr. Iulian Svasta

Organisationsentwicklung, Reorganisation, Controlling, öffentliches Auftragswesen (v. a. Unterstützung bei Ausschreibungen, Projektmanagement, Umweltschutz) sind die Kernkompetenzen von Svasta ICG Rumänien. Der Großteil des Teams sitzt in Bukarest, einige Berater arbeiten von Siebenbürgen aus. So kann Svasta ICG Kunden aus dem privaten und öffentlichen Sektor in ganz Rumänien betreuen.

1993 gründeten Dr. Iulian Svasta und Mihai Svasta das Unternehmen. Zu den ersten Kunden zählten das GIZ Bonn (ehemals CDG e.V.) und das Icon-Institut Köln. Im Laufe der Zeit kamen immer mehr Kunden aus Österreich, Deutschland und Rumänien dazu. Die traditionelle Verbindung von Svasta zum deutschsprachigen Raum führte 2010 zur Integration von Svasta Consult Romania in die ICG Integrated Consulting Group.

Seit dem EU-Beitritt 2007 hat sich das Unternehmensumfeld in Rumänien zwar stark an die westliche Kultur angepasst, bietet aber noch immer viele unentdeckte Möglichkeiten.

Die Vorteile für ausländische Unternehmen

Mehr als 20 Millionen Einwohner, viele gut ausgebildete Arbeitskräfte und eine positive Stimmung gegenüber österreichischen und deutschen Investoren. Geringe Standortkosten und die geografische Lage machen den Standort zusätzlich sehr attraktiv. Dennoch stellt das Land ausländische Unternehmen nach wie vor vor einige Herausforderungen. Zum einen aufgrund der besonderen Geschäftskultur, zum anderen aufgrund des speziellen Wertesystems. Die persönliche Kommunikation spielt dabei eine große Rolle in der Zusammenarbeit.

Was uns ausmacht

Unternehmergeist, das Ausschöpfen von Synergien zwischen den multikulturellen Umfeldern und die Wahl der richtigen Partner. Aktuell unterstützt Svasta ICG Rumänien den Markteintritt einer deutschen Firma im Bereich Abfallwirtschaft und regenerative Energien.

Etablierte Unternehmen am rumänischen Markt schätzen unsere Kompetenzen in den Bereichen Change Management, Prozess Management, Controlling und Outsourcing. Außerdem unterstützen wir Newcomer im Projektmanagement, der Marktforschung und bei der öffentlichen Auftragsvergabe. Auch für österreichische und deutsche Investoren in Rumänien haben wir schon erfolgreich Projekte abgewickelt.

FACTS & FIGURES

Adresse: Svasta ICG SRL, Alexandru Macedonski nr. 8, 010591 Bucharest
Gründung: 1993
Mitarbeiter: 17
Leistungen für AT/DE/RO-Unternehmen: Effizienzsteigerung, Leadership Development, strategische Marktanalysen, Post Merger Integration, Project Management, Controlling

ICG

Bulgarien

»Es gibt nie nur einen einzigen richtigen Weg, erst recht nicht, wenn man mit und in unterschiedlichen Kulturen arbeitet.«

Janeta Kapitanova

Das Besondere an unserer Beratung in Bulgarien ist die Synthese zwischen westeuropäischen Beratungsstandards und lokalen Kenntnissen über Markt und Kultur. Unsere Berater in Bulgarien sind Muttersprachler, die gleichzeitig ihre Ausbildung und eine mehrjährige Beraterfahrung in Deutschland absolviert haben.

Geschichte des Einstiegs

Die Gründung von ICG Bulgarien erfolgte in einer Zeit, in der es als vernünftig galt, risikoreiche Märkte zu meiden. Paradoxerweise war der antizyklisch gewählte Zeitpunkt genau richtig. Der bulgarische Markt war reif für Beratungsleistungen jenseits der klassischen Fachberatung. Lokale Großunternehmer, die bisher von der postkommunistischen Ära der »no law, no limits« verwöhnt waren und nur unkontrolliertes Wachstum kannten, wurden durch die Krise mit Problemen konfrontiert, für die sie keine erprobten Lösungen hatten. Themen wie Organisationsstruktur und Organisationsprozesse, Effizienz und – ja, tatsächlich – Kundenorientierung wurden plötzlich existenziell und der Bedarf an Unternehmensberatung greifbar.

Kompetenter Partner

Die gegenwärtigen Transformationsprozesse gehen auch an westeuropäischen Firmen nicht vorbei und die sind in Bulgarien stark vertreten, allen voran österreichische und deutsche Unternehmen. Neben den aktuellen finanziellen Engpässen versuchen diese in Bulgarien den Spagat zwischen den Kulturen, v. a. zwischen den westeuropäischen Arbeitsstandards und der postkommunistischen Arbeitsmentalität der Mitarbeiter und der Bürokratie des Staates. Probate Mittel der Unternehmens- und Personalführung in Österreich und Deutschland schienen in Bulgarien oft ins Leere zu laufen. Gerade solche Unternehmen finden in ICG Bulgarien einen kompetenten Partner. Die Kombination aus westeuropäischer Arbeitsmethode und Qualität auf der einen Seite und Kenntnissen in lokalen Spielregeln auf der anderen ist die Mischung, mit der die ICG-Berater aufwarten und die die Bedürfnisse internationaler Unternehmen in Bulgarien optimal bedient. Unsere Berater vor Ort sind gebürtige Bulgaren, die gleichzeitig ihre Ausbildung und eine mehrjährige Beratererfahrung in Deutschland und Österreich absolviert haben, wie die Gründerin Janeta Kapitanova.

FACTS & FIGURES

Adresse: ICG Integrated Consulting Group OOD, Gotse Delchev 50, fl. 2, 1680 Sofia
Gründung: 2009
Mitarbeiter: 2 + 2
Aktuelle Aufträge: Zum Kundenstamm von ICG Bulgarien gehören v. a. deutsche und österreichische Unternehmen (DB Schenker, Lufthansa / Austrian Airlines)

ICG

Slowenien

»Der Manager ist Motor seines Unternehmens. Und wir sind sein Turbolader.«

Klaus Schuster

Österreich ist der wichtigste Investor Sloweniens – doch die Landessprache beherrschen nur wenige. Hier kommt die ICG Slowenien ins Spiel. Mit ihrer fundierten Kenntnis von Land und Leuten, Business und Politik begleitet sie Investoren von A bis Z.

Geschichte des Einstiegs

Nachdem Klaus Schuster als Vorstandsmitglied eines internationalen Finanzinstituts Slowenien wie seine Westentasche kennengelernt hatte, machte er sich als Berater und Executive Coach selbstständig, schrieb rasch mal zwei Management-Bestseller und stieß dann zur ICG.

Aktuelles Projekt

Derzeit begleitet das Team um Klaus Schuster eine Unternehmensgruppe mit sieben Firmen bei der Restrukturierung. Die traditionsreiche Gruppe in der dritten Generation hat im Fahrwasser der familiären Nachfolge ein strukturelles Liquiditätsproblem entwickelt, das schnellstmöglich geregelt werden muss. Zudem sind aufgrund des tragischen Todes des Familienpatriarchen interne Restrukturierungsprozesse ins Stocken geraten. Die ICG Slowenien hilft den beiden ans Ruder getretenen Junioren aus dem Kreis der Familie, das väterliche Erbe zu übernehmen und das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Dabei spielt sie auch ihre große Flexibilität aus.

Denn die übliche Vorgehensweise »Konzept – Beratung – Abflug« hätte bei dieser Aufgabe nicht funktioniert. Vielmehr tritt das Team als Prozessbegleiter des Managements bei allen kritischen Gesprächen mit Banken, Investoren, Lieferanten, Geschäftspartnern und der Belegschaft auf. Diese im besten Sinne begleitende Beratung verlangt gerade im engen Kreis der Familie große menschliche Kompetenz und Einfühlungsvermögen. Seit dem Projektstart Anfang 2011 konnten bereits die Banken ins Boot geholt werden, die Außenstände wurden um 30 Prozent reduziert und eine neue Produktionslinie ist in der Testphase.

Neben diesem Großprojekt betreut die ICG Slowenien derzeit u.a. die Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte eines mittelständischen Unternehmens und berät die Geschäftsführung eines Unternehmens der Optik-Branche bei ihrer Expansion. Und ständig laufen neue Anfragen ein.

FACTS & FIGURES

Adresse: ICG Integrated Consulting Group d.o.o., Jamnikarjeva ul. 43, 1000 Ljubljana
Gründung: 2011
Mitarbeiter: 3
By the way: Klaus Schuster ist der Bestseller-Autor von »11 Managementsünden« und »Der freche Vogel fängt den Wurm«
Kompetenz: Betreut slowenische, österreichische und deutsche Klienten

ICG

Kultur

culturplan wurde 1988 von Peter Vermeulen gegründet. Beratungsansatz des ersten auf Kultur spezialisierten Beratungsunternehmens in Deutschland war von Anfang an, Kulturbetriebe wie Unternehmen zu führen. Am Anfang war die Firma in der Soziokultur verankert. Die Aufgaben wuchsen rasant, bald waren Betriebe aus dem ganzen Spektrum der Kultur Kunden von culturplan. Mit der deutschen Vereinigung wuchs auch das Arbeitsgebiet: ein erstes Zweigbüro wurde 1990 in Leipzig gegründet. Das Spektrum erweiterte sich von wirtschaftlichen auf strategische Fragen und kulturpolitische Konzeptionsentwicklung. Ende der 90er-Jahre fanden sich die ICG und culturplan, eine zunächst punktuelle Zusammenarbeit, die 2001 zur Integration von culturplan in die Gruppe führte. ICG culturplan ist jetzt die Kulturmarke der Gruppe, arbeitet von Berlin und Graz aus im gesamten Arbeitsgebiet der ICG.

culturplan steht für Change Management in Kultur, Kulturwirtschaft, Tourismus und dem Bildungssektor.

FACTS & FIGURES

Adresse: ICG culturplan Unternehmensberatung GmbH, Menzelstraße 21, 12157 Berlin
Gründung: 1990
Mitarbeiter: 3+
Erfahrung: ICG culturplan vereinigt die Methoden des Change Managements mit profunden Kenntnissen aus Kultur, Kulturwirtschaft und Tourismus

ICG

Innovation

Im Juni 2010 haben wir die ICG Innovation gegründet. Es war für uns eine natürliche Weiterentwicklung einer bereits langjährigen Partnerschaft der ICG und der zwei Innovationsexperten Stefan Posch und Erich Hartlieb. Das heutige Team der ICG Innovation bietet umfassende maßgeschneiderte Innovationskompetenz und zeichnet sich im Besonderen durch langjährige Erfahrung im Innovation-Front End und Innovationsmarketing aus. Unser Credo: Wir helfen unseren Kunden, ihre Innovationkraft zu stärken. Das dafür zusätzlich notwendige Repertoire der Organisationsentwicklung stellen wir durch die Einbettung in die ICG-Gruppe sicher. Darüber hinaus ist uns eine exzellente Vernetzung sowohl mit Innovations- und Technologieforschungseinrichtungen als auch mit internationalen Allianzpartnern wichtig.

Auf europäischer Ebene leben wir eine intensive Zusammenarbeit mit dem Innovationsteam der finnischen Consultinggruppe Innotiimi. Mit einer gemeinsam initiierten wissenschaftlichen Arbeit haben wir das Innovationsserviceportfolio beider Partner zusammengeführt und mit den neuesten Erkenntnissen zum Thema Front End of Innovation ergänzt.

FACTS & FIGURES

Adresse: ICG Integrated Consulting Group Innovation GmbH, Museumstraße 3B, 1070 Wien
Mitarbeiter: 2010
Mitarbeiter: 3
Leistungsfelder: Innovations-Fitness, professionelle Ideenfindung, Innovationsprozess-Implementierung, Innovationsmarketing, TRIZ Workshops und Trainings, Innovationsseminare

Reisebericht der anderen Art

Abenteuer Change Management

Ende 2010 erschien das Buch der ICG »Abenteuer Change Management«. Weil wir aber nicht unser eigener Kritiker sein wollen, lassen wir an dieser Stelle Dr. Klaus Doppler zu Wort kommen. In der Zeitschrift für Organisationsentwicklung schrieb er folgenden Zeilen:

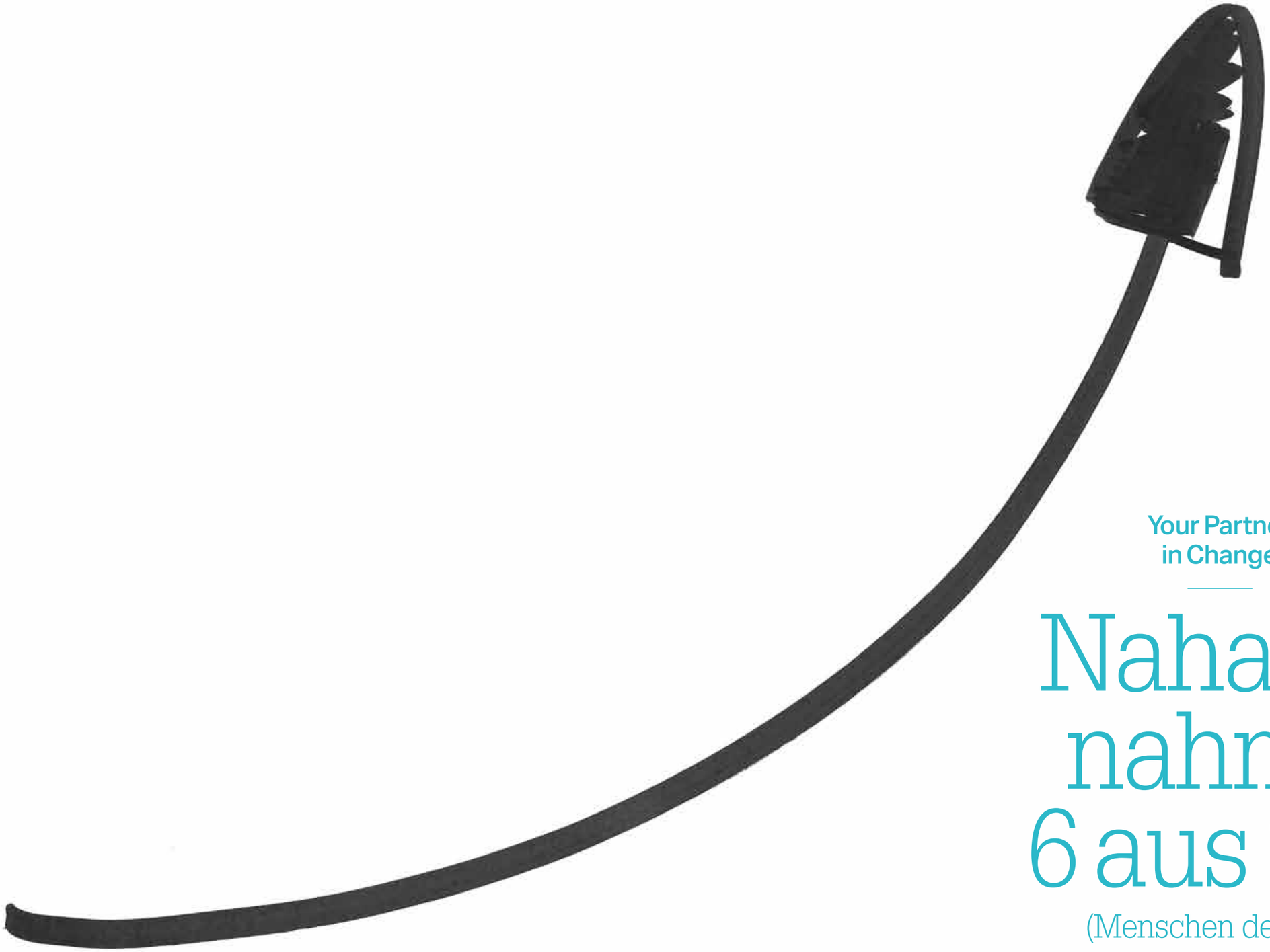
»Abenteuer Change Management macht einen deutlichen Unterschied zu schwerpunktmäßig theoretischen Publikationen und zu reinen Ratgebern, gefüllt mit allerlei Werkzeugen. Einerseits ist es von Praktikern geschrieben, die viele Jahre Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen auf dem Buckel haben – in internationalen Konzernen, öffentlichen Organisationen sowie in Familienunternehmen.

Sie setzen in ihren Geschichten genau bei den neuralgischen Phasen von Veränderungen an, die häufig den Keim des Misslingens in sich tragen, wenn sie nicht angegangen werden. Darüber hinaus werden wesentliche Erkenntnisse nicht tiefschürfend und bedeutungsschwanger dem Leser einmassiert, sondern von dem Cartoonisten Michael Unterleitner in rund 80 Illustrationen bildhaft und humorvoll übersetzt. Man fühlt sich ertappt und muss doch schmunzeln. Diese Mischung aus knappen theoretischen Erläuterungen, Schaubildern, Fallvignetten und Tipps macht den eigentlichen Reiz des Buches aus.

Von Lewin stammt die Aussage: ›Ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern.‹ Insofern kann man jeden Veränderungsprozess auch als eine Expedition in unbekanntes Gelände verstehen. Und in Anlehnung an das Dichterwort ›wenn jemand eine Reise tut, dann kann er was erzählen‹ ergibt auch der Titel des Buches einen Sinn: ›Abenteuer Change Management‹ – mit vielerlei Reiseberichten und damit verbundenen Empfehlungen für andere Reiselustige. Man muss übrigens das Buch nicht systematisch von vorne nach hinten durcharbeiten, sondern kann sich je nach Bedarf einen Schwerpunkt herausgreifen. Ein unbedingt lesens- und empfehlenswertes Buch.«
(Doppler, Klaus: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2011)

ABENTEUER CHANGE MANAGEMENT

von Manfred Höfler, Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall, Franz Schwarenthorer u.a. Im Buchhandel, bei Amazon oder über www.integratedconsulting.at verfügbar.



Your Partner in Change.

Nahauf-nahme 6 aus 100

(Menschen der ICG)

Orientierung geben / Überblick behalten

Andreas Pölzl und Günter Kradischnig gehen einem Sport mit großen Parallelen zu ihrem Beruf nach. Orientierungsläufer wie auch Changeberater brauchen Ausdauer, Konsequenz, einen klaren und dennoch flexiblen Plan und die Fähigkeit, nicht den Überblick zu verlieren. Andreas und Günter sind ehemalige Nationalkaderläufer und zählen noch immer zu den Schnellsten in Österreich. Ihre Erfahrung als Trainer und Organisatoren geben sie an Jüngere weiter.

Zwei Brüder / Ein Team

Hans und Dietmar Bodingbauer, der Älteste und der Jüngste aus einer Familie mit vier Kindern. Der eine zog um die Welt, der andere sammelte Erfahrung in der Beratung. Als Team stehen sie für nachhaltige Zusammenarbeit, langfristige Orientierung, Beziehung und eine gemeinsame Identität. Gerade für die erfolgreiche Beratung von Familienunternehmen sind Hans und Dietmar eine gute Konstellation. Seit drei Jahren arbeiten sie gemeinsam und lernen voneinander. Auf Augenhöhe.

Altes bewahren / Neues schaffen

Die Arbeit am und mit Holz ist die Leidenschaft des ausgebildeten Möbelschreiner Michael Kempf. Das Restaurieren von alten Möbeln bedeutet für ihn, das Schöne und Gute hervorzuholen und die tragfähige Substanz zu erhalten. Für Michael sind Design, Holz und Antiquitäten Ausgleich und Spaß – dem er Platz neben seinem Leben als Berater einräumt.

Nachhaltig unterwegs / Mit viel Engagement

Nachhaltigkeit ist ein großes Thema in Eva Grieshubers Leben. Aus diesem Grund trifft man sie, wenn sie mit dem umweltfreundlichen Fahrrad durch die Stadt braust, und sieht sie mit viel Engagement an nachhaltigen Initiativen im eigenen Unternehmen arbeiten. Für sie ist Nachhaltigkeit eines der Zukunftsthemen, in denen sie auch als Beraterin für Strategie- und Unternehmensentwicklung eine große Chance sieht. Mit Bedacht lebt Eva ihr Leben. Und mit Genuss. Denn Umweltfreundlichkeit und Genuss gehen Hand in Hand. Wie beim Radfahren.

Kulturelles Wissen / reges Interesse

Die gebürtige Bulgarin Janeta Kapitanova liebt das Reisen. Für ihren Beruf fliegt sie mindestens einmal im Monat zwischen Deutschland und Bulgarien hin und her. Ihr Heimatort ist seit achtzehn Jahren Deutschland. Janeta kombiniert für ihre Arbeit das Wissen aus beiden Kulturen. Auch sonst zeigt sie reges Interesse an Kunst und Kultur. Eine bestimmte Ausstellung sehen zu wollen reicht für sie aus, um eine neue Reise anzutreten.

Ausgeglichenes Leben / Kraftvolle Lösungen

Seit zehn Jahren ist Imre Sivó nun schon in der Management-Beratung. Er ist Coach von CEOs und Managern sowie Partner von Management Teams bei strategischen Veränderungsprozessen. Er genießt jetzt, wo er ein wenig älter geworden ist, ein ausgeglichenes Leben. Imre liebt das Kochen, Wein zu verkosten, mit der Familie zu verreisen und sich für öffentlich Projekte zu engagieren. Es war eine gute Entscheidung vom Management, in die Management-Beratung gewechselt zu haben.

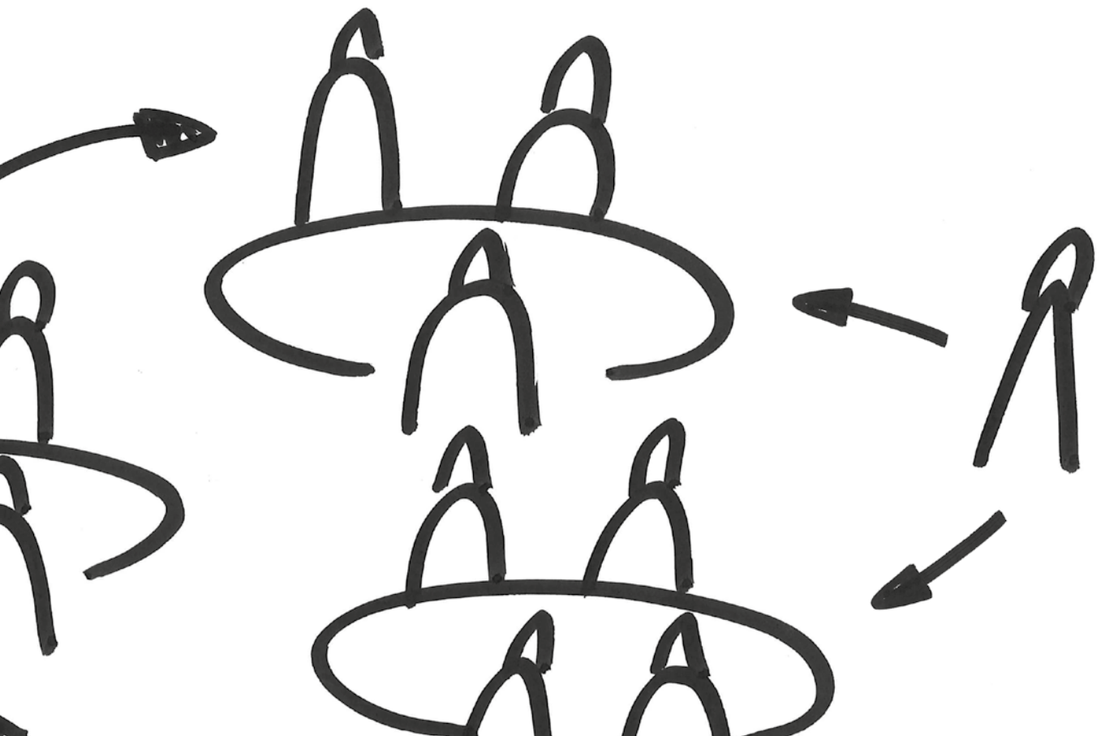
CASE 1

All Brains connected

Genericon Pharma

In 25 Jahren ist aus dem ehemaligen Start-up-Genericon ein international agierendes Pharmaunternehmen geworden, das sich durch Schnelligkeit, Flexibilität und hohes persönliches Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte auszeichnet. Dennoch trat die Geschäftsleitung mit der Bitte um einen Organisations-Check an die ICG heran.

von Hans Bodingbauer



Die Frage: »Wie gut sind wir für die zukünftigen Herausforderungen in einem zunehmend intensiveren Wettbewerb gerüstet?«

Die Methode: »All-Brains-Connected« – alle Teilnehmer arbeiten gemeinsam an den Themen mit mehr Energie und Dynamik, um die notwendigen Veränderungen schneller und besser umsetzen zu können.

Das Versprechen: Bereits nach dreieinhalb Tagen im Großgruppenworkshop Ergebnisse am Tisch zu haben.

Teilnehmer: 27 Schlüsselpersonen des Unternehmens aus allen Bereichen und Hierarchieebenen, inklusive Top-Management.

Gestaltung des Prozesses

Die Formulierung der »Eingangsfrage« erfolgte im Vorgespräch mit der Geschäftsleitung.

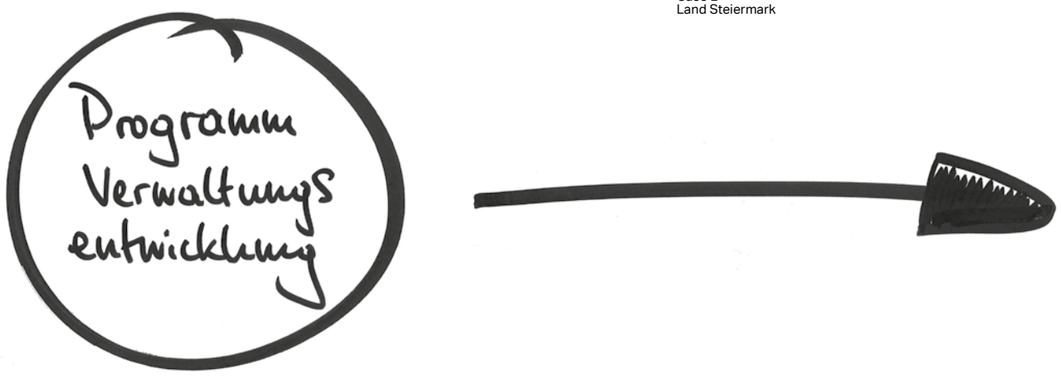
Tag 1
In weniger als 60 Minuten formulierten die Teilnehmer mehr als 300 Ideen bzw. Anliegen. In Folge wurden 12 relevante Teilthemen systematisch herausgefiltert und in der Arbeitsform »World-Café« bearbeitet. Am Ende des Workshops waren die Teilthemen abgestimmt und standen als Basis für eine vertiefende Analyse zur Verfügung.

Vertiefende Analyse der Teilthemen
In den 3 Wochen zwischen Workshop I und II haben sich Management und Mitarbeiter als Experten zu den einzelnen Themen zugeordnet und in Arbeitsgruppen die Themen vertiefend analysiert.
Die Ergebnisse daraus dienten als Input für den Workshop II.

Tag 2–3
Nach Vorstellung der Analyseergebnisse begann die Arbeit in den Experten-Teams. An allen 12 Themen wurde jeweils exakt 2 × 1 Stunde gearbeitet. Einmal mit der Aufgabe, Handlungsoptionen zu entwickeln, einmal Lösungen und konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Für eine maximale Vernetzung wurden jeweils 2 Themen parallel von 5 Experten bearbeitet. Jeweils 5 als Berater agierende Mitarbeiter hörten zu, machten sich Notizen und konnten 2-mal pro Stunde Input zu Prozess und Inhalt geben. Die Netzwerker konnten sich »frei« bewegen und zuhören, wo sie wollten. Alle Arbeitssequenzen wurden von Beratern der ICG moderiert. Insgesamt 4 Berater und eine Person waren für den reibungslosen Ablauf verantwortlich.

Am Ende jeden Tages wurden alle Arbeitsergebnisse im Plenum von den Gruppensprechern präsentiert. »Ein völlig neues Arbeiten, sehr fokussiert und strukturiert!« , so ein Feedback am Ende des ersten Tages. Auch Dr. Otmar Peischl, Mitglied der Geschäftsleitung, sagte: »Besonders beeindruckt hat mich, dass alle Ergebnisse aus den Workshops jeden Tag umgehend als Handouts und auf Plakaten in der Plenarsitzung vorlagen.«

Die ICG-Berater Hans und Dietmar Bodingbauer, verantwortlich für Planung und Durchführung des dreitägigen Großgruppen-Workshops, konnten beobachten, wie sich Kommunikation und Arbeitsleistung innerhalb weniger Stunden deutlich gesteigert haben und mit wie viel Herzblut jeder Einzelne dabei war.



- Einheitlicher Leistungskatalog
- Einführung Kennzahlen und Berichtssystem
- Flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung
- Umfassende Aufgabenkritik
- Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Abstimmung mit Finanz- und Budgetplanung
- Wissensmanagement

CASE 2

Nachhaltige Reform

Land Steiermark

Das Land Steiermark hat 2011 Schlagzeilen gemacht. In seltener Einigkeit wurde von den beiden (großen) Regierungsparteien ein Programm zur Budgetreform beschlossen und gegen alle Widerstände gemeinsam durchgesetzt. Die Einsparungen erfassen alle Sektoren, vom Gesundheitswesen bis zum Kulturbereich. Doch dahinter steht viel mehr als nur eine simple Budgetreduktion.

von Günter Kradischnig

Gemessen an »hard facts« war die Steiermark bis vor einigen Jahren zweifellos unter den – hinsichtlich moderner Managementmethoden – am wenigsten entwickelten Bundesländern zu finden. Es fehlte ein landesweiter, einheitlicher Leistungskatalog, die Einführung eines Kostenrechnungssystems war in der ersten Stufe stecken geblieben und die wirtschaftliche Steuerung wurde von zentralen Abteilungen (Finanzen, Personal etc.) dominiert.

Die Steirische Landesverwaltung funktionierte zwar in Bezug auf die »klassischen« Verwaltungsaufgaben sehr gut, aber moderne Steuerungsprinzipien nach den Prinzipien des New-Public-Management hatten nur in Pilotversuchen oder einigen wenigen Teilbereichen mit besonders engagierten Führungskräften Einzug gehalten.

Heute hat die Steirische Landesverwaltung in vielen Bereichen ebenso moderne Steuerungsinstrumente wie die führenden österreichischen Bundesländer. Außerdem hat sie sich als erstes und einziges Bundesland zu einer Reform des Haushaltswesens nach dem Vorbild des Bundes entschlossen. Eine Gruppe engagierter und akademisch ausgebildeter Change-Agents ist im Einsatz. Mit einer kritischen Bewertung aller öffentlichen Aufgaben wird die Basis für die Budgetkonsolidierung geschaffen.

Architektur des Veränderungsweges

Ein engagiertes Team und Promotoren an der Spitze von Politik und Verwaltung
Ohne Unterstützung auf oberster Ebene finden keine umfassenden Reformen statt. In der Steiermark waren trotz oder vielleicht gerade wegen der Wechsel an Regierungs- und Verwaltungsspitze in den letzten Jahren Veränderungen möglich. Der gefürchtete Stopp am Ende der Legislaturperiode blieb aus.

Ehrliche Bestandsaufnahme und Mut zur Lücke
Am Anfang stand eine kritische Bestandsaufnahme. In einer Befragung der Führungskräfte und in einem Führungskräfteworkshop wurde die Landesverwaltung in ihren Grundelementen von Identität und Strategie bis zum Ressourceneinsatz und den Prozessen beleuchtet. Davon wurden entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Trotz einer langfristigen visionären Orientierung am NPM-Modell wurden die wichtigsten Aufgaben in einem Verwaltungsentwicklungsprogramm zusammengefasst und die systematische Abarbeitung begonnen.

Es braucht qualifizierte Change-Agents
Ein nachhaltiger Reformweg kann nur intern getragen werden, sodass die Zusammenarbeit mit externen Beratern nach dem Prinzip des »Co-Makership« aufgebaut sein muss. Als Maßnahme wurde die Ausbildung von internen Change-Agents in einem mehrsemestrigen, universitären Ausbildungsprogramm gesetzt. Der Vorteil dabei ist, dass Detailanalysen und Konzeptentwicklungen als Projekt- und Masterarbeiten im Rahmen dieses Ausbildungsweges stattfinden können. Außerdem ist die Management-Qualifizierung zentraler Baustein der Führungskräfteentwicklung. Themen wie New-Public-Management, Controlling und wirkungsorientierte Steuerung sind Fixbestandteil der Ausbildung neu bestellter Führungskräfte.

Test im Echtbetrieb
Die Steirische Landesverwaltung hat in den letzten Jahren stets unmittelbar umsetzungs- und ergebnisorientierte Projekte parallel zu Projekten der langfristigen Systementwicklung betrieben. Bei geschickter Taktung können Konzepte so auch einem Test im Echtbetrieb unterzogen und die Erfahrungen sofort für die Systemweiterentwicklung genutzt werden. Mittlerweile verfügt die Steirische Landesverwaltung über Detaildaten für »jeden Kostenträger« und ein langfristig orientiertes Steuerungsmodell (Controlling-Konzept), das in Piloteinheiten getestet wird.

Verwaltungsreform als 10-Jahres-Programm
Zentrale Herausforderungen der nächsten Jahre werden neben der Umsetzung der Haushaltsreform vor allem eine weitreichende Veränderung des Planungsprozesses hin zu einer wirkungsorientierten Budgetplanung sein. Auch die Dezentralisierung der Budget- und Personalkompetenz, verknüpft mit Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität im Budgetvollzug, und die landesweite Umsetzung eines transparenten und an Managementprinzipien orientierten Berichtswesens, das von den Führungskräften wirklich zur Steuerung genutzt wird, gehört zu den zukünftigen Aufgaben.

Erst dann kann von einer gelungenen Gesamtreform gesprochen werden.

CASE 3

Wirkungsvolle Produkteinführung

Automotive Unternehmen Ungarn

Prozessentwicklungen konzentrieren sich hauptsächlich auf Produktions- und Supportprozesse. Für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität sind jedoch die Prozesse zur Produkteinführung besonders erfolgskritisch.

von Gergely Bencsik

Die Vorgeschichte

Ende 2010 kam ein Lieferant von Automobilteilen aus Nord-Ungarn mit der Bitte auf uns zu, bei der Prüfung eines Produkteinführungsprozesses behilflich zu sein. Obwohl die letzten 20 Jahre das Tagesgeschäft des Unternehmens von der Optimierung von Produktions-, Logistik- und anderen operativen Prozessen geprägt war, waren sie immer wieder gefordert, wenn neue Produkte eingeführt werden sollten. Der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte, war der Verlust eines Kunden. Dieser vergab den Auftrag für ein neues Produkt an einen Konkurrenten, weil er das Gefühl hatte, nicht genügend finanzielle und zeitliche Garantien von seinem bisherigen Lieferanten zu bekommen. Nach dem Verlust dieses Auftrages konnte man in den eigenen Reihen von Tag zu Tag die Spannung steigen spüren. Es waren Spannungen, die sich in Streitgesprächen auf dem Flur wiederspiegelten: die ganze Atmosphäre und Stimmung im Unternehmen hatte sich verändert.

Solche Situationen, wie sie unser Klient erlebt hat, sind nicht unbekannt und auch in anderen Unternehmen nicht unüblich. Technologischer Fortschritt, Globalisierung, Krisen und der stetig steigende Druck, bessere Resultate zu erzielen, sind Herausforderungen, die sich alle im einzigartigen Phänomen des Produktlebenszyklus wiederfinden und gemeistert werden wollen.

Die Lebensdauer von Produkten wird heute in Wochen und Monaten anstatt in Jahren gemessen und sogenannte Versionsänderungen erfolgen schon fast wöchentlich. In einer solchen Situation können leicht Konflikte und Frustration entstehen, da zwei unterschiedliche Arbeitskulturen (Projektarbeit und operatives Geschäft) innerhalb einer Organisation aufeinanderprallen. Außerdem müssen für NPI's (New Product Introduction) viele Ressourcen aus dem operativen Tagesgeschäft bereitgestellt und geteilt werden. Daraus entstehen Engpässe, die leicht in Projektmanagement-Problemen und Konflikten enden können.

Der »NPI Impuls Workshop«

Im Fall unseres Kunden war keine Zeit für lange Analysen und eine breite Mitarbeitereinbeziehung. Man entschied sich für eine kompakte Bearbeitung in einem »NPI Impuls Workshop« mit dem Management und Schlüsselmitarbeitern.

Als Einstieg in den Tag wurde ein Produkteinführungsprojekt simuliert. Das gab den Teilnehmern die Möglichkeit, sich in einer kurzen Zeit mit Praxiserfahrungen auseinanderzusetzen, während der Kontext des Spiels den Umgang mit Konflikten erleichterte. Den Teilnehmern wurde bewusst, wie sehr sie während eines gesamten Projektes aufeinander angewiesen sind und welch große Probleme schon ein kleiner Fehler für das ganze Unternehmen verursachen kann. Auf Basis der letzten Produkteinführungen wurden Fehler quantifiziert und wurde herausgefunden, welche Aufgaben zu hohe Kosten verursachten.

Die zweite Hälfte des Tages wurde dazu genutzt, als Gruppe festzuhalten, was von wem anders gemacht werden kann, um als gesamtes Team in NPI-Prozessen erfolgreich zu sein und die vereinbarten Ziele einzuhalten. Es wurde genau geklärt, welche Vereinbarungen, Systeme oder Prozesse notwendig sind und welche Rollen wie geändert werden müssen. Auch die Rolle des Projektleiters wurde feingeschliffen. Man vereinbarte, dass sich das Unternehmen wöchentlich mit den Lieferanten bezüglich laufender und anstehender Produkteinführungen abstimmt.

Ergebnisse des NPI Impuls Workshops waren persönliche Vereinbarungen zwischen den einzelnen Teilnehmern, wie »Bringschuld-Holschuld«-Regeln. Ebenso haben die Teilnehmer gemeinsam mit dem Management entschieden, welche Veränderungen sie als Team schon ab morgen umsetzen. Das Resultat des Workshops war mehr als 20 durchdachte Veränderungen, die zu starken Verbesserungen bei den Kosten führten. Und natürlich daraus resultierend eine starke Motivation für die Teilnehmer.

Der bedeutendste Erfolg für uns war die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Das Unternehmen konnte seinen Status als Lieferant der Kategorie A zurückgewinnen.

Effekte bei schlecht laufenden Produkteinführungsprozessen:

- Überschreitung des Budgets
- Langsamer Time-to-Market
- Höhere Betriebskosten
- Konflikte, Frustration, Burn-out
- Höhere Mitarbeiter-Fluktuation – Wissensverlust

Resultate des NPI-Impuls-Workshops:

- Genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse
- Die Entwicklung einer echten und aufrichtigen Kooperation (innerhalb und außerhalb des Unternehmens), die die zusammenhaltende Atmosphäre wieder herstellt
- Das Projektmanagement-System wurde rationalisiert
- Die Fähigkeit, sich schnell anzupassen
- Die Einführung neuer Produkte ist nicht länger eine Last, sondern routiniertes, profitables Tagesgeschäft

Warum gerade die Finnen?

Unsere gemeinsame Vision: eine ganz besondere Beratergruppe in Europa mit ganz besonderen Persönlichkeiten

von Manfred Höfler

Tausende Seen, endlose Wälder und Menschen mit einer starken Naturverbundenheit. Dazu passt eine Sportart, die die Finnen mit Begeisterung betreiben: der Orientierungslauf.

Das größte europäische Event dazu heißt »Jukola« und findet jeden Sommer in Finnland statt. Dieser Sport hat neben langdauernder Freundschaft und Bekanntschaft Innotiimi und ICG zusammengebracht. Innotiimi-Partner Anssi Juutilainen lädt 2006 den ICG-Geschäftsführer Günter Kradischnig zu einem Workshop mit Innotiimi-Beratern ein.

Das Resultat: Die Berater beider Gruppen finden sich sofort sympathisch und entdecken viele Gemeinsamkeiten.

Was folgt, sind weitere gemeinsame Lerntreffen, anregende Gespräche bei Sauna und Heurigen, gemeinsames Musizieren und hitzige fachliche Dispute. Aus einer losen Kooperation entsteht mit der Zeit eine enge Bindung und strategische Allianz zweier professioneller Beraterteams mit starken, eigenständigen, fachlich profilierten Persönlichkeiten.

Seit einigen Monaten wird auch eine gemeinsame Vision immer klarer: wir wollen miteinander eine ganz besondere Beratergruppe in Europa schaffen. Eine Gruppe, die aus besonderen Persönlichkeiten besteht (derzeit sind wir zusammen 130 Berater) und die mit den Menschen in Unternehmen und NPOs sinnstiftende Entwicklungen, nachhaltige Change-Prozesse und eine positive Unternehmenskultur gestalten möchte.

Die Finnen haben uns in den letzten Jahren viele spannende Impulse für unsere Arbeit in Zentral- und Osteuropa gebracht: z. B. die nordische Art und Weise, partizipative Beteiligungsprozesse zu gestalten und damit mehr Commitment zu erzielen, oder ihre 25-jährige Erfahrung mit dem Thema Innovation.

Auch wenn Nokia heute in der Krise steckt, es war beachtlich, was die Finnen aus einem Gummistiefel-Produzenten gemacht haben. Und auch wenn PISA nicht alles ist, den Finnen gebührt Respekt für ihr Schulsystem und ihre gesellschaftliche Transformation, seit sie sich aus der russischen »Umarmung« gelöst haben.

Der Orientierungslauf »Jukola« in Finnland ist mit über 30 000 Teilnehmern das größte europäische Event dieser Art.

Inhalte unserer Kooperation

Beide Unternehmen sind seit über 25 Jahren in ihren Heimatländern aktiv und folgen sehr ähnlichen Grundprinzipien in der Beratung: dialogisches Vorgehen, Entwicklungsprozesse mit nachhaltiger Wirkung, persönliches Engagement und Leidenschaft für eine qualitätsvolle Beratung.

Das Innotiimi-Beraterteam besteht aus 45 Persönlichkeiten, die in Finnland, Schweden, Norwegen, Belgien, Frankreich und Tschechien leben und arbeiten.

Unsere Allianz-Partnerschaft bedeutet heute beispielsweise:

— Gemeinsame Projektarbeit in Europa: bei internationalen Konzernen und der Europäischen Union. Derzeit laufen gemeinsame Projekte bei einem großen Automotive-Unternehmen und einer europäischen Bank und ein Leadership-Development-Programm für die europäische Kommission.
— Zwei mehrtägige Klausuren pro Jahr für 130 Berater, um sich über aktuelle Themen, fortschrittliche Methoden und interessante Beratungsfälle auszutauschen und gemeinsam neue Change Tools zu entwickeln.
— Gemeinsame Entwicklung von speziellem Know-how auf den Gebieten Innovation, High Performance-Organisationen, Leadership und Public Management.
— Umsetzung unserer gemeinsamen Vision, eine starke europäische Change-Beratergruppe zu schaffen.

Was uns dabei besonders gefällt: Die Zusammenarbeit macht einfach Spaß und hat auch von unseren Kunden positives Feedback erhalten.

INNOTIIMI

Innotiimi Oy, Vapaalantie 2 A, 01650 VANTAA/Finnland
www.innotiimi.com, www.innotiimi-icg.com

Bild:

Impressum

Eigentümer/Medieninhaber und verantwortlich für den Inhalt:
ICG Integrated Consulting Group GmbH
8020 Graz, Entenplatz 1a
T +43 | 316 | 71 89 40-0, F +43 | 316 | 71 89 40-40
e-mail: office@integratedconsulting.at
web: www.integratedconsulting.eu

Design & Konzeption: moodley brand identity (Nina Prehofer, Kurt Glänzer) und ICG (Manfred Höfler)

Redaktion: moodley brand identity (Nina Prehofer, Rita Stahlberg) und ICG (Eveline Fortin, Manfred Höfler, Gabriele Wurzer)

Fotografie: moodley brand identity (Marion Luttenberger: Seiten 4, 21, 25, 27, 45, 47) Winni Wintermeyer (Cover, Seiten 4, 13, 15, 16) jock + scott, Quelle: Photocase (Seite 22) Oskar Karlin (Seite 57), W.L. Gore & Associates (Seiten 6, 8) ICG (33, 44-46, 48-49)

Illustration: Manu Cornet (Seite 19)

Druck: Medienfabrik Graz

Bei Abdruck / Veröffentlichung von Beiträgen und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird davon abgesehen, Personenbezeichnungen grundsätzlich in männlicher und weiblicher Form zu verwenden.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

PEFC
PEFC/06-39-22

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.eu