

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
01/2014, Schwerpunkt Perspektivenwechsel


Integrated
Consulting
Group



**Miha
Pogacnik**

Interview: Mit
Kunst zu besserem
Management

4

**Von unten
betrachtet**

Gedanken aus
dem Leben eines
Mitarbeiters

10

**Einfach
gut**

Wie schlichte
Ideen die Welt
verändern

18

Editorial



Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG



Liebe Leserin und lieber Leser,

»Der Erfolg der Vergangenheit ist der größte Feind zukünftigen Erfolgs« (Charles Hardy) – ist nur eine von vielen Management-Weisheiten, die alle das gleiche Thema beinhalten: die Aufforderung zum Perspektivenwechsel. Ein Vorgang der vielen Managern schwer fällt. Wir verharren in bestehenden Mustern von Erfolg und Misserfolg – Erneuerung oder Change bedeuten Anstrengung.

In dieser Ausgabe bringen wir Ihnen ein paar Impulse, Ihr Unternehmen, die Welt und die eigene Rolle einmal anders zu betrachten. Im Interview mit dem bekannten Violinisten Miha Pogacnik geht es darum, die Musik als ein Medium zu nutzen, Management-Denken zu erneuern. Wir erzählen u. a. von unserer Studienreise nach Indien, die für uns die Themen Innovation und CSR in ein neues Licht gerückt hat. Die Methode Brainstorming wird neu und anders gedacht und wir beleuchten das Thema Führung aus der Rolle des Geführten.

Ein Tipp für einen praktischen Perspektivenwechsel: Setzen Sie sich beim nächsten Meeting auf einen anderen Platz als üblich und beginnen Sie damit, statt über Probleme über Erfolge der letzten Woche zu reden.

Viel Spaß beim Lesen.

Inhalt

Interview
Miha Pogacnik
4–9



Von unten
betrachtet
10–11

ICG News
24–27

Wieviel Problem
braucht die Lösung
12–15



Studien-
reise
16–17



Einfach gut
18–19

Praxistool
28–29

Herzens-
Angelegenheiten
20–21



Glaubens-
bekenntnis
22–23

ICG Mitarbeiter
31–33

Cases
34–37

Miha Pogacnik

Mit Kunst zu besserem Management

Miha Pogacnik nimmt ein Stück klassischer Musik, zerlegt es und zeigt dabei, welche Elemente von Führung, Change und Innovation darin enthalten sind. Mit mitreißenden Worten, Bildern und »dekomponierten« Musikstücken führt er die Zuhörer in ein emotionales Feld, das Zugang zu neuen Dimensionen bietet und auf diese Weise Unternehmensentwicklungen und Change jenseits von Powerpoints ermöglicht. Im Interview erklärt er, wie Kunst zu besserem Management beitragen kann.

Wie Musik Führungskräfte
inspiriert





Miha, du begeisterst mit deiner Performance jährlich tausende Top-Manager. Was steckt dahinter?

Miha Pogacnik: Bei mir geht es nicht um Show – ich möchte mit meinem musikalischen Prozess helfen. Dazu spiele ich zuerst einen Teil eines klassischen Werkes und »dekomponiere« es: Ich spiele, unterbreche, zeichne und versuche das, was sich in Musik äußert, in Begriffe zu kleiden. Dann bitte ich die Teilnehmer in kleinen Gruppen über das Erlebte zu reden und gebe ihnen konkrete Fragen, zum Beispiel: »Besprecht anhand dieser Entwicklung, an welcher Stelle es problematisch ist«. Zuletzt diskutieren sie wieder in der großen Gruppe, was sie erarbeitet haben. Wichtig ist, dass zuerst ein Prozess stattfindet, wo die Manager aus ihrer Routine herausgezogen werden und wo sie Blockaden und deren Problematik lösen können. Dann legen sie das gerade Erlebte auf ihre eigenen Probleme um. Erst dann wird die Musik richtig gespielt. Jetzt entsteht plötzlich eine Stimmung im Saal, die man sonst niemals herbeiführen kann. Jetzt merken sie, dass das, was ich spiele, sie angeht. Es ist nicht mehr nur Musik – sie entdecken, dass der musikalische Prozess ihrem Dilemma entspricht.

Du unterstützt ja auch Manager bei Change-Prozessen. Worauf kommt es beim Führen in Zeiten von Veränderungen an?

Miha Pogacnik: Wenn ein Künstler ein Meisterwerk erarbeitet, spielt er es nicht nur einmal durch, sondern lebt jahre- oder jahrzehntelang damit. Irgendwann passiert es, dass man beim ersten Ton ansetzt, in Gedanken aber eigentlich schon beim Schlussston ist. Ganz egal, wo man sich im Prozess des Spielens befindet, es

ist immer das Ganze präsent. Das ist eine Fähigkeit, die bei der Führung von größter Bedeutung sein kann – nämlich dann, wenn man sich darauf konzentriert, was entstehen möchte. Man muss sich »business as usual« abgewöhnen und einen Zustand herbeiführen, in dem sich etwas ganz Neues manifestieren kann. Die wichtigste Frage ist, wie schafft man eine Umgebung, in der die Zukunft eine Chance hat zu entstehen. Unternehmen müssen die Fähigkeit anstreben, sich leer genug zu machen, um das Neue entstehen zu lassen – sonst bleibt man immer an dem hängen, was heute schon nicht mehr gilt.

Neue Felder eröffnen ist eigentlich auch ein Loslassen von Kontrolle, aber Führungskräfte wollen häufig die Kontrolle über eine Situation haben.

Miha Pogacnik: Genau, auch als Künstler muss man die absolute Kontrolle über das, was man tut, haben. Und zwar so sehr, dass man sie gar nicht mehr beachten muss. Erst mit dieser Sicherheit ist es möglich, offen für eine inspirierte Aufführung zu sein. Es wäre kindisch zu sagen, man muss die Kontrolle loslassen und sich einfach der Zukunft aussetzen. Tatsächlich muss man sich selbst so gut führen können, dass man offen für Unbekanntes wird, dass man selbst zum Instrument für das Neue wird. Dazu gehört große Selbstkontrolle.

Emotionales wird heute oft als esoterisch, nicht business-relevant abgelehnt. Wie schaffst du es, Teilnehmer in dein Erlebnis hineinzusaugen?

Miha Pogacnik: Dass man einen interdisziplinären Weg wirksam macht, verleiht den Prozessen eine Art Autorität. Egal ob Menschen die hohe Kunst kennen oder ihr

»Was man hört, ist nicht nur ein ästhetisches Erlebnis, sondern eine allgemeine Sprache der Entwicklung, die übersetzbar auf Führungs-Gebiete ist.«

gegenüber zynisch eingestellt sind, sie merken, dass man sie ernst nehmen muss. Das funktioniert aber nur, wenn die Kunst auf ganz hohem Niveau stattfindet.

Das heißt, die Chance, dass andere sich auf etwas einlassen, liegt im eigenen Streben nach persönlicher Meisterschaft?

Miha Pogacnik: Ja, das ist Voraussetzung. Mit Führungskräften ist es genauso. Für eine Disziplin muss man üben. Meisterschaft entsteht aus einer Disziplin und der Hingabe dazu. Sehr oft ist Management ein Chaos, in dem man hin- und hergeschoben wird und hilflos wie in einem wilden Fluss treibt. Wie kann eine Führungskraft Disziplin verankern und etwas üben, das Sicherheit gibt? Das ist die wesentliche Frage.

Für viele ist Management aber keine klare Disziplin. Was ist deine Ansicht dazu?

Miha Pogacnik: Für das Management ist »exzellent sein« das Ziel. Bei uns in der Kunst ist das der Anfangspunkt. Man sagt, wenn ein Künstler exzellent ist, hat er nichts zu Essen. Denn in der Kunst sind alle exzellent. Als Künstler strebt man nach Genius, man möchte das Unmögliche erreichen. Aber einfach nur exzellent zu sein – das ist langweilig. Interessanterweise ist bei den Managern allerdings Exzellenz das Ziel.

Ich beobachte immer wieder, dass Führungskräfte gar nicht »exzellent sein« als Ziel haben, sondern vielmehr die Erfüllung einer Rollenerwartung.

Miha Pogacnik: Aber man möchte diese Rolle eben exzellent spielen. Man klebt an dieser Rolle und wird starr.

Genialität ist, dass man sich in einem Moment auflösen und etwas ganz Neues anpacken kann. Dass man Mut für Schritte hat, die manchen Leuten gefährlich erscheinen. Den Mut, etwas zu ändern, wenn man merkt, es geht so nicht weiter, etwas ist nicht mehr zukunftsorientiert. Natürlich kann man dabei auch daneben greifen. Das ist Teil der unternehmerischen Haltung. Aber diese Exzellenz – diese Rolle – ist eher hinderlich.

Viele können den Begriff »Change« nicht mehr hören – wie glaubst du, soll man mit diesen Situationen umgehen?

Miha Pogacnik: Es werden einfach zu viele Modelle über die Menschen gestülpt, dadurch werden die Menschen unglücklich und unsicher. Deswegen bestehe ich so sehr auf der Idee der »Umwege«, dass man einen Umweg einschlägt, auf dem etwas ganz Konkretes erlebbar gemacht wird. Ich setze beispielsweise Leute ins Orchester. Da ist es völlig egal, ob jemand Chef oder Putzfrau ist – alle sitzen unter Musikern, sie befinden sich auf dem Umweg »Violinkonzert von Brahms«. Hier wird plötzlich etwas erlebt, das hierarchische Blockaden und Schwachstellen ausschaltet. Das Erlebnis dieser Meisterwerksphäre schafft Raum für neue Überlegungen, wie wir uns organisieren und unsere Grundhaltung verändern sollen. Das ist nur durch die Musik möglich, sie schafft eine Art offenen Raum, der im Unternehmen niemals möglich wäre.

Du meinst also, die Kunst kann Unternehmen wesentlich unterstützen?

Miha Pogacnik: Richtig. Es ist mir unbegreiflich, warum Firmen die Kunst so vehement wegschieben. Wenn du ►



zuhörst, welche Worte heute in Unternehmen gesprochen werden: Kreativität, Innovation, dirigieren und instrumentieren – man redet nur noch in Kunstausdrücken. Das heißt, es gibt in den Führungsetagen eine ganz große Sehnsucht nach dem künstlerischen Prinzip der Entwicklung und wir Künstler müssen der Wirtschaft helfen.

Wie ist es Menschen ergangen, die mit deiner Unterstützung diese besondere Form der Entwicklung durchgemacht haben?

Miha Pogacnik: Es gibt sehr viele, ganz individuelle Folgeerscheinungen, die du später gar nicht mehr sehen kannst. Wenn man Glück hat, hört man irgendwann davon. Sehr viele Leute tun etwas, das sie gar nicht tun wollen, aber sie werden durch die Umstände gezwungen. In dieser Situation möchte ich die Leute so berühren, dass sie Mut fassen, einen Schritt zu unternehmen, sich selbst näher zu kommen.

Ich habe die Annahme, dass es fast in jedem Job etwas gibt, was man lieben kann. Die Frage ist, wie man zu dieser Haltung kommt?

Miha Pogacnik: Das ist eine grundsätzliche Frage: Wie kann ein Unternehmen so gestaltet werden, dass die Beteiligten darin einen Sinn finden können? Die Sinnfindung ist ja die Grundproblematik des modernen Menschen. Ich möchte sogar sagen, die Grundkrise, aus der sich alle anderen Krisen erheben. Und Musik ist ein konzentriertes Sinnerlebnis. In einer Beethoven-Sinfonie hat jede Note einen Sinn, alles passt ganz genau zusammen, nichts kann man wegschneiden. Man geht sozusagen durch eine Sinnmühle, alles wird plötzlich sinnvoll – wenigstens für eine Weile und deswegen

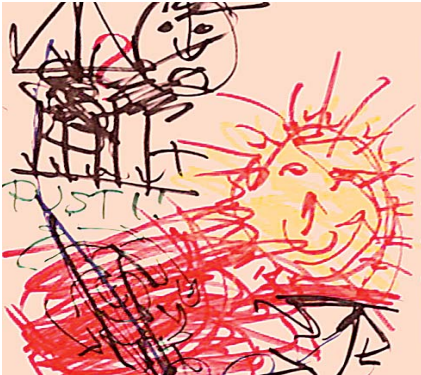
ist es so nützlich. Diese Chance, etwas Sinnvolles als Umweg zu erleben, gibt dann Kraft für andere Sachen.

Glaubst du, ist Führen eine Frage des Talent oder kann es jeder lernen?

Miha Pogacnik: Das kann man nicht ganz klar sagen. In der Kunst hat Erlernen viel größeres Gewicht als Talent. Talent ist etwas Geschenktes und man wird faul. Aber wenn man bestrebt ist, etwas zu meistern, lernt man ständig. Natürlich geht es auch nicht ganz ohne Talent. Man sagt, dass fähige Leute zwei Prozent Talent haben und 98 Prozent erarbeiten müssen. Auch für sogenannte charismatische Persönlichkeiten gilt dasselbe. Die Frage ist, haben wir die richtige Umgebung dafür? Sind Unternehmen wirklich daran interessiert, dass sich die Mitarbeiter entwickeln oder sind es nur leere Worte?

Wenn du aus der Perspektive des Künstlers auf die Disziplin Führung schaut, worin liegt dort für dich die Meisterschaft?

Miha Pogacnik: Meisterschaft bringt eine Stimmung mit sich, wo der Mensch in eine Art Staunen versetzt wird. Die große Meisterschaft ist, seine Fähigkeiten und seine Kraft, so einzusetzen, dass es den Leuten gar nicht bewusst ist, sie es aber trotzdem spüren. Man muss anderen ermöglichen, sich zu entwickeln und Fehler zu machen. Als Führungsperson muss man sich in andere hinein versetzen können, ohne ihnen alles vorzuschreiben. Mitarbeiter brauchen genug Freiraum, damit sie sich entwickeln können. Denn nur wenn man selber herausfindet, worauf es wirklich ankommt, hat es einen Wert. Deshalb möchte ich den Leuten nicht von außen mit Vorschlägen kommen, sondern sie über die Umwege der Musik selbst die



Lösung finden lassen. Ich glaube, dass jeder Mensch die Lösungen für sich selber hat, man muss ihnen nur helfen, sie aufzudecken, zu enthüllen.

In der Enthüllung steckt auch ein Risiko.

Miha Pogacnik: Natürlich, aber wenn man die Arbeitswelt so gestalten könnte, dass sich die Menschen echt entwickeln, würde es auch viel Nutzen für die Unternehmen bringen. Die Gefahr, die besteht, in dem man den Menschen Entwicklungsräume schafft, wird hoch belohnt. Einem Unternehmen ist man doch dankbar, dass man sich als Mensch entwickeln kann. Wenn das gelingt, wird die Verbindung zur Arbeit ja ganz anders, als wenn man nur da ist, weil man Geld verdienen muss. Nur ein Unternehmen, in dem die Menschen lebendig sind, ist ein Zukunftsunternehmen. Der Mensch kann nicht einfach nur »sein« – das ist Quatsch. Entweder wird man besser oder schlechter.

Wie legst du deine Projekte an, worauf achtest du ganz besonders?

Miha Pogacnik: Ich versuche immer, einerseits das große Bild im Auge zu behalten und andererseits ganz sachlich den nächsten Schritt bei jedem dieser Projekte einzuleiten. Wenn man diese beiden Säulen beachtet, erreicht man Polarität, die dann gesteigert werden kann, wie es Goethe nennen würde. Das heißt, man muss etwas als Ganzes führen und gleichzeitig jede einzelne Sache nach ihren eigenen Gesetzen, Schritt für Schritt, entwickeln. Aber Ideen alleine reichen nicht – es muss auch vom Herzen, mit Gefühl gesteuert werden. Doch Gefühl ist gerade das, was in der Wirtschaft fehlt. Man konzentriert sich auf Denken und Tun. Kein Wunder, dass es oft nicht funktioniert. ●

MIHA POGACNIK

VIOLINIST & VISIONARY

Miha Pogacnik, der schon des öfteren ICG-Kunden durch seine Workshops inspiriert hat, ist Konzertviolinist, slowenischer Kulturbotschafter, Unternehmer und Assistenzprofessor für Kunst und Führung an der IEDC. Der gebürtige Slowene studierte in Deutschland, ging danach als Fulbright-Stipendiat in die USA und gründete 1981 IDRIART, eine Institution, die Kulturfestivals und Konferenzen in verschiedenen Ländern veranstaltet. Seit 1990 bietet Miha Workshops bei internationalen Management-Veranstaltungen an. Darin »dekomponiert« (zerlegt) er bekannte Musikstücke und überträgt die Töne auf ein Bild. Er schafft Resonanzplattformen, um Klienten zu helfen, auf einer intensiven emotionalen Intelligenzebene die Probleme zu lösen.

Miha's aktuelle Initiative heißt TERRA PARZIVAL, ein Wirtschafts-Entwicklungsprojekt für Nordost-Slowenien. Dabei führt er Künstler zusammen, die die Gestaltungsprinzipien der Kunst auf die Wirtschaft und soziale Fragen der Gesellschaft übersetzen können. »Wir haben jetzt 25 Projekte laufen, zum Beispiel eines über neue Prinzipien im Tourismus, die Restauration des Schlosses Borl, aber auch Führungskräfte-Schulungen.

<http://mihavision.com>
www.terraparzival.eu

Von unten betrachtet

Gedankensplitter aus dem Leben eines Mitarbeiters

Wenn man über Führung spricht, entsteht bei den meisten von uns ein inneres Bild von »Oben und Unten«. Das spiegelt sich auch in unserem Sprachgebrauch wider: Jemand steigt zur Führungskraft »auf« und ist somit nun »weiter oben«. Deshalb möchte ich das Phänomen Führung einmal »von unten« betrachten und zwar anhand einiger typischer, alltäglicher »Gedankensplitter« eines Mitarbeiters.

von Norbert Herbst

Entscheidungen 1

»Wann entscheidet er denn endlich, so schwierig ist das ja wirklich nicht, das hatten wir doch schon 100 Mal und der Kunde wartet auch nicht ewig.«

Fazit: Für Führungskräfte ist es entscheidend, die richtige Balance zwischen Denken und Tun zu finden. Der Ergebnisdruck ist für alle hoch und es gibt kein Nullrisiko, denn dann bräuchte es ohnehin keine Entscheidungen. Mitarbeiter denken gerne mit und bei richtiger Führung können sie viele Entscheidungen im Tagesgeschäft selbst treffen. Einen Mitarbeiter nach seinem Vorschlag zu fragen ist längst kein Zeichen von Schwäche mehr.

Gerüchte 2

»Gerüchteweise habe ich es ja schon gehört und heute hat es das Management bestätigt. Helmut, von allen >Heli der Emsige< genannt, ist nun mein Chef geworden. Gut für ihn, doch nachvollziehen kann ich es nicht und erklären wird es uns wohl auch niemand. Wie auch, denn abgesehen von seinen guten Beziehungen ...«

Fazit: Die Wirksamkeit und Akzeptanz einer Führungskraft wird maßgeblich vom Verlauf des Bestellungsprozesses geprägt. Doch leider wird das viel zu oft

übersehen. Ein klares Verfahren mit einem nachvollziehbaren Anforderungsprofil und einer gut erklärten Entscheidung durch das Management hilft dem Neuen enorm schnell und ohne unnötige Reibungsverluste in die neue Rolle hineinzuwachsen. Vorab geführte, klärende Gespräche mit anderen Bewerbern aus dem Kollegenkreis vermindern das Risiko, dass sich diese als »Unterlegene« fühlen und dem Neuen zeigen wollen, dass sie die Besseren gewesen wären. Wenige Stunden Coaching für die neue Führungskraft helfen, die klassischen Anfangsfehler zu vermeiden und schnell voll wirksam zu werden.

Orientierung 3

»Wohin soll die Reise nun wirklich gehen und worauf soll ich mich jetzt konzentrieren? Dass es viele Optionen gibt und die Zeiten unsicher sind, ist mir klar – das habe ich auch schon 100 Mal gehört.«

Fazit: Führungskräfte müssen Orientierung geben und Unternehmensziele klar formulieren. Das ist keine leichte Aufgabe und will gut durchdacht sein. Es erfordert außerdem eine gute Abstimmung mit den Kollegen auf derselben Führungsebene und letztlich den Mut, vor seine Mitarbeiter zu treten und auch über Unsicherheiten offen zu sprechen. Gefragt sind keine unfehlbaren Führungskräfte, sondern glaubwürdige, denn die erhalten von ihren Mitarbeitern die nötige Unterstützung, wenn es (wieder) einmal »eng wird«.

Kommunikation 4

»Wann hat Helmut endlich einmal Zeit für ein ausführliches Gespräch mit mir? Schon zig Mal hat er mich elegant abgewimmelt. Dabei weiß er genau, dass es so nicht weitergehen kann.«

Fazit: Führung bedeutet Kommunikation, das ist völlig unbestritten und doch wird sie so oft vernachlässigt. »Ich rede ja ohnehin täglich mit meinen Mitarbeitern«, hört man oft von Führungskräften. Es scheint fast so, als ob der feine Unterschied zwischen dem alltäglichen Reden über Dringendes und einem ausführlichen Gespräch über das Wichtige nicht ausreichend bewusst ist. In dem angeblich so wichtigen Gespräch mit Mitarbeitern geht es mehr um das Zuhören als um das Reden der Führungskraft. Das braucht Zeit, gute Vorbereitung und vor allem Interesse an der Person und ihren Anliegen. Die Lösung ist übrigens sehr einfach: Hinsetzen,

sich einen Überblick verschaffen, wann habe ich das letzte Mal ein persönliches, ausführliches Gespräch mit wem geführt, Termine planen, vereinbaren und – konsequent durchführen.

Arbeitsplanung 5

»Warum schon wieder ich? Ich muss Überstunden machen, damit die Sache rechtzeitig fertig wird, obwohl wir schon lange wissen, dass das auf uns zukommt. Und die anderen drücken sich wieder davor.«

Fazit: Eine Führungskraft muss wissen, dass Zeitdruck, der durch eigene schlechte Planung an Mitarbeiter weitergegeben wird, demotiviert. Eine ungleiche Aufgabenverteilung wird als ungerecht empfunden. Professionelle, vorausschauende Arbeitsplanung ist eine Mindestanforderung an Führungskräfte. Hier heißt das Zauberwort »Delegieren«. Zusätzlich braucht man einen Überblick über die aktuelle Belastungssituation und die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Beides ist lernbar, vorausgesetzt man ist bereit an sich zu arbeiten.

Zuständigkeiten 6

»Wer ist nun wirklich mein Chef, mein Abteilungsleiter oder der Bereichsleiter? Reden die eigentlich eigentlich miteinander oder ist das nur ein interner Machtkampf?«

Fazit: Es gibt wohl keinen schlimmeren Führungsfehler als »Durchregieren«! Umgeht eine höhere Führungsebene den direkten Vorgesetzten ist das ein Alarm-signal und es bedarf einer sofortigen Klärung. Das ist sicher eine echte Herausforderung, doch gerade die Fähigkeit solche Situationen zu lösen, gehört zu den Kernkompetenzen auf allen Führungsebenen. Auch diese Kompetenz ist erlernbar.

Gesamtauswertung

Diese sechs Gedankensplitter aus dem Leben eines Mitarbeiters zeigen, dass gute Führung zumeist von Kleinigkeiten abhängt und die Auswertungen ergeben, dass es keine Hexerei ist, Mitarbeiter dafür zu gewinnen, engagiert und gerne am Erfolg einer Organisation mitzuwirken. Der chinesische Philosoph Laotse hat es auf den Punkt gebracht: »Verantwortlich ist ein Führer nicht nur für das, was er tut, sondern auch für das, was er nicht tut.« ●

Wieviel Problem braucht die Lösung?

Wie Lösungsfokussierung Veränderung ermöglicht

Paralyse nach zu viel Analyse: Veränderungsprozesse hängen häufig nach einer intensiven Analysephase fest. Mit viel Akribie werden Daten analysiert und ausführliche Kulturdiagnosen erstellt und diskutiert – danach bleiben viele Change-Vorhaben stecken. Rasch ist die Energie verpufft, der Frust da und die Skeptiker sehen sich bestätigt.

von Franz Schwarenthor und
Dietmar Bodingbauer

Buchtipp

»Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen«
(Sparrer Insa, Carl-Auer-Verlag 2010)

Besonders in festgefahrenen Situationen, zum Beispiel wenn auch nach wiederholten organisatorischen oder personellen Veränderungen immer wieder die gleichen Probleme auftreten, ist ein Perspektivenwechsel hilfreich: Wie können systemische Problemursachen behoben werden, auf welche Ressourcen können wir bauen und wie kann der gewünschte Zustand aussehen? Derartige Fragen haben uns schon vor Jahren dazu bewogen, uns nach wirksameren Methoden umzusehen. Eine hilfreiche Vorgangsweise fanden wir in der Lösungsfokussierung, die in den 1980er-Jahren von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde.

Im Fokus steht die Lösung

Die lösungsfokussierte Therapie und Beratung steht im Gegensatz zu all jenen Verfahren, die davon ausgehen, dass eine Lösung immer eine ausführliche Problemanalyse erfordert. Lösungsfokussierung geht davon aus, dass¹:

- positive Veränderungen in komplexen Situationen in kleinen Schritten geschehen;
- bei Analysen nicht die Fragen »Wie ist es?«, »Wie kam es dazu?«, sondern die Frage »Was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?« ins Zentrum rückt; ▶





- für diese Schritte schon wenige Informationen darüber, was bisher bereits gut funktionierte, genügen;
- nicht das »theoretisch umfassende Verstehen wollen«, sondern das konkrete Handeln im Vordergrund steht.

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd haben die Ideen der Lösungsfokussierung aufgegriffen, ergänzt und daraus einen sehr praktikablen Ansatz mit dem SySt®-Modell geschaffen. Sie nennen ihren Ansatz »systemischer²«, weil er:

- zugunsten von Interaktionen von Einzel-Eigenschaften absieht;
- Kontexte betrachtet und vom Ursache-Wirkungs-Denken abrückt;
- Beziehungsstrukturen zwischen den Teilen statt nur die Systemteile selbst analysiert;
- sich mehr auf Beschreibungen und weniger auf Erklärungen stützt.

Es wäre vermessen, einen derartig umfassenden Ansatz in diesem Artikel ausreichend darzustellen. Daher wollen wir beispielhaft einen Aspekt herausgreifen, um die Wirksamkeit des Ansatzes zu zeigen.

Der Wurm steckt im System

Wenn in Systemen (zum Beispiel Teams, Abteilungen, Unternehmen) »der Wurm steckt«, also immer wieder (ähnliche) Probleme und Konflikte auftauchen, die Stimmung schlecht ist und »nichts weitergeht« lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, wie die grundlegenden Systemprinzipien eingehalten werden. Eine Verletzung dieser Prinzipien kann das Funktionieren einer Organisation maßgeblich verhindern.

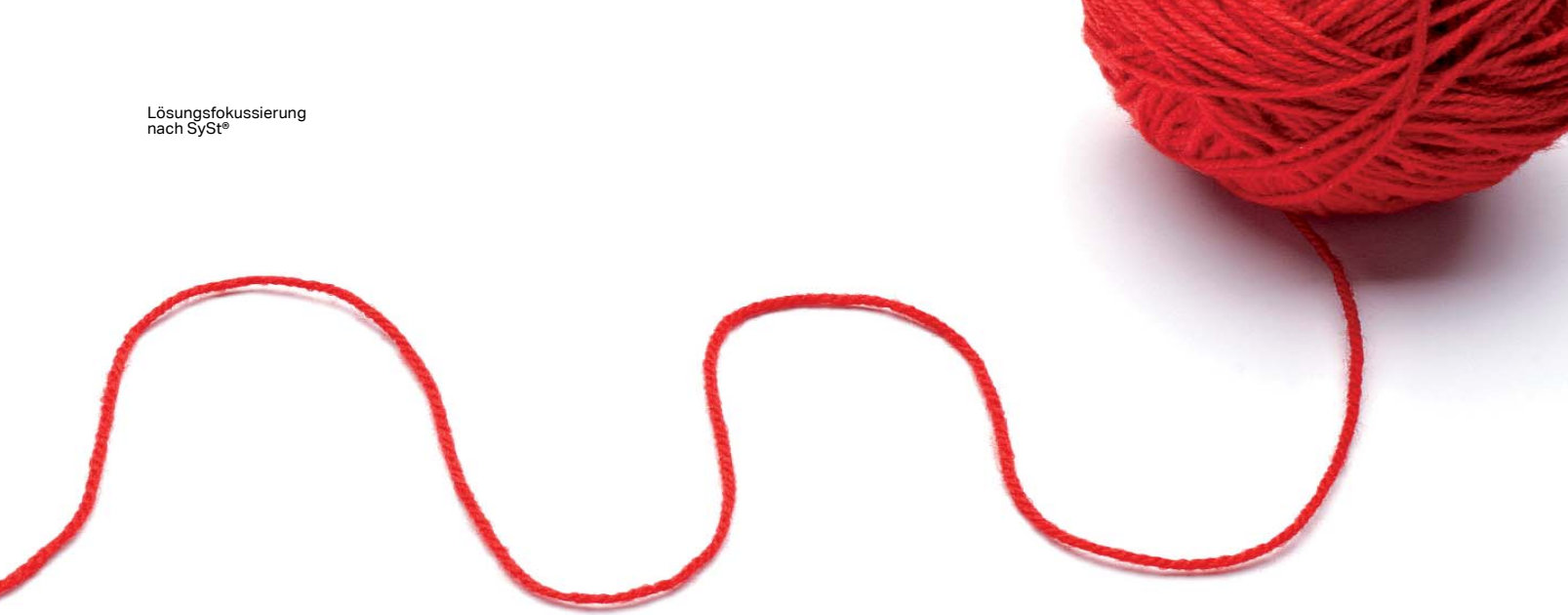
Das grundlegendste Prinzip ist das der »**Zugehörigkeit zum System**«. Wenn in einer Organisation oder

einem Team die Zugehörigkeiten nicht eindeutig geklärt sind, kann dies zu Unklarheiten, Konflikten und Lähmung führen: Ist Kollege X nun im Projektteam dabei oder ist er nur anlassbezogener Gast? Wer nimmt an der Strategieklausur teil (und warum)? Gehört eine Leihkraft, die schon seit Jahren da ist, zur Abteilung? Die Aufgabe der Führung ist es, klare und nachvollziehbare Kriterien für die Zugehörigkeit zu formulieren und diese dann auch einzuhalten.

Ein zweites Systemprinzip ist das der »**zeitlichen Reihenfolge**«. Dieses wird häufig von Führungskräften verletzt, die neu in eine Organisation kommen und es verabsäumen, das Bestehende ausreichend wertzuschätzen. Immerhin haben diejenigen, die schon länger da sind, dazu beigetragen, dass es das System noch gibt (auch wenn die Organisation derzeit in einer Schiefelage ist). Mit welchen Botschaften eine neue Führungskraft der bestehenden Mannschaft gegenübertritt, macht einen großen Unterschied: »Ihr habt schlecht gearbeitet, darum bin ich jetzt da, um euch zu zeigen, wie es richtig geht.« versus: »Ihr habt über lange Zeit gut gearbeitet und ich respektiere Eure Leistungen und Eure Erfahrung. Jetzt hat sich aber das Umfeld geändert und die bisherigen Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr. Darum müssen wir einiges anders machen, ich will dafür meine Erfahrung einbringen und die Entwicklung mit allen jenen, die mitmachen wollen, angehen.«

Auch bei der Zusammenlegung von Teams, bei Firmenübernahmen und Fusionen ist das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge besonders zu beachten.

Ein weiteres Systemprinzip ist »**Verantwortung und Einsatz**«. Dabei geht es um die Frage der Wertschätzung von Menschen, die Verantwortung übernehmen und Einsatz zeigen. Falls dieses Prinzip zu wenig Beachtung findet, können ungewollte Verhaltenweisen wie zum Beispiel »Mach nicht mehr, als du musst« oder »Mach nur, was dir nützt« entstehen.



Im System liegt die Antwort

Ein mittelständisches Unternehmen, das von einem Pionier aufgebaut wurde, der gleichzeitig oberster Verkäufer, Innovator, Produktentwickler und Motivator seiner Mannschaft war, wurde von einer Firmengruppe übernommen. Der Pionier verließ das Unternehmen. Eine neue, von extern kommende Geschäftsführung scheiterte. Ein Mitglied der Eigentümerfamilie übernahm wieder die Führung, konnte allerdings nur die Hälfte seiner Zeit dafür aufwenden.

Einige Jahre später sind viele der alten Qualitäten des Unternehmens verschwunden: Innovationskraft und Kundenorientierung – vorher Träger des Erfolgs – haben spürbar nachgelassen. Die Stimmung ist schlecht, Schlüsselmitarbeiter haben sich von ihren Ambitionen verabschiedet und innerlich gekündigt. Prozesse laufen wenig professionell ab. Und das Schlimmste: es gibt nur wenige Leute, die an eine positive Entwicklung glauben.

Nach einigen Gesprächen und Diagnose-Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften konnten folgende Problemfelder identifiziert werden:

- Das bestehende Wissen, die Erfahrung und die Leistungen wurden von der neuen Geschäftsführung nicht wertgeschätzt bzw. anerkannt.
- Die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen passiert nicht »auf Augenhöhe«, man fühlt sich ausgenutzt, überfahren und aus dem Markt gedrängt. Das Mutterunternehmen beklagt sich andererseits über mangelnde Professionalität und hohe Veränderungsresistenz.
- Es sind noch Ansätze von Ambition spürbar – aber niemand weiß, wie man aus dem Schlamassel wieder herauskommen soll.

Was ist passiert (aus systemischer Sicht)?

- Das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge wurde verletzt. Neue Manager kamen ins Unternehmen und kritisierten die mangelnde Professionalität, ohne das Vorhandene und Geleistete anzuerkennen.
- Keine Orientierung: In welchem (strategischen) Rahmen bewegen wir uns und was wird von uns erwartet?
- Dazu kamen tiefe persönliche Verletzungen von Schlüssel-Leuten.

Die Lösung

Bevor an Prozessen und Skills gearbeitet werden konnte, wurden drei wesentliche Interventionen gesetzt, um die Funktionalität des Systems wiederherzustellen:

- Die Anerkennung seitens des Eigentümers, dass Fehler passiert sind und man »etwas aus der Balance gebracht« hat, verbunden mit klaren und glaubhaften Schritten zum Ausgleich.
- Die Klärung des strategischen Rahmens mit dem Mutterunternehmen.
- Aufwertung und »in Stellung bringen« einiger Schlüsselspieler, die nun als engagierte Träger der Veränderung fungieren.

Nachdem das geschehen war, ging ein Ruck durch die Mannschaft und alle gingen wieder motiviert an die Arbeit. Auf dieser Basis wurden die notwendigen Verbesserungen eingeleitet und vorher unmöglich Erscheinendes ging plötzlich leicht.

Hätten wir Berater nur unsere Fach-Inputs gegeben (andere Prozesse, Systeme etc.) ohne auf die Funktionalität des Systems zu achten, wären alle guten Konzepte wohl einfach abgeprallt. ●

1 Vgl. McKergow/Clarke: Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1

2 Vgl. Sparrer: Systemische Strukturaufstellungen – Theorie und Praxis, Heidelberg 2009

Studienreise 2013

Im Sommer 2013 reisten 35 ICG-Berater nach Bangalore und Mysore, um einen Eindruck von dem Land zu bekommen, dessen Wirtschaft in den letzten Jahren um das Hundertfache gewachsen ist. Beim Besuch von 14 Unternehmen, Spitälern und NPOs wurde mit CEOs, Universitätsprofessoren und weiteren Experten über Wirtschaft, Kultur und Religion diskutiert. Wir haben viel Neues gelernt und eine Fülle von Eindrücken gewonnen. Einen kleinen Auszug daraus finden Sie auf den folgenden Seiten.



Indien in Zahlen

1,2	Milliarden Einwohner 2013, 1950 waren es 400 Mio.
120	Sprachen, Amtssprachen sind Englisch und Hindi
20	Millionen Studienanfänger 2012
960	Millionen Inder verdienen weniger als zwei US\$ pro Tag
1	Größte Demokratie der Welt
12	Prozent der weltweiten Uni-Absolventen kommen 2020 aus Indien
3	von 100 Indern zahlen Steuern
70	Prozent der Bevölkerung lebt noch immer am Land



Impressionen aus 14 Firmenbesuchen



**Narayana Hrudayalaya
Krankenhaus**
Querfinanzierung von wohlhabenden Patienten an Patienten, die es sich nicht leisten können.

»If I am given a choice, I would like to treat only poor patients. But unfortunately the economic reality does not allow me to do that.«

Devi Shetty (Founder NH-Hospital)



Sansera Engineering Services
Ausbildung von Schulabbrechern, um sie »arbeitsreif« zu machen.

»People respect religion and their family, but don't respect rules and the law. Therefore we train them for 16 weeks on how to be a good son, husband and employee.«

F. R. Singhvi (CEO Sansera)



Infosys Technologies
Nutzung der gewaltigen IT-Ressourcen Indiens.

»There is a sense of family in Asian companies: This means we work as a team, show concern, make sacrifices for each other and identify with the common company cause.«

Narayana Murthy (CEO Infosys Technologies)

Tipps für Ihren geschäftlichen Start in Indien

Klein starten, die Kultur verstehen und dann wachsen

Geschäftsführung aus indischen und europäischen Managern mit Auslandserfahrung formen

Auf direkte Führung von Mitarbeitern und ganzheitliches Training fokussieren

Bedeutung von Religion (Brahma – Vishnu – Shiva) und Familie bei der Führung verstehen

Klare Ziele definieren, Prozessmanagement und Quality Management implementieren

Qualifizierte IT-Ressourcen und die Innovationskraft konsequent nutzen



Einfach gut

Wie schlichte Ideen die Welt verändern

Eine Herz-Bypass-Operation
inklusive zweiwöchiger Behandlung
in Top-Qualität um 1.000 Euro, ein
voll funktionstüchtiger Kleinwagen
um weniger als 2.000 Euro, ein
Kühlschrank um 40 Euro – das
sind nur drei Beispiele für frugale
Innovation Made in India.

von Manfred Höfler, Klaus Birklbauer



Frugal: Laut Duden sind die Adjektive »einfach« oder auch »spärlich« als Synonyme für frugal verwendbar. In der Tat könnte man auch von einfachen oder spärlich ausgestatteten Produkten sprechen. Die Innovationsleistung ist die konsequente Reduktion der Produkte auf ihre Kernfunktion bzw. auf die von den Nutzern als unverzichtbar angesehenen Funktionen. Dies ermöglicht einen günstigen Verkaufspreis und damit die Erschließung neuer Zielgruppen.

Quelle: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik

Not macht erfinderisch

Beschränkungen und außergewöhnliche Umstände haben Menschen immer schon dazu veranlasst »out of the box« zu denken und scheinbar ausweglose Probleme zu lösen. Dabei geht es nicht nur um Profit, sondern auch um Verbesserungen der Lebenssituation für alle (zum Beispiel Zugang zu Wasser und Strom, medizinische Versorgung). Wachstumsmärkte wie Indien bieten dafür ein ideales Soziotop, das heißt, gesellschaftliches und soziales Umfeld. Guillemo Wille, ehemaliger CEO von GE-Indien, beschreibt dieses Phänomen so: »The beauty of the Indian market is that it pushes you in a corner – it demands everything in the world, but cheaper and smaller.«

Reverse Innovation

Frugale Innovation unterscheidet sich von klassischen Innovations-Prinzipien auch in der Diffusionsrichtung, die das »Law of Diffusion« ausdrückt. Dieses besagt, dass technologische oder Anwendungs-Innovationen sich zuerst an Fore-Runners, dann an die Early Adopters und danach erst langsam an eine breitere Masse richten. Hohe Einstiegspreise, bedeutende Entwicklungskosten und ein schrittweises Ausrollen für Massen Anwendungen machen klar, dass diese Form von Innovationen nur reichen Ländern vorbehalten ist. Apple könnte niemals in einem Markt wie Indien, wo 70 Prozent der Menschen mit einem Einkommen von



SELCO bietet unterversorgten Haushalten und Geschäften günstige Solar-Beleuchtungssysteme inklusive Service und Finanzierung.

unter 40 Euro leben müssen, eine bedeutende Marktstellung im Mobiltelefon-Markt bekommen. Indische Telko-Anbieter schaffen es, mit Endgeräten zu einem Kaufpreis von weniger als 20 Euro und günstigen Tarifen (unter einem Cent pro Minute) das billigste Telekom-Massenangebot der Welt zu schaffen und dabei noch ordentliche Gewinne einzufahren.

Im Prinzip »Frugal«

Laut einer Studie von Kumar Nirmalja publiziert im Ivey Business Journal sind es folgende sechs Prinzipien, auf denen frugale Innovation basiert:

- 1. Robustness:** Einsetzbar auch unter extremen Bedingungen wie Temperaturunterschieden, Überschwemmungen, Spannungsschwankungen in Stromnetzen, Stromausfällen etc.
- 2. Portability:** Transportmöglichkeiten auch in schwer zugänglichen Gebieten mit schlechter Verkehrs- bzw. Straßeninfrastruktur.
- 3. Defeaturing:** Die Devise heißt, Konzentration auf die grundlegenden Funktionen ohne jegliche Schnörkel.
- 4. Leapfrog Technology:** Unabhängigkeit von, vor allem in Entwicklungsländern nicht immer vorhandener, Infrastruktur wie Elektrizität. Zum Beispiel wurde in Indien eine Mühle erfunden, die über ein Moped/ Fahrrad betrieben wird.
- 5. Service Ecosystems:** Kleine Firmen entwickeln maßgeschneiderte Lösungen für den lokalen Markt, indem sie Standardprodukte zusammen mit einem

Finanzierungs- und Servicepackage verkaufen (zum Beispiel Selco Solar-Lichtsysteme).

6. Megascala Production: Massenmärkte mit geringen Einkommen bewirken Massenproduktion mit Skaleneffekten bei den Kosten (zum Beispiel Tata Motors verkauft Autos um weniger als 2.000 Euro).

Geringe Komplexität, niedrige Produktionskosten und Massenmarkt-taugliche Produkte sind die drei wesentlichen Säulen der erfolgreichen indischen Innovationen, wie zum Beispiel:

- Mobiles EKG um 600 Euro von GE, das das indische Gesundheitssystem revolutionierte und zugleich GE am Markt voranbrachte.
- Komplettes Solar-Beleuchtungssystem um 150 Euro, das für 200.000 Haushalte installiert, gewartet und finanziert wurde.
- Kühlschrank um 30 Euro, mit einer Technologie, die auch mehrstündigen Stromausfällen standhält.

Frugale Innovation bedeutet aber nicht einfach nur billig zu produzieren, sondern heißt vor allem auch, sich auf die gewünschten, notwendigen Funktionen zu konzentrieren.

Auch westliche Unternehmen können aus dem »Frugal Innovation«-Prinzipien lernen. Durch die Verknüpfung mit westlichen Innovationsmethoden, zum Beispiel der TRIZ-Denkschule (siehe auch Change Magazin 1/2012, Seite 27) ist frugale Innovation auch bei uns konkret anwendbar. ●

Herzens- Angelegenheiten

Frugale Innovation im Gesundheitswesen

In Ländern wie Österreich, den USA oder Norwegen kommen auf 10.000 Einwohner im Durchschnitt 35 Ärzte, in Indien sind es gerade einmal sechs. Eine prekäre Situation für das Gesundheitswesen. Doch private indische Krankenhäuser zeigen vor, wie die Bevölkerung trotz Ressourcenengpässen und Armut gut versorgt werden kann.

von Günter Kradischnig und Mohanakrishnan Raman¹

¹Dr. Raman ist Psychologe, Manager und Leiter von FRED (Foundation for Research, Education and Development). Er arbeitet mit Change Management Professionals in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Raman hat die ICG-Lernreise nach Indien organisiert und begleitet. www.fredindia.org

Eines der besten Beispiele für gute Versorgung trotz knapper Ressourcen ist die Yeshasvini-Versicherung, eine Art Mikro-Versicherung, die für einen monatlichen Beitrag von zehn Rupien (cirka € 0,12) eine medizinische Grundversorgung für arme Menschen sicherstellt (aktuell etwa 2,5 Millionen). Diese Krankenversicherung ist nur eine von vielen tiefgreifenden Innovationen des Herzspezialisten Dr. Devi Shetty, den wir auf unserer Indien-Studienreise persönlich kennen lernen durften. Ein Mann, der uns sehr beeindruckt hat.

Vision possible

Wir trafen den charismatischen Arzt in der größten privaten Herzklinik des Landes (Narayana Hrudayalaya Krankenhaus), die er 2001 gegründet hat. Er erzählte uns von seiner Vision, allen Menschen gute, leistbare medizinische Versorgung zu ermöglichen. Der Visionär gilt als Henry Ford des Gesundheitswesens, da er zur Nutzung der »Economies of Scale« große Fallzahlen mit hoher Spezialisierung kombiniert. Laut Shetty könnten dadurch die Kosten der Gesundheitssysteme weltweit in den nächsten fünf bis zehn Jahren um etwa 50 Prozent gesenkt werden. Und der Erfolg gibt ihm Recht.

Bei der Führung durch die Herzklinik des Narayana Hrudayalaya (NH) Hospital wird uns erst bewusst, welche Dimensionen dieses Projekt bereits angenommen hat. Das Spital hat über 1.000 Betten. Dr. Shetty und

sein Team von 40 hochkarätigen Kardiologen führen über 600 Operationen pro Woche und mehr als 30 große Herzoperationen am Tag durch. Und das zu Kosten, die bei etwa einem Zehntel vergleichbarer Herzoperationen in den USA liegen.

Hard Facts

»A bigger number of surgeries automatically leads not only to lower costs but also to better quality«, ist sich Shetty sicher. Bereits ein Drittel der Spitalsaufenthalte wird über das eingangs beschriebene Versicherungssystem finanziert. Ein relevanter Anteil aller Einnahmen fließt in die Unterstützung bedürftiger Patienten, sodass indirekt die Vermögenden die Bedürftigen unterstützen. Um das effektiv zu koordinieren, ist ein verlässliches Controlling nötig. Dazu zeigt uns Shetty die letzten Performance-Kennzahlen auf dem Handy, die ihm und anderen Schlüsselpersonen täglich per SMS geschickt werden. Das automatisierte Controllingssystem ist ein Musterbeispiel für aktuelle und steuerungsrelevante Informationsversorgung des Managements. Immerhin erwirtschaften die Krankenhäuser der Shetty-Familie einen Gewinn von 7,7 Prozent nach Steuern (liegt über dem Schnitt privater US-Krankenanstalten).

The now is not enough

Zum Abschluss unserer Tour durch das NH-Krankenhaus erkennen wir, was Visionäre wirklich ausmacht: immer über die Grenzen hinaus zu denken. So hat auch Shetty noch Großes vor:

- **Weiteres Wachstum:** Die Krankenhausgruppe soll bis zu einer Kapazität von 30.000 Betten wachsen und damit die größte private Einrichtung des Landes werden. Auch auf den Cayman Islands gibt es bereits eine NH-Klinik für Patienten aus den USA.
- **Niedrigere Investitionskosten:** Low-cost-Krankenhäuser wie das neue Spital der Shetty-Gruppe in Mysore können binnen weniger Monate und zu einem Bruchteil der Kosten normaler Krankenhausbauten errichtet werden.
- **Synergie-Effekte:** Zentrale Ressourcen wie Labors und Blutbanken sollen immer von mehreren großen Kliniken genutzt werden.
- **Verbesserte Verhandlungsbasis:** Eine noch stärkere Position gegenüber den gemeinsamen Lieferanten finden.

Licence for Innovation

Die Innovationskraft privater indischer Krankenanstalten zeichnet sich vor allem durch folgende Eigenschaften aus: Netzwerkorganisation, Aufgabenumverteilung innerhalb des medizinischen Personals und extreme Bescheidenheit und Sparsamkeit (Frugalität). Nicht zuletzt ist auch ein hohes Engagement für eine gleichwertige Gesundheitsversorgung bedürftiger wie wohlhabender Patienten die treibende Kraft hinter diesen Innovationen. ●



Dr. Devi Prasad Shetty

Inspiriert durch die erste Herztransplantation des südafrikanischen Herzspezialisten Dr. Christian Barnard beschloss er bereits zu Schulzeiten Herzchirurg zu werden. Als achtens von neun Kindern konnte er sein Medizinstudium in Indien abschließen und wurde in Großbritannien zu einem anerkannten Herzspezialisten ausgebildet. 1989 kehrte er nach Indien zurück und praktizierte in Kalkutta und Bangalore, bevor er 2001 Narayana Hrudayalaya gründete. Er war der erste, der eine komplexe Herzoperation an einem neun Tage alten Baby ausführte. Mutter Theresa wurde von ihm nach einem Herzinfarkt gerettet und fortan persönlich betreut. Im Laufe seiner Karriere hat der heute 61-jährige Shetty zahlreiche Preise gewonnen, unter anderem war er 2010 »Inder des Jahres«. Als Chirurg hat er bereits über 15.000 Herzoperationen durchgeführt.

»You invest in healthcare, and you make a country healthy and wealthy.«

Glaubensbekenntnis

Indien wächst mit Brahma, Vishnu, Shiva und viel wirtschaftlichem Geschick.

Sowohl Religion als auch unternehmerisches Handeln sind in Indien allgegenwärtig und unverzichtbar bei den enormen Herausforderungen, die Indien zu meistern hat. Die Fähigkeiten von Brahma, Vishnu, Shiva – Neues starten, Wachstum gestalten sowie Zerstören und Umstrukturieren – sind zentral, um die Idee eines vitalen Unternehmens umzusetzen.

von Eva Grieshuber



Mehr Fakten zu »Incredible India«:

- Jährlich werden rund 15 Millionen Inder geboren.
- 70 Prozent der Bevölkerung wohnt in ländlichen, teils wenig entwickelten Gebieten.
- Jeder dritte Inder muss täglich mit 1,25 US\$ auskommen (lt. World Bank).

Incredible India

Im 1,2 Milliarden Einwohner Staat sind Hunger, Mangelernährung, unzureichende Gesundheitsversorgung, Umweltprobleme/-katastrophen und Gewalt gegen Frauen allgegenwärtig. Aber Indien hat viele Gesichter, Ambivalenzen und (scheinbare) Widersprüche. Das indische Hochschulsystem ist das drittgrößte der Welt – und das bei einer durchschnittlichen Alphabetisierungsrate von nur 74 Prozent. Die Wirtschaft, besonders die IT-Branche, boomt (noch immer). Mit über 100 Milliarden US\$ Jahresumsatz ist diese Branche in den letzten 20 Jahren um den Faktor Tausend gewachsen. Die Geschwindigkeit des Wachstums in der größten Demokratie der Welt ist beeindruckend. Folgend zwei Beispiele von Unternehmen, die wir auf unserer Lernreise in Bangalore kennenlernen durften.

Bildung ernährt

Akshaya Patra ist eine NGO, die täglich 1,3 Millionen Kinder in indischen Grundschulen mit einer warmen Mahlzeit versorgt. Was im Jahr 2000 mit einer einzigen Küche begann, die rund 1500 Kinder in Bangalore verpflegte, ist heute ein hoch professionelles Public-Private-Partnership-Programm. Die Vision »No child in India should be deprived of education because of hunger« gibt die Ziele vor: Verringerung von Hunger und Mangelernährung, Schuleintritt und dauerhafter Schulbesuch. Mittlerweile läuft das Programm in den neun größten Bundesstaaten – mit zusätzlichen posi-



» The Hindu pantheon is ruled by the trinity of Brahma, Vishnu and Maheshwara (Shiva). Brahma creates everything, Vishnu sustains and preserves; and Maheshwara is the destroyer of all order so that renewal can take place and the cycle of existence may continue. «

Subroto Bagchi: The Elephant Catchers

ven Auswirkungen: berufliche Qualifizierung sowie Einkommen und eine deutliche Verbesserung der Lebenssituation von Frauen. Dieses Programm gilt mittlerweile als Vorzeigemodell, das auch in andere Länder übertragen wird. Der Weg von der Küche bis zum Schulkind erfordert professionelle Prozesse sowie hohe Qualitäts- und Hygienestandards. Kontinuierliche Qualitätssicherung, Standardisierung (etwa von Küchenlayouts, Abläufen, Menüs) sowie permanente Verbesserung und Innovation werden systematisch betrieben. Rasches Wachstum wird weiter durch ein professionelles Steuerungssystem, das durch lokale Eigenverantwortung geprägt ist, durch ein durchdachtes Finanzierungskonzept mit privaten und öffentlichen Geldgebern und – vor allem – eine den Verstand und das Herz berührende, einfach verständliche und stark Orientierung gebende Vision und Mission erreicht.

Herz zeigen

Narayana Health zählt zu den größten indischen Health Care Unternehmen. Jeder zehnte herz-chirurgische Eingriff in Indien erfolgt in einem der 2001 von Dr. Devi Prasad Shetty gegründeten Spitälern. Seine Vision ist es, hochqualitative medizinische Versorgung für möglichst viele Menschen zugänglich zu machen. Innerhalb eines Jahrzehntes wuchs das Unternehmen von 300 Betten auf derzeit 6200 Betten. Ein wunderbares Beispiel für erfolgreiches unternehmerisches Handeln als Voraussetzung dafür, einen echten Beitrag für die Gesellschaft leisten zu können (mehr auf Seite 20 und 21).

Wachstum erzielen

Hochautomatisiertes Controlling, zeitnahe Reports, konsequente Reviews und ein hoher Stellenwert von Governance und sozialer Verantwortung sind Treiber für erfolgreiches Wachstum. »Unternehmensentwicklung auf Indisch« heißt aber vor allem: Keine Angst zu wachsen, sondern die Überzeugung, dass schnelles Wachstum unbedingt erforderlich ist. Eine klare und oftmals berührende Vision. Konsistente Ziele, die mittels hoch professioneller Prozesse, großer Improvisations- sowie Innovationskraft und stringentem Kostenmanagement erreicht werden.

Herausforderungen meistern

Trotz des theoretisch riesigen Arbeitskräfteangebotes in Indien liegt nach Einschätzung vieler unserer Gesprächspartner tatsächlich ein Engpass im Personalbereich vor. Es fehlen nicht nur Fachkräfte, sondern vielfach ist auch das Zusammenspiel zwischen individuellen Haltungen und der Unternehmenskultur eine immense Herausforderung. Welche Rolle Indien zukünftig in der Weltwirtschaft spielen wird, hängt stark davon ab, ob Veränderungen von lange gepflegten Traditionen, von Unternehmenskultur und individuellen Wertvorstellungen gut genutzt werden können. HR-Management und Leadership Development sind daher weitere zentrale Elemente für Unternehmensentwicklung – begleitet von Brahma, Vishnu und Shiva. ●

Integrated Consulting Group

News

Neu im Team

Verstärkung im Grazer Büro



v. l.: Hannes Sobitsch und Helmut Buchgraber

Hannes Sobitsch ist seit September 2013 im Team der ICG. Bevor er seine Karriere im Konzerncontrolling in einem der führenden, börsennotierten Industriebetrieben Österreichs begann, studierte er BWL mit Schwerpunkt betriebliches Finanzwesen in Graz. Zuletzt leitete er internationale Organisationsprojekte innerhalb des Agrana-Konzerns. Dort war er auch für das Prozessmanagement zuständig. Jetzt unterstützt er als ICG-Berater Unternehmen sowie Verwaltungsorganisationen bei der Gestaltung von Veränderungsprojekten. Nebenbei gibt er sein Praxiswissen als Trainer beim Akademiker Zentrum der Uni Graz weiter.

Nicht nur bei seinen Projekten auch in seiner Freizeit nimmt er das Steuer gerne in die Hand und man findet ihn auf den österreichischen Seen oder an der Adriaküste beim Segeln. Beim Wandern oder Laufen findet er den nötigen Ausgleich, um Kraft für neue Ideen zu schöpfen.

Helmut Buchgraber verstärkt seit Oktober 2013 das Beraterteam der ICG. Der studierte Wirtschaftsingenieur für Bauwesen sammelte nach dem Studium Projektmanagement- und Führungserfahrung in Rumänien, Deutschland, Japan und Kanada. Danach wechselte er in das Inhouse-Consulting eines namhaften Zulieferers der internationalen Bauindustrie. Seine interkulturellen Erfahrungen im Projektmanagement und der internen Beratung bringt der gebürtige Oststeirer nun als Change-Berater ein und unterstützt Organisationen in Industrie und der öffentlichen Verwaltung.

Zusammen mit seiner Frau und seinem zweijährigen Sohn lebt Helmut Buchgraber auf einem Bauernhof im steirischen Vulkanland. Neben Schifahren, Joggen und Wandern zählen vor allem Rennradfahren, Fußball und Tennis zu seinen Leidenschaften.

Buchtipps

Gemeindefusion

Egal ob Liebesheirat, Vernunfthehe, Zwangsverheiratung: Mit 1. Jänner 2015 werden viele steirische Gemeinden zusammengelegt. In diesem Leitfaden zeigen wir Ihnen, wie Sie das Beste aus dem Fusionsprozess herausholen können.



Gemeindefusion

Ein Leitfaden zur Gemeindestrukturreform in der Steiermark von Martin Ozimic, Peter Pilz und Andreas Pölzl.

Beziehbar für Gemeinden:
office@integratedconsulting.at

Buchtipps

The Elephant Catchers

Vielen Organisationen gelingt nach einem erfolgreichen Start-up nicht, mit Veränderung und Wachstum umzugehen. Subroto Bagchi erläutert, was es auf Ebene von Organisation und Personen braucht, um die Wachstumskrisen zu überwinden.



The Elephant Catchers

Key Lessons for Breakthrough Growth von Subroto Bagchi

Verlag: Hachette India, 2013



Daten und Fakten

Termine Österreich
Graz, 09.04.2014
Wien, 22.05.2014

Termine Deutschland
Düsseldorf, 25.03.2014
München, 07.05.2014

Preis inkl. Buch € 590,- zzgl. MwSt.
Nutzen Sie den Frühbucherbonus (jeweils vier Wochen vor Veranstaltung): € 540,- zzgl. MwSt.
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Das Praxisseminar zum Buch Abenteuer Change Management

Im Intensiv-Workshop mit den Autoren des Business-Bestsellers »Abenteuer Change Management« bekommen Sie von erfahrenen Profis wesentliche Impulse und Tipps für Ihre Veränderungsvorhaben. Erleben Sie über praxisnahe Tools und außergewöhnliche Experimente, was Change Management im Alltag bedeutet. Dazu gibt es die zehn Erfolgsfaktoren für Change, Praxistools, die Sie sofort selbst einsetzen können, Impulse für die eigenen Change-Themen und Experimente, wo Sie Change hautnah erleben. Die erfolgreiche Seminarreihe geht bereits in die fünfte Runde und war für einige der bisher über 400 Teilnehmer ihr »bestes Change-Seminar«.

Für alle, die einen Change-Prozess leiten oder etwas verändern wollen und wissen möchten, wie das am besten gelingt.



Daten und Fakten

Wien, 20.05.2014

Teilnahmegebühr: € 790,- zzgl. USt. inkl. einer Stunde persönliches oder telefonisches Coaching
Frühbucherbonus: € 690,- bis 20.04.2014
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Workshop

Neuer Schwung für Management-Klausuren

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

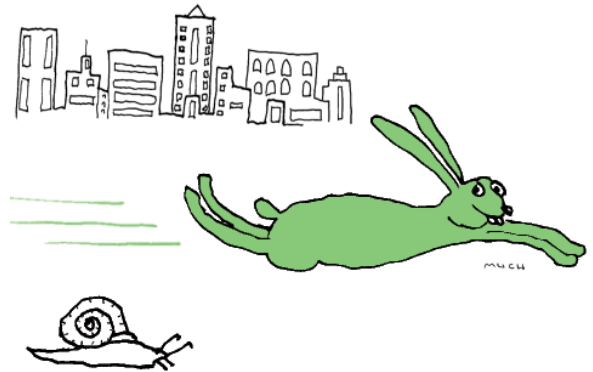
Für alle, die neuen Schwung in die nächste Klausur bringen wollen und ihren nächsten Workshop innovativer, mutiger und wirksamer gestalten wollen.

Geschäftserfolg und Kulturwandel in 120 Tagen

Change mit Rapid Results

In 120 Tagen ein Unternehmen nachhaltig verändern? Das funktioniert nur in der Krise? Nicht unbedingt. Die Rapid Results-Methode zeigt, dass es auch anders geht. Rapid Results wirkt, egal ob es darum geht, neue Strategien umzusetzen, einen Durchbruch in schwierigen Wettbewerbssituationen zu erzielen oder wenn die Unternehmenskultur Change verhindert. Im Workshop zeigen wir Ihnen alle Einsatzgebiete des Ansatzes. Sie lernen die zehn Gestaltungsfelder zu verstehen und wenden das Methoden-Set selbst an. Praxisfälle werden gemeinsam ausgearbeitet und Sie werten Ihre eigenen Situationen aus, um zu entdecken, wo Ihr Rapid Results-Potenzial steckt.

Für alle, die wirklich etwas bewegen wollen, dazu neue Tools suchen und über einen lösungsorientierten Zugang mehr Wirkung erzeugen wollen.



Daten und Fakten

Frankfurt, 04. Juni 2014
Wien, 15. Juli 2014

Teilnahmegebühr jeweils € 690,- zzgl. MwSt.;
Frühbucherbonus € 590,- bis 6 Wochen vor Termin
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Summer Workshop

Mehr Innovationskraft mit Change Management

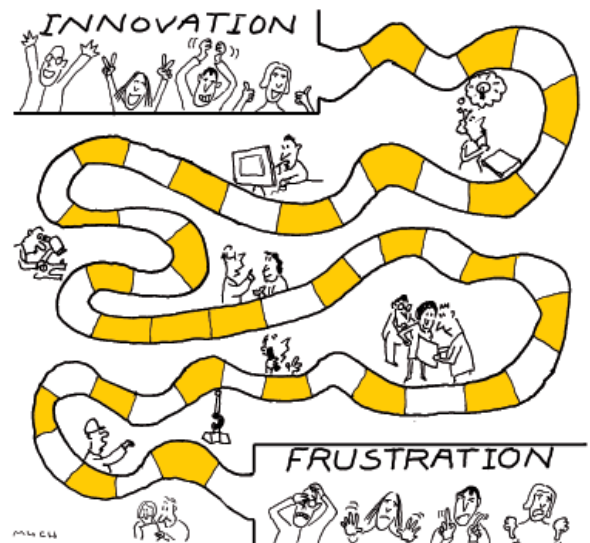
Die Veränderung hin zu mehr Innovation hat viel mit klassischem Change Management zu tun. Erfahren Sie, wie Sie mehr Innovationskraft durch einen guten Change-Prozess erreichen. Sie bekommen:

- praktische Erfahrungen, wie andere Unternehmen ihre Innovationskraft mit gezieltem Change steigern.
- Anregungen für Ihren eigenen Innovationsalltag.
- Erlebnisse, die Sie inspirieren werden.
- neue Kontakte mit der Innovations-Community.

Zur Vertiefung: Ideation Day

Sie bilden ein Kreativteam mit anderen Teilnehmern und durchleben an einem konkreten Thema den gesamten Prozess von der Erforschung der Aufgabenstellung über die Ideengenerierung bis zu ersten Konzepten und deren prototypischer Ausgestaltung.

Für alle, die das Wort Innovation nicht mehr hören können und einen neuen Zugang sowie Inspiration suchen.



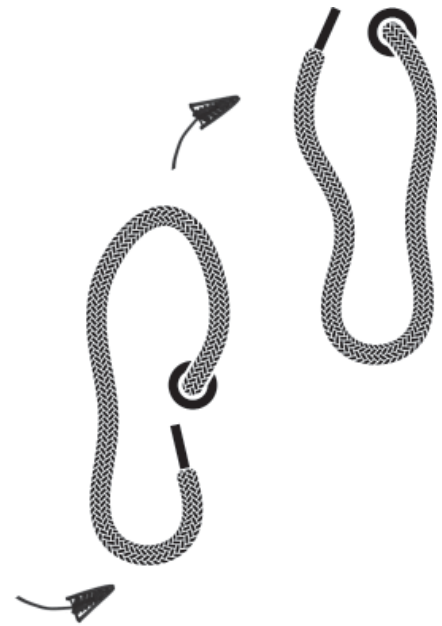
Daten und Fakten

Wien, 10. Juli 2014 (Summer Workshop)
Wien, 11. Juli 2014 (Ideation Day)

Preis für Summer Workshop € 590,-, für Ideation Day: € 590,- zzgl. USt.; (Frühbucherbonus bis 05.06.2014 jeweils € 540,-); Paketpreis € 980,-
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Heureka!

Imaginäre Antworten, wenn der Schuh drückt



Zum x-ten Mal müssen Sie sich über ein und dieselbe Aufgabe den Kopf zerbrechen. Schon wieder sollen Sie sich dazu etwas wirklich Neues und Ausgefallenes einfallen lassen. Das wird mit jedem Anlauf schwieriger. Außer Sie nutzen eine wunderbare unkonventionelle Möglichkeit, die nur ein bisschen Vorbereitungsarbeit erfordert: Imaginäres Brainstorming.

von Stefan Posch

»Wie können wir unseren Messeauftritt heuer wirklich attraktiv gestalten? Wie können wir ein zusätzliches, wichtiges Projekt ins laufende Tagesgeschäft integrieren?« Das sind Beispiele für typische Fragestellungen die immer wieder kreatives Nachdenken einfordern. Oftmals sind die im Team bekannten Lösungen unbefriedigend und gleichzeitig ist fast niemand mehr bereit, ein weiteres Brainstorming dazu durchzuführen. Was Sie brauchen, ist ein neues Vorgehen.

Ursprüngliche Frage

Formulieren Sie zunächst Ihre reale Aufgabenstellung in eine konkrete Frage. Wichtig dabei, fassen Sie die Frage knapp und in einfache Worte. Beachten Sie, dass die relevanten Aspekte der Aufgabenstellung integriert sind und bauen Sie gern auch ein paar Übertreibungen in die Formulierung ein. Ein Beispiel: Sie sind Gruppenleiter und sollen noch ein zusätzliches Projekt übernehmen, obwohl ihr Team bereits voll ausgelastet ist. Eine Formulierung dazu könnte sein: »Wie können wir zehn Prozent unserer Zeit für ein spannendes Projekt frei machen, wenn wir im Tagesgeschäft bereits voll ausgelastet sind?« Diese Frage bringt das zentrale Dilemma zum Ausdruck, dass verfügbare Kapazitäten bereits aufgebraucht sind, aber trotzdem ein Teil davon für etwas Zusätzliches benötigt wird.

In diesem Fall bringt Brainstorming mit dem bereits stark beanspruchten Team vermutlich wenig Freude und noch weniger originelle Ideen. Hier setzt nun die zusätzliche Vorbereitung ein, die das Thema wieder zu einer kreativen Herausforderung für das Team macht.

Imaginäre Frage

Es gilt nun, die ursprüngliche Frage in eine imaginäre Frage aus anderen Lebens-/oder Fantasiebereichen zu transformieren und dabei das zentrale Dilemma zu behalten. So könnte unsere Beispielfrage wie folgt umformuliert werden:

- Wie komme ich mit meinen Füßen in zu kleine Schuhe?
- Wie bringe ich vier Liter in ein Drei-Litergefäß?
- Wie verteile ich acht Bonbons auf zehn Kinder?
- Wie kann ich in einem Käfig voll mit Affen noch zwei Pandas unterbringen?
- Wie können die sieben Zwerge in ihren Bettchen noch zwei Zwerge unterbringen?

Es empfiehlt sich, an dieser Stelle ein paar Varianten zu generieren. Die Kunst dabei ist, die Logik der ursprünglichen Frage gut zu übersetzen. Tauchen Sie dabei nicht zu sehr in eine Märchenwelt ein, da dort die Verführung groß ist, alles mit einem Zauberspruch zu lösen, und das ist für unser Vorgehen später nur wenig hilfreich.

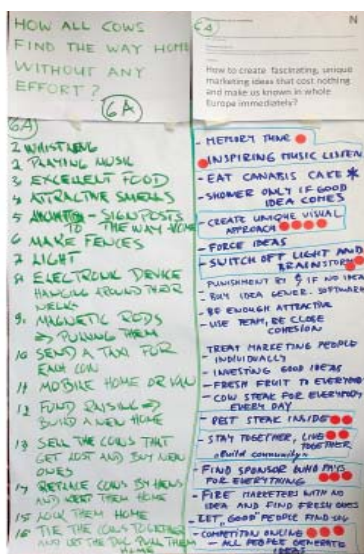
Wählen Sie nun jene imaginären Fragen aus, zu der Ihr Team Ideen generieren soll. Die Frage: »Wie komme ich mit meinen Füßen in zu kleine Schuhe« bietet nun

dem Team die Möglichkeit – unbelastet – viele und verrückte Ideen zu generieren. In nur 15 bis 25 Minuten können dazu viele außergewöhnliche Ideen entstehen:

- Schuhe ausweiten
- Fersenbereich aufschneiden
- Keine Socken tragen
- Spitze abschneiden
- Zehen zusammenziehen
- Zehen abschneiden
- etc.

Beantwortete Frage

Nun geben Sie dem Team die ursprüngliche Frage. Jede der generierten Ideen soll nun in eine »entsprechende« Lösung für die ursprüngliche Frage umformuliert werden. Zum Beispiel: »Schuhe ausweiten« könnte in »Arbeitszeit verlängern« umgewandelt werden. Während die Ideenfindung in der vorhergehenden Phase typischerweise recht leichtgängig ist, sind nun Konsequenz und Kreativität gefragt. Nehmen Sie sich deshalb für diese Phase cirka eine Stunde Zeit und bleiben Sie als Team hartnäckig. Auch die unmöglichst erscheinende imaginäre Lösung kann übersetzt werden – denn nur so können neue, ungewöhnliche Ideen entstehen. ●



Praxistipp

1. Schreiben Sie die ursprüngliche Frage in großen Buchstaben auf ein A4-Papier Querformat.
2. Schreiben Sie dann die ausgewählte imaginäre Frage ebenfalls auf ein A4-Papier im Querformat.
3. Bereiten Sie nun für die Ideengenerierung mehrere Flipcharts mit einer vertikalen Trennlinie vor.
4. Geben Sie dem Ideenteam (vier bis sechs Personen) dieses Flipchart und kleben Sie die imaginäre Frage über die erste Spalte. Bitten sie nun um nummerierte Ideen für diese Frage.
5. Wenn sie nach 15 bis 25 Minuten einige Flipcharts mit Ideen haben, beginnen Sie mit der Rück-Übersetzung. Dazu kleben Sie die Originalfrage über die zweite Flipchartspalte und fordern das Team auf, zu jeder imaginären Idee mindestens eine entsprechende »reale« Lösung zu finden.

Tipps für erfolgreiches Change Management 5 aus 15

Das komplette Cartoon-Set ist bei ICG beziehbar:
office@integratedconsulting.at



Die eigene Komfortzone verlassen.



Heikle Dinge offen ansprechen.



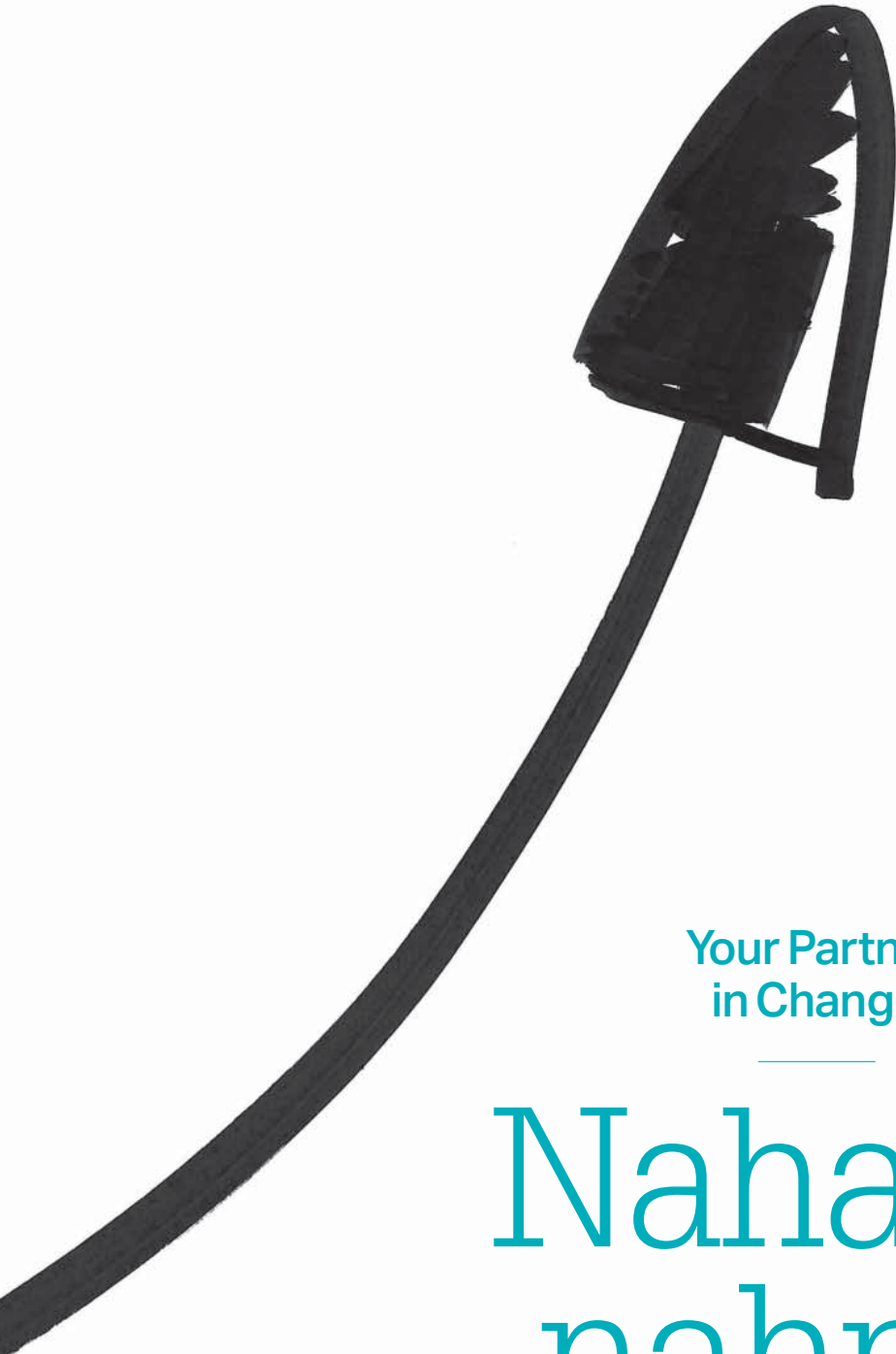
Ungeschriebene Gesetze verstehen.



Das große Ganze sehen.



Vorleben und Vorzeigen.



Your Partner
in Change.

Nahauf- nahme 2 aus 100

(Menschen der ICG)

Immer unterwegs / Niemals langweilig



Lesen ist die große Leidenschaft von Marion King. Wann immer sie unterwegs ist, begleiten sie Lenz, Kafka, Murakami und andere Autoren. Zu ihrem Lieblingsthema »Leben und Arbeiten im digitalen Zeitalter« versinkt sie in Fachbüchern, Foren und Blogs. Lesen bedeutet für Marion Reisen im Kopf. Sie entdeckt dabei immer wieder Neues, erforscht gleichzeitig Ursprünge, Wissen und Erfahrungen und bringt ihre Impressionen in ihr Leben und in ihre Arbeit mit den Menschen ein. Unterwegs sein heißt für sie aber auch regelmäßig ihre Runden um den See zu drehen, egal ob in Laufschuhen oder in ihrem guten alten 1970er Austin.

Glücklicher Vater

Engagierter Berater



Der kleine Matthis hält seinen Papa ganz schön auf Trab, egal ob beim Schwimmen im Schafbergbad oder bei Entdeckungsreisen durch den Wald. Wenn Nonno Breuss dann einmal Zeit für sich hat, radelt er über die Alpen oder schlüpft in seinen Neoprenanzug und surft auf den Wellen des Atlantiks. Er taucht auch gerne tiefer in soziale und ökologische Themengebiete ein. Beruflich unterstützt er vor allem Bürgerbeteiligungen, Haushaltskonsolidierungen und Großgruppenprozesse.

CASE 1

Plötzlich verheiratet

Gemeindefusion

Egal ob Liebesheirat, Vernunft Ehe, Zwangsverheiratung: Mit 1. Jänner 2015 werden viele steirische Gemeinden zusammengelegt. Wir zeigen Ihnen, wie Sie das Beste aus dem Fusionsprozess herausholen können.

von Andreas Pözl, Nonno Breuss und Peter Pilz (Geschäftsführer Austin BFP)

Ab der Entscheidung über die Fusion von Gemeinden durchlaufen erfolgreiche Gemeindezusammenlegungen idealerweise sieben Schritte (siehe Grafik).

1. Projektplanung

Bevor die inhaltliche Arbeit gestartet werden kann, muss eine gute Arbeits- und Kommunikationsbeziehung zwischen den Gemeinden vorhanden sein. Teambuildings, gemeinsame Workshops oder Coachings können dazu beitragen. Ein motiviertes Kernteam, wechselseitiges Vertrauen zwischen den Gemeinden und der Wille das Beste aus der Fusion zu machen, sind unerlässliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Identifizieren Sie zu Beginn Themen und Umsetzungsmaßnahmen für Quick-Wins (= schnell zu realisierende Vorteile für alle beteiligten Gemeinden).

2. Analyse

Hier geht es um ein wechselseitiges Kennenlernen der zu fusionierenden Gemeinden. Zeichnen Sie ein klares Bild des Ist-Zustands und verzichten Sie auf umfassende Beschreibungen. Analysieren Sie Stärken und Schwächen der Strukturen und vergleichen Sie Organisation, Finanzlage und IT-Systeme. Die wichtigsten demographischen Trends (Geburtenrate, Zuzug/Abwanderung usw.) ermöglichen eine bedarfsgerechte Planung der Leistungen.

3. Leitbild

Entwickeln Sie ein attraktives Gesamtbild der zukünftigen Gemeinde: Was macht die Gemeinde lebenswert? Wie verändert sich Leben und Lebensgefühl, wenn es gelingt, die Fusion bestmöglich zu nutzen? Solche Fragen sollten im Idealfall zusammen mit der Bevölkerung erarbeitet werden. Oft ist dabei der Prozess der Verständigung wichtiger als das inhaltliche Ergebnis. Dafür schlagen wir einen Bürgerrat und begleitende Bürgerversammlungen vor.

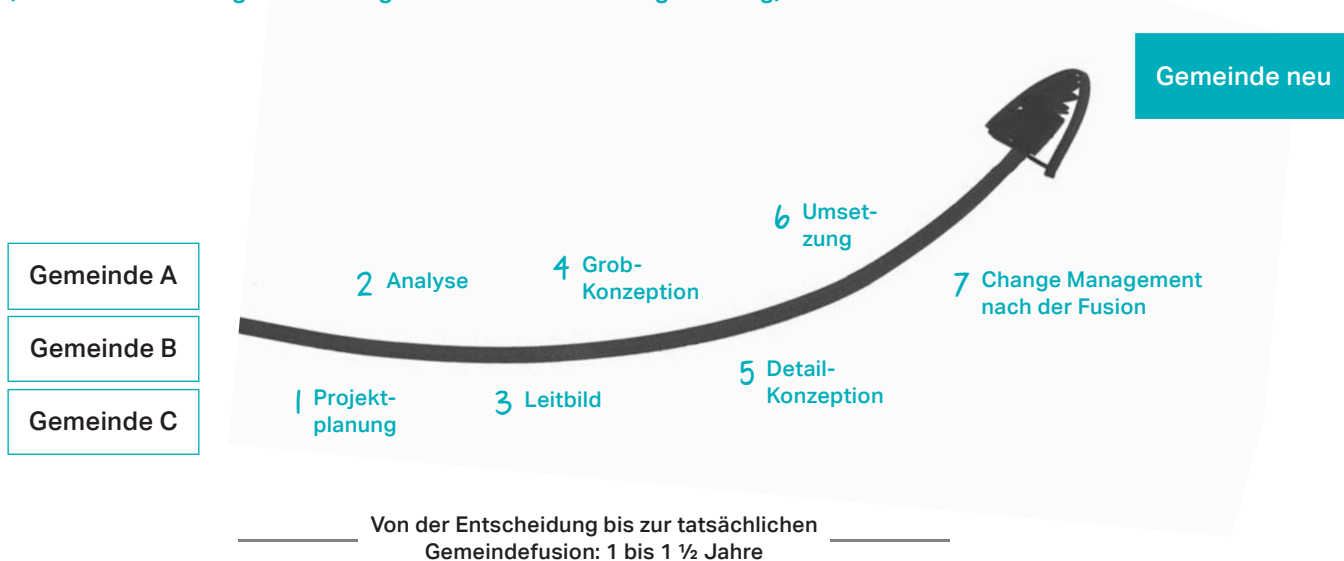
4. Grobkonzept

Die Grobkonzeption der künftigen Leistungen baut auf den bisherigen Ergebnissen auf. Zur Pflicht gehört eine Aufgabenreform. Das heißt: Das bestehende Leistungsspektrum und vor allem die Form der derzeitigen Leistungserstellung müssen kritisch hinterfragt werden. Wie wird sich das Leistungsspektrum der fusionierten Gemeinde ändern? Wo können Synergien genutzt, Doppelgleisigkeiten vermieden und Leistungsstandards angeglichen werden? In welchen Bereichen gibt es zusätzlichen Bedarf und wie kann dieser gedeckt werden?

5. Detailkonzept

Auf Basis der im Grobkonzept definierten Eckpfeiler erfolgt nun die Detailabstimmung zur Umsetzung. Hier

Die sieben Schritte im Fusionsprozess (ohne Beschreibung der vorhergehenden Entscheidungsfindung)



Quelle: ICG/Austin-BFP

sind vor allem Mitarbeiter aus der Verwaltung beziehungsweise die Experten der betroffenen Bereiche gefragt. Zu allen Teilgebieten werden genaue Umsetzungskonzepte erstellt. Dazu zählen auch der erste Voranschlag und die mittelfristige Finanzplanung für die neue Gemeinde.

6. Umsetzung

Die letzten drei Monate vor dem Fusionsstichtag sind minutiös zu planen. Diese Phase sollte keinesfalls später begonnen werden, da sich erfahrungsgemäß viele Herausforderungen erst im Detail bei der Umsetzung zeigen. Hier sind eine Vielzahl an Umsetzungs- und Umstellungsarbeiten vorzunehmen. Checklisten helfen dabei, nichts zu vergessen.

7. Change Management

Nach dem Fusionsstichtag heißt es kurz durchatmen, um dann die Umsetzung zielstrebig voranzutreiben. Mit feinfühligem Change Management und konsequentem Projektcontrolling können die Vorteile der Fusion genutzt werden. In einigen Teilbereichen werden die Umstellungen noch etwas länger dauern, die Hauptarbeit ist zu diesem Zeitpunkt aber bereits geschafft. ●

Weitere Informationen: andreas.poelzl@integratedconsulting.at
und ppilz@bfp-graz.at

Bereits fusioniert: Trofaiach

(seit 1. Jänner 2013 mit Hafning und Gai fusioniert)

»Die Gespräche wurden auf Augenhöhe geführt, persönliche Empfindlichkeiten wurden hintenangestellt.«

Alfred Lackner, ehem. Bürgermeister von Hafning

»Die Verhandlungen waren von gegenseitigem Respekt und Vertrauen getragen.«

Bernhard Zechner, ehem. Bürgermeister von Gai

»Finanzen waren natürlich wichtig, aber nicht ausschlaggebend. Bei Gemeinde-Neugründungen geht es um viel mehr!«

Bürgermeister Mario Abl

In Vorbereitung: Weiz und Krottendorf

»Am Beginn sind die Aufarbeitung vergangener Verletzungen und die Formulierung gemeinsamer Ziele essentiell. Erst dann beginnen die Verhandlungen, basierend auf Respekt und Empathie.«

Erwin Eggenreich, Bürgermeister von Weiz und
Franz Rosenberger, Bürgermeister von Krottendorf

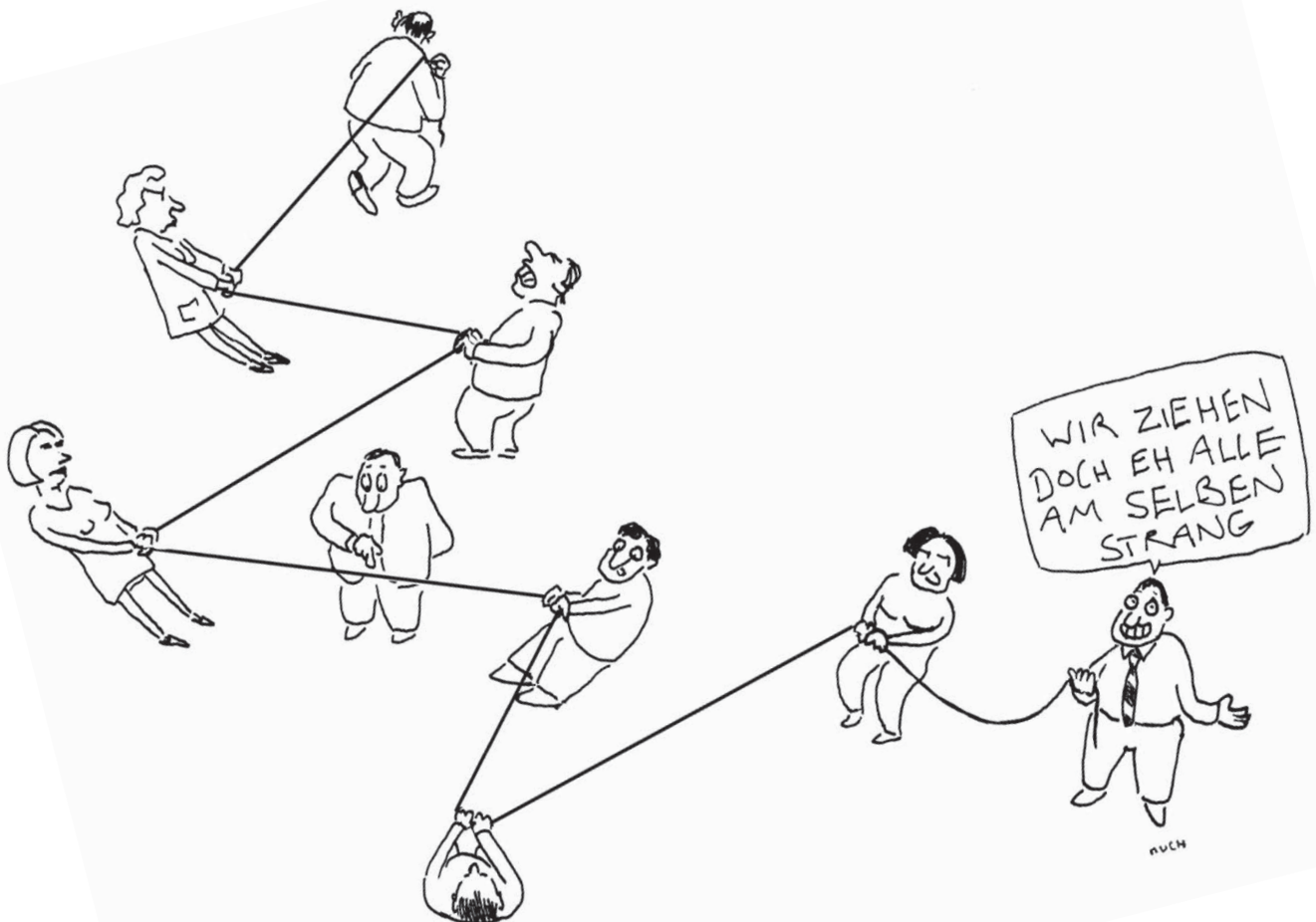
CASE 2

Wachsen an der Herausforderung

Smart Administration

»Effizientes Wachstum« lautet die Devise vieler Unternehmen. Sie arbeiten unermüdlich daran, ihre Effizienzpotenziale auszuschöpfen und bringen Produktionsprozesse damit zu Höchstleistungen. Dabei übersehen sie allerdings oft die indirekten Bereiche. Doch gerade hier gibt es noch viel Raum für Verbesserungen.

von Thomas Mandl und Bruno Burkart



Optimieren

Ein renommiertes Industrieunternehmen mit ca. 200 Mitarbeitern in indirekten Bereichen ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Die Organisation, die für Qualität und hohe Lösungskompetenz steht, konnte aber mit dem rasanten Wachstum nicht Schritt halten. Es kam zu starken Belastungen einzelner Schlüsselpersonen, Schnittstellenproblemen, Arbeitsrückständen – der Druck ist enorm gestiegen. Einfach mehr Mitarbeiter einzustellen, hätte die Probleme nicht gelöst. Der Versuch, Lean- oder Six-Sigma-Ansätze aus der Produktion in die administrativen Bereiche zu übernehmen, war erfolglos. Einerseits konnten die Optimierungstools nicht übertragen werden, andererseits lehnten die betroffenen Führungskräfte diese Bemühungen ab: »Unsere Arbeit im Büro kann man nicht standardisieren. Unsere Entwickler sind kreative Leute, die kann man nicht nach Effizienz beurteilen.« Diese Einwände haben einen wahren Kern. Gerade deshalb ist es notwendig, mit wirksamen, für die internen Bereiche geeigneten Methoden und Ansätzen zu arbeiten.

Statt rein faktenorientierten Prozessanalysen musste die ganze Organisation mobilisiert und mussten Mitarbeiter motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen. Die Bereiche von außen zu analysieren und einfach nur Konzepte zu entwickeln hätte nicht ausgereicht. Deshalb haben wir gemeinsam mit den Führungskräften, Schlüsselpersonen und den Mitarbeitern die Situation geklärt, Veränderungsansätze entwickelt und diese auch sofort umgesetzt.

Analysieren

Drei halbtägige Kulturdiagnose-Workshops mit jeweils 15 bis 20 Personen zeigten bereits einen Großteil der Probleme auf. In diesen Workshops haben kleine Gruppen das Unternehmen als Person, welche gerade zur Tür hereinkommt, gezeichnet und anschließend beschrieben. Zu Beginn war die Skepsis groß – tatsächlich hatten aber genau diese bildhaften Analysen eine enorme Kraft. Im Zuge der Bilderauswertung kamen zahlreiche Problemfelder – unter anderem Kommunikationsdefizite, mangelnde Verfügbarkeit der Führungskräfte, spontane Ad-hoc-Anforderungen – zutage. Ergänzende quantitative Auswertungen – wie Prozessdarstellungen und -analysen, Ressourcenanalysen sowie Fremdvergleiche – dienten zur Ergänzung und Untermuerung der Workshop-Ergebnisse. Zusätzlich wurde eine Prozesslandkarte erstellt, die den Zeitauf-

wand für alle Prozesse und Aufgaben abbildete. Dadurch wurde zum Beispiel ersichtlich, dass mehr als 20 Prozent der Mitarbeiterressourcen allein in die Produktentwicklung flossen.

Entscheidende Impulse konnte das Unternehmen auch aus personalstrategischen Analysen gewinnen: die Verteilung von Know-how auf wenige Schlüsselpersonen, Belastungsspitzen aus Überstunden und intensiver Reisetätigkeit sowie Rückmeldungen zur Führungskultur gaben wertvolle Anregungen zur Änderung der Aufgabenverteilung und eingefahrener Abläufe. Gemeinsam mit einem Kernteam von Führungskräften haben wir die Analysen ausgewertet und interpretiert.

Kommunizieren

Durch die eingesetzten Methoden wurden viele Probleme im Bereich Führung und Kommunikation sichtbar. Nichterreichbarkeit, Zeitmangel für die Mitarbeiteranliegen und für notwendige Dispositionsaufgaben und Konfliktvermeidung bzw. »Aussetzen« von offenen, unangenehmen Entscheidungen waren die am häufigsten genannten Führungsdefizite, die zu Frustration bei Mitarbeitern führten. Sichtbar wurde auch, dass ineffizient organisierte Kommunikationsstrukturen – Teambesprechungen, Abteilungsleitersitzungen etc. – einerseits durch mangelnde Teilnahmedisziplin und andererseits durch die Überlagerung von operativen Tagesthemen (Krisenbewältigung) kaum bzw. ungenügend der Steuerungsfunktion gerecht wurden. Am Ende des Projektes war der Entwicklungsprozess neu ausgerichtet. Ideen, die bisher auf Zuruf in die Entwicklung eingestreut wurden, laufen jetzt durch einen vereinbarten Prozess mit klaren Priorisierungen. Dadurch wurden die Aufwände und Durchlaufzeiten deutlich reduziert und Störungen in der Produktion eliminiert. Ein strukturiertes Qualifizierungsprogramm für Schlüsselpersonen wurde eingeführt und Prozessoptimierungen in verschiedensten Bereichen umgesetzt.

Mobilisieren

Gezielte Mobilisierung durch Einbeziehung von Schlüsselpersonen und Mitarbeitern bringt raschere Ergebnisse und macht endlose Analysen entbehrlich. Der ausgewogene Blick auf Daten und Fakten einerseits und Kulturthemen wie Führungsverhalten, Umgang mit Konflikten und Kommunikation andererseits, vermeiden blinde Flecken und zeigen sehr rasch die Hebel für Effizienz- und Qualitätssteigerung. ●

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.at

Design & Konzeption: Manfred Höfler und
Gabriele Wurzer

Redaktion: Manfred Höfler, Gudrun Wölfel und
Eveline Fortin

Fotos: Marie Bertrand, Quelle: Corbis (Cover),
Gandin Foundation Archives (Seiten 5, 6, 8–9),
Steve Mann, Quelle: Shutterstock (Seite 13), Pics-
five, Quelle: Shutterstock (Seite 14–15), Brad Pict,
Quelle: Fotolia (Seite 16), JiSign, Quelle: Fotolia
(Seite 16–17), SELCO Solar India (Seite 19), Devi
Prasad Shetty (Seite 21), Ajay Shrivastava, Quelle:
Shutterstock (Seite 23), Roman Sotola, Quelle:
Fotolia (Seite 28), ICG (Seite 3, 16, 17, 25, 29, 32–33)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner)
und Gabriele Wurzer

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

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

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

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen

PEFC/06-39-22

www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at