

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
01/2012


Integrated
Consulting
Group



**Liisa
Valikangas**

Interview:
The Future of
Innovation

4

**Storm your
Brain**

Kreative
Problemlösung
reloaded

11

**Ungeschriebene
Gesetze**

Motor und
Bremse für
Innovation

14

Editorial



Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG



Liebe Leserin und lieber Leser,
Der Ruf nach Innovation wird immer lauter. Egal ob Manager, Politiker oder Berater, sie alle wollen sich «neu erfinden», streben nach neuen Geschäftsideen und drängen darauf, «Europa zum Innovationsführer» zu machen. Doch gut gemeinte Innovationsprogramme und anregende Ideen alleine führen zu keiner Innovation und nachhaltigen Erneuerung. Loslassen ist für den Management-Vordenker Peter Drucker eine wichtige Voraussetzung. Denn «People who are committed to maintain yesterday are not available to create tomorrow».

Wir zeigen Ihnen in dieser Ausgabe, wie Sie das Morgen nachhaltig gestalten können und wodurch Innovation lebendig wird. Wir beschäftigen uns mit dem Phänomen Unternehmenskultur und deren Wirkung auf die Innovations-Fitness, zeigen innovative Fallbeispiele aus Wirtschaft und Verwaltung und liefern Ihnen praktische Tipps zur Entwicklung neuer Ideen. Aus dem innovativen Skandinavien erzählt Liisa Valikangas, Professorin an der Helsinki University und Impulsgeber für unsere finnischen Allianzpartner Innotiimi, wie eine innovative Zukunft aussehen kann. Viel Spaß beim Lesen – wir sind schon gespannt auf Ihr Feedback!

Inhalt



Interview
Liisa Valikangas
4-7

Wie viel Organisation
verträgt Innovation?

8-10



Praxistool

11-13

ICG News

24-26

TRIZ

27

Ungeschriebene
Gesetze
14-19



Endlich fragt mich
jemand

20-23

Beratervorstellung

28-29

Cases

30-33

Liisa Valikangas

The Future of Innovation

Travelling to places many people do not commonly go to makes her perceptive of new, creative ideas. Reading books a bit farther away from her field inspires her. Following current happenings in the world gives her the capacity to imagine things that are not yet visible. The well-known author, consultant and professor of innovation management, Liisa Valikangas, is always looking for something innovative to create a more liveable future.



Variety is the essence of innovation. And variety needs to be constantly, intentionally cultivated.

Organizations are constantly developing efficient ways to find new ideas and business opportunities. Based on your experience, what is new in the field of innovation?

Liisa: I believe there are some interesting new methodologies for innovation development like game platforms that allow several thousands of people to collaborate toward a common goal. What is unique, is the ability to harness so many people's ideas and energies. There is also an increasing understanding in companies that innovation is not some kind of separate department but an organizational capability that requires company-wide imagination and intrapreneuring. I was also intrigued by a book by Beatrice K. Otto that discussed the role of jesters in courts. It appears, a jester-like institution may be crucial to allow for humor and playfulness to thrive in organizations. This benefits innovation as any innovative idea is non-linear.

Game platforms? How do they work exactly?

Liisa: Take for example Superstruct (www.superstruct-game.org), which was a massive multiplayer game, created by the Institute for the Future in Palo Alto, CA. Some 7,000 people played the game trying to address the imaginary but real-feeling »superthreats« bringing the world to an end in a few decades. The purpose of such alternative reality games is to think through different scenarios and collaborate to address the emerging issues. Imagine, thousands of volunteers as a resource for your organization to shape your future!

Some organizations have too many ideas, but no proper ways to develop them into innovations. What main changes or developments do you see in innovation processes in the near future?

Liisa: Innovation processes need to focus on enablement – how to support the development of innovative ideas. Often innovation processes are centered on assessment when they really should be helping the team to improve the idea, combine it with other ideas and develop a business plan around it. In most organizations there are too many people who opine on the quality of ideas, and too few who actually improve upon them. One approach would be to let the concept grow outside the company for a while to see if it works and then absorb it back once it has gained some strength of its own. Of course, then it is important to allow the idea to impact the business model and operations of the company, otherwise it will be squashed.

Finland has quite a good reputation in terms of new innovations. Having worked in countries like Finland, USA, Switzerland and Japan among others, must have given you a strong perspective to evaluate cultural differences. How do you see these differences in innovation management when you compare Finland and USA, for example?

Liisa: Well, there are many interesting differences, I encountered when I came back to Finland after living 12 years in California. For example, thinking and playing with ideas or getting excited about them is not commonplace here. In Finland people do not know how to use novel concepts as a currency for discussion like they do in Silicon Valley. There, the best ideas compete against each other. They are evaluated from the perspective, the more radical the more promising; and are dropped easily when they fail to work. In Finland, the person presenting an idea takes a risk in speaking out about it. In general, the idea is too tightly coupled with its presenter rather than considered as an opportunity to explore and imagine possible, alternative futures,

which is what ideas are really efficient for. They are cheap and easy to discard when they do not work. Yet, ideas in combination with other ideas are a fantastic way to imagine what might become possible – one day.

Can you as innovation consultant see any changes in your job's role in the future?

Liisa: I think companies' innovation capabilities are maturing fast, and innovation may be one of those areas that are no longer considered separate. Like quality, it is just one of the focus areas that managers need to balance. However, organizations naturally migrate towards a certain way of operating, which tends to drive out innovation. Thus, there is always a need for innovation reminders.

You have recently written a book called: »The Resilient Organization« What do you wish for anyone who is in a leading innovative role, to learn from this book?

Liisa: I have collected what I have learnt from strategic resilience and innovation for the past 20 years and reflected on it. The most important lesson is to continuously develop new options, avenues, pathways, ideas. Only movement makes movement possible. Rehearsing change is very important. If change is not rehearsed, the ability to change will disappear. Like muscles: if you do not go to the gym, you won't be in shape. When the tiger is on your tail, it is too late to learn to run.

You have also established Innovation Democracy, Inc., a non-profit organization which is mainly operating in developing countries. Liisa, what is Innovation Democracy, Inc. and what does it do?

Liisa: It is a group of dedicated volunteers who seek to support innovative entrepreneurship in countries important to world stability. We work with graduating students and help them create a future for themselves, for example, start a company. We also work with companies originating from emerging markets that we can learn from and who can in turn learn from our knowledge in strategy, innovation and leadership. My trip to East Africa recently, was related to the activities of Innovation Democracy. This is one way for me to get new insights and share what I have learned too. ●



Jarno Poskela, senior partner at Innotiimi, ICG's Nordic partner and an international consulting company with roots in Finland. Innotiimi employees 50 consultants working in seven European countries. For 28 years Innotiimi has helped its customers to develop in areas such as innovation, change, leadership, team building and well-being.

I got to know Liisa when I was working at Stanford University. Last time I met her at the FEI (Front End of Innovation) Conference in Helsinki in October 2011 when she gave a very inspiring presentation about new trends in innovation management.

Dr. Liisa Valikangas, Professor of Innovation Management at Aalto University, Finland, specializes in innovation, strategy and global change. She has worked at IMD in Switzerland, editing the World Competitiveness Report, and studied leadership and organizational change at Keio Graduate School of Business in Japan. After her Ph.D. at Tampere University in Finland on leading change, she was a post-doc at Stanford University in the USA, focusing on organizational learning. She is a co-founder of Innovation Democracy, Inc., a nonprofit organization dedicated to advancing innovative entrepreneurship in countries important to world stability (www.innodemo.com). She has published in journals such as Harvard Business Review and MIT Sloan Management Review. She regularly teaches in executive education programs.

Buchtipp

»The Resilient Organization – How Adaptive Companies Thrive Even When Strategy Fails« (MacGraw-Hill, 2010)



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

Wie viel Organisation verträgt Innovation?

Innovation und Organisation sind auf den ersten Blick ein klassischer Widerspruch. Einerseits die festen Strukturen von Budgets und Ressortaufteilung, andererseits die luftige Welt der Ideen, der gedanklichen Kreativität. Nur wenn die Organisation ausreichend fit für Innovation ist, kann dieser Widerspruch aufgelöst werden.

von Klaus Birkbauer, Stefan Posch und Peter Affenzeller

Ein Glück: der Innovationsprozess funktioniert nicht

»Innovation ist bei uns der einzige Prozess, der nicht nach unserem ISO-Handbuch funktioniert«, beklagte die Geschäftsführerin eines innovationsgetriebenen Dienstleistungsunternehmens in einem Beratungsgespräch. Genau hier wurde die Herausforderung im Umgang mit Innovation erkannt: Ideenfindung verträgt kaum starre Strukturen. Wie also gestaltet man eine passende Organisation für Innovation? Der Start ist nicht der Aufbau von Prozessen und Strukturen – auch wenn die Geschäftsführung gleich zu Beginn einen straff strukturierten Stage-Gate®-Prozess¹ fordert. Innovative Haltungen und Prinzipien müssen von Beginn an verankert sein und gelebt werden (siehe auch Artikel »Organisation der Zukunft«, Ausgabe 01/2011).

Die Innovations-Landkarte

Phase 1: Define a Box before you think out of it

Viele Unternehmen starten Innovation damit, möglichst viele Ideen zu sammeln und sie in Datenbanken zu erfassen. Für erfolgreiches Innovieren muss dem ein entscheidender Schritt vorausgehen: wirksames Innovationsmanagement legt hohen Wert auf gut definierte Aufgabenstellungen (die Box), auch Opportunity Recognition oder Definition von Suchfeldern genannt. Im Kern geht es darum, einen relevanten Kristallisa-

¹Dr. Robert G. Cooper, Professor Emeritus of Marketing and Technology Management at McMaster University in Canada, entwickelte dieses Modell, um Innovations- und Entwicklungsprozesse maßgeblich zu optimieren. Stage-Gate® ist ein geschütztes EU-Warenzeichen des Innovation Management U3 und Product Development Institute Inc. www.stage-gate.com

Die Innovations-Landkarte



tionspunkt für die Ideenfindung zu erarbeiten. Wann immer Sie aufgefordert werden »Out of the Box« zu denken, machen Sie sich klar, um welche Box es sich dabei handelt. Ein klar definiertes Problem ist oft schon die halbe Lösung. Innovations-Fitness ist daher zum wesentlichen Teil die Fähigkeit der Organisation, ihre brennenden Fragen konkret darzustellen.

Herausforderungen für die Organisation

In Pionierunternehmen bringt der Gründer Motivation, Antrieb und Ausrichtung mit und vereint alle notwendigen Disziplinen in sich. Er selber ist der organisatorische Rahmen. Mit zunehmender Arbeits- teilung entsteht die Herausforderung, unterschiedliche Wissensquellen anzuzapfen. Klassisches Ideen- management legt keinen Fokus auf das Formulieren von Aufgabenstellungen. Oftmals ist dann der Output unbefriedigend – Ideen sind breit gestreut und von mangelnder Qualität. Innovationsmanagement als Prozesstreiber sorgt für gut definierte Aufgabenstel- lungen bei inkrementellen oder radikalen Innovations- vorhaben und stimmt die Reihenfolge der Bearbeitung mit dem Management ab.

Phase 2: Von den Ideen zum ausgereiften Konzept

Ist die Aufgabenstellung konkretisiert, darf das Gehirn umschalten und endlich kreativ, intuitiv, explorativ Ideen generieren. Jetzt kommen Kreativitätstools zum Einsatz. Ein cleverer Verdichtungsprozess identifiziert

vielpersprechende Ideen und legt die Basis für erste Rohkonzepte. Je nachdem ob eher inkrementelle oder radikale Innovationen erwartet werden, bewegt man sich auf mehr oder weniger unbekanntem Terrain. Bei radikalen Innovationen steht schnelles Lernen im Vordergrund. Dies wird unterstützt durch »early proto- typing«, welches eine intensivere Auseinandersetzung mit Konzepten und deren Weiterentwicklung ermög- licht. Dieser typischerweise iterative Prozess führt schließlich zu einer reduzierten Anzahl von Konzepten.

Herausforderungen für die Organisation

An sich »vernünftige« Mitarbeiter werden zum Spinnen eingeladen. Für diese andere Art des Denkens muss ein temporärer Rahmen mit den drei Dimensionen Time, Trust, Territory geschaffen werden:

- Territory: einen temporären »Denkraum« öffnen
- Trust: diesen Denkraum vor Anfechtungen und Unsicherheiten der Organisation schützen
- Time: einen realistischen Zeitrahmen für die iterative Konzeptentwicklung sicherstellen

Dieser »Raum« kann – passend zur Box – sehr unterschiedlich sein. Es kann im einfachsten Fall ein erlaubtes Zusammenstehen beim Kaffeeautomaten sein bis hin zu speziell ausgestatteten Kreativumfel- dern im Unternehmen. Erfolgsentscheidend ist dabei das Vertrauen in diese Art des Arbeitens und nicht die Größe der physischen Räume. ►



Scheinbar Widersprüchliches in Einklang zu bringen, ist die Herausforderung.

Phase 3: Das Konzept auf dem Weg zum Markt – mit Stage und Gate

Das Konzept ist reif. Jetzt auf den Markt damit – aber wie? Hier kommt der Stage-Gate®-Prozess ins Spiel, der vor mehr als 20 Jahren entwickelt wurde. Viele große Unternehmen haben diesen Prozess mit elektronischem Work-flow und Datenbanken zu einem Kommunikations- und Managementwerkzeug ausgebaut. Die Grundidee aller Stage-Gate®-Prozesse ist einfach: in der »Stage« wird gearbeitet. Am Tor (Gate) warten die Gate-Keeper, die darüber entscheiden, ob die Anforderungen für die Durchführung der nächsten Phase erfüllt sind. Die meisten Manager lieben diesen Prozess, weil er Effizienz und Sicherheit verspricht und dabei die Hauptaufgabe nie aus den Augen verloren wird.

Herausforderungen für die Organisation

Im klassischen Projektmanagement, wie zum Beispiel dem Anlagenbau, gilt: Abbruch und Scheitern ist keine Option. Beim Stage-Gate®-Prozess braucht es jedoch – falls erforderlich – den Mut, Stopp zu sagen,

verbunden mit Wertschätzung für die bisher geleistete Arbeit. »Abbruch ist keine persönliche Niederlage« ist in diesem Fall ein wichtiger Wert einer gelebten Innovationskultur.

Die Organisation selbst ist Objekt der Innovation

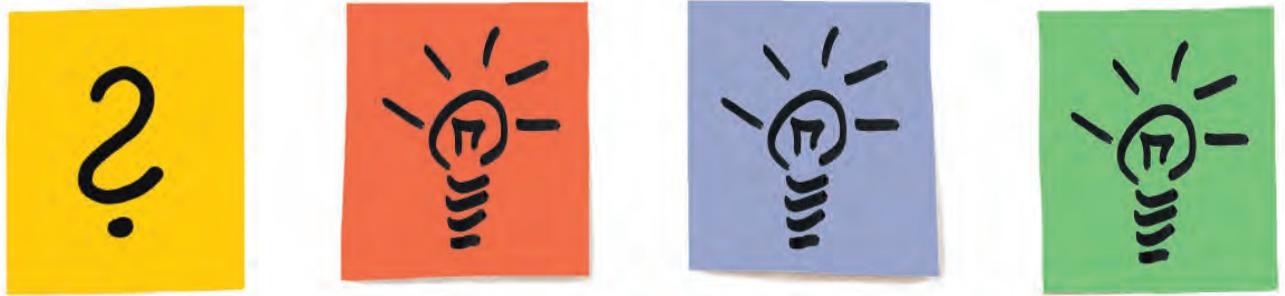
Methoden und Tools kann heute jeder nachlesen. Die Herausforderung jedoch liegt in der maßgeschneiderten, differenzierten Gestaltung der drei Phasen, passend zur Bedeutung von Innovation im jeweiligen Unternehmen. Unser integrierter Beratungsansatz bietet die Synthese von fachlicher Kompetenz und psychosozialen Fähigkeiten. Co-Creation, also partnerschaftliche Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe, ist dabei die Grundhaltung.

Letztlich geht es um einen wirksamen Dialog für echtes Commitment zu Time + Trust + Territory. Schafft man dies, sind die Voraussetzungen für eine fruchtbare Synthese von Innovation und Organisation gegeben. ●

Storm your Brain

Kreative Problemlösung reloaded

Brainstorming ist wohl der Begriff, den man zum Thema Innovations- und Kreativitätsmethoden am öftesten hört. Doch nur weil es ein bekanntes Tool ist, heißt das noch lange nicht, dass es auch richtig angewendet wird. Kreative Lösungen erzielen Sie dann, wenn Sie einige simple Regeln dabei beachten.



Kommt Ihnen diese Situation auch bekannt vor: Eine Diskussion ist festgefahren und keine Lösung ist in Sicht. Da hat einer der Teilnehmer die befreiende Idee: »Lasst uns dazu schnell einmal ein Brainstorming machen. Was fällt Euch dazu ein? Kommt schon, jede Idee ist erlaubt!« Doch auch wenn dann einige Ideen am Tisch liegen, passiert es oft, dass am Ende die Mehrheit der Teilnehmer mit dem Ergebnis unzufrieden ist. Im Folgenden geben wir Ihnen fünf erprobte Tipps, die zu besseren Resultaten führen.

1. Prüfen Sie die Voraussetzungen für den Einsatz von Brainstorming

Brainstorming ist ein Kreativitätswerkzeug, also eine Methode zur kreativen Problemlösung für Gruppen. Ein Weg, für eine (knifflige) Aufgabenstellung eine Vielzahl an Lösungsansätzen zu generieren, aus denen man in weiterer Folge die Attraktivsten auswählt. Überlegen Sie daher, ob eine Gruppe zu einem besseren Ergebnis kommen wird, als eine Einzelperson allein unterstützt durch googeln.

2. Starten Sie mit einer klar formulierten Aufgabe

Formulieren Sie in einfachen Worten und so konkret wie möglich in einem Satz die Aufgabenstellung sowie die dazugehörigen Rahmenbedingungen und schreiben sie diese für alle sichtbar auf. Das unterstützt die kreativen Köpfe dabei, jederzeit wieder Orientierung zu finden und sich nicht immer wieder mit der Interpretation des Ausgangspunktes belasten zu müssen. »Wie können wir unsere Abschlussfeier

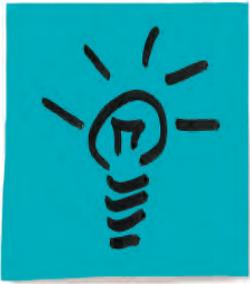
in einer Woche für 30 Personen mit einem Budget von 100 Euro gestalten« fordert die Kreativität bei weitem mehr als »neue Ideen für die Abschlussfeier«. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass kreative Ideen erst dann entstehen, wenn Sie keine Einschränkungen vorgeben. Es ist genau umgekehrt. Erst mit engen Rahmenbedingungen wird die Kreativität herausgefordert. Sie erhalten damit typischerweise viel mehr verwertbare Ideen. Schlussendlich ermöglicht eine klare Aufgabenstellung den Teilnehmern abzuschätzen, inwieweit ihre Ideen ein nützlicher Beitrag zum Thema waren und das wiederum steigert ihr Erfolgsgefühl.

3. Verwenden Sie die »Ja, und ...«-Regel

Für den bestmöglichen Ablauf einer kreativen Ideenfindung gibt es vier klassische Regeln:

- Ideenquantität vor Ideenqualität
- Keine Bewertung, keine Kritik
- Alles ist erlaubt, auch verrückte Ideen
- Baue auf den Ideen anderer auf

Oftmals werden diese Regeln den Teilnehmern eines Brainstormings nicht mehr in Erinnerung gerufen und auch nicht konsequent eingehalten. Der Verstoß gegen die Regel »keine Bewertung, keine Kritik« passiert dabei am häufigsten, weil unser Denken trainiert ist, automatisch zu bewerten. Dieses Verhalten führt sofort dazu, dass sie aus einem kreativen Prozess der Ideenfindung herausfallen und die vorgesehene Zeit mit dem üblichen »zerdiskutieren« von altbekannten Ideen verwenden. Diese Diskussion konzentriert sich dann meist auf zwei Teilnehmer und der Rest wartet



betreten und gelangweilt darauf, dass ein Wunder passiert oder die Zeit um ist. Unser Tipp: Fordern Sie von allen Teilnehmern für die Phase der gemeinsamen Ideengenerierung nur »ja, und ...«-Formulierungen zu verwenden anstelle des sonst üblichen »ja, aber ...«. Probieren Sie es aus, es wirkt Wunder. Sobald ein Teilnehmer versucht, die Idee von jemand anderem zu kommentieren (also in Wahrheit zu kritisieren) kommt er um die Formulierung »ja, aber ...« nicht herum. Das schöne dabei ist, dass jeder einzelne Teilnehmer sofort merkt, wenn er diese Regel verletzt und selbstständig seine Wortmeldung umformuliert. Selbst ausgeprägte Hierarchen sind so bereit, für die Dauer einer Ideenfindung dieser Regel zu folgen.

4. Lassen Sie die Teilnehmer selber schreiben

Anstatt für die anderen am Flipchart mitzuschreiben, verteilen Sie A4- oder halbierte A4-Blätter an die Teilnehmer, auf denen diese ihre Ideen gut lesbar niederschreiben. Bitten Sie dabei um die Formulierung von ganzen Sätzen, eventuell um eine Ergänzung durch eine Zeichnung oder Skizze. Bei der weiteren Bearbeitung erhalten Ideen mit noch so einfachen Skizzen eine viel höhere Aufmerksamkeit und werden leichter erfasst.

5. Gestalten Sie den Ablauf nach dem 1-2-Alle-Prinzip

Bitten Sie zunächst jeden Teilnehmer, fünf Minuten für sich alleine seine Ideen zu Papier zu bringen. Diese ruhige Phase hilft, sich mit der Aufgabenstellung

anzufreunden und Ideen dazu zu sammeln. So haben auch eher introvertierte Teilnehmer die Möglichkeit sich einzubringen. Im nächsten Schritt besprechen die Teilnehmer ihre Ideen in Zweierteams für fünf bis zehn Minuten und formulieren gegebenenfalls gemeinsam neue. Energiereiches Gemurmel füllt den Raum, während in vertraulichen Zweiergesprächen erste Ideen mit einer anderen Person ausgetauscht werden. Dabei merkt jeder, wie gut seine Ideen beim Anderen ankommen, sozusagen als Generalprobe für das Einbringen in der gesamten Gruppe. Gestalten Sie diese Phase länger, werden die Zweierteams anfangen, gemeinsam spannende, zusätzliche Ideen zu generieren. Nun erst bitten Sie alle Zweierteams, ihre besten Ideen der gesamten Gruppe vorzustellen. Alle anderen hören zu und schreiben gegebenenfalls dadurch angestoßene weitere Ideen auf.

Mit diesem Vorgehen vermeiden Sie wildes, hektisches Sammeln von Input und bekommen konkret formulierte, hilfreiche Ideen. Die bewusste Entschleunigung hilft den Teilnehmern, Gedanken für sich zu Ende zu führen und zu formulieren. Sind Sie als Gruppe mit der Menge und Vielfalt an erzeugten Ideen zufrieden, können Sie an eine gemeinsame Bewertung bzw. Auswahl der Ideen gehen. (Aber das ist ja eine andere Geschichte ...). ●

»Opera«: Workshop-Methode zur Unterstützung des Brainstormings, die Mitarbeiter in den Entscheidungs- und Lösungsfindungsprozess miteinbezieht.

© Innotiimi

Ungeschriebene Gesetze

Unternehmenskultur als Motor und Bremse für Innovation

Kein anderer Faktor beeinflusst die Innovationskraft eines Unternehmens so sehr wie die Unternehmenskultur. Nicht einmal finanzielle Anreize und professionelle Innovationsmethoden haben eine derartig starke Auswirkung. Die ungeschriebenen Gesetze – sprich Kultur – sind aber nur schwer veränderbar. Was also gilt es zu tun, um die Unternehmenskultur fit für Innovation zu machen?

von Manfred Höfler und
Ursula Seeliger

Apple, Google oder Southwest Airlines werden oft als Vorzeigebeispiele für innovative Unternehmenskulturen genannt. Bei uns sind die Innovationsmotoren meist die erfolgreichen Familienunternehmen, auch als »Hidden Champions« bezeichnet. Vergleicht man diese mit traditionellen Unternehmen wie Post, Bahn oder Energieversorgern, stellt man fest, dass auch sie in ihrer Anfangszeit sehr innovativ waren – sowohl technologisch als auch hinsichtlich ihres Geschäftsmodells. Sie bildeten früher die Grundlage für den Fortschritt der Industriegesellschaften. Kommt mit der Größe und den Jahren die Bürokratie, unter der die Innovationskraft auf Dauer leidet? Gegenteiliges beweisen Firmen wie 3M, IBM, BASF oder Bosch, die mit einer über 100-jährigen Geschichte noch immer zu den Weltmarktführern gehören. Ob Start-up-, Pionier- oder Traditionsunternehmen – die Erfahrung lehrt uns, für den nachhaltigen Erfolg brauchen Unternehmen eine Kultur, in der Innovation wachsen kann.

Unternehmenskultur – was steckt dahinter?

»Unternehmenskultur ist die Konstruktion einer gemeinsamen Realität der handelnden Personen oder die Gesamtheit des Gelebten, das durch Informelles und Tatsächliches geprägt wird«, so definiert Ed Schein Unternehmenskultur. Klingt kompliziert? Einfacher ausgedrückt ist die Unternehmenskultur die Summe aller ungeschriebenen Gesetze, die das Verhalten der



Ein Blick auf Ihre persönliche Situation

Wie sieht es eigentlich mit Ihrer persönlichen Innovations-Fitness aus? Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, einen Blick auf die eigene Situation zu werfen.

Wie oft unternehmen Sie einen wiederholten Anlauf, wenn etwas nicht leicht geht?

ich bleibe hartnäckig dran es soll halt nicht sein



Wie sehr schauen Sie bei der Auswahl von Mitarbeitern zwar auf gemeinsame Werte, aber auch auf unterschiedliche Fähigkeiten, Qualitäten und Herkünfte?

Diversität ist mir wichtig Ähnlichkeit ist mir wichtig



Menschen einer Organisation stark bestimmen. Die Kultur liefert Orientierungspunkte für das Verhalten, sie bestimmt, was erlaubt ist und was nicht und ersetzt damit teilweise die Führungsautorität von direkten Vorgesetzten. So können auch Widersprüche zu veröffentlichten Unternehmenswerten und Leitbildern entstehen, da gelebte Kultur nirgendwo schriftlich festgehalten wird, sondern sich aus dem Umgang der Menschen einer Organisation bildet.

Persönliche Werte und Glaubenssätze der innovativen Gründer sind oft noch Jahrzehnte später prägend. Jobs, Watson und Packard beeinflussen auch heute noch die Kultur von Apple, IBM und Hewlett-Packard. Auch Wendepunkte, wie dramatische Krisen, bedeutende Zukäufe, starke Führungspersonen oder neue Eigentümerstrukturen prägen sich tief in das kollektive Gedächtnis eines Unternehmens ein. Unternehmenskultur ist damit auch immer das Resultat eines Verhaltens, das über einen längeren Zeitraum praktiziert wurde und in der Vergangenheit zum Erfolg führte.

Verteidigung von Erfolgsmustern der Vergangenheit

»Warum ändern, was gut funktioniert hat.« Nach diesem Motto werden Muster, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, einfach weiter verfolgt. Dadurch steht sich das Gewohnheitstier Mensch jedoch selbst im Weg und die Unternehmenskultur entwickelt sich so zum größten Feind der Erneuerung. Häufig braucht es erst die dramatischen Bedingungen einer Krise,

bevor tiefgreifende Veränderungen angepackt werden. Langjähriger Erfolg kann zur Falle werden: Wie bei IBM in den 90er-Jahren, als sie die Marktführerschaft verloren hatten, weil sie auf die Marktentwicklung des PC nicht schnell genug reagierten. Die strategische Neuausrichtung gelang mit dem CEO Louis Gerstner jr., der als Branchenfremder seine Außensicht und neue Denkansätze auch in die Unternehmenskultur mit einbrachte. Ein aktuelles Beispiel liefert Kodak als ehemals technologischer Pionier und Weltmarktführer. Das Unternehmen konnte mit neuen Trends – ausgelöst durch Digitalfotografie – nicht Schritt halten und musste Insolvenz anmelden.

Keine gewünschte Wirkung ohne Tiefgang

All das führt zum Schluss, dass Unternehmenskultur kaum kurzfristig verändert werden kann, außer es gelingt, fundamental neue Erfolgserlebnisse zu erzielen. Neue starke Männer und Frauen, die ihre persönlichen Werte ins Unternehmen einbringen wollen, scheitern nicht selten an vorhandenen, ungeschriebenen Gesetzen. Auch scheitern zumeist Programme zum Kulturwandel. Fragebögen zur Kulturanalyse, die Werte erheben und dann schöne Grafiken produzieren, ewig lange Diskussionen um Formulierungen von Werten in Leitbildern, die dann auf Plakaten gedruckt werden oder interne Werbekampagnen zur Kommunikation der Werte an alle Mitarbeiter sind nette Prozesse, zeigen aber kaum Wirkung.

Wie sehr spüren Sie eine Unabhängigkeit im Job? Das heißt, wie zufrieden könnten Sie auch ohne Ihre jetzige Funktion, berufliche Stellung leben?

ich spüre hohe Unabhängigkeit ich spüre mehr Abhängigkeit



Wenn Sie auf Reisen unterwegs sind, was sehen Sie dann stärker? Das Bekannte oder das Neue?

ich suche etwas Neues ich entdecke das Bekannte



Wie stark ist Ihr persönlicher Antrieb für etwas, das Sie auf die Welt bringen wollen?

ich spüre starken Antrieb ich spüre eher geringen Antrieb



Wenn Sie fast alle Fragen mit 1 oder 2 beantwortet haben, sind Sie gut für Innovationen gerüstet.

Entdeckungsreise Unternehmenskultur

Es gibt also keine einfachen Patentrezepte für eine innovative Unternehmenskultur. Der erste und wichtigste Schritt ist, sich im Management gemeinsam bewusst zu werden, welche Kulturelemente Innovationen fördern und welche sie behindern. Dazu eine Vorgangsweise aus unserer Beratungspraxis:

Bilden Sie eine bunt zusammengesetzte »Forscherguppe« und lassen Sie von dieser Gruppe Ihre Unternehmenskultur erkunden. Gehen Sie die Wege von Kunden oder Mitarbeitern nach und versetzen sich in deren Situation. Dokumentieren Sie die Erkundungen über Fotos oder über Videos – dadurch lassen sich Ihre Analysen wirkungsvoller transportieren als nur mit Powerpoint-Charts. Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern am Shop-Floor oder am Point of Sale, denn diese kennen die ungeschriebenen Gesetze oft viel besser als die meisten Führungskräfte. Um sich in die jeweilige Situation hineinversetzen zu können, hilft eine Haltung von Neugierde und Offenheit.

Die Gruppe wird damit zu Kultur-Erkundern, die aus einer Außenperspektive beobachten, was einem direkt Beteiligten im Geschehen oder einer verantwortlichen Führungskraft nicht zugänglich ist. Werten Sie dann in einem Management-Workshop die Erkundungen der Forschergruppe aus. Ohne Angriff und Rechtfertigung, sondern als neutrale Forschungsergebnisse. Und wenn es dabei gelingt, auch bisherige Tabuthemen anzusprechen, ist der erste Schritt zur kulturellen Entwicklung getan. ►

Ein Tool zur Kulturanalyse

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen wurde über Nacht zu einer Person und kommt gerade bei der Tür herein. Wie sieht diese Person aus? Ist sie männlich oder weiblich? Wie alt ist sie? Welche persönlichen Merkmale hat sie? Welche Empfindungen löst sie bei Ihnen aus? Sie haben schon ein Bild vor sich, das langsam immer konkreter wird. Sie können die Person jetzt auch zeichnen.

Beispiel 1: Eine dynamische Frau, sehr tough, unnahbar.

Rein äußerlich passt alles – Kleidung, Make-up ... aber es fällt ihr schwer, Kontakt zu knüpfen und ...

Beispiel 2: Ein etwas in die Jahre gekommener Mann. Er gibt sich jugendlich, betont modisch gekleidet und zeigt, dass er sich vieles leisten kann. Gleichzeitig hat er ungepflegte Hände und Löcher in den Socken ...

Beispiel 3: Ein ländlich-konservativ gekleideter Mann mittleren Alters. Er ist freundlich im Ausdruck und unterhält sich mit allen, die Deutsch sprechen – ansonsten ...

Sie schmunzeln oder sind etwas erschrocken? ... und fragen sich, was an dieser Person nun Erneuerung fördert oder verhindert – und wie diese Person mit dem Anspruch an Innovation umgehen würde? Sehr wirkungsvoll für ein tieferes Verstehen ist ein Dialog und Austausch beispielsweise in einem Workshop mit Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden. Bei welchen Merkmalen und Attributen gibt es Übereinstimmungen? Wo zeigen sich Brüche und Widersprüche? Welche Unterschiede in den Bildern überraschen Sie am meisten? Was verändert sich durch den Austausch/Dialog? Kommen Sie zu einem gemeinsamen Bild? Wie würde ein gemeinsames Bild aussehen?

»Die eigentliche Entdeckung besteht nicht darin, Neuland zu finden, sondern mit neuen Augen zu sehen.«

Marcel Proust, Schriftsteller

Sieben Schritte zu mehr Innovations-Fitness

Die Kulturerkundung/Kulturdiagnose schärft das Bewusstsein von Management und Mitarbeitern. Sie zeigt worin Stärken begründet sind, welche Ressourcen Energie für Erneuerung geben und wie Veränderungsvorhaben gestartet werden können. Natürlich kann der »Schalter der Unternehmenskultur« nicht einfach in Richtung mehr Innovationskraft umgelegt werden. Als Führungskraft und als Unternehmensgestalter verfügen Sie jedoch über einige gute Interventionsmöglichkeiten, um die Innovations-Fitness Ihrer Unternehmenskultur zu steigern:

1. Fördern Sie die Diversität im Unternehmen (Alter, Herkunft, Geschlecht, Ausbildung etc.) und achten Sie darauf, wer Ihre zukünftigen Mitarbeiter wie auswählt. Zu viele HR-Leute suchen nach Ähnlichkeiten zu Bestehendem, um mögliche Irritationen zu vermeiden.
2. Starten Sie Initiativen, wo Mitarbeiter in kurzer Zeit herausfordernde Erfolge erzielen wollen und wozu neues Verhalten jenseits bestehender Regelwerke notwendig ist (siehe www.integratedconsulting.at unter Leistungen für die Wirtschaft/Change Management). Machen Sie dann die Erfolge dieser »Laborsituation« sichtbar und werten Sie das Gelernte in puncto Umsetzbarkeit für die gesamte Organisation aus.
3. Stellen Sie ein internes Venture Capital bereit: Agieren Sie für Mitarbeiter, die besondere unternehmerische Ideen bringen, wie ein Risikokapitalgeber – mit der Haltung »nur zwei von zehn Ideen zahlen sich aus, und die dafür umso mehr«.
4. Schaffen Sie lebendige Kommunikationsräume, wo der Wissensaustausch gefördert wird und interdisziplinäre Teams gemeinsam Ideen generieren. Kreativitäts-Workshops machen Lust auf Innovation, wenn nicht jeder schräge Vorschlag von der »Das geht bei uns nicht«-Fraktion sofort erstickt werden kann.
5. Geben Sie jungen »Innovationspflanzen« eine eigene Struktur und Raum zum Wachsen. Dazu ein Beispiel: Der Erfolg von YESS als erste österreichische Diskontmobilfunkmarke war nur möglich, weil ein Team von 20 Mitarbeitern, räumlich getrennt vom Hauptstandort, neue Marketingkonzepte, auch im Widerspruch zur bestehenden Marketingabteilung, entwickeln konnte.
6. Involvieren Sie Ihre Kunden in den Innovationsprozess? Dabei ist Kreativität gefordert. Es geht um mehr als Kundengespräche, Kundenworkshops oder den Kunden in den Entwicklungsprozess einzubinden. Hier braucht es eine Haltung von Offenheit, Neugierde und »Walking in the Customer Shoes«.
7. Schaffen Sie Vorbilder für innovative Führungskräfte. Organisationen, in denen an den Hebeln der Macht nur Führungstypen vertreten sind, die auf Effizienz, Finanzergebnisse und den aktuellen Geschäftserfolg schauen, fällt es schwer, den Ruf nach mehr Innovation glaubwürdig zu vertreten. ●

Zutaten einer innovativen Kultur

»We cannot predict the future – but we can create it« lautet das Motto der führenden Produktdesignfirma IDEO, die wir im Rahmen einer ICG-Studienreise schon vor über zehn Jahren im Silicon Valley besuchten. Dort wurden die folgenden Prinzipien, die wir für wichtige Zutaten einer innovationsfördernden Unternehmenskultur halten, besonders gelebt:

Selbstbestimmen und Führen

Innovation braucht die Freiheit des Individuums, die Chance zur Selbstbestimmung, etwas auszuprobieren und auch scheitern zu dürfen. Dennoch braucht es eine klare Führung, die zum Beispiel in bestimmten Phasen eines Innovationsprozesses von außen, oft auch direkt interveniert und für Orientierung sorgt.

Diversity ist gefragt

Das Rezept ist einfach: Unterschiedliches Know-how, unterschiedliche Herkünfte, unterschiedliche persönliche Qualitäten, die alle auf ein gemeinsames Ziel fokussiert sind. Damit das funktioniert und nicht im Chaos endet, braucht es Menschen mit intrinsischer Motivation für die Sache und gemeinsame Werte. Aber es braucht auch eine Portion Führung, die in bestimmten Situationen eingreift und hilft, die Energien wieder in Bahn zu bringen.

Um Verzeihung bitten

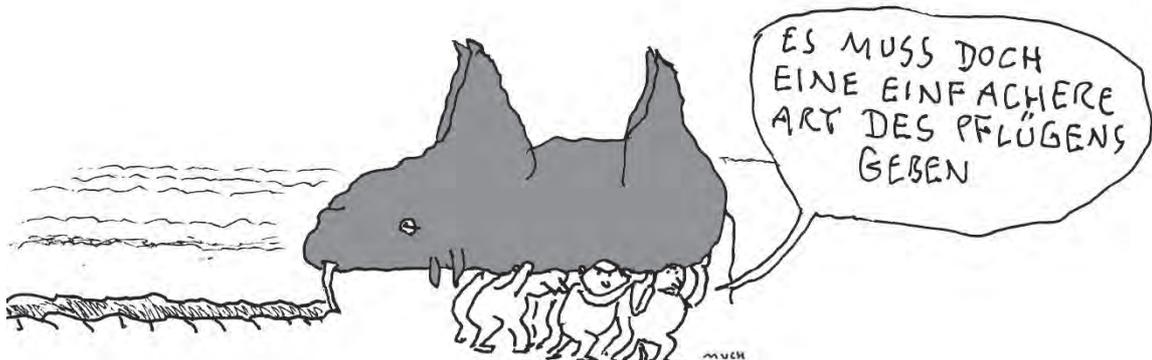
statt um Erlaubnis zu fragen – ist ein Wert, der nicht nur IDEO, sondern auch andere innovative Unternehmen prägt. Hinter diesem Prinzip steht die kulturelle Erlaubnis, Verantwortung übernehmen zu können. Oder können Sie sich als Führungskraft folgender Aussage verschließen: »Ich habe mit viel Energie im Interesse des Unternehmens etwas probiert, was ich eigentlich nicht durfte, es ist gescheitert und ich/wir haben daraus folgendes gelernt ...«

Abschauen statt Fragen

Gute Beobachtungen sind viel mehr wert als viele Fragen. Neues entsteht zumeist nicht über Kundenbefragungen oder klassische Analysen, sondern über Beobachtungen von Verhalten, Hineinversetzen in Problemlagen oder weil es gelingt, Querverbindungen herzustellen. Die Unternehmenskultur muss diese Form der Erkundung, die auch Zeit kostet, ermöglichen.

Just do it

Innovationen entstehen, wenn in kurzer Zeit alle Kräfte gebündelt werden und Unmögliches doch möglich wird. Teams, die ohne Beachtung von Rang und Namen zusammenarbeiten oder Nächte, die durchgearbeitet werden, um einer Idee zu folgen, sind die Klassiker dabei.



Endlich fragt mich jemand

Verwaltungsinnovation:
Neue Ansätze für Bürgerbeteiligung



Mehr als 5,6 Millionen Deutsche verfolgten den Schlichtungsversuch des Bahnhof-Konfliktes um Stuttgart 21 im Fernsehen. Seither erschallt der Ruf nach mehr Bürgerbeteiligung aus allen politischen Lagern. Die Erwartungen sind dabei hoch gesteckt: Stärkung der Demokratie, Bekämpfung der Politikverdrossenheit und Lösung stark konfliktbehafteter Probleme.

von Nonno Breuss
und Franz Schwarenthorer



Österreichischer Praxisleitfaden: www.partizipation.at Qualitätsstandards wurden 2008 vom Ministerrat beschlossen und allen Ressorts empfohlen. Vorreiter: Land Vorarlberg, Büro für Zukunftsfragen organisiert zahlreiche Bürgerräte.



Als ICG unterstützen wir laufend Bürgerbeteiligungen in unterschiedlichsten Kontexten: von der Begleitung des Runden Tisches Wasser, Gemeindekonsolidierungen in Österreich, Kulturentwicklungsprogrammen in Deutschland, Integrated Urban Development für mehrere ungarische Städte bis hin zu Integrations- und Jugendarbeit in Schweden und Finnland.

In Österreich wird Bürgerbeteiligung jedoch nur selten genutzt. Die meisten Projekte sind lokal begrenzt oder betreffen Entscheidungen von vergleichsweise geringer Tragweite. Damit bleibt ein enormes Potenzial bisher ungenutzt. Bereits umgesetzte Beteiligungsverfahren verdeutlichen, dass es durch die innovative Nutzung von Bürgerbeteiligung gelingt, die wachsende Kluft zwischen Bevölkerung und Politik zu verringern und gesellschaftlich tragfähige Lösungen zu umstrittenen Themen zu entwickeln – von der Sanierung der Gemeindehaushalte bis hin zu Strukturreformen im Gesundheitssystem.

Die Mehrzahl der Entscheidungsträger in Bund, Ländern und Gemeinden stehen der Bürgerbeteiligung grundsätzlich positiv gegenüber. Zur Umsetzung fehlt ihnen jedoch häufig das Know-how und vor allem Mut. Es lohnt sich daher, von den innovativsten Projekten zu lernen. Zu den erfolgreichsten Organisationen in diesem Bereich zählt *AmericaSpeaks*. Diese NGO begleitet seit 15 Jahren Bürgerbeteiligungsprozesse. In über 50 erfolgreichen Großveranstaltungen mit mehr als 130.000 Teilnehmern wurden umfangreiche Erfahrungen gesammelt, die sich auch für kleinere Prozesse nutzen lassen. Daher hat sich ICG mit *AmericaSpeaks* zu einem intensiven Know-how-Austausch zusammengeschlossen, um dieses Wissen auch für unsere Kunden nutzbar zu machen. Aus der gemeinsamen Arbeit entstanden einige Empfehlungen, wie Bürgerbeteiligung in Österreich verbessert werden kann.

Anlass und Ziele klar definieren

Um ein passendes Vorgehen auszuwählen, müssen der Anlass und das Ziel hinreichend bekannt sein. Was selbstverständlich klingt, wird in der Praxis häufig vernachlässigt. Es macht einen wesentlichen Unterschied, wofür ein Bürgerbeteiligungsprozess initiiert wird:

- Geht es zum Beispiel nur darum, rechtlichen Vorschriften zu genügen oder liegt dem Beteiligungsprozess ein erweitertes Demokratieverständnis zu Grunde, welches die Bevölkerung nicht nur als Kunde, sondern auch als Souverän, Eigentümer und Financier öffentlicher Leistungen erkennt?
- Werden bessere Entscheidungsgrundlagen erwartet oder soll die Bevölkerung selbst mitentscheiden?
- Wird eine Mobilisierung dahingehend erhofft, dass Bürger Teilleistungen selbst übernehmen? ►

Transparenz und Einbeziehung von Betroffenen steigert Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen.

— Soll die Akzeptanz bei den Betroffenen erhöht werden (als Wert an sich) oder stehen Reputationsrisiken im Vordergrund (Legitimation gegenüber Öffentlichkeit und Dritten)?

Jeder Anlass hat spezifische Stärken und Schwächen (einen Überblick finden Sie unter www.partizipation.at). In jedem Fall ist es wichtig zu entscheiden, in welcher Projektphase Bürgerbeteiligung sinnvoll ist: in der Informationssammlung, Entscheidungsfindung, Implementierung oder im Monitoring? Weiters ist festzulegen, wie groß der Einfluss der Bürger auf die Entscheidungsfindung sein soll. Sind Information, Konsultation (Meinungen einholen) oder Mitentscheidung das Ziel?

Die richtigen Teilnehmer in den Raum bringen

Vor allem in kleineren Gemeinden wird häufig die Erfahrung gemacht, dass zu herkömmlichen Bürgerbeteiligungen stets die »üblichen Verdächtigen« kommen, deren Meinungen oft bekannt und wenig repräsentativ sind.

Wirkliche Repräsentativität der Gesamtbevölkerung ist aber auch in den wenigsten Fällen realistisch und notwendig. Die Qualität steigt jedoch bereits maßgeblich, wenn die Teilnehmer per Zufallsprinzip ausgewählt werden. Wo sinnvoll, findet die Zufallsauswahl innerhalb bestimmter Gruppen statt (Geschlecht, Region, Alter, Ausbildung). Diesen Weg beschreitet derzeit beispielsweise die Vorarlberger Landesregierung im

Rahmen der sehr erfolgreichen Bürger-Räte. Hierbei erarbeiten 12 bis 16 zufällig ausgewählte Personen in einem 1 ½-tägigen Prozess (nach der Moderationsmethode Dynamic Facilitation von Jim Rough) Vorschläge zu aktuellen Themen der Gemeinde und spiegeln diese in weiteren Schritten mit der breiten Bevölkerung, Politik und Verwaltung.

AmericaSpeaks ist weltweit Vorreiter bezüglich der Anzahl und Repräsentativität der Teilnehmer. Traditionell unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen werden gezielt angesprochen. Wer durch Kinderbetreuung, fehlende Sprachfertigkeiten oder eingeschränkte Mobilität an einer Teilnahme gehindert wäre, wird gezielt unterstützt. Es gelang beispielsweise, in der aufgeheizten Stimmung nach den Anschlägen des 11. September in New York ein Bürgerforum zu organisieren, bei dem auch konservative muslimische Frauen zur Sprache kamen. Durch dieses erfolgreiche Bürgerforum wurde der gesamte Infrastrukturaufbau in New York inklusive U-Bahn-Führung wesentlich verbessert.

Dialog auf Augenhöhe ermöglichen

Qualitativ hochwertige Bürgerbeteiligung unterscheidet sich von Befragungen insofern, als dass durch die persönliche Auseinandersetzung eine weitaus differenziertere Meinungsbildung stattfindet. Empirische Untersuchungen belegen, dass die so gebildeten Meinungen wesentlich stabiler sind als die ursprünglichen Überzeugungen. Solche Prozesse bilden das Herz einer Demokratie. Sie finden jedoch nicht automatisch



Bis zu 45.000 Menschen diskutieren bei AmericaSpeaks-Events harte Themen und treffen gemeinsame Entscheidungen.

statt, sondern benötigen einen geeigneten Rahmen und eine professionelle Moderation.

Die Versuche einer Bürgerbeteiligung über das Internet sind da keine ausreichende Alternative. Auf diesem Weg gelingt es nicht, einen Dialog in vergleichbarer Qualität zu organisieren. Der übliche Prozess dabei ist vielmehr, dass sich Gruppen bilden, die ihre Meinungen festigen und sich gegenseitig abwerten. Wirkliches Zuhören findet nach wie vor fast nur in persönlichen Begegnungen statt.

Den Bürgern mehr zutrauen – Mut zu harten Entscheidungen

Einzelne österreichische Gemeinden fassen mittlerweile Mut, auch harte Themen wie die öffentlichen Finanzen mit Bürgern zu besprechen – wie zum Beispiel die Gemeinde Weiler in Vorarlberg oder die Gemeinde Vorderstoder in Oberösterreich, in der aktuell ein erster Bürgerhaushalt vorbereitet wird. Erfolgreiche internationale Beispiele verdeutlichen schon lange, dass gerade Themen, die auf politischer Ebene nicht gelöst werden konnten, durch gute Bürgerbeteiligung zu tragfähigen Lösungen geführt haben.

Das bekannte Bürgerbudget von Porto Alegre (Brasilien) – bei dem Bürger über große Versammlungen Repräsentanten wählen und Budgetschwerpunkte für die 1,5-Millionen-Einwohnerstadt setzen. Seit seiner Einführung 1989 hat dieses Projekt weltweit Nachahmungen gefunden: sowohl in Entwicklungs- und Schwellenländern, als auch in Industrieländern, Städten und einzelnen Bezirken.

Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Beteiligung ist, dass Bürger gute Entscheidungsgrundlagen erhalten. Auch hier ist AmericaSpeaks vorbildhaft. Durch intelligente und transparente Datenaufbereitung gelingt es beispielsweise, dass Bürger in Washington D. C. innerhalb kurzer Zeit informierte Entscheidungen über Budgetprioritäten fällen. Der Mix aus moderierten Kleingruppendiskussionen mit sofortigen elektronischen Abstimmungsmöglichkeiten mehrerer tausend Menschen ermöglicht eine unmittelbare Meinungs- und Willensbildung. In diesem Prozess, bei dem sich Menschen mit unterschiedlichen Ansichten mehrere Stunden auf Augenhöhe austauschen, zählt nicht, wer sich durchsetzt, sondern dass Lernprozesse und wirkliches Zuhören stattfindet.

Bürgerbeteiligung institutionell verankern

Partizipation sollte ein integrativer Teil der Verwaltungskultur werden. Die Kosten für Know-how-Aufbau, externe Experten und Infrastruktur werden dadurch erheblich reduziert. Der Nutzen steigt mit der Erfahrung und wiederholter Anwendung. Die indirekten Kosten schlechter Entscheidungen (Opportunitätskosten) sind oft höher als die direkten Kosten für gute Beteiligungsprozesse.

In Österreich gilt Bürgerbeteiligung bei vielen Entscheidungsträgern noch als risikobehaftet, aufwendig und teuer. Ein genauer Blick auf die bisherigen Erfahrungen stärkt jedoch den Mut und die Ambition von Politik und Verwaltung. ●

Integrated Consulting Group

News

Buchtipps

Haushaltskonsolidierung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Die aktuelle Ausgabe der RFG-Schriftenreihe, erschienen im renommierten Manz Verlag, soll Gemeinden Hilfestellung geben, wie sie in wenigen, aber anspruchsvollen Schritten, auf Konsolidierungskurs gebracht werden können.

Die ICG-Berater Nonno Breuss, Andreas Pölzl und Hugo Teuschler zeigen, gemeinsam mit drei weiteren Autoren, komplexe Sachverhalte und Lösungsvarianten auf und stellen diese verständlich dar. Insbesondere werden folgende Themen kompakt und verständlich erklärt:

- Herausforderungen, Ziele und Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung
- Organisation des Konsolidierungsprojekts
- Sechs Schritte zu einem ausgeglichenen Haushalt



HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

von Breuss, Pölzl, Teuschler u. a.
Im Buchhandel, bei MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH oder über bestellen@manz.at erhältlich.

ICG-Buch

Schon über 5.000 verkaufte Exemplare

Unser Buch »Abenteuer Change Management« bietet konkrete Tipps aus der Praxis zum Gelingen von Veränderungsvorhaben: 80 Geschichten, Modelle und Erlebnisse aus dem Führungsalltag von Managern.



ABENTEUER CHANGE MANAGEMENT

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

Neu im ICG-Team

Peter Affenzeller



Seit September 2011 verstärkt Peter Affenzeller das Team der ICG Innovation. Er bringt 11 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Marketing, Pricing, Innovations-/Entwicklungsmanagement und Controlling ein.

Peter Affenzeller studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz und begann seine berufliche Laufbahn als Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz. Zuletzt war er acht Jahre für eine internationale Unternehmensberatung in der Automobilindustrie tätig und leitete Projekte im Rahmen der Produktentstehung und -vermarktung in Europa und Asien.

Heute lebt der gebürtige Grazer in Wien. Ausflüge ins Grüne sind für ihn der ideale Ausgleich zur täglichen Arbeit. Durch regelmäßiges Halbmarathon-Training hält sich der Wahl-Wiener fit. Seiner Kreativität lässt er unter anderem beim Klavier und Gitarre spielen sowie beim Komponieren eigener Lieder freien Lauf.



2gether – Elvis Maiyo und Andreas Pözl (ICG) beim Paarlauf.

Gemeinsam durchstarten



2011 ist run2gether so richtig durchgestartet. Das Laufcamp für kenianische Läufer und europäische Gäste in traumhafter Höhenlage westlich von Nairobi ist eröffnet. Die kenianischen Laufwochen auf der Turrach waren ausgebucht und Rekordläufer Gikuni gewinnt den Dublin-Marathon in neuer Bestzeit. Die run2gether-Athleten erzielten zahlreiche Siege bei Marathons, Volks- und Bergläufen in ganz Europa.

2gether – gemeinsam: Unter diesem Motto versuchen Sportler aus Österreich und Kenia sich gegenseitig zu unterstützen. Ob run2gether, train2gether, live2gether – gemeinsam fällt vieles leichter und bisher vielleicht unrealistisch erscheinende Ideen können verwirklicht werden. ICG unterstützt dieses Sport- und Entwicklungsprojekt von Beginn an finanziell und mit strategischem Know-how. Über den sportlichen Höchstleistungen steht jedoch die Vermittlung von zentralen Werten und gemeinsames Lernen. Laufsport als stabile Basis für ein wirtschaftliches Überleben unserer kenianischen Sportler und deren Familien.
www.run2gether.com

ICG-Veranstaltungen



9. Mai 2012 bis 26. Jänner 2013, Pöllau Führungskräfte-Lehrgang

In fünf Modulen lernen Sie die wichtigsten Elemente erfolgreicher Organisationen kennen: Ergebnis-, Mitarbeiter-, Ressourcen-, Zukunftsorientiertes Führen. Mit einem Mix aus praxiserprobten Methoden vermitteln Ihnen erfahrene Berater die Tipps und Tricks guter Führung.



18. April 2012, Wien | 19. April 2012, Köln Fit for Innovation

Erfahren Sie in diesem Workshop, wie Sie die Innovationskraft Ihrer Organisation steigern können. Gemeinsam mit Experten unseres Allianzpartners Innotiimi bieten wir Ihnen Impulse, Methoden und Best-Practice-Cases im Umgang mit Innovation.

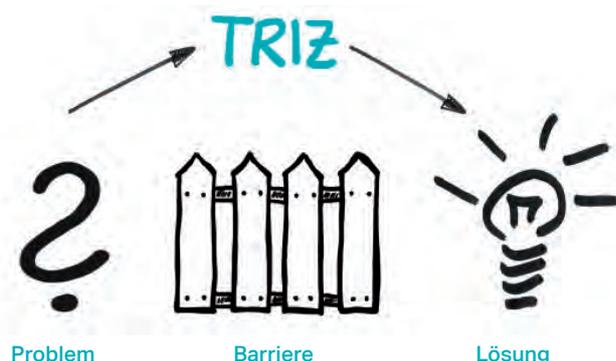
TRIZ

теория решения изобретательских задач

Russisches Akronym für die Theorie des erfinderischen Problemlösens

TRIZ – ist eine effektive Denkschule systematischer Kreativitätsmethoden. Sie wurde über einen Zeitraum von 30 Jahren von Genrik Altshuller in Russland entwickelt. Er analysierte mehr als 40.000 erfolgreiche Patente im Hinblick auf allgemeingültige, innovative Prinzipien und Gesetze des Erfindens. Bis heute ist diese Basis auf mehr als 2,5 Millionen Patente ausgeweitet worden.

von Stefan Posch und Peter Affenzeller



Ursprünglich für technische Fragestellungen entwickelt, wird die Methode heute auch vermehrt im Management-Bereich angewendet. TRIZ bietet eine Vielzahl an Denkwerkzeugen für das Aufspüren und Formulieren von Innovationspotenzialen und das Schaffen von kreativen, ressourcenschonenden Lösungen dafür. Damit schafft TRIZ ein breites Fundament für systematisches, zielgerichtetes Innovieren.

TRIZ wird aufgrund seiner Vielzahl an Techniken oft als komplex angesehen – allerdings lassen sich mit diesem Vorgehen wiederholt elegante Ergebnisse erzielen. ICG Innovation hat die Werkzeuge und Methoden der TRIZ-Denkschule bereits vor vielen Jahren aufgegriffen und mit Erkenntnissen über die wirksame Arbeit in Teams ergänzt. Daraus haben wir gemeinsam mit unseren Kunden ein effektives, praxistaugliches Vorgehen entwickelt. Die unmittelbare Anwendung an unternehmensinternen Innovationsaufgaben steht dabei im Vordergrund. Parallel zur inhaltlichen Kompetenzvermittlung wird von uns die nachhaltige Verankerung im Unternehmen gefördert.

Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis in verschiedenen Ausprägungen bewährt: vom spezifischen punktuellen Ideation-Workshop, bis hin zur permanenten Verankerung in der Organisation durch die Ausbildung von firmeninternen Kreativitätsmoderatoren.

Weitere Informationen finden Sie auch auf www.integratedconsulting.at (unter Leistungen für die Wirtschaft/Innovation).

Leidenschaft leben

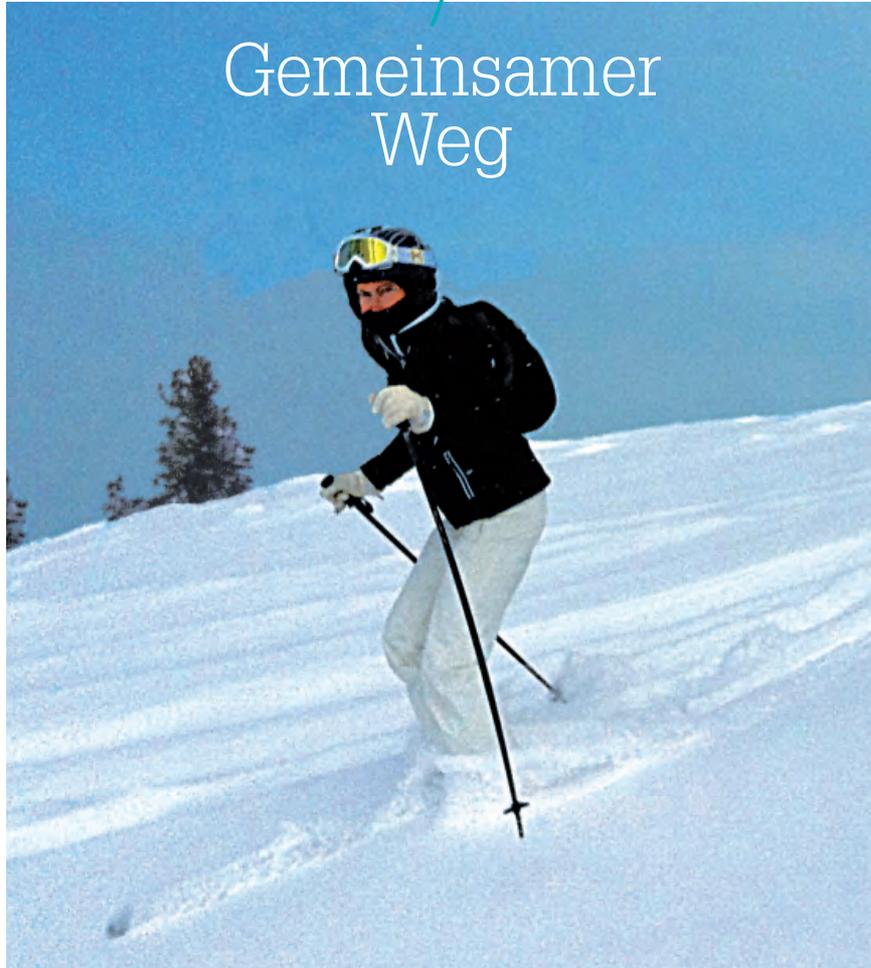
Andere
begeistern



Stefan Posch, Mitbegründer der ICG Innovation, ist ein Pionier: er fährt ein gasbetriebenes Auto und hat ein Hausdach aus recyceltem Kunststoff über dem Kopf. Stefan beweist mit seinem Werdegang, dem Wandel vom Elektrotechniker zum erfolgreichen Innovationscoach, dass mit Begeisterung und Mut zu Neuem alles erreichbar ist. Starke Rückhalt und die nötige Erdung geben ihm seine Frau und seine drei Kinder. Sein wiederentdecktes Hobby Bogenschießen möchte er noch weiter intensivieren und mit kreativen Ansätzen verfeinern. Eine Innovations-Idee: Einrad fahrend Bogenschießen!

Individuelles
Ziel

Gemeinsamer
Weg



Die Bewegung in der freien Natur ist Ressource und Lebenselixier für Elisabeth Babnik. Vor allem das Schitouren-Gehen hat es der erfahrenen Kommunikationsexpertin angetan. Den Gipfel als Ziel vor Augen, genießt sie beim Aufstieg die Ruhe der Natur und sucht bei rasanten Abfahrten die Herausforderung. Nicht nur beim Schifahren zieht die Wienerin ihre eigene Spur – auch in ihrer Beratertätigkeit geht sie gemeinsam mit Kunden innovative, neue Wege.

CASE 1

Sanieren statt Politisieren

Bruck an der Leitha

Nachhaltige Haushaltskonsolidierung gelingt viel einfacher, wenn alle Parteien an einem Strang ziehen. So wie in der Bezirkshauptstadt Bruck an der Leitha, die statt auf Partei-Hickhack auf gemeinsame Ziele gesetzt hat.

von Andreas Pözl und Nonno Breuss



Hard facts

Einwohner: 7.682
Projektstart: August 2010
Konsolidierungsbedarf:
1,5 Mio. € (2013)
Vorgabe: 40 % Einsparung
(bezogen auf das beeinflussbare Budget)



Ergebnis

- Einstimmiger Beschluss im Gemeinderat (9/2011) über nachhaltiges Maßnahmenpaket (1,7 Mio. €)
- Seit 2011 laufend ausgeglichener Haushalt
- Wiedergewinnung von Handlungsspielräumen: bis 2015+ können notwendige Investitionen bis zu 7,3 Mio. € umgesetzt werden
- Projektkosten amortisieren sich im ersten Jahr (2011)

ICG begleitet seit August 2010 Bruck an der Leitha bei der Konsolidierung ihres Haushaltes. Die nachhaltige Reform gelang ohne echte Leistungskürzungen für die Bevölkerung. Alle Parteien haben sich bei der Konsolidierung auf eine gemeinsame Vorgehensweise geeinigt. Damit war der Grundstein für eine erfolgreiche Haushaltssanierung gelegt. Darüber hinaus waren folgende Punkte entscheidend:

- Schärfung des Problembewusstseins bei allen Betroffenen durch präzise Diagnose des Konsolidierungsbedarfs.
- Geschickte Vernetzung und Einbeziehung der Betroffenen in die tabufreie Suche nach Potenzialen.
- Nutzung der Erfahrungen anderer Gemeinden (unter anderem durch intelligentes Benchmarking, Best Practise).
- Festlegung von Umsetzungsverantwortlichen für jede einzelne Maßnahme.
- Rückkopplung mit der Bevölkerung (Stadtparlamente).

Viele Gemeinden bündeln ihre Energie auf politische Auseinandersetzungen. Doch gerade eine »Reformpartnerschaft« wie aktuell im Land Steiermark hilft, die schwierige Aufgabe einer Haushaltssanierung zu meistern. Auch Bürgermeister Richard Hemmer gelang es, durch seine offene Grundhaltung einen Schulterschluss aller Parteien zu erzielen. Er schrieb Transparenz groß, stand hinter den in den Gruppen identifizierten und bewerteten Potenzialen und vermittelte diese an Betroffene und Beteiligte. Dadurch standen am Ende eines ausgeklügelten Prozesses (siehe Grafik) zur Entscheidungsfindung die Gemeindepolitiker aller Parteien hinter den ausgewählten Maßnahmen.

Fahrplan zur Entscheidungsfindung



Konsolidierung als Kraftanstrengung über Parteigrenzen hinweg

ICG: »Was war ihr Rezept dafür, alle Parteien bereits zu Beginn des Prozesses auf ein gemeinsames Vorgehen einzuschwören?«

Hemmer: »Ich habe nach meinem Wiederamtsantritt im August 2009 sofort absolute Transparenz hinsichtlich der Gemeindefinanzen ausgerufen und auch gelebt. Zwei Großprojekte wurden gestoppt bzw. limitiert und damit Einsparungen erzielt. Das hat – zusammen mit meinem aus der Vergangenheit bekannten politischen Stil – breites Vertrauen geschaffen.«

ICG: »Ein Budgetloch von 1,5 Mio. € im Jahr 2013 war zu stopfen. Dies ist mit dem einstimmig beschlossenen Maßnahmenpaket gelungen. Auch wenn starke Leistungskürzungen für die Bevölkerung vermieden wurden, sind doch einzelne, für die Bürger spürbare Maßnahmen dabei (wie zum Beispiel Gebührenanpassungen). Wie war dieser einstimmige Beschluss möglich?«

Hemmer: »Alle Fraktionen wurden von Beginn an in den Konsolidierungsprozess aktiv eingebunden und die Kommunikation nach außen intensiviert. Die Vorberatungen zur Gemeinderatssitzung waren sehr

zeitintensiv, aber sinnvoll und notwendig. Natürlich wurden auch Kompromisse geschlossen – jedoch keine faulen.«

ICG: »Wie sieht die Zukunft aus? Welche Projekte werden durch die erfolgreiche Konsolidierung ermöglicht?«

Hemmer: »Wie es derzeit aussieht, können eine ganze Reihe von Infrastruktur- und Modernisierungsprojekten realisiert werden, die in einer parteiübergreifend abgestimmten Soll-Liste bis 2015 definiert sind. Natürlich ist diese bedarfsorientiert flexibel und der Konsolidierungsprozess muss konsequent durchgezogen werden – was bis dato der Fall war. Das Budget 2012 und das positive provisorische Ergebnis 2011 bestätigen das.«



Bürgermeister Richard Hemmer

CASE 2

Open Innovation – maßgeschneidert und praxiswirksam

Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt

Zur Königsdisziplin im Bereich Innovation zählt sicherlich, ein Produkt neu zu gestalten, das seit vielen Jahren am Markt ist, kurze Lebenszyklen und zahlreiche Mitbewerber hat. Bei einem derartigen Innovationsvorhaben steht man vor einer schier unlösbaren Aufgabe: für vermeintlich Altbekanntes in kürzester Zeit etwas Neues schaffen und das auch möglichst günstig.

von Roland Waldner (FUNction Manager, Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt) und Stefan Posch

Ideengenerierung ist nicht trivial

Das Produktteam hat mit der Zeit ein umfangreiches Fachwissen aufgebaut, kennt alle Details und ist der Meinung, bereits alles erfunden zu haben, was es zu erfinden gibt. Die Hoffnung, dass Kreativworkshops in solchen Situationen neue, ungewöhnliche und für den Kunden attraktive Ideen bringen, ist dabei zunächst gering.

Mit dieser Ausgangssituation konfrontiert, haben wir bei Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt Ende letzten Jahres eine Vorgehensweise entworfen, mit der wir in kürzester Zeit eine Vielzahl hochwertiger Innovationskonzepte entwickeln konnten. Das Kernstück der Ideenfindung in diesem Innovationsvorhaben war eine Serie von umfangreich vorbereiteten, präzise konzipierten und choreographierten Workshops.

Inside-Out und Outside-In

Es war klar, dass für dieses Vorhaben die Ideenanstöße von außen kommen mussten – Stichwort »Open Innovation«. Doch nur das Sammeln von unzähligen, firmenextern erzeugten Ideen ist zu keiner Zeit zielführend und geht oft am eigentlichen Thema vorbei. Daher galt es zunächst, das Produkt und seine Anwendung zu verstehen: Was sind die konkreten Bedürfnisse und Problemfelder bei der gegenwärtigen Nutzung? Für diese Untersuchung bot sich das Kundentestcenter von Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt hervorragend an. Dort werden die Anwender nicht nur befragt, sondern bei der Produkthanwendung beobachtet, ihr Verhalten analysiert und so oftmals bereits akzeptierte und daher nicht mehr ausgesprochene Probleme oder Produktkompromisse aufgespürt. In einem »Experience Flow« werden die Ergebnisse



Ideenfindung, die begeistert.

übersichtlich dargestellt. Dieser Fundus an gesammelten Problemstellungen, Konflikten und Bedürfnissen aus Kundensicht war das Fundament für die weitere Vorgehensweise. Für unseren Open-Innovation-Ansatz wurden die Problemstellungen weiter geschärft und gelegentlich neu formuliert. Ein wirksames Modell dafür bietet TRIZ – Theorie des erfinderischen Problemlösens (siehe Seite 27). Dabei werden Probleme immer als Widersprüche formuliert, um dann dafür möglichst ideale Lösungen zu entwickeln. TRIZ ist damit ein virtuoses Übersetzungswerkzeug von der Kundenproblemstellung hin zur technischen Problemformulierung. So vorbereitet, luden wir nun externe und interne Experten zu Open-Innovation-Workshops ein. Die Spezialisten aus unterschiedlichen Disziplinen wie Biologie, Physik, Optoelektronik etc., die mit der Aufgabenstellung noch nicht in Berührung gekommen waren, fungierten als professionelle Innovatoren.

Ungewöhnliche Lösungsansätze entstehen

Nach einer Einführung in das Thema wurden die Teilnehmer aufgefordert, zunächst ihre ersten eigenen Ideen einzubringen. Mit präzise formulierten Detailproblemstellungen konfrontiert, versuchten Kleingruppen in verschiedenen Konstellationen konkrete und gut nachvollziehbare Lösungsansätze zu generieren. Dies geschah mehrfach unter enormem Zeitdruck, zeitweise in Wettkampfatmosphäre und mit einer immer wieder angepassten Taktrate, um die Begeisterung der Teilnehmer nicht abfallen zu lassen. Die dabei entfaltete Energie der kreativen Köpfe war förmlich zu spüren. Die erarbeiteten Ideen und Lösungsansätze wurden den internen Technikern, aber auch Kundenvertretern laufend zur Begutachtung vorgelegt. Sie wählten jene Ideen aus, die aus ihrer Sicht gut miteinander kombinierbar waren und für den Kunden attraktiv erschienen.

Konzepte vertiefen

Die zusammengestellten Ideenkombinationen wurden nun wieder den Workshop-Teilnehmern vorgelegt, damit sie diese detaillierter ausarbeiteten. Am Ende des Workshops wurden alle entwickelten Lösungskonzepte präsentiert. Damit war die Aufgabe für die Workshop-Teilnehmer abgeschlossen. Die erarbeiteten Konzepte wurden in weiterer Folge von den internen Spezialisten weiterentwickelt und verfeinert, um diese einer größeren Gruppe von Kunden in ausgewählten Zielmärkten vorzustellen.

Das Resultat

Nach vier Monaten mit drei Open-Innovation-Workshops wurden mehrere Produktkonzepte vorgestellt. Daraus ließ sich eine Produkt-Roadmap für die nächsten fünf bis sieben Jahre ableiten. Aus dem gesamten Pool der generierten Ideen konnten schließlich mehr als zehn Erfindungsvorschläge ausgearbeitet werden, welche eventuell in Patente überführt werden.

Bemerkenswert daran ist, dass zu Beginn des Innovationsvorhabens diese Produktkategorie als vollkommen reif angesehen wurde und viele eine bedeutsame Weiterentwicklung für unwahrscheinlich hielten. Sie wurden eines Besseren belehrt, denn mit den richtigen Methoden ist Innovation immer möglich.

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: Manfred Höfler und
Gabriele Wurzer

Redaktion: Manfred Höfler, Gudrun Wöfl und
Eveline Fortin

Fotos: Michael Höfler (Cover), Liisa Valikangas
(Seiten 3, 5), Jarno Poskela (Seite 7), Barney
Boogles, Quelle: Fotolia (Seite 10), Daniel Ernst,
Quelle: Fotolia (Seite 3, 20), *AmerikaSpeaks* (Seite
23), Richard Hemmer (Seite 31), ICG (Seite 3, 12,
13, 15, 25, 26, 28, 29, 33)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner)
und Gabriele Wurzer

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 zertifiziert

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

PEFC/06-39-22

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.eu