

# Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel  
03/2012, Schwerpunkt Unternehmenssteuerung

  
Integrated  
Consulting  
Group



**Tatjana  
Oppitz**

---

IBM: Wie sich ein  
globales Flaggschiff  
steuern lässt

4

**Haben Sie den  
Durchblick?**

---

Management  
von  
Projektportfolios

8

**Frischer Wind  
in den Segeln**

---

Controlling  
am State of  
the Art

16



# Editorial



Manfred Höfler,  
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,  
viele Manager bekommen laufend neue Steuerungstools angeboten und packen diese dann gleich in ihren persönlichen Rucksack. Gestern war es die BSC, heute ist es ein Performance-Managementinstrument, morgen vielleicht ein Tool zur Messung der emotionalen Intelligenz. Die Rucksäcke vieler Führungskräfte sind randvoll, weggeworfen wird kaum etwas. Dabei fällt mir auf, dass etliche den Rucksack vorne statt am Rücken tragen, wo er hingehört – sie verstecken ihre Persönlichkeit und ihre Emotionen hinter Systemen und Tools. Doch die besten Steuertools nützen nichts, ohne einen guten Draht zu den Mitarbeitern zu haben. Daher ist unser Tipp: Entleeren Sie Ihren Rucksack, pflegen Sie Ihre wichtigsten Tools und tragen Sie Ihren Rucksack am Rücken. Das öffnet Ihnen den Zugang zu Emotionen, schafft Herzlichkeit und baut Beziehung auf. So erzielen Sie mit Ihren Mitarbeitern weit mehr als über die neuesten Steuerungstools.

Wir bearbeiten in dieser Ausgabe verschiedene Aspekte des Steuerns: das Steuern eines globalen Flaggschiffs, von Projektportfolios und internationalen Managementteams. Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manfred Höfler'.

---

# Inhalt

Interview  
Tatjana Oppitz  
4-7



Praxistool  
20-21



Haben Sie den  
Durchblick?  
8-11

Total Global  
12-15



ICG News  
22-26



Frischer Wind  
in den Segeln  
16-19

ICG Mitarbeiter  
27-29

Cases  
30-33

---

# Tatjana Oppitz

---

## Wie sich ein globales Flaggschiff steuern lässt

Das Erfolgsgeheimnis von IBM ist, sich selbst in einer stetigen Transformation zu verstehen. Werte und Innovation sind dabei zentrale Begleiter. Tatjana Oppitz schildert, wie sie als Generaldirektorin von IBM Österreich ihre Rolle versteht und wie sie innerhalb der Matrixorganisation steuert.

Ein Interview von Franz Schwarenthorer

**IBM hat 2011 hundert Jahre gefeiert. Wie hat es IBM geschafft, so lange erfolgreich zu sein und auch schwierige Situationen zu überwinden?**

**Tatjana Oppitz:** Wenn man zurückblickt auf diese 100-jährige Geschichte, dann kann man drei Hauptfaktoren entdecken, die es IBM ermöglicht haben, erfolgreich zu sein: eine wertegeprägte Firmenkultur, unser starker Fokus auf Vertrieb und unser Streben nach Innovation.

**Können Sie Ihre Firmenkultur und Werte näher beschreiben?**

**Tatjana Oppitz:** Schon in den 1920er-Jahren hat Thomas J. Watson senior unsere Werte ins Leben gerufen und 2003 hat Sam Palmisano (damaliger Chairman) alle 400.000 Mitarbeiter in 172 Ländern in einem 72-stündigen Value Jam eingeladen, diese Werte zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Seither sind es folgende drei: »Engagement für den Erfolg jedes Kunden«, wir wollen unseren Kunden helfen, erfolgreich zu sein; »Innovationen, die etwas bedeuten – für IBM und für die Welt« bedeutet, nachhaltige Innovationen zu liefern. Unser dritter festgeschriebener Wert, »Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen«, ist wahnsinnig wichtig. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn wir Vertrauen haben. Nicht nur wir in unsere Mitarbeitenden und diese in uns, sondern auch wir in Kunden und umgekehrt. Jedes Geschäft basiert auf Vertrauen.



Tatjana Oppitz startete 1989 nach ihrem WU-Studium und einigen Jahren Berufserfahrung in einem amerikanischen Konzern bei IBM, wo sie als eine der ersten Frauen im Vertrieb tätig war. Oppitz begann ihre Managementkarriere als Direktorin des Softwarebereichs bei IBM Österreich. Nach einer Reihe internationaler Führungsfunktionen übernahm sie Anfang 2011 die Rolle der Generaldirektorin Österreich. Sie setzt sich seit vielen Jahren stark für Frauenförderung und Diversity ein. So ist es ihr ein großes Anliegen, mit Hilfe gezielter Mentorings und Coaching-Programme junge Frauen bei der Definition ihrer persönlichen Karriereziele zu unterstützen.



»Authentisch bleiben  
– nicht verstellen,  
sowohl gegenüber  
Mitarbeitern als auch  
Kunden.«

#### Wie wirken sich diese Werte nun im Alltag aus?

Tatjana Oppitz: Zum einen erinnern wir uns laufend an unsere Werte: Sie sind Teil unseres internen Trainingsprogramms, in unseren Büros werden Sie sie geschrieben finden, bei sehr vielen Mitarbeitern stehen sie in der E-Mail-Signatur. Zum anderen ist es wichtig, dass sie von den Führungskräften vorgelebt werden. Erst kürzlich hatten wir ein internes Meeting zu einer sehr schwierigen Kundensituation. Als die Diskussion abzugleiten drohte, wurde plötzlich eingemahnt: »der Kunde zuerst – wir müssen eine Lösung für den Kunden finden« – das hat mir wieder gezeigt, wie wichtig dieser erste Wert für uns ist.

**Der zweite Erfolgsfaktor, der Vertrieb, ist gut nachvollziehbar. IBM wird ja auch als Big Blue bezeichnet und war bekannt für Verkäufer in dunkelblauen Anzügen, die eine der besten Vertriebsmannschaften weltweit darstellten.**

Tatjana Oppitz: Die Stärke unseres Vertriebs lässt sich am besten daran darstellen, dass wir selbst in den Krisenjahren 2008/2009 unseren Umsatz und Gewinn steigern konnten. Hier war der Kernerfolg die Transformation des Vertriebs. Als die Finanzbranche stark getroffen war, haben wir uns die Fragen gestellt »Wie können wir unsere Kunden unterstützen? Wie müssen sich unsere Kunden aufstellen, um wieder auf Wachstumskurs zu kommen?« Wir haben daraufhin nicht nur die IT-Vorstände adressiert, sondern auch die Finanzvorstände, um noch besser zu verstehen, wie wir mit gezielten Initiativen den Kunden helfen, trotzdem zu investieren. Und das hat Früchte getragen.

#### Wie steht es um Innovation? IBM ist ja seit vielen Jahren weltweit führend bei der Anzahl der angemeldeten Patente.

Tatjana Oppitz: IBM befindet sich seit Anbeginn auf einer Transformationsreise. Alleine wenn man bedenkt, dass zu den ersten Produkten Käseschneidemaschinen, Waagen und Schreibmaschinen gehörten und wir heute einer der führenden Technologiekonzerne sind. Innovation war bei uns immer groß geschrieben. Wir haben die größte private Forschungseinheit mit 3500 Wissenschaftlern in zwölf Labors auf sechs Kontinenten und investieren jährlich sechs Milliarden USD in Forschung und Entwicklung. In Bezug auf Innovation ist aber vor allem auch unser Zugang zu Vielfalt bzw. Diversity wichtig. Tom Watson war davon überzeugt, dass Vielfalt Innovation ermöglicht. Schon in den 1920er-Jahren waren in der IBM Frauen, Schwarze und Behinderte gleichberechtigt – Jahrzehnte bevor Gesetze schützend eingriffen. In den 1940er-Jahren bekleidete bereits die erste Frau eine sehr hohe Führungsfunktion und heute wird mit Virginia Rometty IBM von einer Frau geführt. Lange also bevor »Diversity« in aller Munde kam, war sie bei uns gelebte Praxis.

#### Sie agieren ja in einer komplexen Matrixorganisation – wie gelingt Ihnen das?

Tatjana Oppitz: Ja, wir agieren in einer Matrix aus Industrien (Finanzsektor, Public Sector, Telcos, Klein- und Mittelbetriebe), Produkten (Dienstleistungen, Software, Hardware) und Regionen bzw. Ländern. Jede Organisationseinheit bekommt Zielvorgaben zu Umsatz und Deckungsbeitrag. Ein Großkundenbetreuer

bekommt also eine Hardware-, eine Software- und eine Dienstleistungs-Quote. Gleichzeitig haben die Produktmanager ihre Quote. Die Ziele sind also mehrfach vergeben und so sind die Mitarbeiter daran interessiert, gemeinsam ihre Ziele zu erreichen.

### **Matrixorganisationen sind ja nicht gerade konfliktfrei ...**

Tatjana Oppitz: Ja, das stimmt. Die meisten Konflikte entstehen dadurch, dass manchmal zuviele Leute interessiert sind, ein Geschäft zu machen. Daher sind mehrere Aspekte wichtig: eine klare Rollenverteilung bis wann man wofür zuständig ist, sehr früh *ein* Team für den Kunden zu bilden und letztlich ist es klare Führungsaufgabe, hier ausgleichend zu wirken.

### **Wie steuern Sie als Generaldirektorin IBM Österreich? Was ist Ihnen besonders wichtig?**

Tatjana Oppitz: Ich verantworte die konsolidierten Ziele der Matrix. Zu Beginn meiner Zeit als Generaldirektorin habe ich mit meinem Führungsteam eine Strategie für die nächsten drei Jahre entwickelt, um die weltweite Strategie, die vom Konzern vorgegeben wird, auf unsere lokalen Bedürfnisse zu übersetzen. Ergebnis waren drei große Blöcke: Wachstum, Gewinn und Organisationsklima. Jeder Block wird mit ganz konkreten Maßnahmen umgesetzt, die mit Kennzahlen gemessen werden. Daraus ergeben sich wichtige Steuerungsgrößen für mich: Umsatz, unterschriebene Verträge, Gewinn, Zufriedenheit der Mitarbeiter.

### **Wie gut gelingt Ihnen die Umsetzung der strategischen Maßnahmen?**

Tatjana Oppitz: Jede dieser Maßnahmen wird von einem Mitglied der Geschäftsführung persönlich verantwortet und alle 14 Tage diskutieren wir den Status. Ich gebe aber auch zu, dass es trotz dieser Verantwortlicher nicht gleich funktioniert hat. Nach einem halben Jahr hatte ich den Eindruck, dass es nicht tief genug greift. Daher wurde die Kommunikation darüber stark intensiviert. Mit jedem einzelnen Bereich wurde die Strategie diskutiert und vor allem festgelegt: »Was heißt das ganz konkret für uns?« Weiters wurden ganz konkrete Messgrößen zur Strategieumsetzung in das Berichtswesen der Bereiche aufgenommen. Das alles zusammen half enorm.

### **Welchen Unterschied kann eine Person wie Sie als Generaldirektorin in einem Weltkonzern machen?**

Tatjana Oppitz: Mein Führungsstil basiert auf Vertrauen und Respekt. Ich höre zu, bin lösungsorientiert und baue auf Teamwork anstatt Einzelkämpfertum. Ich bin davon überzeugt, dass eine Führungskraft auch als Autorität agieren muss, indem sie die Balance zwischen Teamplay und klaren Vorgaben und Grenzen findet. Von meinen Mitarbeitern erwarte ich mir vor allem eine »Can-do-Mentalität« und Elan.

### **Zur erfolgreichen Steuerung eines so großen Unternehmens brauchen Sie ein gutes Leadership-Team. Auf welche Kriterien achten Sie bei der Zusammenstellung?**

Tatjana Oppitz: Auch mir ist Vielfalt wichtig – ich möchte mich nicht nur mit Gleichen umgeben, daher habe ich ein diverses Team mit sehr unterschiedlichen Charakteren. In meinem Team habe ich einen guten Mix aus Männern und Frauen, Extrovertierten und Introvertierten, erfahrenen und auch jüngeren Kollegen, die ich fördern möchte. Erst kürzlich habe ich einen 35-Jährigen mit der Leitung des für uns sehr wichtigen Public Sectors betraut. Für mich ist Vertrauen das Wichtigste. Zusammenarbeit in der Matrix braucht dieses Vertrauen als Basis – und ich verstehe mich als »Kitt«, der alles zusätzlich zusammenhält.

### **Für viele Organisationen stellt sich im Rahmen der Internationalisierung die Frage: Wieviel braucht es an persönlichen Treffen – wieviel und was geht virtuell? Was sagen Sie dazu?**

Tatjana Oppitz: Grundsätzlich ist es kein Thema mehr in der IBM, virtuell zu arbeiten. Wir waren schon Mitte der 1990er-Jahre Vorreiter mit Telearbeitsplätzen. Virtuelles Arbeiten ist bereits ein Teil unserer Unternehmenskultur. Technologisch ist alles vorhanden: von Telekonferenzen über Videokonferenzen hin zu Chats und Instant Messaging. Damit dieses Arbeiten auf Distanz gut funktionieren kann, braucht es unseren dritten Wert »Vertrauen und persönliche Verantwortung«. Trotz all der Technologie ist aber ein Mindestmaß an persönlichen Treffen wichtig. Wir achten darauf, dass wir zur Bildung eines neuen virtuellen Teams ein persönliches Kennenlernen ermöglichen und es zumindest einmal pro Jahr ein Zusammentreffen gibt. ●

# Haben Sie den Durchblick?

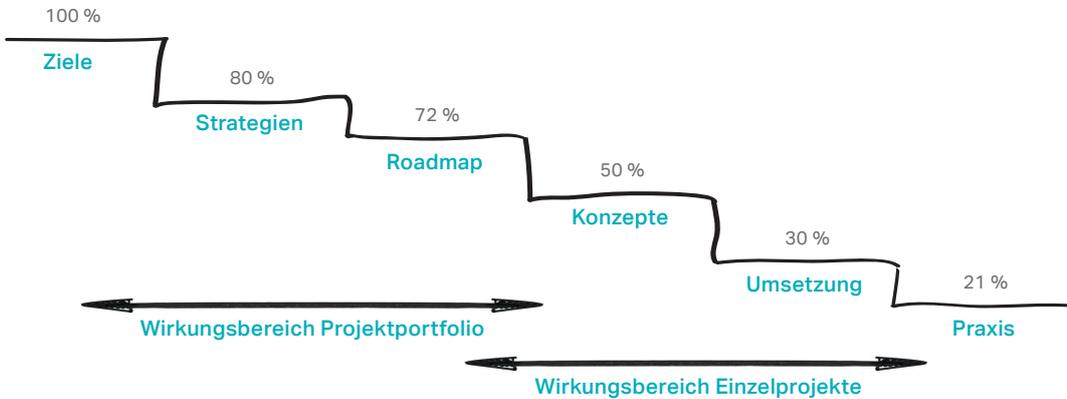
---

## Management von Projektportfolios

Projekte bestimmen immer mehr den Alltag in Unternehmen. Die Folge davon ist eine ständige Überbuchung der Projektportfolios mit Projekten, die vielfach nicht gut funktionieren. Und die Reaktion? Noch mehr Detailoptimierung, noch mehr Controlling-Daten und Reporting, noch raffiniertere Templates und komplexere IT-Tools. Eine fatale Entwicklung in Zeiten knapper Ressourcen.

von Frank Kühn und Birgitta Gregor

## Wie viele Projekte werden wirklich realisiert?



### Durchblick, Entscheidung, Konsequenz

Unter der Hektik leidet das, was jetzt so notwendig wäre: Durchblick, Entscheidung, Konsequenz. Das zeigen die Auswertungen im »Think Tank Project Management<sup>1</sup>«, den ICG gemeinsam mit metisleadership initiiert hat.

»Durchblick« bedeutet, den Wert von Projekten und deren Risiken besser zu verstehen. Das geht kognitiv nur noch bedingt, bei zunehmender Komplexität müssen wir immer mehr Gespür und Gefühl einbeziehen.

»Entscheidungen« müssen schneller getaktet werden. Egal ob man Projekte priorisiert, verschlankt, aufteilt, verschiebt oder sogar stoppt, Entscheidungen müssen gefällt werden. Die Frage ist, nach welchen Kriterien wird entschieden?

»Konsequenz« bei der Kommunikation und Umsetzung von Entscheidungen ist ein Muss.

### Parallele Prozesse brauchen Kommunikation

Alles passiert heute gleichzeitig und in schneller Iteration: planen, organisieren, steuern, lernen – idealerweise im Zusammenspiel zwischen Projektportfolio, Einzelprojekten, tangierten Prozessen und Fachabteilungen. Dabei können Datenbanken und IT-Tools sicherlich helfen – wirklich funktionieren wird dieser Prozess aber erst in lebendigen und effizienten Kommunikationskreisen.

Der Werksleiter eines Chemiekonzerns beschreibt den idealen Ablauf in seinem Unternehmen: »Die Kommunikation läuft über Projektmeetings, das wöchentliche Management-Meeting, situative Besprechungen

mit Projektpartnern, regelmäßige interne Konferenzen mit den Mitarbeitern und Strategiemeetings auf europäischer und globaler Ebene. Was uns wichtig ist: Die Beteiligten verstehen wichtige Themen wirklich, Fragen werden auf den Punkt gebracht, dann schnell entschieden und immer unmittelbar und direkt kommuniziert.«

### Den Steuerungsbedarf klären

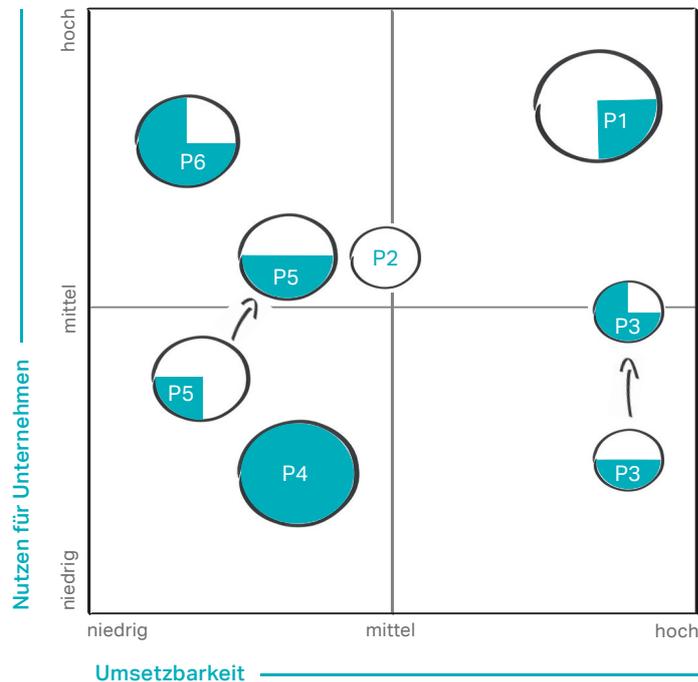
Der Fokus der Steuerung kann unterschiedlich sein, von der strategischen Ankopplung der Projekte über die Optimierung des Ressourceneinsatzes bis hin zum Eingriff in kritische Projekte und Know-how-Transfer zwischen den Projekten.

Auch die Diskussion im Vorstand des Chemieunternehmens drehte sich immer wieder um die Auswahl der richtigen Projekte. Der Wunsch an das Controlling war deutlich: Ein monatlicher Bericht über die Projekte und eine gute Erklärung der Zusammenhänge zwischen Projektportfolio und Unternehmensentwicklung. Mit klar formuliertem Entscheidungsbedarf.

Bei der Darstellung des Projektportfolios (siehe Grafik) geht es allerdings nicht nur darum, Kosten und Nutzen betriebswirtschaftlich zu visualisieren. Zu berücksichtigen sind auch Fragen wie:

- Haben wir genug in der Pipeline?
- Investieren wir in die richtigen Projekte?
- Sind qualifizierte Mitarbeiter am Werk?
- Werden finanzielle Mittel planmäßig eingesetzt?
- Welche Risiken gibt es?
- In welche Kompetenzen müssen wir investieren? ►

## Darstellung eines Projektportfolios



### Hard Facts und Emotionen kombinieren

Im Chemieunternehmen fragte der Leiter des Projektbüros die Führungskräfte: »Worauf müssen wir achten, damit wir das Projektportfolio gut managen?« Einige der Antworten: Direkter Zugang zu allen Projektinformationen, Verstehen der Projektziele, Kenntnis des Unternehmens, Vertrauen unserer Bereichsleiter und der Projektleiter, schnelle und direkte Kommunikation. Diese Aspekte wurden in einem Projektcockpit zusammengefasst und im Projektverlauf gemeinsam mit den Stakeholdern verfolgt.

Dieses Beispiel zeigt, dass harte Daten und methodische Raffinesse nicht ausreichen, um das Projektportfolio wirkungsvoll zu steuern. Es braucht auch Emotion und Intuition, um soziale und politische Spannungsfelder zu erkennen. Das wird schnell deutlich, wenn die Planung steht und die Frage lautet: Wie sicher sind wir denn, dass das Portfolio funktionieren wird, geschätzt auf einer Skala von eins bis zehn? Oder welche Spannungsfelder werden sichtbar, wenn wir das Projektportfolio, die Projekte oder die Rollen im Projektmanagement systemisch im Raum aufstellen? Hier entstehen wirkliche Einsichten für die Organisation, Steuerung und Führung des Projektportfolios.

### PMOs unterstützen und beraten

In den letzten Jahren sind vermehrt Project Management Offices (PMO) entstanden. Entscheidend ist, dass sie sich nicht als »noch eine« Institution verstehen, sondern ihren Beitrag in der Federführung, Beratung und Moderation des Portfolio-Prozesses leisten.

Im Chemieunternehmen koordiniert das PMO den Portfolioprozess. Es unterstützt den Portfolio-Circle, bestehend aus Führungskräften, in dem monatlich Projektportfolio und Maßnahmen besprochen werden. Das PMO bereitet Informationen vor und hilft bei der Kommunikation und der Umsetzung. Besonders gefordert ist das PMO bei der jährlichen Budgetplanung. Dort werden der Ressourcenbedarf des Portfolios und die Projektkapazitäten der Fachbereiche verglichen. Ein Teil der Kapazität wird als Managementreserve für Unvorhergesehenes aufgehoben, der Rest wird den Projekten zugeordnet, die dafür bei Bedarf auch verschlankt, verschoben oder aufgeteilt werden.

<sup>1</sup> Der »Think Tank Project Management« ist eine gemeinsame Initiative von ICG und metisleadership (Klaus Wagenhals). Das Ziel: Das Projektmanagement neu aufstellen, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Systemisch und innovativ, treffsicher und wirkungsvoll.

# Machen Sie den Quick-Check für Ihr Projektportfolio

Die Steuerung des Projektportfolios im Unternehmen zu überprüfen, zu verbessern oder neu aufzustellen heißt zunächst sich viele Fragen zu stellen. Erst dann kann eine passende, wirkungsvolle und ressourcenschonende Lösung gefunden werden.

Wir unterstützen Sie dabei, an den richtigen Stellen anzusetzen und Veränderungen umzusetzen. Beginnen Sie mit einem Selbst-Check. Bitten Sie Ihre Kollegen, die Fragen auch – unabhängig von Ihnen – zu bewerten.

Bewerten Sie die Kategorien nach folgender Skala:  
trifft komplett zu (++) | trifft teilweise zu (+) | trifft weniger zu (-) | trifft gar nicht zu (—)

<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Unsere Projekte sind an Unternehmensziele, Strategie und Roadmap gekoppelt: kein Projekt ohne entsprechendes regelmäßiges Review.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>In unserer Vertrauenskultur sind alle für die Planung und Steuerung relevanten Informationen aus Projekt- und Linienorganisation leicht zugänglich.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Unsere Projektportfolio-prozesse (Planen, Organisieren, Steuern, Lernen) funktionieren schnell und zuverlässig, flexibel und ergebnisreich.</b>
<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Wir verstehen die Stakeholder-Konstellationen im Projektportfolio und nutzen Erfahrungen und Interessen der Stakeholder als wertvolle Ressource.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Wirkungsvolle Dialogprozesse und Kommunikationskreise sorgen für Durchblick, schnelle Entscheidungen und konsequente Umsetzung.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Wo klare Fakten fehlen, bei Unsicherheit und Mehrdeutigkeit haben auch Gefühle, Ahnungen und Intuitionen ihren Platz.</b>
<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Das Wissen über die Dynamik von Märkten und sozialen Systemen, gute Kooperation und persönliche Kompetenz geben unseren Mitarbeitern Halt.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Wir sind neugierig und verlassen uns nicht auf Daten. Das heißt auch experimentieren, Muster brechen, Wirkungen erforschen, dazulernen.</b>	<input type="checkbox"/> ++ <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> —	<b>Unsere Personalpolitik, Qualifizierung und Führung schafft die Ressourcen und Kompetenzen für die zukünftigen Projektportfolios.</b>

## Auswertung der Ergebnisse

Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse nun mit denen Ihrer Kollegen. Wo gibt es Übereinstimmungen, wo sehen Sie die Dinge unterschiedlich? So werden Sie Themen und Muster erkennen, wo es Handlungsbedarf gibt. Wo Sie (+) angekreuzt haben, stimmen Sie überein, dass diese Kategorien gut funktionieren. Vor allem die Themen, die Sie und Ihre Kollegen mit (-) und (—) bewertet haben, sollten Sie allerdings besprechen. Was sind die Ursachen und Muster? Zum Beispiel mangelnder Mut gegenüber Vorgesetzten? Wo muss angesetzt werden, um eine Verbesserung herbeizuführen? Wäre ein Training bzw. Coaching des PMO sinnvoll und hilfreich? Gehen Sie die Antworten nach der Reihe durch und entscheiden Sie dann Maßnahmen, die Sie konsequent umsetzen.

# Total Global

---

## Wie internationale Managementteams erfolgreich steuern

Da wirken sie nun, die Manager der Weltgesellschaft und verwischen Grenzen von Zeit und Raum. Entweder »beamen« sie sich in Video-konferenzen zusammen oder sitzen sich in kurzfristig einberufenen, internationalen Management-meetings in einer der »Business Units« gegenüber. Alles total global. Die Verständigung? Well, no problem at all. And yes, of course, English-spoken only.

von Michael Kempf

International besetzte Managementteams sind schon lange keine Ausnahme mehr, sondern die Norm. Da gibt es zum Beispiel die bulgarische Landesgesellschaft eines deutschen Unternehmens mit vier Direktoren aus unterschiedlichen Nationen, geführt von einem deutschen General Manager. Oder die deutsche Business Unit eines global agierenden Unternehmens, die von einem erfahrenen brasilianischen BU Head geführt wird. Sie alle stehen immer wieder vor den gleichen Herausforderungen: Wie können kulturell unterschiedlich geprägte Menschen mit ihren Arbeitsweisen und Einstellungen effektiv und effizient im Sinne des »Ganzen« bei oft divergierenden Interessen zusammenarbeiten? Wie können unterschiedliche Führungs- und Steuerungsparadigmen konstruktiv zusammengeführt werden? Wie kann das Team trotz hoher Fluktuation zukunftsorientiert zusammenarbeiten?

### Steuerungssituationen erkennen

Zuerst muss unterschieden werden, in welchen Märkten – unabhängig der Branchen und Unternehmenssituation – Managementteams agieren (siehe Grafik). In der jeweiligen Unternehmenssituation sind folgende Punkte für die erfolgreiche Steuerung zu beachten: Einerseits muss sich das Management darüber im Klaren sein, wie sie die Führungsfunktion organisiert und



## In welchen Märkten agieren Sie?

	Nationales Managementteam	Internationales Managementteam
Internationaler Markt Umsatzanteil > 25 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Geringe Diversität im Team</li> <li>— Eher unsichere Marktkenntnis</li> <li>— Team muss sich auf einzelnen Ebenen anpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hohe Diversität im Team</li> <li>— Teilweise unsichere Marktkenntnis</li> <li>— Team muss sich auf mehreren Ebenen anpassen</li> </ul>
Heimat-Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Geringe Diversität im Team</li> <li>— Hohe Marktkenntnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mittlere Diversität im Team</li> <li>— Einzelne müssen sich auf mehreren Ebenen anpassen</li> </ul>

diese wahrgenommen wird. Andererseits ist es notwendig, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse so zu gestalten, dass sowohl das Unternehmen als auch dessen Umwelt einbezogen werden.

### Fähigkeiten anpassen

- Führungsteams, insbesondere Executive-Teams, stehen bei der Steuerung – gerade im internationalen Umfeld – besonderen Herausforderungen gegenüber: Die Team-Mitglieder können nicht auf Kosten eines anderen erfolgreich sein, obwohl Organisationen oft bewusst das Konkurrenzdenken fördern.
- Mitarbeiter müssen ihre bisherigen Fähigkeiten mit Instrumenten der Beziehungs- und Schnittstellenarbeit im interkulturellen Umfeld vervollkommen. Dabei stellen sie oft irritiert fest, dass die bisherigen, eingeübten Erfolgsgaranten der Teamarbeit international nicht greifen.
- Obwohl Manager es nicht als karrierefördernd erlebt haben sich selbst zu hinterfragen, verlangt das interkulturelle Umfeld eine ausgeprägte Kompetenz zur Selbstreflexion.

Zusätzlich zeigen sich in der Steuerung internationaler Teams unterschiedliche Verständnisse. Eher langsam und analytisch trifft auf hohe Risiko-Toleranz, regelgebunden trifft auf aktionsorientiert, mittelfristige Orientierung trifft auf Spontanität und Entscheidungsfreude.

In der Beziehungsgestaltung mit anderen Menschen, im Umgang mit Zeit und Alter und in der Anpassung an die externe Welt haben Manager, Entscheider, eigentlich wir alle diese unterschiedlichen Brillen auf. Einzelne und das Team müssen – wie ein Chamäleon – fähig sein, sich anzupassen: an die Organisation und das nationale sowie internationale Umfeld, in dem sie arbeiten. Dabei dürfen sie ihre Individualität und ihr Selbstverständnis nicht verlieren.

### Gemeinsames Verständnis schaffen

Wie können international zusammengesetzte Managementteams trotz all dieser Herausforderungen und Unterschiede ihre Organisationseinheit effektiver und effizienter gestalten? Die Antworten scheinen einfach, die Umsetzung wiederum ist nicht trivial.

Klären Sie bei jeder Aufgabenstellung zuerst die dahinter liegenden Werte, Paradigmen und Annahmen, um den Entscheidungsprozess zu vereinfachen. Folgende Fragestellungen können Ihnen dabei helfen:

- **Welche Perspektive leitet uns?** Handeln wir selbst-reflexiv oder Feedback-orientiert, basierend auf Berichten und Schilderungen oder auf analytischen Daten?
- **Welchen Rahmen setzen wir uns?** Wollen wir höchste Flexibilität und Offenheit in der Situation oder beachten wir die gesetzten Regeln der Organisation? Nutzen wir die Netzwerke oder nicht? Setzen wir die Ziele selbst oder übernehmen wir sie vom Umfeld?

»I thought everything was going well, but at the end realized we'd been talking about different things.«

---

— **Wie entscheiden wir?** Nutzen wir die Synergien wahrhaftig, die uns die Chancen der »Diversity« bieten oder empfinden wir sie eher als Bedrohung?

Sind diese grundlegenden Fragen geklärt, gewinnt das Team an Sicherheit in der Entscheidungsfindung und an Zeit. Der Zeitvorsprung entsteht dadurch, dass die Klärungen bereits im Entscheidungsprozess stattfinden und nicht erst in der Umsetzung oder im Konflikt. Fremdheit wird thematisiert und abgebaut, nicht ignoriert. Es ist eine spannende Aufgabe für das Team, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und der Organisation zu koordinieren und integrieren.

### Rollen in virtuellen Teams klären

Internationale Managementteams haben oftmals ein weiteres Charakteristikum – das der Virtualität. Daraus ergibt sich eine zusätzliche Herausforderung: die Rollenverteilung für die Beteiligten muss ganz klar definiert sein. Anders als bei konventionellen Teams müssen die Mitglieder mehr Rollen ausfüllen. Die Führungsstruktur bei virtuellen Teams besteht aus einem Geflecht von Koordinatoren, Planern, Managern, Verbreitern des technischen Netzwerks, Managern des sozialen Netzwerks und den (obersten) Entscheidungsträgern. Wenn die persönliche Interaktion beschränkt ist, nehmen diese Rollen an Bedeutung zu. Auch Erwartungen müssen deutlicher ausgedrückt werden als in konventionellen Teams und die Mitglieder müssen flexibler sein, da sich die Rollen häufiger verändern.

### Miteinander Lernen fördern

Die Zusammenarbeit in internationalen Managementteams ist vor allem von einem gemeinsamen Lernprozess geprägt. Dies erfordert (zusätzliche) Offenheit und Lernbereitschaft aller Beteiligten. Es muss genügend Raum und Zeit gegeben sein, um sich den Fragen und Annahmen zu stellen. Es kommt nicht nur auf die Planung und Führung der Management- und Steuerungsprozesse an, sondern auch auf den Integrationsprozess und die Interaktion in einem Team.

Es bedarf wie im Strategieprozess einer periodischen Standortbestimmung, nur so können Impulse zur weiteren Entwicklung und für den Geschäftserfolg entstehen. ●

### Buchtipps

---

»From Leader-centricity Toward Leadership«  
(Perttu Salovaara, 2011)

---

»Le patron, der Chef and the boss«  
(Alison Maitland, 2006)

---

»Internationales Management«  
(Michael Kutschker, Stefan Schmid, 2006)

---

»Das Ende des Wettbewerbs«  
(James F. Moore, 1998)

---

»Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen.«  
(Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, 1997)

# Frischer Wind in den Segeln

---

Controlling 2.0



Der Controller: ein Steuermann,  
der das Schiff sicher durch die  
stürmischen Fluten lotst. Er leitet  
notwendige Daten und Informa-  
tionen für die Planung, Steuerung  
und Kontrolle an das Management  
weiter, damit die Organisation auf  
Kurs bleibt. Dieses plakative Bild  
hat sich uns eingeprägt, entspricht  
aber nur mehr eingeschränkt der  
Realität. Das Schiff, die Besatzung  
und die See haben sich in den  
letzten Jahren massiv verändert.

von Bruno Burkart



Eine umfassende Auseinandersetzung und  
detaillierte Beschreibung zum Thema  
integrierte Planung und Steuerung finden Sie  
im Artikel »Zielgerichtet planen und steuern«  
von Manfred Höfler und Bruno Burkart  
(Jubiläumsausgabe 02/2008).

## Overreported, but underinformed

Laut einer deutschen Studie, in der Manager größerer Unternehmen befragt wurde, gaben beinahe drei Viertel aller Befragten an, dass sie vom Controller nicht ausreichend mit steuerungsrelevanten Informationen unterstützt werden. Und das, obwohl die heutigen modernen ERP-Systeme Daten aus allen Unternehmens- und Organisationsbereichen auf Knopfdruck zur Verfügung stellen. Jedoch – und das ist die Crux – schränkt die Fülle der verfügbaren Daten den Informationsgehalt vielfach ein. Vor lauter Bäumen sieht man dann eben den Wald nicht mehr – Unternehmen sind heutzutage overreported, but underinformed.

Untermauert wird diese Studie durch die Insolvenzstatistik 2011<sup>1</sup> des KSV 1870: Demnach sind mehr als 50 Prozent der Insolvenzursachen auf innerbetriebliche Fehler und Fahrlässigkeit zurückzuführen. Das Management ist entweder nicht ausreichend mit den relevanten Informationen versorgt oder es reagiert darauf falsch oder überhaupt nicht.

Auch in der öffentlichen Verwaltung und im Non-Profit-Bereich (dazu zählen insbesondere die Bereiche Bildung, Forschung, Soziales, Kunst und Kultur) wird die Budgetmisere immer drängender. Es wurden in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren zwar weitgehend flächendeckende betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme aufgebaut und damit Controllingstellen geschaffen, diese führen jedoch vielfach ein Schattendasein. Überspitzt formuliert könnte man behaupten, diese Instrumente dienen oftmals lediglich der Pflichterfüllung gegenüber Rechnungshof und ähnlichen Kontrolleinrichtungen.

## Kompass zur Lösung

### Lösungsansatz 1: Aufbau eines integrierten Planungs- und Steuerungssystems

In vielen privaten sowie öffentlichen Organisationen ist die strategische Steuerung weitgehend vom laufenden Tagesgeschäft abgekoppelt. Einerseits fließen strategische Entscheidungen nur ungenügend in die Jahresplanung ein beziehungsweise ist das Budget eine Fortschreibung von Vorjahresansätzen ohne nennenswerten Strategiebezug. Andererseits finden sich die strategierelevanten KPI's nicht im laufenden, unterjährigen Reporting wieder. Wir empfehlen daher, die Vision und die davon abgeleiteten Ziele und Leitstrate- ▶

»Der Controller ist nicht mehr ausschließlich Steuermann, sondern bestimmt gemeinsam mit dem Kapitän den Kurs.«

gien mit den jährlich zu planenden Arbeitsprogrammen und Budgets zu verknüpfen. Um dies erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren sind jedoch drei Voraussetzungen zu schaffen:

1. Entwickeln Sie einen transparenten Jahresfahrplan für Strategiearbeit, Planung und Zielvereinbarung sowie unterjähriges Review in Form eines Jahreskalenders.
2. Schaffen Sie professionelle Kommunikationsplattformen und eine Jour-fixe-Organisation.
3. Stellen Sie damit sicher, dass die Managementebenen und die betrieblichen oder organisationalen Teilbereiche professionell zusammenarbeiten.

#### Lösungsansatz 2: Reporting als qualifizierter Managementprozess

Heutige Berichtssysteme sind häufig durch zu geringe Steuerungsrelevanz gekennzeichnet. Die Datenvielfalt ist oftmals erdrückend und bringt die relevanten Themen nicht auf den Punkt. (Top-)Manager beklagen, dass sie vom Controlling nicht das kriegen, was sie wirklich brauchen. Dies endet oftmals damit, dass Bereiche ihr eigenes Controlling (»Schattencontrolling«) aufbauen.

Wir empfehlen, Berichte nach folgender Reihenfolge anzugehen (siehe Grafik »Vierfelder-Berichtsmatrix« nach Albrecht Deyhle<sup>2</sup>): Der Controller formuliert im ersten Teil Kernaussagen und bringt damit die Ist-Situation auf den Punkt. Der zweite Teil beinhaltet die von den Führungskräften entwickelten Maßnahmen-

empfehlungen. Erst danach kommt der üblicherweise an erster Stelle platzierte Datenteil. Damit erreichen Sie, dass das Wesentliche – die zu setzenden Maßnahmen – betrachtet und diskutiert wird. Die Argumentation darüber, warum es so ist, wie es ist, wird hintangestellt. Motto: Lasst uns über die Zukunft reden, nicht die Vergangenheit rechtfertigen.

Ebenso häufig kommt es vor, dass kein standardisierter Kommunikationsprozess (Berichtsbesprechung) stattfindet. Stattdessen werden Reports entweder versandt oder als Download zur Verfügung gestellt. In jedem Fall ist es somit eine Frage der Zeit und der Dringlichkeit, ob sich der Empfänger mit dem Bericht beschäftigt.

#### Lösungsansatz 3: Controller als Change Agent

Egal ob für private oder öffentliche Organisationen, beschleunigt durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verändern sich die wirtschaftlichen Gegebenheiten immer schneller, die Unsicherheit steigt. Für Wirtschaftsunternehmen hat(te) dies zur Folge, dass mühsam und über Monate erarbeitete Strategien und Pläne oftmals kurzfristig über den Haufen geworfen werden mussten und müssen – die »Halbwertszeit« von Strategien hat sich dramatisch verkürzt.

Im öffentlichen Bereich hat der Budget- und damit verbundene Spardruck zu einer verstärkten »Ökonomisierung« geführt. Damit einhergehend mussten diese Einrichtungen ihre betriebswirtschaftlichen Steuerungssysteme auf- und weiter ausbauen.

## Aufmerksamkeit lenken: Die Vierfelder-Berichtsmatrix



Die Stärke dieses Vorgehens liegt vor allem auf zwei Ebenen: Nicht Controller reporten, sondern Führungskräfte sind Teil des Reportingprozesses – damit findet automatisch eine Auseinandersetzung mit den relevanten Fakten statt. Weiters stellt diese Logik sicher, dass jedenfalls über die zu setzenden Maßnahmen diskutiert wird und damit der Blick nach vorne gerichtet ist.

Das Problem: diese Einrichtungen ticken völlig anders als Wirtschaftsunternehmen. Die dominierenden gesellschaftlichen und sozialen Ziele erschweren die Ausrichtung nach Effizienz und Rentabilität und sorgen damit für Spannungen in der Führung. Zum Teil waren und sind leitende Verwaltungsbeamte, Museumsdirektoren und Bühnenintendanten in der Bewältigung dieses Spannungsfeldes zwischen der Realisierung der gesellschaftlichen Ziele und der Einhaltung ökonomischer Grenzen überfordert.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass Controller noch stärker als bisher gemeinsam mit dem Linienmanagement unternehmensübergreifende Veränderungsprojekte wie zum Beispiel Unternehmensübernahmen und -fusionen, Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme durchführen müssen.

Im Non Profit-Bereich liegt es an den Controllern und kaufmännischen Direktoren, behutsam und kulturverträglich für effiziente Abläufe und wirtschaftliche Führung zu sorgen. Zumeist ist dies eine Gratwanderung – geht es doch darum, die Kernfunktion einer Sozialeinrichtung, einer Universität, eines Theaters

oder eines Museums und damit die primäre Entscheidungskompetenz der obersten Leitungsorgane nicht in Frage zu stellen.

Heutzutage müssen Controller einen bewussten Umgang mit ihrem Funktions- und Rollenverständnis pflegen und verstärkt Gesamtverantwortung für das Unternehmen bzw. die Organisation übernehmen. Damit wächst ihr Tätigkeitsbereich markant über die klassische Informationsversorgung und Beratung des Managements hinaus. Das Bild hat sich also gewandelt: Der Controller ist nicht mehr ausschließlich Steuermann, sondern bestimmt gemeinsam mit dem Kapitän den Kurs. ●

<sup>1</sup> Siehe Pressemitteilung des KSV1870 vom 18. Mai 2012.

<sup>2</sup> Albrecht Deyhle ist Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controllervereins. ([www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de))

# Es wirkt

---

## Das Zusammenspiel von Wirkungsorientierung und Kennzahlen in NPOs

Egal ob im Bund, den Ländern,  
ausgegliederten Organisationen  
oder Non-Profit-Organisationen:  
Wirkungsorientierung ist in aller  
Munde. Die öffentliche Verwaltung  
geht von der bisher praktizierten  
Inputorientierung weg, hin zu einer  
wirkungsorientierten Steuerung.  
Dies gilt auch für Non-Profit-  
Organisationen.

von Maria Laura Bono und Eva Grieshuber

NPOs als Förderempfänger der öffentlichen Hand müssen schon jetzt Leistungen, Maßnahmen und damit auch Ressourcen aus ihren Zielen ableiten und entsprechend an die Fördergeber berichten. Dass sich dieser Trend verstärkt, ist absehbar. Immer mehr NPO-Führungskräfte richten daher Unternehmensstrategie und Steuerungsprozesse nach den Grundsätzen der Kundenorientierung und der Effektivität aus.

Damit Wirkungsorientierung greift, sind Lern- und Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation sowie ein strategischer Dialog mit den Systempartnern grundlegend. Bei der Entwicklung von Steuerungssystemen stehen jedoch häufig technische Fragen im Vordergrund: Welche Daten werden herangezogen, wie sollen diese ausgewertet werden und wie repräsentativ sind die Ergebnisse. Wirkungsorientierung wird zu einer methodischen Herausforderung.

### **Interessen und Perspektiven berücksichtigen**

Erfolgreiche wirkungsorientierte Steuerungssysteme bauen jedoch auch auf einer feinfühligem Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Perspektiven auf. Dies trifft sowohl auf die Schnittstelle Verwaltung (fördergebend) und NPO (auftragsnehmend), als auch auf die Zusammenarbeit zwischen Controlling und leis-

---

<sup>1</sup> [pro mente kärnten GmbH](http://www.promente-kaernten.at) stellt Menschen alltagsorientierte Hilfe und Arbeitsplätze zur Verfügung, um ganzheitlich Gesundheit zu fördern, zu erhalten oder wiederherzustellen. [www.promente-kaernten.at](http://www.promente-kaernten.at)



tungserbringenden Einrichtungen zu. Idealerweise wird in Organisationen Lernen gefördert und Steuerung als Veränderungsprozess gesehen, aus dem alle profitieren können. Organisationen sind soziale Systeme, die tendenziell dazu neigen, ihre Identität beizubehalten und typische Verhaltensmuster fortzuführen. Veränderungen – wie die Einführung wirkungsorientierter Steuerung – können Widerstand auslösen. Menschen sehen ihre bisherigen Arbeitsinhalte und -praktiken in Frage gestellt oder fürchten möglicherweise um ihren Arbeitsplatz. Daher ist es wichtig, zunächst Verständnis für die Hintergründe zu schaffen und die Betroffenen zu motivieren. Mitarbeiter sollen wissen, was durch Wirkungsorientierung besser wird und wie sie davon profitieren. Dabei nutzt es nichts, nur neue Konzepte zu erarbeiten, diese müssen auch verinnerlicht werden. Verhalten, Überzeugungen oder vermutete Bedürfnisse zu hinterfragen, ist genauso wichtig wie der Umgang mit Emotionen oder der Einstellung der Einzelnen und deren Rollen im Gesamtsystem (change »inside the skin«).

### **Wirkungsorientierung als Change-Prozess verstehen**

In der Praxis wird häufig dem Konzept die größte Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Implementierung werden hingegen relativ wenig Ressourcen eingesetzt – als würde es genügen, Kennzahlen zu definieren, um einen Steuerungseffekt zu erzielen. Auch ein hervorragendes Konzept kann in der Umsetzung misslingen, wenn beispielsweise folgende Prinzipien von Change zu wenig Beachtung finden:

- Neue Systeme in Piloteneinheiten erproben, adaptieren, um dann erst Schritt für Schritt auszurollen.

- Zeit und Strukturen für Veränderung schaffen, das Projekt vom Tagesgeschäft abkoppeln. Das ermöglicht, Neues auszuprobieren und Fehler zuzulassen.
- Relevante Schlüsselpersonen einbinden und in Dialog mit relevanten Stakeholdern treten, um daraus wichtige strategische Impulse zu erhalten.

### **Wenn Steuerung und organisationales Lernen zusammenspielen**

pro mente kärnten<sup>1</sup> arbeitete bereits seit einigen Jahren daran, ein Steuerungskonzept in Anlehnung an die im NPO-Bereich stark verbreitete Balanced Scorecard zu etablieren. Aus vergangenen Versuchen lernte man, dass theoretische Konzepte das Personal nicht ausreichend überzeugen. Stattdessen wollte man den plausiblen, greifbaren Nutzen für die Alltagsarbeit aufzeigen und die Mitarbeiter glaubwürdig in den Prozess einbinden. Unter solchen Rahmenbedingungen war es wichtig, die Entwicklung des Steuerungssystems eng an die Implementierung zu koppeln.

Der Prozess begann im engsten Kreis der Führungsebene und wurde zu einer Großgruppenveranstaltung erweitert, an der rund 100 Mitarbeiter teilnahmen. Dies war entscheidend für eine gelungene Implementierung des Steuerungskonzeptes: Zum einen waren die beteiligten Mitarbeiter motivierter und konnten sich besser mit zunächst ungewohnten Veränderungen identifizieren. Zum anderen konnten die Mitarbeiter aktiv am Prozess teilnehmen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Dadurch wurden Wirkungsmodelle verständlicher und es wurde klar, dass die Steuerungskennzahlen die Arbeit wesentlich erleichtern werden. ●

# Integrated Consulting Group

News

ICG  
**Deutschland**

---

»Tatsächliche Veränderung bedarf des Vertrauens, der wertschätzenden, aufrichtigen Begegnung zwischen Menschen.«

Gerald Hinteregger

ICG Deutschland hat sich in den letzten Monaten deutlich weiterentwickelt. Seit Anfang des Jahres sind wir dort ein Team von elf Kollegen – Beraterpersönlichkeiten, die große Erfahrungen in den verschiedensten Bereichen mitbringen: Change, Strategieentwicklung, Prozessoptimierung, Personalentwicklung und HR-Strategie, Führungskultur und Führungskräfteentwicklung, internationales Management, strategische Entwicklung des Projektportfolios.

Gemeinsam unterstützen wir unsere Kunden dabei, Bewegung mit den Menschen zu schaffen und Veränderungen in Organisationen umzusetzen, in lokalen Projekten genauso wie in international ausgerichteten Veränderungsprozessen. Worauf es uns ankommt: Umsetzung von Anfang an, gleichermaßen schnelle und nachhaltige Wirkung in einer zunehmend globalen und unsicheren Geschäftswelt zu erzielen. Dabei profitieren unsere Kunden von der Stärke und Vielfalt unserer europäischen Gruppe.

Die ICG Culturplan wurde als Gesellschaft mit 1. Juli in die ICG Deutschland eingegliedert, wird aber als Marke weitergeführt. Dieter Haselbach und Lutz Hempel beraten weiterhin Betriebe und Einrichtungen in Kultur, Bildung und Tourismus und sind nun unter der ICG-Deutschland-Adresse zu erreichen.

Nachfolgend stellen wir Ihnen die zwei neuesten Mitglieder der ICG Deutschland vor:



**Christina  
Hinteregger**

begleitet als Beraterin und Coach Menschen und Teams durch tiefgreifende Veränderungsprozesse und kombiniert Methodenkompetenz mit Humor und Provokation, um den Blick auf neue Ziele zu ermöglichen und die nötige Dynamik für nachhaltige Umsetzungen zu mobilisieren. Sie studierte Verwaltungswissenschaften u. a. in Rotterdam, London und Edinburgh und arbeitete in leitenden Funktionen im Leadership Development in der Automobil- und Elektrotechnikbranche. Sie lebt mit ihrem Mann und ihren zwei Töchtern in München.



**Gerald  
Hinteregger**

unterstützt Führungskräfte und Managementteams bei der Strategieentwicklung, der Umsetzung strategiegeleiteter Veränderungsvorhaben und bei Kulturtransformationsprozessen. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule St. Gallen, absolvierte seine Beraterausbildung an der University of Michigan und sammelte Erfahrung als interner Management Consultant und Leiter Strategie bei einem globalen Automobilhersteller. Er verbringt seine Freizeit am liebsten in den Bergen, ob zu Fuß, mit dem Mountainbike oder dem Gleitschirm.

ICG

# Czech Republic

»We believe that our collaboration will significantly increase our competitive advantage internationally and satisfy the varying needs of clients in today's globalized market.«

Milan Gazdik

We are proud to have joined our partners ICG and Innotiimi in June 2012 in an international consulting venture, to work together and deliver value across borders.

Our company Capability Ltd. was established in 2007 and we had one ambitious goal: to offer our clients in financial and telecommunication areas a methodology for business process improvement. We turned the common consulting approach from a purely manufacturing focused design into a customized application for large service corporations. Now, we are one of the leaders in providing business process improvement programs (Lean Six Sigma approach) in the Czech and Slovak market. Recently we were faced with situations where customers asked for additional consultancy in areas of organizational development, change management and strategic development. Our cooperation with ICG and Innotiimi will give us a

chance to offer our clients a broader portfolio of services delivered by real experts.

#### Who are we?

We are a consultancy team providing project support, coaching and training in areas of business process improvement and innovation. Our focus is on people and our main aim is to transform the way managers think about leading their businesses. We are the only consultants in the Czech market who apply the latest methodologies to help companies excel in their current business operations and develop winning strategies for the future.

Since 2009 we have been delivering value to satisfied customers in fields of Banking, Telecommunication, Automotive, FMCG and others. Our approach and expertise are reflected in proactive recommendation and long standing customer loyalty.

---

#### FACTS & FIGURES

---

**Address:** Capability s.r.o.  
Křižíkova 185/35, Prague 8  
www.integratedconsulting.cz

**Founding:** 2007  
**Special Offer:** Lean Six Sigma,  
Innovation and Design,

Consulting and Projekt  
Management  
**Employee:** 4+1

**References:** Vodafone, GE  
Money, ČSOB, KB, Panasonic,  
Continental, Bombardier



Our colleagues from the Czech Republic: Milan Gazdik, Libor Čadek, Julia Long and Pavel Škoda

## Buchtipps

## Feel the Change – wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern

Emotionen: ein Tabu und dennoch die treibende Kraft im heutigen, von Rationalität geprägten Managementalltag. Damit beschäftigen sich Klaus Doppler und Bernd Voigt in ihrem neuen Buch. Die beiden Change-Profis legen darin – in ihrer bekannt direkten Art – die Finger in die Wunden so mancher Change-Vorhaben, die zwar nach allen Regeln der Ingenieurskunst aufgesetzt wurden, aber die Logik der Gefühle – die Psycho-Logik – ausblenden.

Spannend ist die schonungslose Bearbeitung der emotionalen Herausforderungen für Top- und mittleres Management sowie Mitarbeiter bei Projekten. Das obere Management: im Zwiespalt zwischen Heilserwartungen und prinzipieller Unsicherheit. Der Mittelmanager: im Spannungsfeld zwischen Vollstrecker, Opportunist und ehrlichem Makler. Die Mitarbeiter: Ressource, Humankapital oder vollwertiger Mensch?

Besonders in der Kommunikation muss es gelingen, die emotionale Ebene wirkungsvoll zu managen. Die Autoren zeigen 14 Irrtümer der Change-Kommunikation auf – mit vier davon sind wir als Berater am häufigsten konfrontiert:

- Man soll erst kommunizieren, wenn die Dinge klar sind.

---

### FEEL THE CHANGE

---



Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern von Klaus Doppler und Bert Voigt, Campus Verlag, 2012

---

- Ein Mehr an Kommunikation steigert die Zufriedenheit.
- Die Kaskade garantiert umfassende und schnelle Kommunikation im Unternehmen.
- Das Primäre bei der Kommunikation sind die Methoden und Werkzeuge sowie Zahlen, Daten und Fakten.

Im zweiten Abschnitt des Buches geben die Autoren einen Einblick in ihren Werkzeugkoffer. Sie zeigen wie sie Change-Architektur gestalten, um Veränderungen effektiv und emotional zu steuern. Ebenso werden eine Checkliste zur Selbsteinschätzung des eigenen emotionalen Antriebssystems, eine Anleitung zur Evaluierung der persönlichen Konfliktmuster und des persönlichen Zugangs zur Macht geboten. Lauter Tools, die Sie sofort im Alltag des Veränderungsmanagements einsetzen könnten. Als Extra gibt es Tipps zum Aufbau einer Change-Story.

»Feel the Change!« ist ein sehr gelungenes Buch, in dem auch vieles von den persönlichen Haltungen und der 30-jährigen Praxiserfahrung der Change-Berater und der Gruppendynamiker Klaus Doppler und Bernd Voigt spürbar wird.

## Weiterbildung

## Jazz it! – Unsere neue Veranstaltungsreihe zu organisationaler Innovation

Jazz it!-Workshops machen Werte, Prinzipien und Verhaltensweisen innovativer Organisation erlebbar. Ausgehend von der Zusammenarbeit einer Formation von Spitzenmusikern entwickeln die Teilnehmer durch Beobachtung, eigenes Spielen und Improvisieren in der Gruppe, durch Reflektion, Austausch sowie fachliches Framing, neue Perspektiven zu Organisationskultur, Führung und Zusammenarbeit. Ein inspirierendes, nachhaltiges Erlebnis!

---

### JAZZ IT!

---



Nähere Infos finden Sie unter:  
[www.integratedconsulting.at/veranstaltungen](http://www.integratedconsulting.at/veranstaltungen)

---

**15. November 2012, 10.00 Uhr, Köln**

**Jazz it! – Impulse für Ihre Organisation der Zukunft**

- Was zeichnet zukunftsfeste Organisationen aus?
- Welche Rolle hat Führung darin?

**29. November 2012, 10.00 Uhr, Köln**

**Jazz it! – Schwung im Management von Innovation**

- Welche Team-/Führungskultur braucht Innovation?
- Wie baut man eine Innovationskultur auf?

Umfrage zu den Erfolgsfaktoren beim Change Management

# ICG Change Scout

»Change-Vorhaben werden noch viel zu oft an Berater delegiert, brauchen aber eigentlich kraftvolle Führungskräfte. Berater unterstützen als Change-Architekten und Sparringpartner.«

Manfred Höfler

Österreichs Manager wissen über die zwölf wichtigsten Prinzipien erfolgreicher Veränderungen bestens Bescheid. Das ergab die kürzlich unter 215 Führungskräften durchgeführte Studie der ICG. Über 80 Prozent teilen die im Bestseller »Abenteuer Change Management« beschriebenen Erfolgsfaktoren. Als Top Drei wurden genannt:

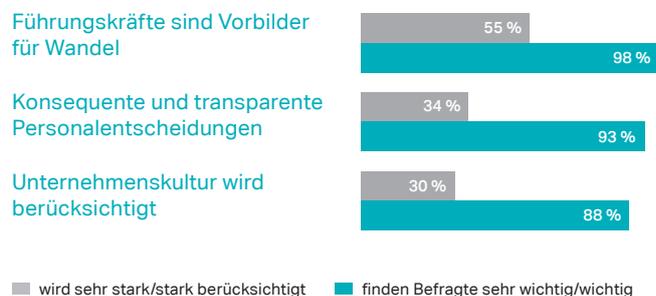
- Das Wozu der Veränderung wird im Unternehmen klar kommuniziert und verstanden.
- Der Change erfolgt im Dialog mit den Beteiligten.
- Führungskräfte sind die Vorbilder der Veränderung.

Die gelebte Praxis ist jedoch eine ganz andere. Nicht einmal die Hälfte der Grundannahmen erfolgreicher Veränderungen wird befolgt. Am größten ist die Diskrepanz bei Personalentscheidungen. Zwei von drei der befragten Führungskräfte geben an, dass im Change-Prozess falsche Entscheidungen getroffen wurden. In 70 Prozent der Fälle wurde auf die bestehende und gewachsene Unternehmenskultur nicht Rücksicht genommen, das heißt die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens wurden nicht beachtet. In der Praxis werden nur die Hälfte aller Führungskräfte als Vorbilder für den Wandel erlebt.

Stärke zeigen die Führungskräfte beim Handwerkszeug des Change. Zwei Drittel der erlebten Veränderungsprozesse basieren auf einem klaren Fahrplan mit einem konkreten Ziel, psychosoziale Aspekte werden jedoch zu wenig berücksichtigt. Die Befragten sagen dazu: Konsequentes Entscheiden, Unterstützung der Betroffenen beim Lernen, Coaching oder das Herstellen von emotionaler Betroffenheit, um Veränderungen anzustoßen, werden in mehr als 50 Prozent der Change-Situationen nicht gelebt.

Auf die Frage »Was brauchen Führungskräfte, um Change-Vorhaben besser umsetzen zu können?«, gibt es klare Hinweise. 63 Prozent sehen »soziale und emotionale Intelligenz«, 50 Prozent »mehr Konsequenz beim Handeln« und 35 Prozent halten »besseres Know-how« beim Aufsetzen von Veränderungsvorhaben für wichtige Entwicklungsfelder.

## Top 3 der Erfolgsfaktoren: Diskrepanz zwischen Bedeutung und Beachtung



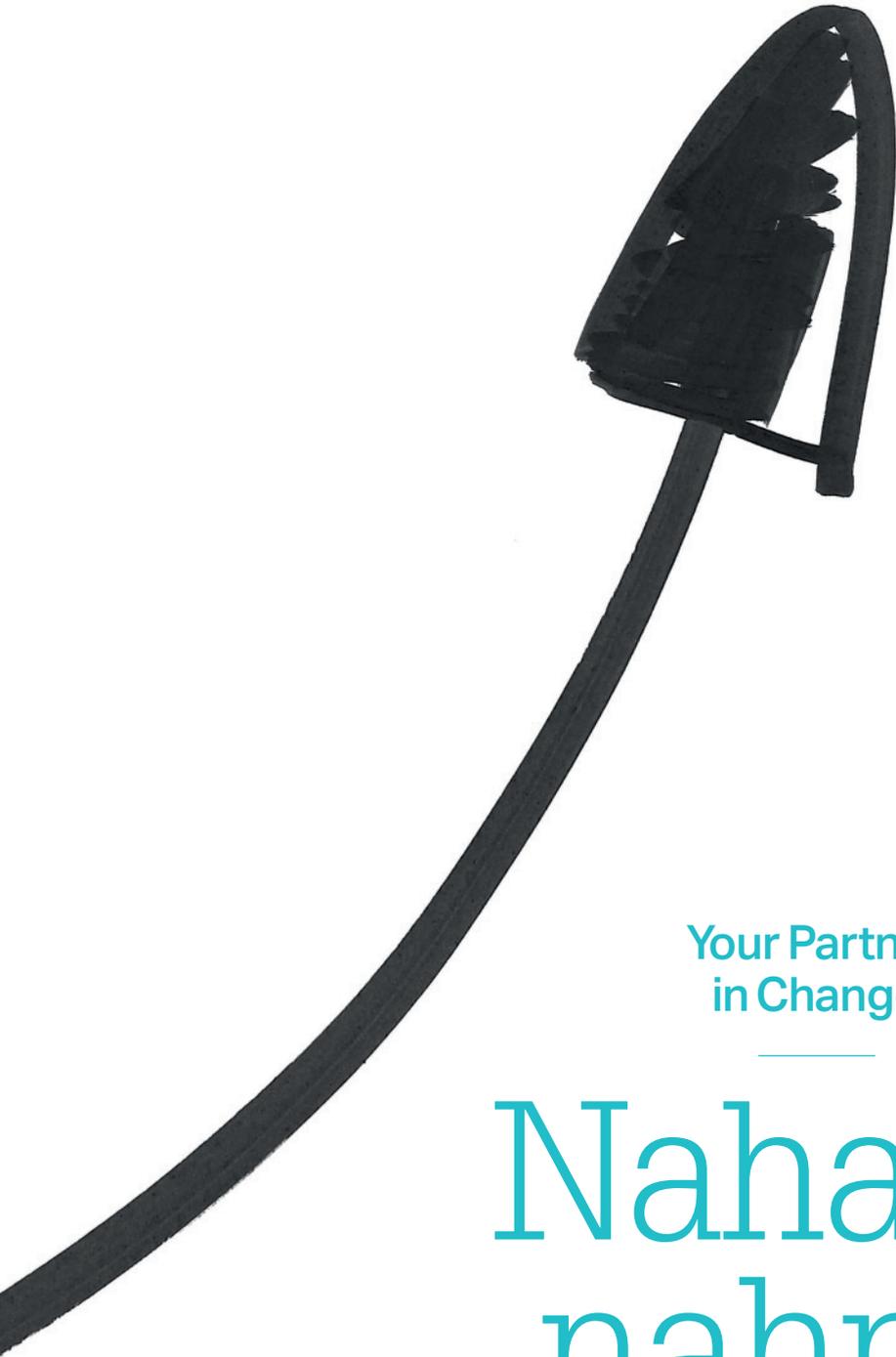
## Top 5 der »Gesetzesübertretungen« für erfolgreiches Change Management

- 1 Über ungeschriebene Gesetze wird nicht offen gesprochen.
- 2 Notwenige personelle Entscheidungen werden nicht getroffen.
- 3 Es wird viel zu viel und zu lange analysiert.
- 4 Betroffene werden erst spät involviert und wenig unterstützt.
- 5 Das Neue wird nicht rasch genug ausprobiert.

Nähere Informationen finden Sie online.

Studie: [www.integratedconsulting.at/change-scout](http://www.integratedconsulting.at/change-scout)

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



Your Partner  
in Change.

---

# Nahauf- nahme 2 aus 100

(Menschen der ICG)

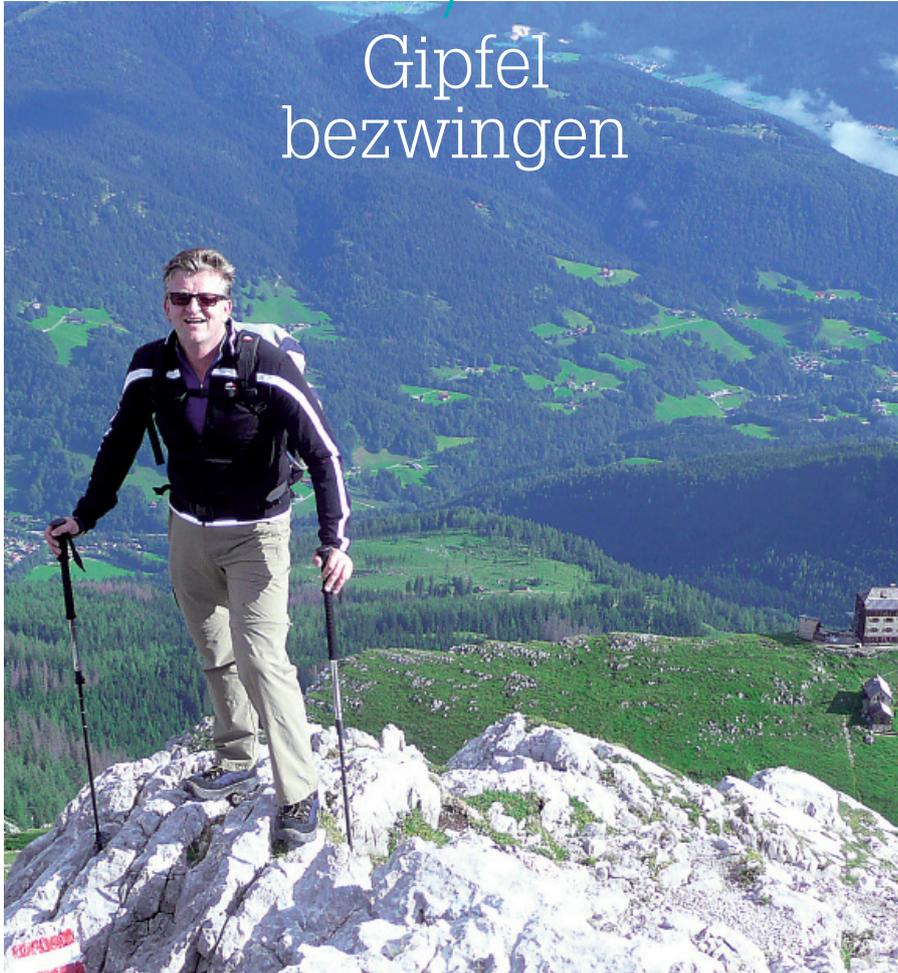
# Kurviger Weg / Gerade Linie



Als großer Naturliebhaber ist Bruno Burkart leidenschaftlich gerne in den Bergen unterwegs. Am liebsten mit seinem Mountainbike, rasend schnell die steilen Hänge hinunter. Auch wenn er mit dem Rad die kurvigen Strecken bevorzugt, steuert er seine Projekte, die vor allem in mittelständischen und öffentlichen Unternehmen angesiedelt sind, stets zügig und effizient. Sein Rad packt er auch gerne auf sein Wohnmobil, mit dem er dann gemeinsam mit seiner Frau durch Europa kurvt.

# Täler durchwandern

## Gipfel bezwingen



Mit viel Kraft und Elan erklimmt Franz Schwarenthorer regelmäßig die Bergspitzen Österreichs. Trotz steiniger Aufstiege genießt er dabei die Schönheiten der Natur. Dass der Weg zum Ziel nicht immer leicht ist, kennt Franz auch aus seiner täglichen Arbeit, in der er danach strebt, Organisationen aus den Bereichen Bildung, Forschung, Gesundheit, Soziales, Kunst und Kultur aus dem Tal der schwierigen Zeiten hinauf zum Gipfel des Erfolges zu führen.

## CASE 1

# Haushaltsreform in aller Munde

Haushaltsreform ist der neue Trend im EU-Raum, wenn es um transparentes Wirtschaften im öffentlichen Sektor geht. Auf Bundesebene ist Österreich ganz vorne dabei. Auf Landesebene zieht die Steiermark als erstes Bundesland gerade nach und auch andere, wie das innovative Vorarlberg entwickeln ihr Rechnungswesen in diese Richtung weiter.

von Günter Kradischnig, Andreas Pölzl und Franz Schwarenthorer

Was muss nun getan werden, damit nicht das passiert, was beispielsweise in vielen Verwaltungseinheiten in Deutschland geschehen ist? Mit großem Ressourceneinsatz wurde dort vor allem in Kommunen und Städten von Kameralistik auf Doppik umgestellt, um die Transparenz im Rechnungswesen zu erhöhen. Nachhaltige (Verwaltungs-)Reformen sind aber vielfach ausgeblieben. Dennoch beweisen aktuelle Vorzeigeprojekte in Hamburg und in Hessen, dass es auch anders geht: Der Erfolg liegt in einem viel umfassenderen Zugang zur Rechnungswesen-Reform. Genau hier muss auch in Österreich angesetzt werden, um die Haushaltsreform im Sinne einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung in eine Gesamtreform umzuwandeln.

## Transparenz schaffen

Was alle Haushaltsreformen gemeinsam haben, ist die Dreidimensionalität des Rechnungswesensystems, bestehend aus

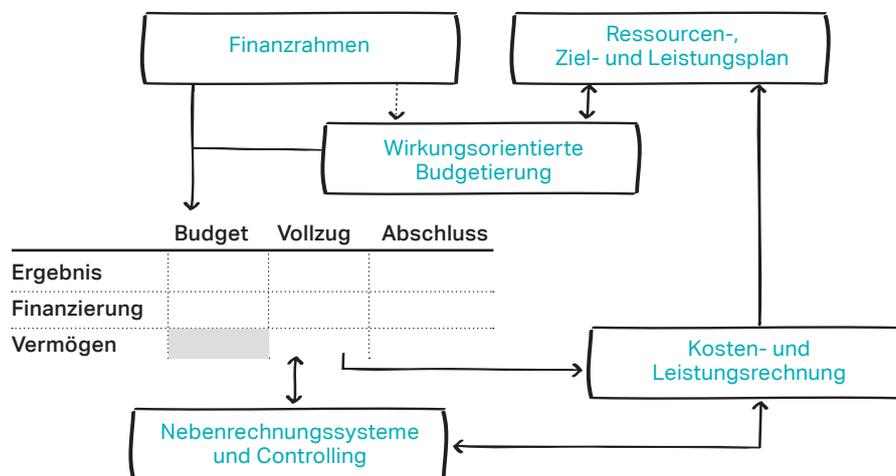
- Ergebnisrechnung, Gewinn-/Verlustrechnung (G+V),
  - Vermögensrechnung/Bilanz sowie
  - Zahlungs(fluss)rechnung
- und damit die Orientierung an privatwirtschaftlichen Rechnungswesenstrukturen.

Die Zahlungsflussrechnung ist vom Prinzip der bisher in der öffentlichen Verwaltung primär eingesetzten Kameralistik bzw. Budgetverwaltung sehr ähnlich. Die bedeutendste Änderung ist, dass in einer vollständigen Bilanz alle Vermögens- und Schuldenpositionen gegenübergestellt werden. Diese Transparenz soll künftig nachhaltigere politische Diskussionen und Entscheidungen ermöglichen.

## Bestehende und neue Systeme integrieren

In der Vergangenheit wurden neue Steuerungsinstrumente wie Kosten- und Leistungsrechnung, aber auch Controllingberichte parallel zu Budget und Stellenplan geführt. Die gewohnten Systeme waren Politik und Verwaltung viel vertrauter. Budgeterfolg und Einhaltung des Stellenplans blieben die primären Erfolgskriterien in der Ressourcensteuerung. Die Haushaltsreform bietet die Chance, alle Steuerungselemente zu einem System zu integrieren, sofern dies von Anfang an konzeptionell mitgedacht wird (siehe Grafik). Eine solche Integration ermöglicht völlig neue Planungsphilosophien. Planung und Budgetierung würde bei den Wirkungen und Leistungen beginnen und sich über Instrumente wie Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan in

## Die Elemente des neuen Haushaltssystems in ihrem Zusammenhang



Budget und Personalplanung auswirken. Außerdem wäre im Planungsprozess schon im Detail ersichtlich, was mit einem vorgegebenen Finanzrahmen an Wirkungen erzielt bzw. wie viele Leistungen in welcher Qualität »hergestellt« werden können. Im Berichtswesen könnten (Budget-)Ressourceneinsatz, Leistungsmengen, Effizienz, Qualität und Wirkungskonsequenzen in ihrer Gesamtheit dargestellt werden.

### Kulturwandel durch dezentrale Verantwortung erreichen

Nachhaltige Reformen gelingen nur gemeinsam mit den Betroffenen. Wirkungsvolle Veränderungen können daher in großen Organisationen (und das gilt für Privatunternehmen gleichermaßen wie für die Öffentliche Verwaltung) nur mit dem Engagement der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter erreicht werden. Die Grenzen zentraler Ressourcensteuerung in einem komplexen und dynamischen Umfeld sind augenscheinlich. Umso wichtiger ist es, dass dezentrale Einheiten (Abteilungen, nachgeordnete Dienststellen etc.) im Budget- und Personaleinsatz autonom handeln können. Das kann nur mit klaren Ziel- und Leistungsvereinbarungen und einem modernen Berichtswesen funktionieren. Daneben braucht es aber auch gemeinsame Standards und Spielregeln sowie ein entsprechendes internes Überwachungssystem, damit ein ausreichend hohes Maß an Dezentralisierung erfolgreich realisiert werden kann.

### Neue Rollenbilder schaffen

Mit einer konsequenten Umsetzung der Haushaltsreform ändert sich auch das Rollenbild der Zentralabteilungen wie Finanzen, Personal, Organisation, IT. Wenn Ressourcen stärker dezentral gesteuert werden, verlagern sich auch Schwerpunkte zentraler Einheiten. Das Hauptaugenmerk liegt nicht mehr darauf, einzelne Detailvorgänge zu steuern und zu kontrollieren, sondern

- Systeme aufzubauen und zu betreiben,
- Standards vorzugeben und zu überwachen,
- den gesamten Prozess zu koordinieren und
- stärker als in der Vergangenheit die Dienstleisterrolle wahrzunehmen.

Es kann auch dazu kommen, dass sich in verschiedenen Bereichen die Aufgaben verschieben. So ist beispielsweise die Stellenbewertung derzeit fast überall im Personalbereich angesiedelt, obwohl sie eigentlich den Organisationsstrukturen bzw. konkreten Stellenbeschreibungen viel näher wäre. Durch die umfassenden Reformprozesse kommen jedoch neue, herausfordernde Aufgaben auf die Personalabteilungen zu. Sie müssen sich intensiver mit Personalentwicklung auseinandersetzen und Abteilungen bei der Besetzung von Expertenstellen unterstützen. Zusätzlich muss das Personalmanagement Stellenumschichtungen koordinieren, da Personal in bestimmten Einheiten reduziert werden muss, während in anderen Bereichen wie Pflege-/ Gesundheitswesen ein massiver Personalmangel droht.

## CASE 2

# Ab ins Gedränge

## PRISMA Kreditversicherung

Die Zeit war knapp, das Budget endlich. Die Anforderungen aller Abteilungen waren kaum überschaubar. Darunter litt die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der IT-Gruppe. Persönliche Konflikte traten auf. Das »Burn-Out« der IT-Abteilung musste verhindert werden – mit SCRUM.

von Michael Liehmann

### Zeit für neue Abläufe

Mit dieser Ausgangssituation konfrontiert, haben wir zuerst Gespräche mit relevanten Stakeholdern geführt und in Workshops den aktuellen Status ermittelt. Dabei hat sich gezeigt, dass aufgrund der Kombination von alten und neuen Projekten in einem sehr volatilen Umfeld die Arbeitsbelastung tatsächlich extrem hoch war. Die Lösung lag darin, eine neue Struktur zu schaffen, in der Projekte effizienter gestaltet und bearbeitet werden konnten. Dadurch wurde auch wieder eine gemeinsame, konstruktive Gesprächsbasis für die Mitarbeiter geschaffen. Der zentrale Bestandteil dieser Entwicklung liegt in der wirksamen Einführung von Scrum.

### Zu viele Projekte, zu wenig Zeit

Scrum (engl. Gedränge, Aufstellung am Anfang eines Rugby-Spiels) ist eine Methode aus der Softwareentwicklung. Es beruht auf dem Ansatz, dass die meisten Entwicklungsprojekte viel zu komplex sind, um diese durchgängig planbar zu machen. Daher versucht Scrum diese Komplexität durch drei Prinzipien zu reduzieren:

- **Transparenz:** Der Fortschritt und die Hindernisse im Projekt werden täglich und für alle sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:** In regelmäßigen Abständen (zum Beispiel alle zwei Wochen) wird der Fortschritt protokolliert und beurteilt.
- **Anpassung:** Die Anforderungen an das Projekt werden nicht wie üblich endgültig am Beginn fixiert, sondern werden laufend überprüft, neu priorisiert und bei Bedarf angepasst.

Zusätzlich helfen klare Prinzipien und Rollen, zum Beispiel das Pull-Prinzip, bei dem das Entwicklungsteam selbst kalkuliert und entscheidet, welche Ergebnisse es von der Prioritätenliste des Kunden in den definierten Zeitabschnitten liefern kann. Meetings werden im Vorhinein fixiert, die Erwartungen an die Ergebnisse klar formuliert (Funktionalität statt PowerPoint) und eindeutige Verhaltensregeln festgelegt (Pünktlichkeit und Selbstorganisation). Das Ziel ist es, die Vision eines Produktes schnell, kostengünstig und qualitativ hochwertig zu realisieren. Es wird jenes Produkt entwickelt, das gebraucht wird und kein vorgefertigter Plan



SCRUM: Startaufstellung beim Rugby-Spiel und eine Softwareentwicklungsmethode.

abgearbeitet. In regelmäßigen Abständen wird rückblickend die eigene Arbeitsweise geprüft und kontinuierlich verbessert.

### **Erste Ergebnisse nach kurzer Zeit**

Zunächst wurde den Mitarbeitern der IT- und der Fachabteilungen Scrum vorgestellt. Danach konnten sie ihre eigenen Ideen einbringen und einen gemeinsamen Plan für die Umstellung auf Scrum entwickeln. Gemäß den Scrum-Prinzipien wurden die einzelnen Ergebnisse alle zwei Wochen geprüft und gemeinsam angepasst. Die kreative Energie des Entwicklungsteams war spürbar. Schon nach kurzer Zeit konnte man Verbesserungen erzielen:

- Die Mitarbeiter der IT-Abteilung bearbeiten alle ihre Projekte intern nach der Scrum-Methode. Die jeweilige Arbeitsbelastung ist transparent einsehbar, der IT-Leiter hat einen Überblick über den Status der Projekte und die IT-Mitarbeiter nehmen sich Arbeitsaufträge selbstverantwortlich.
- Alle Abteilungen, die Projekte an die IT vergeben, priorisieren diese in Abstimmung mit der Unterneh-

mensstrategie. Der Ablauf wird gemeinsam koordiniert. Projektverantwortliche Mitarbeiter aus anderen Abteilungen sind über den aktuellen Status ihrer IT-Elemente in den Projekten auf dem Laufenden.

### **Verbesserung für lange Zeit**

Die IT-Abteilung arbeitet transparent an den extern priorisierten Aufgaben. Die Stakeholder müssen sich koordinieren, um das Service der IT-Abteilung nach strategischen Kriterien optimal auszunutzen. Dies kostet Zeit und Energie, doch die Ergebnisse sprechen für sich. Scrum setzt Energien frei, die zu einer erheblichen Steigerung der Produktivität und Motivation führen. Durch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die klare Richtungsvorgabe wird fokussierter gearbeitet und die Ergebnisse werden qualitativ besser. Ein Vorgehen nach Scrum beeinflusst auch die Unternehmenskultur positiv. Werte wie Wahrnehmung von Rollen, klare Kommunikation, konstruktive Konflikte und transparente Priorisierung geben die Richtung vor.

Organisationsentwicklung mit einer Methode aus der Softwareentwicklung funktioniert tatsächlich!

## 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 Wölfl und Eveline Fortin

---

Fotos: Jennyt, Quelle: shutterstock (Cover),  
IBM Österreich (Seiten 3, 5, 6), Metrue, Quelle:  
Fotolia (Seite 16), Eydfinnur, Quelle: Fotolia  
(Seite 21), Alain Vermeulen, Quelle: Fotolia  
(Seite 33), ICG (Seite 3, 13, 23, 24, 25, 28, 29)

---

### Illustration: 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

PEFC/06-39-22

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



# Your Partner in Change.

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