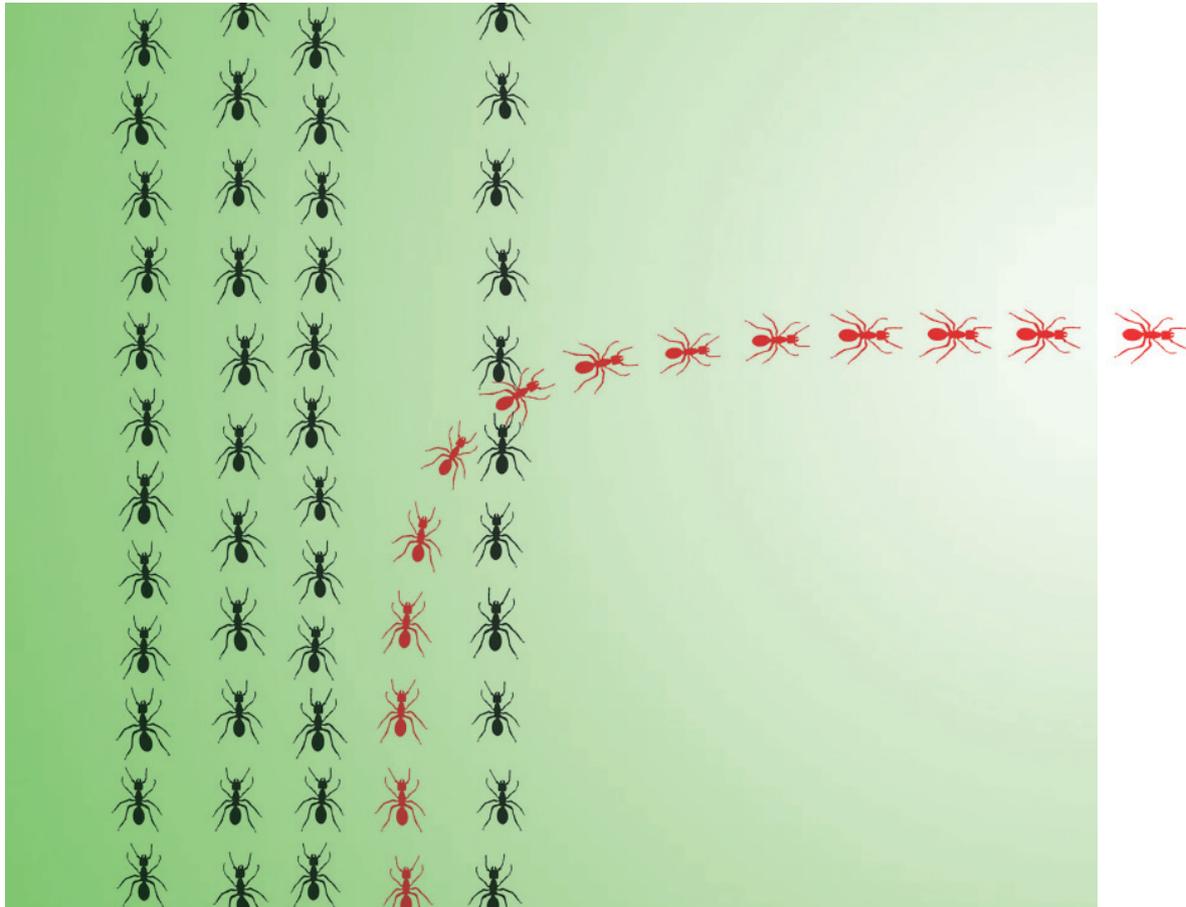


# Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel  
02/2014, Schwerpunkt Muster verändern



**Gerald  
Steiner**

---

Interview:  
Erfolgreich alte  
Muster brechen

4

**Design  
Thinking**

---

Designer-Methoden  
für Change  
und Führung

10

**Mensch  
ändere dich!**

---

Sechs Fragen,  
die Sie  
motivieren

26



# Editorial



Manfred Höfler,  
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,

wir alle könnten nicht ohne Routinen, ohne Erfolgsmuster oder soziale Konventionen leben. Muster geben uns Sicherheit, machen uns kalkulierbar und sorgen für Stabilität in dynamischen Umgebungen. Für Organisationen und Menschen sind sie aber auch der größte Feind von Entwicklungen und zukünftigem Erfolg, da sie uns blind, bequem und selbstbezogen machen. Echter Change und Innovation bedeuten immer, Muster zu verändern und damit gegen den Strom des vergangenen Erfolges zu schwimmen.

In dieser Ausgabe des Change Magazins haben wir dazu Harvard-Professor Gerald Steiner befragt und bieten Ihnen einige Impulse, die helfen, traditionelle Wege zu verlassen und Dinge neu zu denken. Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Manfred Höfler

---

## Inhalt

Interview  
Gerald Steiner  
4-7



Mehr  
Leichtigkeit  
8-9



Design Thinking  
10-13



Die groovende  
Organisation  
14-16



Trends und  
Umbrüche  
17-19



Viel geredet,  
nichts gesagt  
20-21

ICG News  
22-25

---

Praxistool  
26-27

---

ICG Mitarbeiter  
28-29

---

Cases  
30-33

---

# Über die Grenzen

---

## Gerald Steiner

Industrielle Wertschöpfungsketten, Nahrungsmittelsicherheit und Klimawandel sind nur einige der Themen, mit denen sich Gerald Steiner beschäftigt. In globalen Krisen arbeiten er und seine Kollegen an der Harvard Universität unter anderem gemeinsam mit Ministerpräsidenten und Kanzlern an innovativen Zukunftslösungen. Mit Andreas Pölzl verbindet ihn eine langjährige fachliche und persönliche Freundschaft. Diesmal tauschen sich die beiden zum erfolgreichen »Muster brechen« bei Innovationsprozessen aus.

Ein Interview von Andreas Pölzl

**Du beschäftigst dich täglich mit Veränderungsprozessen. Warum tun sich Organisationen so schwer, alte Muster zu brechen?**

**Gerald Steiner:** Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, muss man zuerst eine viel zentralere Frage stellen: Warum und wann sollte man Muster, die sich lange bewährt haben, überhaupt aufgeben und sich stattdessen auf abenteuerliche Innovationspfade begeben, die mit Unsicherheiten, Risiken und Chaos gespickt sind? Das ist nicht nur für Organisationen relevant, sondern betrifft verschiedenste gesellschaftliche Systeme.

**Dein Ansatz ist ja, dass sich gesellschaftliche Systeme gegenseitig zu Innovation und somit zu Veränderungen inspirieren.**

**Gerald Steiner:** Genau. Ein Beispiel dafür sind Systeme wie Cluster, Staaten oder Kontinente, die sich gegenseitig beeinflussen und dabei zur Quelle für Innovationen werden. Weiters zeigen Forschungsergebnisse, dass nicht nur unternehmensinterne F&E- und Designabteilungen als Inspiration für Innovation gelten, sondern immer mehr externe Innovationspotenziale genutzt werden. ▶



## »Well-managed companies fail because they are well-managed.«

Clayton M. Christensen (Harvard Business School)

**Inspiration gibt es also genügend. Wie werden Innovationen auch erfolgreich, wie kommen wir zu neuen Mustern?**

Gerald Steiner: Innovation hat immer einen essentiellen Beweggrund, nämlich die Sicherstellung der Lebensfähigkeit (»viability«) und der Wettbewerbsfähigkeit (»competitiveness«) der Organisation. Wenn eine Innovation wirklich zu einer Verbesserung führen soll, dann muss man erst das gegenwärtige System verstehen. Und zwar dessen Besonderheiten und sichtbare Probleme, vor allem dessen versteckte Probleme. Nur wenn man die grundsätzlichen Funktionsmechanismen komplexer Innovationssysteme, eingebettet in eine sich dynamisch verändernde Umwelt, versteht, kann man zielführend mit alten Mustern und Gewohnheiten umgehen und nachhaltige Entwicklungen erzielen.

**Okay, im Analysieren sind wir in Europa eigentlich ganz gut. Aber das reicht wohl nicht, um zu neuen Verhaltensweisen zu kommen.**

Gerald Steiner: Natürlich nicht. Um Veränderungen herbeizuführen, muss man den Willen dazu haben. Dieser Wille hängt ganz stark davon ab, inwieweit wir eine Notwendigkeit zur Veränderung verspüren. Das ist genau das Dilemma erfolgreicher Unternehmen, das wir anfangs angesprochen haben: Warum etwas verändern, was gut funktioniert? Das hat sich auch der ehemalige Weltmarktführer am Schreibmaschinenmarkt, Olivetti, gedacht. Sie haben wenig Anlass dazu gesehen, ihr gut gemanagtes System aufzugeben und stattdessen auf ein Innovationsfeld zu setzen, dessen Erfolg aus damaliger Sicht mehr als unsicher schien: die Entwicklung des PCs. Was retrospektiv als unlogisches Verhalten erscheint, war aus damaliger Sicht eine klar rationale Entscheidung: Man gibt nicht einfach etwas auf, was gut funktioniert, und man stellt unternehmensintern nicht gerne umfangreiche Ressourcen

für einen Geschäftsbereich zur Verfügung, dessen Zukunft vollkommen unklar ist.

**Erfolgreiche Unternehmen versagen, weil sie das fortsetzen, was sie erfolgreich gemacht hat? Klingt paradox.**

Gerald Steiner: Ja, starre Verhaltensmuster und Beharrungstendenzen sind oft eng mit dem Festhalten an ehemaligen Innovationen verbunden. Folglich ist es die Innovation selbst, die aufgrund ihres Erfolges irgendwann zum Muster wird und die es zu brechen gilt, wenn sie im Hinblick auf aktuelle Anforderungen inadäquat geworden ist. Damit wird Raum für neue Innovationen geschaffen, die dann aber wieder selbst zu Mustern werden. Das ist ein ständiger Kreislauf von »kreativem Generieren« und »kreativer Zerstörung«.

**Wie entkommt man diesem Dilemma?**

Gerald Steiner: Dazu braucht es »forward thinking« sowie – als Basis – ein möglichst breites Verständnis des Innovationssystems, dessen Umweltentwicklung und der betroffenen Stakeholder. Nur so können wir konsistente Entwicklungspfade für die eigene Organisation finden. Durch »forward thinking« bekommen wir eine bessere Vorstellung, wohin uns die Innovationsstrategie führen soll. Das anschließende »backward planning« ergibt dann die Planung konkreter Aktionen und Maßnahmen, die wir zur Zielerreichung brauchen.

**Klingt theoretisch gut. Aber funktioniert das auch in der Praxis?**

Gerald Steiner: Das Problem in der Praxis sehe ich im Widerspruch zwischen Wunschvorstellung und Handeln: Organisationen legen den Fokus zwar stärker auf Innovation als früher, doch dieses Bewusstsein führt nur dann aus der potenziellen »Olivetti-Falle« heraus, wenn

es gleichzeitig gelingt Innovationsstrategien zu entwickeln, die auch Spielraum für »die Abenteuer der Innovation« lassen. Dieser Erfolg darf dann nicht mit den üblichen Kennzahlen der etablierten Geschäftsfelder gemessen werden, denn er liegt nicht im Jetzt, sondern in der Zukunft.

**Du sprichst öfter davon, dass man Visionen nur auf ehrliche und konsistente Weise erreichen kann. Was genau meinst du damit?**

Gerald Steiner: Es ist notwendig, nicht nur strahlende Visionen sondern auch notwendige Strategien, Strukturen und Prozesse zu entwickeln. Das bedeutet, dass auch alle betroffenen Systembereiche inklusive deren zugrundeliegenden Kapital- bzw. Ressourcenbasen abgestimmt und entwickelt werden müssen. Wenn das nicht passiert, verkümmern Zukunftsvisionen zu leeren Werbeslogans. Das trifft sowohl für Unternehmen als auch für Universitäten und ganze Staaten zu. Für das Generieren von Innovationen wird Zusammenarbeit und Wissensintegration über verschiedenste thematische, räumliche, disziplinäre und stakeholder-spezifische Grenzen hinweg immer wichtiger.

**Kennst du Beispiele, wo das schon angewendet wird?**

Gerald Steiner: Konzepte wie »co-creation«, »open innovation« oder »citizen-driven innovation« zeigen zweifellos in die richtige Richtung. Aber für Organisationsgrenzen-überschreitende Zusammenarbeit bei Innovationen braucht es eindeutig noch mehr Prozess- und Methodenwissen sowie verbesserte Bildungs- und Weiterbildungsprogramme.

**Zum Abschluss: Welche Unterschiede erlebst du bei Veränderungsprozessen in den USA und in Österreich?**

Gerald Steiner: Der Kern liegt wohl in vorherrschenden Denk- und Verhaltensweisen: Während in den USA der Alltag von einer enormen Zielorientierung geprägt ist und ein Scheitern nur als eine weitere Stufe zum Erfolg betrachtet wird, wird das Scheitern in Österreich immer noch eher stigmatisiert. Andererseits sind Österreicher die flexibleren und charmanteren Verhandler; eine Kombination beider Welten kann durchaus zu besonders interessanten Symbiosen führen. ●



Dr. Gerald Steiner ist ehemaliger J. A. Schumpeter Professor und derzeitiger Gastprofessor am Weatherhead Center for International Affairs (WCFA) der Harvard Universität. Seit 2011 arbeitet er für Projekte im Bereich »International Relations« und »Policy« (etwa für Themen wie globale industrielle Wertschöpfungsketten, Climate Change, Food Security, innovative Energieregionen).

Derzeit begleitet er auch den Zukunfts- und Changeprozess des WCFA. Das Weatherhead Center ist das größte internationale Forschungszentrum an der Faculty of Arts and Sciences der Harvard University. Es wurde 1958 von Robert Bowie und Henry Kissinger gegründet. Neben dem Akademikerteam beschäftigt das Center auch Praktiker (zum Beispiel politische nationale und internationale Entscheidungsträger) für die Dauer von einem Jahr. Dadurch erfolgt ein »Aufeinandertreffen« beider Welten und ein gemeinsames Arbeiten und Wachsen basierend auf realen Problemstellungen unserer Welt.

<http://wcfa.harvard.edu>

### Tipps von Gerald Steiner: So tappen Sie nicht in Innovationsfallen

- 1 Stellen Sie das passende Team für Ihren spezifischen Problemlösungsprozess zusammen: Ein buntes Team mit entsprechenden personellen, fachlichen, systemischen, kreativen und soziokulturellen Kompetenzen inklusive Methodenrepertoire. Arbeiten Sie grenzüberschreitend im Team und wenden Sie Feedback-gesteuerte, zirkuläre Problemlösungsprozesse an.
- 2 Analysieren Sie Ihr System, um es umfassend zu verstehen; entdecken und beachten Sie hinter Symptomen verborgene Probleme.
- 3 Vom Problem zur Innovation: Think big! Nichts ist tabu – auch gut funktionierende Systeme und Prozesse wollen immer wieder neu erfunden werden. Haben Sie Mut zum Udenkbaren.

# Mehr Leichtigkeit

---

## Neue Prioritäten in der Arbeitswelt

Auf Erfolg, Wachstum und Effizienz sind wir alle getrimmt. Arbeit muss anstrengend sein, damit sie geschätzt wird. Aber hängt die Performance von Unternehmen nicht eher davon ab, ob den Mitarbeitern die Dinge schnell und leicht gelingen – im Einklang zwischen Menschen und Organisation?

von Frank Kühn, Marion King und  
Dieter Haselbach

Menschen sehnen sich nach mehr Wirksamkeit und Erfolg. In unserem Zeitalter unterstützen uns dabei spannende technologische Entwicklungen und ein neues Gefühl des Miteinanders von Kulturen und Generationen. Ein neu erwachtes Bewusstsein über Leben und Zusammenleben, Arbeiten und Zusammenarbeiten, Sinn und Erfolg, Anspruch und Glück prägt unsere Gesellschaft. »A good place to be and to work« ist der Fokus vieler neuer Online-Plattformen, auf denen sich Menschen austauschen, um mehr Leichtigkeit und weniger Schwere in der Arbeitswelt zu finden.

### Arbeit, die Spaß macht

Wir haben Mitarbeitern verschiedenster Unternehmen die Frage gestellt: »Wann macht Ihnen Arbeit Spaß?« und bekamen folgende Antworten:

- Wenn ich ein gutes Ergebnis liefere.
- Wenn im Team ein guter Zusammenhalt herrscht.
- Wenn ich selbst bestimmen und mich frei entwickeln kann.
- Wenn ich Wertschätzung und Anerkennung erfahre.
- Wenn ich auf den eigenen Beitrag stolz und glücklich sein kann.
- Wenn ich Neues und Interessantes erlebe und kreativ sein kann.
- Wenn ich anderen helfe und etwas dabei lerne.
- Wenn ich große Herausforderungen meistere.
- Wenn ich mich mit meiner Arbeit identifizieren kann und engagiert bei der Sache bin.
- Wenn ich im Team Erfolg erlebe.



»Es geht nicht darum,  
dass wir die Organisation  
bedienen, sondern  
umgekehrt.«

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung und Raum, um Freude bewusst erleben zu können und teilen Sie die Freude mit ihnen? So entsteht gute Führung.

### Organisationen, die Mitarbeiter bedienen

Beobachten Sie und hören Sie zu. So wie die Vordenker in der IT, die im »Manifest für Agile Softwareentwicklung« formuliert haben, wie es besser geht: »Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung, reagieren auf Veränderung mehr als auf das Befolgen eines Plans.«<sup>1</sup> Wir wissen, dass das stimmt und denken trotzdem: »Das lässt sich bei uns nicht realisieren.« Aber wieso eigentlich nicht? Es geht nicht darum, dass wir die Organisation bedienen, sondern umgekehrt. Überhaupt beobachten wir die Umkehr von Prioritäten:

- **Sinn vor Ziel:** »Worum geht es eigentlich?« Unternehmerische Manager schätzen solche Fragen mehr als Lehrbuchfragen nach präzisen Zielen. Ziele zählen zwar, aber der Sinn ist ausschlaggebend. Menschen arbeiten engagierter, effizienter und leichter, wenn sie den Sinn hinter dem Ziel sehen.
- **Beginnen vor Absichern:** Bis alles abgesichert ist, hat sich der Markt schon längst weiterentwickelt. Informationen sind nie vollständig, entstehen oft erst im Vorgehen und sind dann anders als am Anfang. Etwas neu zu beginnen, funktioniert nur mit Vertrauen, Aufmerksamkeit und Kommunikation.

- **Kommunizieren vor Konzipieren:** Je weiter ausgearbeitet ein Konzept ist, desto größer ist der Widerstand der Betroffenen. Besser ist es, darüber zu sprechen. Nur so wachsen Akzeptanz und Qualität.
- **Situation vor Organisation:** Strategie realisiert sich in Alltagssituationen mit Kunden: Produkthanfrage, Reklamationsgespräch, Meeting. Gute Prozesse bestehen aus Erlebnissen zwischen Menschen.
- **Zeit vor Inhalt:** Wir wollen ein gutes Ergebnis und dafür die nötige Zeit und Kapazität. Haben wir aber nicht. Daher lautet die Frage: »Was können wir in gegebener Zeit erreichen?« Vertrauen Sie auf die Erfahrung und Kreativität Ihrer Fachleute. Druck macht sie nicht klüger.
- **Gespür vor Kognition:** Alles rational angehen heißt, auf wichtige Ressourcen zu verzichten: unsere Intuition und spontane Einschätzung. »Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie sehr glaubst du an Projekterfolg?« Schnell antworten, dann dem Gefühl nachgehen.

Solche Fragen stoßen meist auf den Widerstand derer, die sich mit der Schwere ihres Problems so sehr identifizieren, dass sie sich der Leichtigkeit der Fragen verweigern. Befreien Sie sich vom Ballast des überhöhten Anspruchs, denn nur dann werden Arbeit und Zusammenarbeit besser, wirksamer und erfolgreicher. Das erfordert Klarheit und Konsequenz sowie Freiheit im Denken und Mut im Handeln. ●

<sup>1</sup> Quelle: [www.agilemanifesto.org/iso/de](http://www.agilemanifesto.org/iso/de)



# Design Thinking

## Designer-Methoden für Change und Führung

Neulich im Teamworkshop: das neue Konzept »Unser Arbeitsplatz 2030« sollte diskutiert werden. 2030??? Wer kann denn jetzt schon ahnen, wie wir alle in 16 Jahren arbeiten werden? Die Zeiten verändern sich so schnell, dass es neue Denkmodelle und Methoden, aber vor allem eine andere Haltung braucht, um mithalten oder vorne weg sein zu können.

von Marion King

## Veränderte Arbeitswelt

Was war das Leben früher doch einfach. Wir haben ein Strategiepapier für die nächsten zehn bis 20 Jahre geschrieben, oder eine Marktforschung beauftragt und haben gewusst, wie 15 Millionen Hausfrauen denken und fühlen. In Zeiten exponentiell wachsender Vernetzung und damit einhergehender Komplexität ist das alles undenkbar geworden. Wo wir heute unser Unternehmensorganigramm gerade neu aufgesetzt haben, überrollen uns die Anforderungen an die Mitarbeiter, die Aufgaben, das Team und die Zusammenarbeit über Nacht. Trotzdem wird immer noch versucht, die Probleme dieser Zeit mit alten Methoden zu lösen.

Excel als Tool für Organisations-Charts hat ausgedient. Aber was kommt danach? Auf jeden Fall Trello, Evernote und Yammer. Doch welche Modelle und Vor-

gehensweisen gibt es für die neue, agile Organisation der Zusammenarbeit? Es gibt Konzepte wie Holacracy oder Beyond Budgeting, die versuchen, neue Organisationsformen und -prozesse abzubilden. Den einzigen und richtigen Weg gibt es aber nicht. Vieles wird ausprobiert und immer wieder optimiert und adaptiert. Iteration ist das neue Beständig. Unter all diesen »Versuchen«, Veränderungsarbeit, Führung und Organisationsentwicklung besser zu machen, lohnt es sich, Design Thinking anzuschauen.

## Kombinierte Kreativität

In der Innovations-, Produkt- oder Serviceentwicklung ist Design Thinking fast schon Standard und wird von Unternehmen wie zum Beispiel Procter & Gamble, Telekom, Volkswagen oder Deutsche Bank genutzt. ►

---

## Das Design Thinking-Konzept

### Business-Denken

---

Rational, objektiv  
Realität gegeben und messbar

---

Wissen aus zweiter Hand

---

Lösung durch Experten

---

Kontrolle, Sicherheit  
Stabilität

---

Risiken vermeiden  
Zero Mistake

---

Logisch, mathematisch  
Analyse, um die Antwort zu beweisen

---

Planen  
Perfektionieren

---

Detailfokus auf eine Lösung  
Frühe Lösung

---

Einzelner zählt  
Hierarchisch  
In Fachgruppen/Abteilungen

---

Bestehende Lösung auf Idee anwenden

---

Langwierige Prozesse

---

### Design-Denken

---

Subjektiv, erfahrungsbezogen  
Realität als soziales Konstrukt

---

Absolute Nutzerorientierung

---

Einbeziehung Nutzer in Lösungsentwicklung

---

Vertrauen, Offenheit  
Veränderung

---

Risiken optimieren  
Fall but fall fast

---

Empathie, Kreativität  
Ausprobieren, um beste Antwort zu finden

---

Machen  
Ausprobieren, adaptieren

---

Iterativ und möglichst viele Ideen  
So spät wie möglich final

---

Kollaborativ  
Keine Hierarchie  
Interdisziplinär

---

Problem (neu) verstehen und neue Ideen

---

Schnelle Innovation

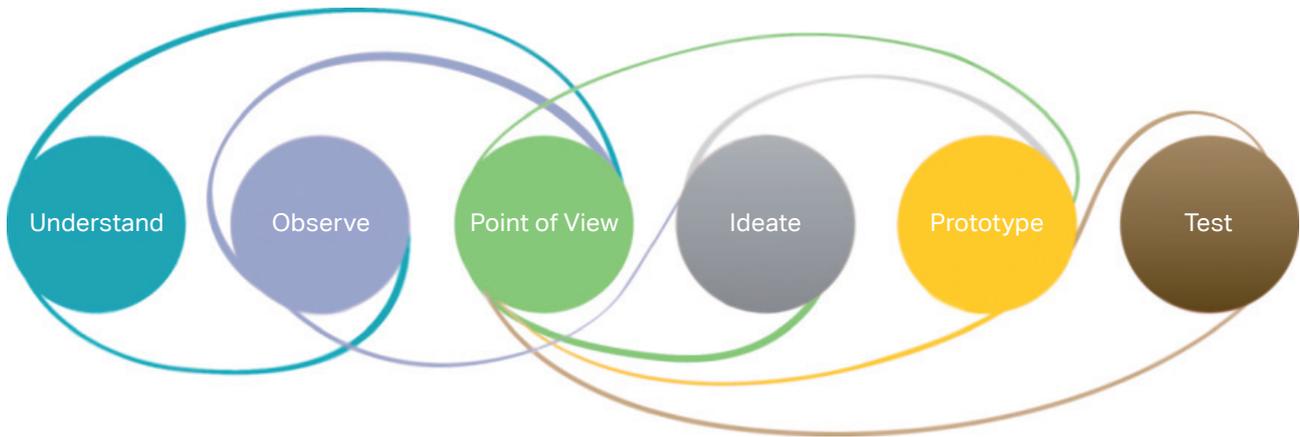
---

### Innovationsmethode für Wirtschaft und Industrie

Anfang der 90er Jahre durch die Universität Stanford und die Innovations- und Designagentur IDEO entwickelt. Kombination von Beobachtungen aus der Arbeit in Designprojekten und Kreativitätstechniken, Methoden aus Kunst, Sozialwissenschaften und Engineering mit Insights aus der Wirtschaft. Wichtige Institutionen für Innovationsprojekte, Forschung sowie internationales Studium: Hasso-Plattner-Institut und HPI School of Design Thinking Potsdam. ICG ist Co-Creating Partner für die Ausbildung »Executive Track«. Marion King hat am Hasso-Plattner-Institut ihre Ausbildung in Design Thinking absolviert.

<http://www.hpi.uni-potsdam.de>

## Der Design Thinking-Prozess



Quelle: HPI School of Design Thinking

Design Thinking ist erst einmal eine Methode. Es gibt einen Prozess und es gibt Tools dafür, die man unter anderem aus Kreativprozessen kennt. Das sind Brainstorming, Mindmapping, Time Boxing, Prototyping, Visualisierung oder Storytelling und vieles mehr. Design Thinking ist aber auch und vor allem eine Haltung und eine Kultur der Zusammenarbeit. So unterstützt die Methode dabei, im Prozess aus alten Vorgehensweisen auszuscheren, zu neuen, vorher nicht vorstellbaren Lösungen oder Ideen zu kommen und Teams ganz anders ins Zusammenarbeiten zu bringen. Design Thinking geht davon aus, dass wir komplexe Problemstellungen nicht alleine durch analytisches Verstehen und Entwickeln lösen können, sondern durch konkretes Anwenden, durch Erfahren und Erleben. Es bricht deshalb im Denken und Vorgehen mit ganz unterschiedlichen Mustern. Das funktioniert, indem es alles, was wir in Unternehmen und Projekten gewohnt sind, unterwandert. Extreme Offenheit und Flexibilität aller Beteiligten ist für den Erfolg ausschlaggebend.

»Trust the team,  
trust the process.«

### Neunmal ausbrechen

Der Prozess, der eigentlich aus sechs Entwicklungsschritten besteht, ist komplett flexibel, iterativ und selbstorganisiert (siehe Grafik). Er ist zu Ende, wenn er zu Ende ist. »Trust the team, trust the process« ist das Motto. Für uns, die wir gewohnt sind, im Projekt brav einen Schritt nach dem anderen zu gehen und am Ende den Chef entscheiden zu lassen, ist das sehr befremdlich und am Anfang etwas gewöhnungsbedürftig. Der Prozess ist auch nicht linear, sondern alterniert ständig zwischen Divergenz und Konvergenz. Es werden neue Felder und Optionen geöffnet, Ideen gesammelt, der Kontext erweitert, daraus neue Möglichkeiten destilliert und identifiziert. Bei Bedarf springt man zwei Schritte vor und wieder drei zurück.

2 Das Andere und Spannende an den Tools ist, dass man sie je nach Bedarf mischen und kombinieren kann. Durch den Mix verschiedenster Methoden wird die Erfolgswahrscheinlichkeit und die Verlässlichkeit der Ideen erhöht. Die Perspektiven und der Blickwinkel der Beteiligten ändern sich laufend. Fast alle Tools sind darauf ausgerichtet, dass sie gemeinschaftlich vom Team genutzt werden und dafür sorgen, dass viel Dynamik, Energie und Kreativität entsteht.

3 Das größte Muster, das mit Design Thinking gebrochen wird, ist das der Zusammenarbeit. Wir sind seit Schultagen darauf getrimmt, Einzelmeister zu sein. Jeder für sich und im Zweifel gegen andere. Belohnung gibt es nicht für gemeinsam geschriebene Aufsätze oder im Team gelöste Mathematik-Aufgaben. An der Stelle heißt es loslassen. Verantwortung wird geteilt. Es geht um Offenheit, Austausch, man gibt seine Idee gerne weiter, baut auf die der Anderen. Hierarchien und Titel sind unwichtig. Was zählt sind Ideen. Design Thinking braucht deshalb empathische und sogenannte »T-shaped«-Mitarbeiter, die zum einen fundiertes Expertenwissen haben, zum anderen aber in der Lage sind, disziplinübergreifend gemeinsam mit anderen arbeiten zu können.

4 Machen der Projektauftrag und die -ziele so überhaupt Sinn? Welche ist die eigentliche Frage, die beantwortet werden soll? Macht die angedachte Lösung Sinn? Sind die dafür vorgesehenen Beteiligten eigentlich die richtigen? Und brauchen wir das Projekt überhaupt? »5 Mal Warum« ist ein wunderbares Tool. Frühe Fragen und eine entsprechende Kurskorrektur sorgen für erfolgreichere Projekte.

5 »Fail but fail early« ist ein weiteres Motto von Design Thinking. Es geht darum, früh im Entwicklungsprozess festzustellen, ob Ideen oder Lösungen gut, sinnvoll und tragfähig sind. Das geschieht, indem man Ideen sehr in der/die Breite entwickelt, den gemeinsamen Team- und vor allem den Nutzerblick darauf hat und Lösungen visualisiert und früh greifbar macht.

6 Machen, ausprobieren, verwerfen und neu machen bricht das Muster von normaler Umsetzung. Im Prototyping werden Ideen und Lösungen mit Pappe, Pfeifenreinigern und Styroporkugeln gebaut – um dann früh im Prozess festzustellen, dass die zuerst für so toll befundene Lösung doch nicht so gut ist und eigentlich gar keinen Sinn macht. Oder man stellt fest, dass im Prototyp noch zehn weitere Ideen stecken, die unbedingt auch weiterverfolgt werden müssen. Die Erkenntnisse, die im Prozess des Entwickelns und des Diskutierens entstehen sind jedes Mal wieder frappierend und bereichernd.

8 Wer sagt, dass Konzepte oder Strategien im stillen Kämmerlein von sogenannten Experten ausgearbeitet und dann heldenhaft präsentiert werden müssen? Der Kunde oder (interne) Auftraggeber weiß so viel über die Fragestellung, die Hintergründe – warum sollte man dieses Wissen also nicht nutzen? Die frühe Einbeziehung von Nutzern und wirklich Betroffenen in den Prozess ist ein echter Musterbrecher im Vergleich zu sonstigem Vorgehen.

9 Schrecklich langweilige und unpraktische Meetingräume werden einfach »gehackt« und mit viel Improvisation behaglich und innovationsunterstützend gemacht. Mobiliar kann je nach Projekt, Team, Anforderung umgestellt werden. Es gibt genügend Lagermöglichkeiten für Materialien zum Prototyping. Überall kann gebraint, notiert oder visualisiert werden. Musik wird ganz gezielt zur Unterstützung von Konzentration oder Kreativphasen eingesetzt. Design Thinking aktiviert alle Sinne.

### To go or to stay?

Es gibt Stimmen, die sagen, dass Design Thinking Modekram ist. Vielleicht ist das so, vielleicht aber auch nicht. Erstmal selber ausprobieren! Auf jeden Fall können das Denken, die Haltung, die Vorgehensweise und die Tools sowohl als Ganzes als auch in einzelnen Teilen für Change-Prozesse und in der Zusammenarbeit genutzt werden.

Die Methode befähigt, sich von inneren und äußeren Silos zu lösen und vernetzter zu denken. Sie befruchtet die Kreativität und Innovationskraft des Einzelnen und der Gruppe. Kreativität ist ein Muskel, den man trainieren kann. Design Thinking ist das Trainingsprogramm dafür.

*Übrigens fehlt in der Aufzählung die Nummer 7!  
Aus Mustern ausbrechen ist ein Musterbrecher.*

»Fail but fail  
early.«

# Die groovende Organisation

Wachstum fördern mit  
Jazz-Prinzipien und -Werten

Intelligente Strategien ausklügeln, Strukturen optimieren, Prozesse und Kontrollmechanismen perfektionieren reichen in unserer globalisierten und sich rasant verändernden Welt nicht mehr aus. Jene Organisationen, die offen und flexibel sind und den Menschen in den Mittelpunkt stellen, werden sich entfalten.

von Lutz Hempel



Jazz it! ist ein Programm für Future Fitness und »Groove« in Organisationen mit Impulsen/Events, Führungskräfte- und Team-Workshops.

NEXT Berlin ist die führende Konferenz zum Themenkomplex Digital in Europa.

Jazz it! NEXT14 Video: <http://youtu.be/hwaHsPC7gHg>

## Groove = Rhythm + Flow

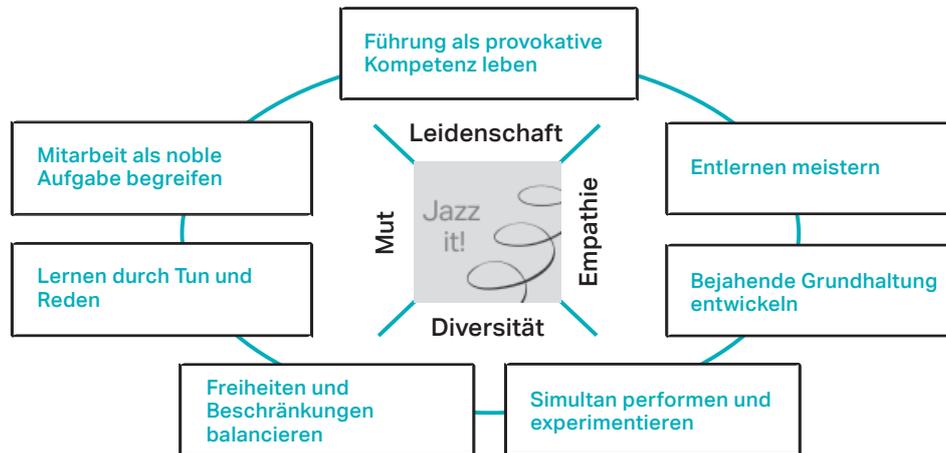
Wenn ich in meinen Jazz it!-Workshops nach einer Groove-Übung frage, wann die Teilnehmer in ihrem Job »Groove« erlebt haben, kommen bewegende Antworten. Für den einen war es, als Teamkollegen in einer kritischen Situation von sich aus einsprangen. Für andere war es die Energie ihres Teams am Wendepunkt eines Veränderungsprojekts. Oder es war ein Führungskräfte-Meeting, in dem ein gemeinsamer Spirit zu spüren war.

Alle Schilderungen haben eines gemeinsam: eine besondere, ja berührende Energie und ein tolles Gefühl der Zusammenarbeit. Um Groove in Organisationen zu spüren, braucht es Flow genauso wie Rhythmus: Flow beschreibt eine Qualität von Zusammenarbeit, in der die Beteiligten aufgehen. Rhythmus (Taktung, Timing) gibt dem Flow das notwendige »Flussbett«. Bei exzellenten Jazz-Bands groovt die Musik *und* das Ensemble. Die Musiker sind zusammen im Rhythmus und im Flow. Ein bedeutender Jazzgitarrist, Jeanfrançois Prins, beschrieb es mir einmal so: »Auf diesem Niveau, wenn du solierst, spielst du die Band und die Band spielt dich«.

Wo Groove ist, sind Motivation, Leistungsfähigkeit und Leistung der Menschen hoch und damit die Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum günstig. Was können Organisationen tun, damit er ständiger Begleiter wird? ►



## Jazz it!-Modell



Quelle: Barrett, Gold & Hirshfield; eigene Anpassung und Zusammenstellung

### The New Normal

Beim letzten öffentlichen Jazz it!-Workshop auf der NEXT14 war das Konferenzthema »The New Normal«: Technologischer Fortschritt erreicht heute sehr schnell Normalität, die Zukunft ist jetzt.

In der Organisationswelt ist ständiger Wandel die (immer neue) Normalität. Entscheidend wird immer mehr sein, wie damit umgegangen wird. Traditionelle Managementkonzepte greifen nicht mehr. Es braucht die Fähigkeit, sich Veränderungen schnell anzupassen oder sie selber zu treiben, laufend zu innovieren und zu lernen. Die Kraft dafür muss aus der eigenen Mitte, von den eigenen Leuten kommen. Deren Potenzial muss optimal gefördert werden. Das bedeutet, den Menschen mehr (Mit-)Erfindungs-, (Mit-)Gestaltungs- und (Selbst-)Erfüllungsmöglichkeiten zu geben – die Erwartungen der Generation Y sind hier erst der Anfang.

Organisationen, die dies erfüllen wollen, bauen auf Werte und Prinzipien. So erlangen sie die notwendige Beweglichkeit und schaffen sie den erforderlichen Entwicklungsraum.

### Strategische Improvisation als Weg

Strategische Improvisation beruht auf Prinzipien und Werten aus der Improvisation in der Kunst, die als stra-

tegisches Konzept im Organisationskontext eingesetzt werden. Strategie wird so als Interaktion zwischen Vision und Gelegenheiten neu interpretiert, strategische Planung um die Dimension des Erkennens und Nutzens von Gelegenheiten ergänzt. Strategische Improvisation mit Jazz-Prinzipien und -Werten (siehe Grafik) ist besonders gut geeignet für den Umgang mit der neuen Normalität. Und: Sie fördert Groove! Wird strategische Improvisation in Organisationen umgesetzt,

- wird u. a. auf Möglichkeiten fokussiert,
- wird eine konstruktive Fehlerkultur (vor-)gelebt,
- werden Strukturen vereinfacht und Gestaltungsfreiräume geschaffen,
- wird offener Austausch und schnelle interdisziplinäre Kommunikation angeregt und
- wird Mitarbeitern regelmäßig Gelegenheit gegeben, Führungsaufgaben mit zu übernehmen.

Im Ergebnis steigen Veränderungs-, Lern-, Innovations- und Leistungsfähigkeit. Die Umsetzung erfordert gezieltes Anwenden und Üben der Prinzipien »on the job«. Führungskräfte haben hier eine besondere Vorbild- und Unterstützungsfunktion. Das Jazz it!-Programm hilft Ihnen dabei, strategische Improvisation und Groove in Ihrer Organisation erlebbar zu machen und lebendig zu halten. ●

# Trends und Umbrüche

---

## Wie Telemedizin das Gesundheitswesen revolutioniert

In Österreich ist im Zuge der Gesundheitsreform im Bundeszielsteuerungsvertrag die Einführung eines telefon- und webbasierten Erstberatungsservices geplant. Internationale Erfahrungswerte und zahlreiche Studien deuten auch hierzulande auf eine bessere Versorgung der Patienten und ein erhebliches Entlastungspotenzial für das Gesundheitssystem hin.

von Günter Kradischnig und Elisabeth Babnik

### Mega-Trends, die das System verändern

Unser Gesundheitswesen befindet sich im Umbruch: bis zum Jahr 2020 wird jeder fünfte Österreicher 65 Jahre und älter sein, Wohlstandskrankheiten wie Übergewicht oder Herz- und Gefäßkrankheiten nehmen zu, medizinische Technologien entwickeln sich rasant weiter und die Patienten erwarten immer höhere Qualität in der medizinischen Versorgung. Darüber hinaus gilt es, die Steigerung der Gesundheitskompetenz und Eigenverantwortung der Patienten zu unterstützen.

Wir Österreicher werden zwar älter, jedoch sind unsere gesunden Jahre im internationalen Vergleich viel geringer.<sup>1</sup> In keinem anderen EU-Land gab es laut einer Studie des Bundesministeriums für Gesundheit 2012 so viele Krankenhausaufenthalte wie in Österreich. Auch die seelische Gesundheit der österreichischen Bevölkerung ist im Vergleich zu den WHO-Standards oder EUROSTAT-Daten unterdurchschnittlich.

Im Sport, der als wesentlicher Parameter für die Einschätzung des Gesundheitszustandes herangezogen werden kann, liegt Österreich hinter Nationen wie der Schweiz oder den skandinavischen Ländern zurück. Das gilt sowohl für den Anteil der sportlich Aktiven in der Bevölkerung (also für den Breitensport) als auch in weiten Bereichen für Erfolge im Spitzensport. ►

## »Die Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.«

Arthur Schopenhauer

---

Weiters erfordern explodierende Kosten eine Veränderung in der Struktur der Finanzierung und Leistungserbringung sowie eine stärkere Vernetzung aller medizinischen Einrichtungen. Innovative und vielfach international praxiserprobte Konzepte schlagen sich bereits im aktuellen Bundeszielsteuerungsvertrag »Gesundheit« nieder.

### Gesunde Innovationen

In Teilen Asiens, Afrikas und Süd-Amerikas wird die medizinische Versorgung rapide auf- und ausgebaut. Durch die infrastrukturellen und sozialen Gegebenheiten sind diese Länder gezwungen, innovative und kostengünstige Lösungen zu finden. Beispielsweise werden hohe Fallzahlen mit hoher Spezialisierung kombiniert und so bis zu 50 Prozent Behandlungskosten gesenkt. Als Pionier gilt hier Dr. Devi Prasad Shetty, Leiter der größten privaten Herzklinik Indiens (siehe dazu auch »Herzensangelegenheiten«, Change Magazin 1/2014).

Auch in Industrienationen arbeiten Forscher ununterbrochen an medizintechnischen Innovationen wie zum Beispiel »Big Data«. Dafür haben Universitäten wie Oxford oder Stanford eigene Forschungszentren für die Auswertung der umfangreichen Datenmengen gegründet. Diese werden zunächst verknüpft, um so wertvolle Informationen über Krankheitsverläufe und Nebenwirkungen zu gewinnen. Solche Technologien fördern Entwicklungen von E-Health-Anwendungen und vereinfachen so den Zugang zu medizinischen Serviceleistungen. Beispielsweise würde heute niemand mehr daran denken, einen Krankenschein persönlich beim Arbeitgeber abzuholen.

### Mega-Trend – nicht nur in Europa

Web- und telefonbasierte Gesundheitsservices sind in vielen europäischen Ländern fixer Bestandteil der allgemeinen medizinischen Versorgung. Unter Telemedizin versteht man vor allem die elektronische Übertragung von Patientendaten zwischen verschiedenen Einrichtungen. International haben sich seit ungefähr zehn Jahren aber auch umfassende telefon- und webbasierte Beratungsleistungen bewährt. Vor allem im angloamerikanischen Raum sind diese seit Jahren erfolgreich erprobt und unter anderem auch in Ländern wie Israel, Dänemark, Schweden, den Niederlanden und der Schweiz mittlerweile ein fixer Bestandteil der allgemeinen Gesundheitsversorgung. Es hat sich gezeigt, dass in Europa durchschnittlich sieben von zehn Bürgern die Dringlichkeit ihrer medizinischen Behandlung falsch beurteilen.<sup>2</sup> Nur bei zwei von zehn handelt es sich tatsächlich um einen Notfall. Durch diese Einrichtungen wird das Gesundheitssystem enorm entlastet. Hinzu kommt, dass aufgrund der hohen Akzeptanz 90 Prozent der Anrufer den medizinischen Rat befolgen.

### Telemedizin in Österreich

Auch in Österreich ist die Einführung eines telemedizinischen Beratungsservices geplant. Bund, Länder und der Hauptverband der Sozialversicherungsträger haben sich im Bundeszielsteuerungsvertrag darauf geeinigt, bis Ende 2014 ein Konzept zu erstellen und dieses bis Ende 2015 zu implementieren.

Mit der Einführung des Services erhalten Patienten eine kompetente medizinische Erstberatung und wer-



den schnellstmöglich an die passende Versorgungsstelle weitergeleitet («best point of service»). In Schweden sind beispielsweise über 1.000 Personen (primär diplomiertes Pflegepersonal) im virtuellen Einsatz, unterstützt von administrativen Mitarbeitern für allgemeine Auskünfte. Das Clalit Health Services in Israel (eine Serviceorganisation, die 14 Spitäler betreibt) versucht, die aktive Patientenbeteiligung in der eigenen Krankheitsversorgung durch personalisierte digitale und interaktive Medien zu fördern. Neben telefonischen Beratungsdiensten werden E-Mail-Konsultationen mit den Hausärzten, Videokonferenzen, SMS-Erinnerungssysteme für Medikamente und e-Konsultationen mit Apotheken angeboten.

Letztlich konnte in allen Ländern eine erhebliche Entlastung der Bereitschafts- und Notfalldienste und damit auch der Spitalsambulanzen nachgewiesen werden. Diese Faktoren wirken sich positiv auf die explodierenden Kosten im Gesundheitswesen aus.

Tatsache ist, dass die Einführung eines solchen Dienstes ein sehr komplexer Prozess ist. Es gilt die Vernetzung im Gesundheitsbereich voranzutreiben, das Service von Beginn an durch intensive Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten, eine österreichweit einheitliche technologische Plattform zu wählen und natürlich auch allen Bürgern ein einheitliches Service zu bieten. ●

## Daten und Fakten

---

Die WHO definiert Telemedizin als »die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen durch Gesundheitsberufstätige unter Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie zum Austausch gültiger Informationen für Diagnose, Therapie und Prävention von Krankheiten und Verletzungen, für Forschung und Bewertung, sowie für die kontinuierliche Ausbildung von Gesundheitsdienstleistern im Interesse der Förderung der Gesundheit von Individuen und ihren Gemeinwesen, wenn dabei die räumliche Entfernung einen kritischen Faktor darstellt (WHO: A Health Telematics Policy)«.

So werden zum Beispiel elektronische Daten von bei Patienten stationierten Geräten übertragen oder gesundheitsrelevante Daten zwischen verschiedenen Gesundheitseinrichtungen wie Krankenhäusern, Apotheken, Versicherungen, übermittelt. Konkrete Beispiele sind:

- telefon- und webbasierte Beratungsleistungen
- Diagnosen via Videokonferenz
- Versorgung von Schlaganfallpatienten auch in Krankenhäusern ohne eigene Neurologie
- Fernübertragung digitalisierter Mikroskop- und Laborbefunde
- Übertragung von radiologischem Bildmaterial

---

<sup>1</sup> Vgl. Studie »Seelische Gesundheit« ICG, Oktober 2012

<sup>2</sup> Innovationsimpulse der Gesundheitswirtschaft, Studie des Institutes für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Bern, 2011

# Viel geredet, nichts gesagt

Mit Dialog zum Erfolg



Standpunkt verteidigt, Meinung durchgesetzt, Diskussion gewonnen. Gratulation, aber war das Meeting wirklich erfolgreich? Wurde tatsächlich das gesamte Potenzial von allen Teilnehmern genutzt und die beste gemeinsame Lösung gefunden? Ein »Nein« auf diese Fragen können sich Organisationen immer weniger leisten und sollten daher dringend an der Gesprächsqualität arbeiten.

von Franz Schwarenthorer

## Di|a|log

Aus dem Altgriechischen (dia: durch, logos: Wort). Dialog findet statt, wenn »es« (der Sinn) zwischen den Gesprächspartnern fließt und Gedanken gemeinsam weiterentwickelt werden. Im Dialog soll Gemeinsames betont werden. Im Gegensatz dazu steht die Diskussion, wo häufig Trennendes stärker im Vordergrund steht (discutere: zerschlagen, zerteilen).

## Kommunikation und Entscheidung

Organisationen entwickeln sich über Entscheidungen weiter. Dort, wo lange keine Entscheidungen getroffen werden, findet Stillstand statt. Wichtige Orte der Entscheidung bzw. deren Vorbereitung sind Meetings. Gerade deshalb ist es wichtig, wie bei derartigen Anlässen miteinander umgegangen wird. Dabei erleben wir häufig, dass die Art und Weise, wie in Organisationen kommuniziert wird, sehr verbesserungswürdig ist. In heftigen Debatten werden die eigenen Standpunkte verteidigt, mit dem Ziel, andere davon zu überzeugen. Oft findet sogar offene oder versteckte Abwertung der Gesprächspartner statt. Kaum jemand hört wirklich zu, da im Kopf schon der nächste »Gegenschlag« vorbereitet wird. Das Resultat ist ernüchternd: die Teilnehmer fühlen sich schlecht behandelt, missverstanden und manche schweigen frustriert. Es gibt Gewinner und Verlierer, aber kein optimales Ergebnis. Was fehlt ist guter Dialog.

Man könnte meinen, dass es nicht nötig sei, im Zeitalter der Kommunikation über Dialog zu sprechen. Doch gerade hier liegt noch großes Entwicklungspotenzial für zukunftsfähige Organisationen.

## Wahrnehmung und Wirklichkeit

Wir gehen davon aus, dass unsere Gedanken und Gefühle die gesamte Wirklichkeit erfassen. Unser Denken, Fühlen und Handeln ist jedoch stark selektiv, da wir Begriffen die Bedeutungen zuschreiben, die wir aus unserer Geschichte und unserer Erfahrung kennen. Im Alltag versuchen wir dann, die anderen von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise zu überzeugen.

Eine »dialogfähige« Organisation braucht zuallererst das Bewusstsein, dass nicht nur die eigene Wahrnehmung die mögliche Wirklichkeit ist. Auch die Wahrnehmung anderer muss als eine gültige Wirklichkeit anerkannt werden. Das gelingt, indem wir Gesprächspartner so akzeptieren, wie sie sind, und versuchen Dinge aus ihrer Perspektive zu sehen. Aktives Zuhören ist dabei besonders wichtig. Das bedeutet, sich auf das Gesagte einlassen, andere ausreden lassen, nachfragen und reflektieren. Man muss sich der eigenen Urteile und Bewertungen bewusst sein und diese »in Schweben halten«, also zunächst nicht aufgrund dieser reagieren. Als Sprechender sollte man Ich-Botschaften anstelle von Vorwürfen oder Anschuldigungen verwenden

den und auch die eigenen Beweggründe – gegebenenfalls auch Unsicherheiten – darlegen. Das wiederum braucht einen sicheren Rahmen, damit diese konstruktive Offenheit nicht gegen einen selbst verwendet wird. Ein gelungenes Ergebnis liegt dann vor, wenn ein gemeinsamer Fluss der Gedanken und eine für alle nachvollziehbare Lösung gefunden wurde.

---

»Ein guter Zuhörer versteht selbst dann, wenn nichts gesagt wird.«

Anthony de Mello

## Zuhören und Ausreden

Beachtet man die dargestellten Regeln (zum Beispiel Ausreden lassen, Zuhören, in andere hineinversetzen) führt dies zu einer Entschleunigung, die heute ohnehin notwendig ist. Allgegenwärtiger Zeitdruck und Überlastung führen dazu, dass viele Leute in Sitzungen gedanklich wenig präsent sind, E-Mails beantworten oder sich schon auf das nächste Meeting vorbereiten. Damit entstehen genau die unbefriedigenden Meetings, die anfangs angesprochen wurden.

**Daher unser Tipp:** Durchforsten Sie Ihre Meeting-Struktur, reduzieren Sie gegebenenfalls die Anzahl der Sitzungen und der Teilnehmer, verbieten Sie Laptops und Handys in den Meetings und führen Sie die oben angeführten Dialogregeln ein. Ergebnisse und die Zusammenarbeit werden sich stark verbessern. ●

---

### Buchtipps

»Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation« (Peter M. Senge, Verlag Schäffer-Poeschel, 2011)

»Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik« (Claus O. Scharmer, Carl Auer Verlag, 2009)

# Integrated Consulting Group

News

Neu im Team

## Verstärkung im Wiener Büro



**Juhana Lampinen** ist seit 2010 Berater und Executive Coach bei Innotiimi-ICG. Der gebürtige Finne war 15 Jahre im Management von internationalen Unternehmen tätig. Während seiner Karriere lebte er in Finnland und Großbritannien. Seit 1998 wohnt Juhana in Wien. Er sieht sich als »catalyst for people becoming aware of the resources that they did not know they had«. Als Berater unterstützt er seine Kunden in Veränderungsprozessen, bei Führungskräfteentwicklung und beim Change ihrer Unternehmenskultur.

Gleitschirmfliegen, Mountainbiken und Tourengehen sind Juhana's große Leidenschaft. Deshalb verbringt er einen Großteil seiner Freizeit mit seiner Familie im Salzburger Bergland.



**Kurt Mayer** verstärkt seit Mai 2014 das Team der ICG. Er ist seit 1995 als Berater, Trainer und Sozialwissenschaftler im Spannungsfeld von Lernen, Entwickeln und Führen von Organisationen tätig: in der Wirtschaft, im Non-Profit-Sektor und in der Politik. Der Gründer und Geschäftsführer von REFLACT – Nachhaltige Organisationsberatung begleitet Unternehmen vor allem in der Strategie- und Führungsentwicklung und in Veränderungsprozessen. Die Frage, die ihn fasziniert ist: »Wie können Lernen und Entwicklung in der Organisation nachhaltig verankert werden?«

Heute lebt der gebürtige Niederösterreicher in Wien. Mountainbiken, Schitourengehen und Wildwasserpaddeln sind seine große Leidenschaft. Kraft und Inspiration schöpft er auch aus Wanderungen und Reisen mit seinen beiden Kindern Lilly und Moritz und seiner Frau Monika.

Buchtipps

### Yes to the Mess

The world's best leaders and teams invent novel responses and take calculated risks without a scripted plan or a safety net. They negotiate, and they don't dwell on mistakes or stifle each other's ideas. And this is exactly what great jazz musicians do.



**Yes to the Mess**

Surprising Leadership Lessons from Jazz  
von Frank J. Barrett  
Verlag: Harvard Business, 2012

Buchtipps

### Der Dialog

Der Zweck von Meetings ist, den Status quo der Differenzen zu klären, sich auf Ziele zu einigen. David Bohm fordert statt der Diskussion einen Dialog: ein grundsätzlich gelungenes Gespräch, das die Teilnehmer mit wirklich neuen Erkenntnissen belohnt.



**Der Dialog**

Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen  
von David Bohm  
Verlag Klett-Cotta, 2011



### Daten und Fakten

Frankfurt, 23. September 2014  
Wien, 24. September 2014

Teilnahmegebühr: € 790,- zzgl. USt. inkl. einer Stunde persönliches oder telefonisches Coaching  
Frühbucherbonus: € 690,- zzgl. USt. jeweils vier Wochen vor Veranstaltung  
[www.integratedconsulting.at/veranstaltungen](http://www.integratedconsulting.at/veranstaltungen)

## Tipps, Methoden, Tools und Inspiration Neuer Schwung für Ihre Management-Klausur

Führungskräfte erwarten von Klausuren unter anderem Präsentationen am Punkt, offene Worte zu heißen Themen, eine Auszeit vom Tagesgeschäft. Die Realität sieht oft anders aus: lange Präsentationen, zu wenig Zeit, in die Tiefe zu gehen, oder nette Teamübungen, die aber keine Veränderungen bewirken. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Managementklausuren effektiv gestalten. Holen Sie sich Impulse zu wirksamen Designs, guter Vorbereitung und Gestaltungsprinzipien. Sie bekommen die Möglichkeit, Experimente und Tools für die Gestaltung praktisch zu erleben, entwickeln einen eigenen Entwurf für Ihre Klausur und probieren Teamübungen selbst aus. Unsere erfahrenen Workshop-Designer zeigen Ihnen, wie Sie Teamerlebnisse kreieren und Raum für positive Emotionen schaffen.

Für alle, die neuen Schwung in die nächste Klausur bringen wollen, gerade eine Klausur vorbereiten oder die ihren nächsten Workshop innovativer, mutiger und wirksamer gestalten wollen.



### Daten und Fakten

Graz, 8. Oktober 2014  
Dornbirn, 6. November 2014

Teilnahmegebühr: € 490,- zzgl. USt.  
Frühbucherbonus: € 450,- zzgl. USt. bis 08.09.2014  
[www.integratedconsulting.at/veranstaltungen](http://www.integratedconsulting.at/veranstaltungen)

## Lean Management – Seminar mit Planspiel Schlanke selbststeuernde Prozesse

Unternehmen müssen immer effizienter, flexibler und schneller arbeiten, um im Wettbewerb zu bestehen. Durch Lean Management werden Abläufe und Strukturen vereinfacht und Steuerungsaufgaben stärker an die ausführenden Mitarbeiter übergeben. Dadurch ergeben sich Vorteile wie schnellere Reaktionsfähigkeit, erhöhte Verfügbarkeit und Termintreue, kürzere Durchlaufzeiten und geringere Kapitalbindung. In diesem Workshop erleben Sie in einem umfassenden Planspiel die Grundsätze einer schlanken Organisation und lernen, was Ihnen Lean Management bringen kann.

Für alle, die sich mit Effizienzsteigerung und Reduktion von Verschwendung beschäftigen und Anregungen sowie Hilfestellungen für die Einführung von Lean Management suchen.

Wirksamkeit von Veränderungsprozessen steigern

## Abenteuer Change Management »intensiv«

Im zweitägigen Praxis-Workshop werden alle vier essenziellen Faktoren von Change intensiv bearbeitet:

- Was heißt »Führung in Veränderungsprozessen«? Was sind die Anforderungen an Führungskräfte?
- Worauf ist bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu achten (Change-Architektur)?
- Welche Rolle spielen Organisationskultur und Werte in Veränderungsprozessen?
- Welche Möglichkeiten gibt es für Kommunikation und Umgang mit Widerstand?

In zwei intensiven Tagen erleben die Teilnehmer einen Mix aus Inputs, Übungen und Austausch mit Anderen. Sie lernen unter anderem, welche Rolle sie in Veränderungsprozessen einnehmen, welche Modelle neue Betrachtungswinkel ermöglichen und worauf es beim Design eines Change-Prozesses wirklich ankommt. Wir zeigen Ihnen, was den Unterschied zum klassischen Projektmanagement ausmacht und welche Tools wirklich hilfreich sind. Es besteht die Möglichkeit zur Diskussion eigener Fälle sowie zu intensiver persönlicher Reflexion. Sie bearbeiten alle erfolgskritischen Elemente von Change Management und bekommen ein vertieftes Verständnis dafür, wie Veränderungsprozesse wirklich wirksam werden.



### Daten und Fakten

Wien, 17. bis 18. November 2014

Teilnahmegebühr: € 1.190,- zzgl. USt.  
Frühbucherbonus: € 1.090,- zzgl. USt. bis 01.10.2014  
[www.integratedconsulting.at/veranstaltungen](http://www.integratedconsulting.at/veranstaltungen)

Für alle, die sich vertieft mit dem Thema Change auseinandersetzen wollen. Wenn Sie den Praxis-Workshop »Abenteuer Change Management« bereits besucht haben, bietet dieses Seminar Vertiefung und Refresh.

Kostenlose Abendveranstaltung

Image und Unternehmenskultur

## Corporate Culture Club

»Welches Image vermitteln Österreichs Unternehmen im Recruiting Prozess?« Cirka 70.000 Stellen schreiben Österreichs Unternehmen pro Jahr aus: Ein Bewerber bekommt den Job, viele ein Absageschreiben. Welchen Eindruck vermitteln Firmen mit dem sensiblen »Leider nein?« Sabine Hödl von IDENTITÄTER hat sich das bei 100 Firmen genauer angeschaut. Sie stellt ihre Ergebnisse in einem Impulsvortrag vor und zeigt, wie man es besser machen kann. Anschließend zeigen wir ein aktuelles ICG-Projekt und präsentieren, wie wir bei einem Kunden aktiv Unternehmenskultur gestaltet haben.

**IDENTITÄTE®**

### Daten und Fakten

ICG Büro Graz, 25. September 2014, 18.30 Uhr

Die Teilnahme ist kostenlos.  
[eveline.fortin@integratedconsulting.at](mailto:eveline.fortin@integratedconsulting.at)  
[www.integratedconsulting.at](http://www.integratedconsulting.at)

# Mensch ändere dich!

## Sechs Fragen, die Sie motivieren

»Gesünder leben, ausreden lassen, besser zuhören, ...«. Wir alle kennen diese Vorsätze, die wir uns immer wieder vornehmen, jedoch selten einhalten. Aber warum fällt es uns so schwer, Verhaltensweisen und Gewohnheiten zu ändern? Denn eigentlich genügen schon sechs Fragen, um sich und andere für Veränderungen zu motivieren.

von Hans Bodingbauer

Zuerst muss man verstehen, warum es so schwer fällt, andere für Veränderung zu motivieren. Dafür gibt es meist drei Gründe. Wir verwenden zu viel Zeit und Energie darauf,

- anderen zu sagen, was sie tun sollen. Wir wissen alle, dass wir niemandem befehlen können, sich zu verändern. Trotzdem versuchen wir es immer wieder.
- anderen Menschen unsere Begründungen und Argumente für deren Veränderung zu verkaufen. Aber würden Sie etwas verändern, nur weil andere Ihnen ihre guten Gründe liefern? Veränderung scheitert nicht am Wissen, sondern am Tun.
- Fragen zu stellen, die nur unsere Argumente und Vorurteile bestätigen sollen. Diese Fragen beginnen immer mit: Glauben Sie nicht, dass ...? Wie konnten Sie nur ...? Warum machen Sie ...?

Denken Sie an das letzte Gespräch mit einem Mitarbeiter: Wie ist es verlaufen? Was haben Sie gesagt und worauf haben Sie sich fokussiert? Wie stark ist die Motivation Ihres Gesprächspartners gestiegen?

### Motivational Interview

In meiner Arbeit als Business/Executive Coach haben sich sechs Fragen zur Motivationssteigerung vielfach

bewährt. Sie wurden von Michael V. Pantalone (Yale School of Medicine) entwickelt und sind nicht nur einfach zu lernen, sondern im Führungsalltag auch gut anwendbar. Die Fragen basieren auf der »Motivational Interview«-Methode, die seit vielen Jahren zur Behandlung bei Suchtproblemen, Essstörungen etc. eingesetzt wird. Die Wirksamkeit dieser Methode beruht auf zwei Grundsätzen:

- **Die Autonomie des Anderen anerkennen:** Als erstes müssen wir akzeptieren, dass wir niemanden zwingen können, sich zu motivieren. Jeder ist selbst für sein Leben verantwortlich, kann für sich selbst entscheiden und trägt auch die Konsequenzen dieser Entscheidungen selbst.
- **Positive Warum-Fragen stellen:** Versuchen Sie nicht, mit den Fragen herauszufinden, warum etwas nicht funktioniert, sondern erforschen Sie mit Ihren Fragen, was positiv an der Veränderung ist. Sie können einen Sechsjährigen, der »vergessen« hat, sich die Zähne zu putzen, fragen: »Warum hast du dir die Zähne nicht geputzt?« Sie werden nur Antworten bekommen, die sein bisheriges Verhalten rechtfertigen. Die alternative Frage: »Warum könnte es für dich gut sein, dir die Zähne zu putzen?«, löst eine ganz andere Denkkaskade aus und erzeugt Motivation für Veränderung.



Die Autonomie des Anderen anzuerkennen, bedeutet auch, dass Sie um Erlaubnis fragen müssen, bevor Sie mit den sechs Fragen zur Motivationssteigerung beginnen. Die Antwort auf Ihre Frage wird fast immer positiv sein. Sollten Sie die Erlaubnis aber nicht bekommen, respektieren Sie die Autonomie und vertrauen Sie darauf, dass die Person zum passenden Zeitpunkt zustimmen wird. Stellen Sie die Fragen genau so wie hier formuliert. Wenn Sie etwas bei sich verändern wollen, ersetzen Sie »du« mit »ich«.

- 1 **Warum könntest du dich verändern?**  
Hinweis: Vermeiden Sie Verneinungen, finden Sie aktive Aussagen.
- 2 **Wie bereit bist du dazu?**  
Skala von 1 bis 10: 1 ist gar nicht bereit, 10 ist total bereit.
- 3 **Warum hast du nicht eine niedrigere Zahl gewählt?**
- 4 **Stell dir vor, die Veränderung ist bereits eingetreten. Was wäre positiv?**
- 5 **Warum ist dies wichtig?**  
Hinweis: Verbinden Sie das gewünschte Verhalten mit den Gründen, die der Mitarbeiter liefert: »Wenn

du ... (Zielverhalten) tust, dann wirst du ... (Nutzen, Gründe) ... bekommen. Warum ist dies wichtig für dich?«

- 6 **Was ist der nächste Schritt?**  
Hinweis: Bitte nur *einen* Schritt vereinbaren. Es reicht immer der erste Schritt die Veränderung in Gang zu bringen. Vertrauen Sie darauf, dass der Mitarbeiter die gegebene Autonomie nützt und es auch wirklich tut. Seien Sie aufmerksam, bemerken und anerkennen Sie die Veränderung!

Probieren Sie die Methode gleich selbst aus: Nehmen Sie ein Blatt Papier. Schreiben Sie auf, was Sie verändern wollen (zum Beispiel: Garage aufräumen, mehr Bewegung machen, besser zuhören, Mitarbeiter ausreden lassen). Bearbeiten Sie jede Frage und schreiben Sie Ihre Gedanken dazu auf. Fühlen Sie die Motivation? ●

»Veränderung scheitert  
nicht am Wissen, sondern  
am Tun«

## Initiative fordern

Unabhängigkeit  
fördern



Seit 25 Jahren unterstützt das Gründungsmitglied der ICG, Georg Brandner Unternehmen und Non-Profit Organisationen im Change-Management und ist dabei in Europa, Asien und Amerika unterwegs. Sein Herz schlägt aber vor allem für einen Kontinent: Afrika. Einmal im Jahr reist er nach Mombasa (Kenia), um Menschen, die im Slumgürtel leben, zu helfen. Mit seinem Projekt »Mama Afrika«, das er 2007 ins Leben gerufen hat, unterstützt er Menschen vor Ort dabei, Unternehmen zu gründen und so Eigenverantwortung zu übernehmen. So können sie und ihre Kinder ein besseres Leben führen ([www.mamaafrika.at](http://www.mamaafrika.at)).

## »Vielsaitiges« Talent



Egal ob mit Tischtennis-, Badminton-, Squash- oder Tennisschläger – die Obersteirerin Gudrun Wölfl zeigt ihr Können regelmäßig bei Racketlon-Turnieren. Keinen Satzrückstand gibt sie auf, eine scheinbar aussichtslose Situation dient ihr bloß als Ansporn. Musikalisch punktet sie im Laßnitzer Musikverein mit ihrer Klarinette. Im ICG-Backoffice spielt sie die erste Geige in Sachen Social Media und Web. Kreativität, Herzlichkeit und Durchhaltevermögen geben privat als auch beruflich den Ton an.

## CASE 1

# Experimentelle Küche

## Europäisches Forum Alpbach

Das Europäische Forum Alpbach bat hochkarätige Entscheidungsträger und Experten aus vier Alpenländern zu Tisch, um Antworten auf eine der drängendsten Fragen unserer Zeit zu finden: Wie wird in Zukunft im Alpenraum Energie produziert, transportiert und genutzt? Welche konkreten Risiken und Chancen ergeben sich aus der räumlichen Beschränkung, der Energiewende, den hohen Speicherkapazitäten und der Konzentration von Wohlstand im Alpenraum?

von Dietmar Bodingbauer und Nonno Breuss

### Das Menü

Schnell war klar, dass hier keine aufgewärmten Fertiggerichte, wie etwa das klassische Format einer Fachkonferenz, ausreichen, um zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis zu gelangen. Vielmehr sind es neue Rezepte, mit denen eine Vision mit über 100 Experten entwickelt werden soll.

### Die Zubereitung

- **Zubereitungsdauer:** cirka zehn Stunden (ein Tag).
- **Schwierigkeitsgrad:** komplex (eine der komplexesten Zukunftsfragen mit vielen Beteiligten lösen).
- **Gastgeber:** das Europäische Forum Alpbach als engagierter Initiator.
- **Köche:** über 100 einflussreiche Experten und Stakeholder aus Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft (Vorstände von EVUs, Verbände und Umwelt-NGOs, Wissenschaftler,

Konsumentenorganisationen aus Österreich, Italien, Deutschland und der Schweiz sowie der amtierende EU-Energiekommissar).

- **Kochrezept:** ein innovatives Workshop-Design der ICG.

### Das Kochrezept

Der wichtigste Schlüssel gegen »Einheitsbrei« lautet: Verdichtung der Vielfalt ohne Simplifizierung. Dem Herausarbeiten der tatsächlichen Spannungsfelder wurde ebenso viel Aufmerksamkeit gewidmet wie den Gemeinsamkeiten der Energievision.

Der Ablauf war sehr genau geplant und abgestimmt. Ein Team von neun »Assistenzköchen« unterstützte die Teilnehmer bei jedem Schritt. Experten brachten Inputs und standen den Teilnehmern den ganzen Tag über für Fragen und Klärungen zur Verfügung. Durch die klare Struktur konnten sich die Teilnehmer ganz auf die Inhalte konzentrieren.

Jeder teilnehmende Koch wurde bereits vorab persönlich kontaktiert und gebeten, seine Kerngedanken zu den größten Herausforderungen und wichtigsten Lösungsansätzen zu übermitteln. Diese wurden allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt. So wussten bereits alle Teilnehmer vorab genau, von welcher Basis aus die gemeinsame Lösungssuche starten konnte – ein großer Fortschritt gegenüber normalen Konferenzen, bei denen zu Beginn häufig viel Energie auf das gegenseitige »Abtasten« sowie das Erklären und Verstehen der einzelnen Positionen verwendet wird.

Der Prozess vor Ort beschränkte sich dann nicht auf »kopflastiges« Reden und Expertendispute, sondern bezog »Hirn, Herz und Hand« mit ein: Neben fokussierten Fachgesprächen wurden Methoden wie individuelle Visionsreisen, Atemübungen in Stille und mehrfach vernetzte und moderierte Kleingruppen eingesetzt. Die Experten kamen zunächst auf dialogische Weise miteinander und mit dem Thema in Kontakt. Ein Austausch in unterschiedlichen Konstellationen brachte die relevanten Themen und Spannungsfelder auf den Tisch. Die größte Herausforderung lag in der Verdichtung der Ergebnisse, ohne diese zu simplifizieren. Die Ergebnisse wurden dazu über mehrere Stunden in einem anspruchsvollen, gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess zu einem sinnvollen Ganzen verwo-

ben. Und da reden allein nicht ausreicht, wurden im Sinne von »Rapid Prototyping« bereits vor Ort erste Umsetzungsinitiativen aus den Reihen der Teilnehmer geboren.

Die öffentliche Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse erfolgte unmittelbar im Anschluss. Die Methodik »Fish-Bowl« ermöglichte es dabei jedem Anwesenden mit Konzernchefs, Wissenschaftlern und Aktivisten auf Augenhöhe die Ergebnisse des Tages zu diskutieren.

### Auf den Geschmack gekommen

Die teilnehmenden Köche wurden trotz hoher Intensität nicht müde und waren auch nach zehn Stunden intensiver Arbeit noch voller Energie und mit dem Ergebnis äußerst zufrieden. Das Treffen selbst war ein Startschuss für die notwendige Verständigung auf eine gemeinsame Richtung. Die anwesenden Entscheidungsträger haben jetzt mehr Klarheit, woran zu arbeiten ist. Damit der Alpenraum die Herausforderungen im Energiesektor wirklich bewältigen kann, bedarf es in den kommenden Jahren und Jahrzehnten natürlich noch mehr Gelegenheiten für einen qualifizierten und lösungsfokussierten Dialog auf Augenhöhe. ●



Diskussion der Ergebnisse mit Bürgern (Fish Bowl) und Energiekommissar Öttinger im Gespräch mit den Teilnehmern zum Zukunftsthema »Energie im Alpenraum«.

## CASE 2

# Mythos harmonische Reform

Konstruktive politische Vorhaben

Langwierige Debatten, ergebnislose Diskussionen und ständiges Hickhack um geplante politische Reformen sind in den Nachrichten allgegenwärtig. Doch kaum jemand berichtet darüber, dass viele Reformvorhaben auch harmonisch innerhalb dieses spannungsgeladenen politischen Umfelds ablaufen. Wir blicken hinter die Kulissen und zeigen, wie das gelingt.

von Andreas Pözl und Nonno Breuss



## Vertrauen schaffen als Eröffnungsthema

Ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den handelnden Personen ist für politische Reformen notwendig. Sprechen Sie das Thema aktiv an und klären Sie, was nötig ist, um Vertrauen aufzubauen und zu fördern. Für die Bearbeitung dieser Frage sollten Sie sich Zeit nehmen, auch wenn das am Anfang schwierig erscheint. Diese Investition lohnt sich und spart im weiteren Prozess viel Zeit, Energie und Nerven. Achten Sie darauf, dass Sie immer die Zukunft im Fokus haben. Schuldzuweisungen aufgrund vergangener Vertrauensbrüche sind zwar Ausprägungen erlernter politischer Kommunikationsformen, bringen aber niemanden vorwärts.

Ein Beispiel: Eine Stadt musste einen Millionenbetrag einsparen, als Wahlen unmittelbar bevorstanden. Die Opposition war daher nicht bereit, den Konsolidierungsweg mitzutragen. In dieser Situation in die inhaltliche Arbeit einzusteigen, machte keinen Sinn. Deshalb haben wir zuerst intensiv daran gearbeitet, die Zusammenarbeit zu verbessern und konkrete, vertrauensbildende Maßnahmen vereinbart (ausschließlich gemeinsame Auftritte bei Pressekonferenzen usw.). Am Projektende war gegenseitiges Vertrauen da und es gelang gegen alle Erwartungen ein einstimmiger Beschluss. Der Konsolidierungsweg wurde – als eine der Vereinbarungen – im Wahlkampf komplett außer Streit gestellt und nach der Wahl trotz Wechsel der Bürgermeisterpartei erfolgreich weitergeführt.

## Gewaltfreie Kommunikation

Kleine Sticheleien, Wertungen und Nebenbemerkungen können schnell die Stimmung verderben. Deshalb sollte ein guter Moderator eingesetzt werden, der auf eine wertschätzende Kommunikation achtet und allen Teilnehmern respektvoll begegnet. Dabei muss er authentisch sein, denn nur dann gelingt es auch, abwertende Aussagen von Teilnehmern umzuformulieren ohne lehrmeisterlich zu wirken.

## Vergangenes abschließen

Oft kann Neues nur entstehen, wenn Vergangenes abgeschlossen ist und die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen wurden. In der Praxis ist es jedoch häufig notwendig, mit politischen »Gegnern« anstehende Probleme zu lösen, noch bevor die Vergangenheit aufgearbeitet und Verantwortung übernommen wurde. Dies stellt für alle Beteiligten eine große Her-

ausforderung dar. Die Frage der Verantwortung muss unbedingt separat, in einem eigenen Rahmen geklärt werden und darf das laufende Projekt nicht beeinflussen. Denn hier wird konsequent und ausschließlich auf die Zukunft fokussiert.

## Trennung Ideenfindung – Bewertung

Indem Ideenfindung und Bewertung strikt getrennt werden, entsteht Raum für Kreativität. Zuerst werden alle Ideen gesammelt und beschrieben, auch politisch ungeliebte. Der einzige Grund Ideen zu verwerfen ist, dass sie rechtlich nicht durchführbar wären und der rechtliche Rahmen nicht gestaltbar ist. Erst nach der Ideenfindungsphase wird bewertet und ausgewählt.

Bei Haushaltskonsolidierungen erhält beispielsweise die Verwaltung den Auftrag, tabulos sämtliche Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Erst wenn alle Potenziale beschrieben am Tisch liegen, entscheiden die verantwortlichen Personen (in der Regel »die Politik«), welche umgesetzt werden sollen. Da sie aus einem breiten Pool an Ideen schöpfen können, fällt es leichter, die unterschiedlichen Optionen abzuwiegen. Zusätzlich wird die Verwaltung entlastet, da sie nicht gezwungen ist, der Politik ihre Ideen verkaufen oder sich für einzelne Ideen rechtfertigen zu müssen.

## Gehört werden

Wir alle kennen Diskussionen, die sich im Kreis drehen. Dieselben Botschaften werden immer wieder in neuer Form gesendet, kommen aber beim Gegenüber nicht an. Man hört mit einem Ohr zu und formuliert innerlich schon die eigene Antwort. Solange Beteiligte nicht das Gefühl haben, gehört zu werden, sind sie kaum offen auf andere einzugehen. Ein Durchbruch in politischen Sachfragen wird durch Visualisierungen, Zusammenfassungen und Wiederholungen begünstigt. Den Beteiligten wird deutlich, dass ihre Anliegen angekommen sind, und sie sind freier wirklich aufeinander einzugehen.

Es lohnt sich, zu Beginn des Prozesses einen Vertrauensvorsprung zu gewähren. Allen Beteiligten sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass jeder für einen konstruktiven Umgang mitverantwortlich ist. Sollten vereinbarte Spielregeln gebrochen werden, kann das Vertrauen auch wieder entzogen werden.

Diese Grundprinzipien sind keine Garantie für eine konstruktive Zusammenarbeit. Ihre Beachtung hebt jedoch die Erfolgchancen von Reformprojekten in einem konfliktreichen politischen Umfeld entscheidend. ●

## 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](mailto:office@integratedconsulting.at)  
Web: [www.integratedconsulting.at](http://www.integratedconsulting.at)

---

### Design & Konzeption: Manfred Höfler und Gabriele Wurzer

---

### Redaktion: Manfred Höfler, Gudrun Wöfl und Eveline Fortin

---

**Fotos:** fffranz, Quelle: 123RF (Cover), Gerald  
Steiner (Seite 5), Foto Fischer (Seite 7), Kev Draws,  
Quelle: Shutterstock (Seite 9), My Life Graphic,  
Quelle: Shutterstock (Seite 10), Marija Kanizaj  
(Seite 15), phipatbig, Quelle: Shutterstock (Seite  
19), a2bb5s, Quelle: 123RF (Seite 20), Luiza Puiu  
(Seite 31), ICG (Seiten 3, 15, 23, 28, 29)

---

### Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner) und Gabriele Wurzer

---

### Druck: Universitätsdruckerei Klampfer 8181 St. Ruprecht an der Raab/Austria

---

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.

---

ISSN-Nr. 2311-8989



**PEFC zertifiziert**

Dieses Produkt stammt aus  
nachhaltig bewirtschafteten  
Wäldern und kontrollierten Quellen

PEFC/06-39-22

[www.pefc.at](http://www.pefc.at)



# Your Partner in Change.

[www.integratedconsulting.at](http://www.integratedconsulting.at)