

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
01/2015, Schwerpunkt Simplicity



Ron Ashkenas

Interview:
The art of keeping
things simple

4

Völlig losgelöst

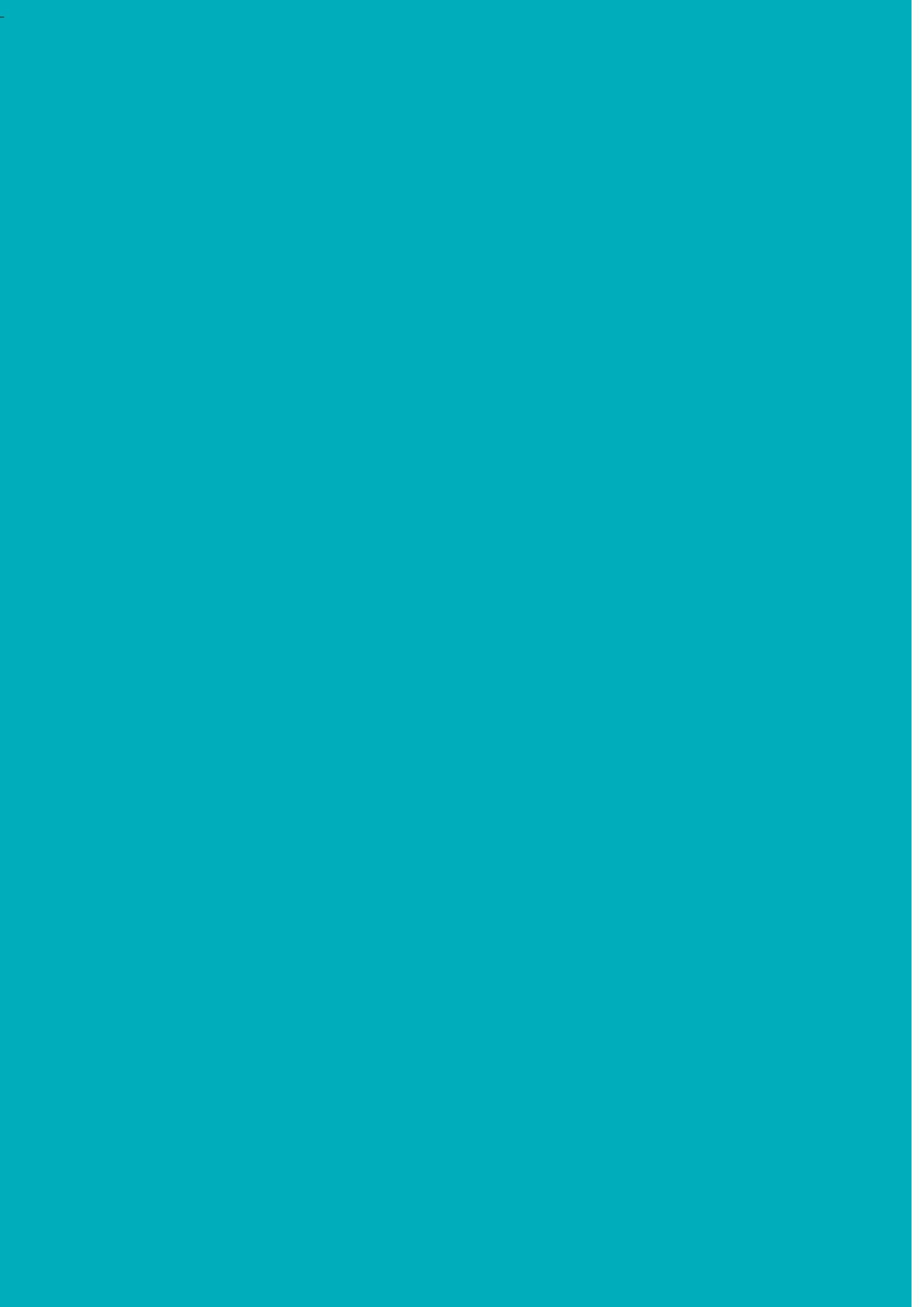
Ausrüstung
zum
Loslassen

18

Das Ei des Kolumbus

Integrated
Leadership
entwickeln

20



Editorial



Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG

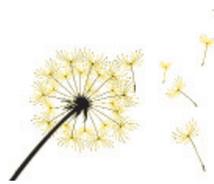


Liebe Leserin und lieber Leser,
Neues beginnt damit Altes loszulassen und nicht damit, etwas dazu zu nehmen. Das klingt eigentlich ziemlich einfach, ist im Leben und im Unternehmensalltag aber mehr als herausfordernd. Vielen von uns fällt es schwer, die Erfolgsmuster der Vergangenheit abzuschütteln, Risiko einzugehen, unsicheres Terrain zu beschreiten und damit den Freiraum für Neues zu schaffen. Doch genau das ist für uns und auch für Unternehmen die Voraussetzung, sich nicht mit hausgemachter Komplexität selbst zu lähmen.

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit dem Thema »Simplicity« und wie es gelingen kann, durch Vereinfachung und Loslassen Freiraum für Neues zu schaffen. Ron Ashkenas – einer der Väter des GE-Workout-Approaches – teilt mit uns seine Erfahrungen zum Thema. Wir stellen Ihnen außerdem Beispiele, Methoden und Tools aus unserer Beratungspraxis vor. Ich würde mich freuen, wenn da auch der eine oder andere Impuls für Sie dabei ist und wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Inhalt

Interview
Ron Ashkenas
4-9



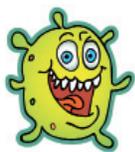
Schatzsuche
10-11

Höher – besser –
weiter
12-14



Praxistool
25

ICG News
26-29



Was geht?
15-17



Völlig losgelöst
18-19

Das Ei des Kolumbus
20-21



Geistreiche
Gespräche
22-24

ICG Mitarbeiter
30-31

Cases
32-37

Ron Ashkenas

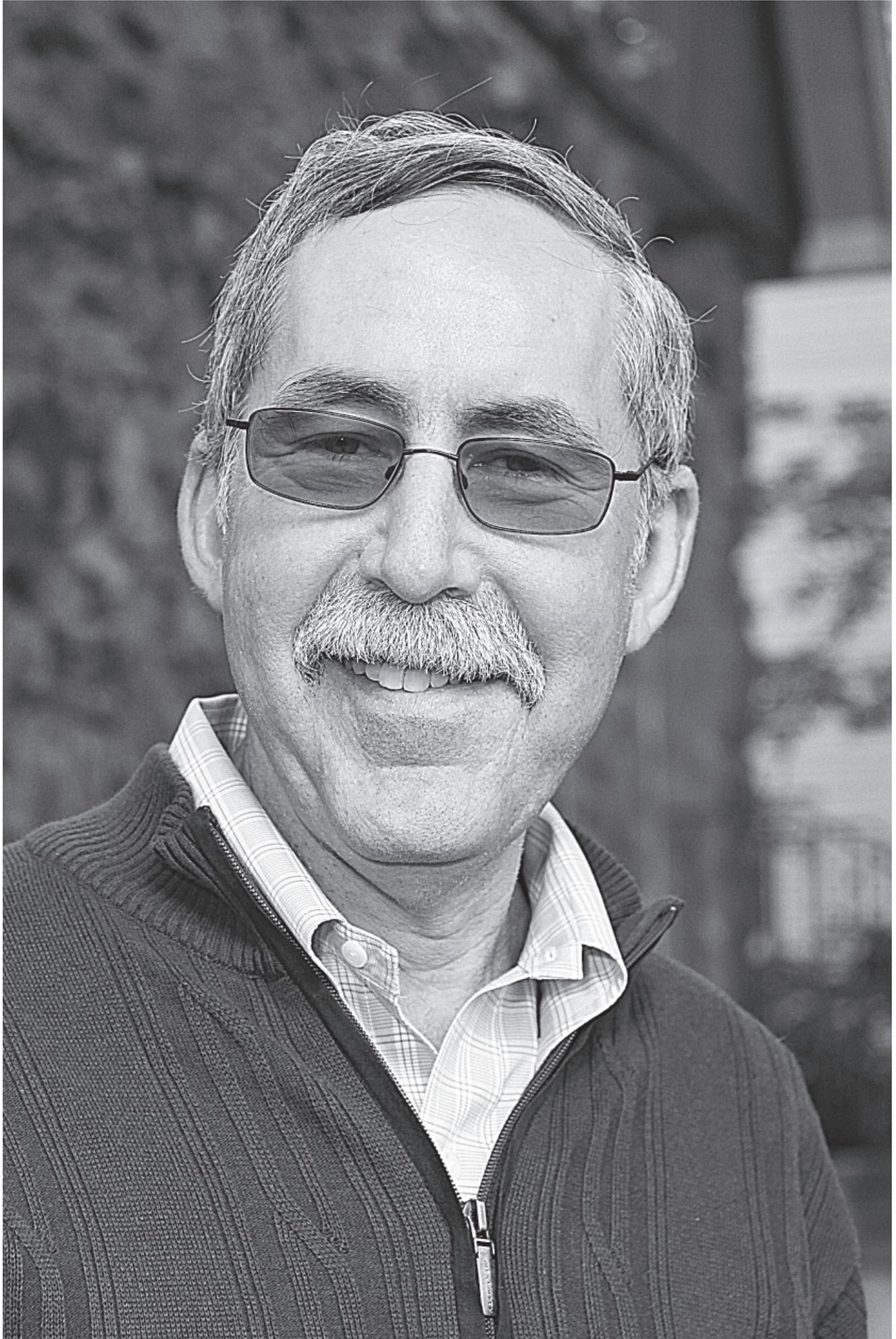
The art of keeping things simple

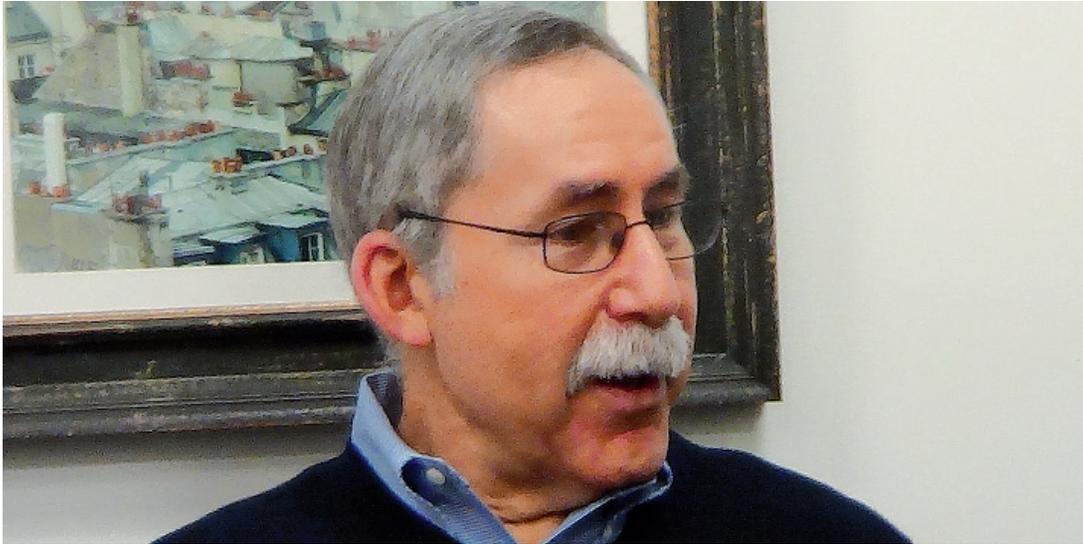
Everybody talks about simplifying organizations and processes. But actually, business life has become extremely complex during the last few years. New technologies are one of the reasons for this. But only because we forget to reflect and recharge, says Ron Ashkenas, expert in »simplicity.« And he adds that simplification needs to be built into the DNA of an organization to make it work.

Interview by Manfred Höfler

What do you – as one of the real experts in simplicity – observe in today's business world?

Ron Ashkenas: Thousands of years ago, Confucius reportedly said that »life is really simple, but we insist on making it complex.« That statement is as much true today as it was then. In other words, yes, business life can be extremely complex with all of the global competition, new technologies and faster pace. But each person has a choice about whether to get caught up in that complexity, or even compound it, or whether to cut through it and stay focused on the few most critical things. It's a matter of mindset. Some people are natural »simplifiers« and are able to navigate through the complexity around them while others are »complexifiers« and tend to exacerbate complexity and make it worse. The best leaders and the best organizations are those that make simplification a conscious choice and encourage what I call »simplicity-minded management.« ►





Today's choices can be overwhelming. That's when complexity becomes a burden.

What are the reasons for the complexity burden that we are faced with?

Ron Ashkenas: I'm not sure that complexity is really a burden – it's just a reality. Today, we live in a global environment with technology and tools that have given us many more choices and opportunities. In many ways, these are wonderful developments. We can collaborate with people around the world, get exposed to some of the best thinkers at the touch of a button, do a multitude of tasks with mobile devices, and take advantage of opportunities that people would not have imagined twenty years ago. And I'm just scratching the surface of what's possible. At the same time, however, all of this choice and opportunity can be overwhelming. How do we decide? How do we spend our time? How many »friends« can I have in my network? In addition, there is an expectation that we have to make these decisions quickly. Not only is all the information at our fingertips; it's constantly changing and being refreshed, and the web of communications is continually growing. So the pressure increases to stay in touch, respond to requests, read new information, and stay connected. We end up with no down time, no time to stop and reflect and recharge. And that's when complexity becomes a burden. This is the downside of all the amazing developments that we now take for granted.

Besides the influence from environmental changes, which of the factors are homemade by leaders, consultants and internal experts?

Ron Ashkenas: From our research and consulting, we have seen four areas where leaders and other experts create additional and often unnecessary complexity, which makes it even harder for people to get things done.

The first area is organizational structure. Sometimes leaders have too many layers, redundant units, unnecessary legal entities, unclear lines of authority, overly complex matrices and things like that. And then leaders compound the problem by constantly reorganizing in the hope of finding the »perfect« structure. The reality is that no organizational design can ever be perfect, but there is no reason to make it feel like a maze. You ought to be able to look at the structure of an organization and understand, more or less, how things work.

The second area is product proliferation. Most organizations tend to add products and services, and various customizations of old products or services – but never take any away. So we end up with long lists of products or services, all of which need to be supported, administered, produced, etc. – even though only a small subset of them are actually highly valued by the majority of customers. In many cases, custom-

ers also want less choice rather than more – they want to be helped to make the best choice quickly and easily rather than having to wade through dozens of options. Think about going shopping – do you really want to compare ten to 15 types of orange juice, or do you just want a few different choices?

The third source of complexity is process evolution. As we know, most work gets done through processes that cut across multiple functions or areas of expertise. In manufacturing, we have worked hard over the years using lean tools to control the variations. But in most other parts of the organization, processes evolve that are not well-controlled and end up with endless variations, unnecessary paperwork, decision-loops, long time frames, redundant steps and lots of non-value added activities. You could probably make a long list of these types of processes in most organizations such as budgeting, strategic planning, succession planning, new product developments and launches, operational reviews and many more.

The last and most profound cause of unnecessary complexity is managerial behavior itself. Most managers develop habits and patterns about how they manage, how they give assignments, how they run meetings, how much information they request, how they make decisions, how they communicate, etc. When they don't step back periodically and examine those practices, it creates massive complexity for others. An example we are all familiar with is meetings: How often have you been to a meeting that had no agenda, no clear purpose, ran over time, had no documented next steps and afterwards, you and others said that it was a »waste of time«? Unfortunately, we all can recount plenty of experiences like that.

Do you see any patterns behind these developments? What are the underlying factors?

Ron Ashkenas: As one of my clients once said: »Running an organization would be easy if there weren't any people involved.« The underlying factor in all of these is that organizations are composed of hundreds or thousands of people, all of whom have their own habits, patterns, strengths, and weaknesses and when combined, you end up with lots of behaviors that are overly complex, or not value-added, or unproductive. The job of the manager at all levels is to constantly re-examine his or her own patterns and those of his or

her team and try to keep things as simple and focused as possible. It's not a one-time effort, but something that has to happen continuously.

How is it then that some organizations have managed to keep it simple?

Ron Ashkenas: Any organization that is going through lots of change is prone to increasing complexity and these days, that means just about everyone. But particularly companies where the industry is changing or consolidating and the past business models and ways of being successful may not work anymore need to focus on simplification. The organizations that do manage to keep things simple have leaders that realize how important this is and stay focused on it. In particular, they don't get locked into one way of doing things, but are open to periodically reexamining their value proposition, product portfolio, processes and management patterns. GE has been doing this for 25 years. It's not easy but it's necessary.

How would you describe your concept of simplicity in the challenging world of the 21st century?

Ron Ashkenas: I have used the word »focus« a number of times. One of the keys to simplicity is focus on having a clear business model, a few key priorities, and the persistence to stay with it even while adjusting to changes in the environment. It's a tough balancing act, but effective companies keep their eyes on the few key things that are necessary to win and don't get distracted by everything else.

What can organizations do to get unstuck and lower the complexity burden? What are key interventions required to foster simplicity?

Ron Ashkenas: From my experience, reducing complexity is not a solo activity. It requires engaging people at multiple levels, inside and outside the organization, to identify and tackle complexity reduction opportunities. It also requires managers to admit that they are the cause of the complexity, at least partially. If they don't take responsibility, they won't feel like they can do anything about it.

In terms of specific interventions, there is no magic bullet. For cross-organizational or cross-functional ►

»Life is really simple but we insist on making it complex.«

Confucius

opportunities, the GE Work-Out methodology can be very useful, since it brings together the people who are closest to the work to solve problems and then forces rapid decisions on what to do. For example, one company used Work-Out to streamline its new product introduction process which was taking too long and causing lots of frustration. By getting everyone together and making fast decisions about how to do it differently, they were able to take a considerable amount of time out of the process and get new products into the marketplace faster.

Another intervention is what we call »Rapid Results«. This involves challenging a small team to achieve a specific simplicity-related business goal in 100 days or less. To do this, the team is empowered to quickly experiment with different ways to get things done in order to achieve the goal and then works with management on how to scale their experiment more broadly. An insurance team, for example, focused on streamlining an overly complex application process for new customers in one region, with the goal of increasing new sales by ten percent in 100 days. Based on what they learned and achieved from this rapid results project, the company expanded the process to other types of insurance and to other regions. leading to an overall increase in new sales.

Many change processes aim to improve efficiency and reduce complexity but create even more complexity. Why is that?

Ron Ashkenas: Many companies tend to take out costs – meaning people – without thinking about how to take out the work that those people were doing. The result

is that fewer people end up just working harder and harder. Obviously, this is neither sustainable nor a good way to win the hearts and minds of employees. The better approach is to work with the remaining employees to rethink their work patterns and processes and come up with new and more streamlined ways of getting things done.

What is the role of top and middle managers in handling processes towards simplicity?

Ron Ashkenas: Top leaders have to set the tone for the organization and make simplification a business goal and a priority and not just a nice statement on a laminated card that people carry in their pockets. Top leaders also need to model simplification in their own behaviors, their requests for information, the kinds of meetings they run, the way they give assignments and establish priorities, etc. Top managers also have to make simplification something that will be rewarded, which will motivate middle managers to work on their own simplification opportunities. In other words, simplification needs to be built into the DNA of the organization and not just be a one-time campaign.

Can you give us a practical example from your experience where a company transformed from over-complexity to simplicity? What were the key success factors for these changes?

Ron Ashkenas: There was a food packaging company that had grown through numerous acquisitions and found that it had many brands, many processes, lots of different units and a tremendous amount of complexity

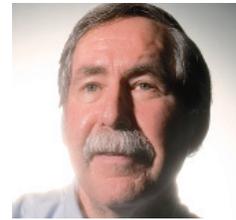
that was causing it to have high costs, low innovation and poor service – not a good combination. The CEO then spent several years focusing on simplification as a way of bringing the company to much greater profitability. This involved shedding – selling – unproductive brands, refocusing the organization structure on a few different categories of customers and developing common and more streamlined processes for just about everything. The key to success, however, was not just the CEO's commitment and focus, but also the fact that he engaged thousands of employees in various projects, Work-Outs and communication forums to make the transformation successful.

Do you have any recommendations for leaders to simplify their own professional life and become role models in their company?

Ron Ashkenas: Every leader – in fact every person – needs to figure out what's really important in their professional and personal lives and then manage their time to fit these priorities. All too often I have seen managers who talk a good game about the importance of customers or their own families but then don't actually spend time on these areas. One of the exercises I often suggest to clients is to take the »calendar test,« which involves analyzing the amount of time spent in various categories. Then see whether this time allocation matches your strategic and personal priorities. It's amazing how often managers – even very senior managers – don't realize how they are actually spending their time.

Can you share personal experience with simplicity?

Ron Ashkenas: Just like anyone, I struggle with having too many choices and getting into old habits that may no longer be appropriate. I like to say »yes« to everything, especially projects or trips that sound really interesting. So my biggest challenge is saying »no« to opportunities or passing these opportunities on to colleagues to avoid getting over-loaded. Since my inclination is to avoid these choices, I have asked my partners to challenge me about how I spend my time and they have been very helpful – even if I'm not always happy with their input. It's not easy being simple; otherwise, everyone would do it. ●



Ron Ashkenas ist Senior Partner bei Schaffer Consulting und ein international anerkannter Experte und Vortragender für Organisationsveränderungen und Simplification. Er unterstützt führende Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Unternehmensleitung und arbeitet mit Vorständen und Managern an der Ausweitung Ihrer Führungskapazität. Zu seinen Kunden zählen unter anderem Cisco System, The World Bank, Johnson & Johnson, Pfizer und Zurich Financial Services. Ron ist (Co-)Autor von über 100 Artikeln und fünf Büchern und war Teil des Teams, das gemeinsam mit dem damaligen CEO Jack Welch den GE Work-Out Ansatz für eine schnellere, einfachere und agilere Organisation ausarbeitete.

Buchtipps

»The GE Work-Out« von Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Steve Kerr (Mcgraw-Hill Book, 2002).

»Rapid Results!: How 100-Day Projects Build the Capacity for Large-Scale Change« von Ron Ashkenas und Robert H. Schaffer (Jossey-Bass, 2007).

»Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done« von Ron Ashkenas (Harvard Business Review Press, 2009).

Schatzsuche

Agile Service Organisation



Organisationen passen sich ihren Märkten an, wachsen und schrumpfen entsprechend. An und für sich ist das eine erfolgreiche Strategie. Aber wie sieht es in Zeiten aus, wo Märkte schnelllebiger und komplexer werden, wie wir es vor allem bei Serviceunternehmen erleben? Dann ist die Spiegelung wohl nicht mehr die cleverste Strategie. Denn Wissensarbeiter können sich nur entfalten, wenn sie genug Freiraum bekommen.

von Christopher Bickford

Die übliche Reaktion auf sich verschärfende Rahmenbedingungen ist, die Zügel noch fester in die Hand zu nehmen, Freiräume und sogenannte Leerzeiten zu identifizieren und mit Costcutting Projekten zu optimieren. Praktiken, die sich in produzierenden Betrieben seit Jahren bestens bewährt haben – für Serviceorganisationen funktioniert diese Logik jedoch nicht. Organisationen, die auf intellektuelle Leistungsfähigkeit, Kreativität und Engagement ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, reagieren auf Standard-Kostensenkungsprogramme empfindlich. Druck und erhöhte Komplexität wirken sich negativ auf Wissensarbeit aus. Das wurde in wissenschaftlichen Studien belegt. Wie schaffen es Serviceorganisationen dennoch, sich rasch an immer schneller verändernde Märkte anzupassen? Dafür haben wir das Organisationsmodell »Agile Service Organisation« (ASO) entwickelt, das auf zwei Säulen basiert:

- **Säule 1:** Die Produktivität von Wissensarbeitern maßgeblich erhöhen.
- **Säule 2:** Der Organisation ermöglichen, sich schnell und ohne aufwendige Prozesse auf die sich stetig verändernden Anforderungen anzupassen.

Produktivere Wissensarbeiter

Jeder, der schon mal versucht hat, auf Kommando kreativ, humorvoll oder clever zu sein, weiß, dass dies nur in den seltensten Fällen auch tatsächlich klappt. Wie kann es also funktionieren, die Produktivität von Wissensarbeitern zu erhöhen? Meist verfügen Mitarbeiter über weit mehr Talente und Fähigkeiten, als in ihrer Stellenbeschreibung festgehalten sind. Daher gilt es einen Raum zu schaffen, in dem sie bereit und willens sind, diese Fähigkeiten auch während ihrer Arbeitszeit einzubringen.

Daniel Pink beschreibt in seinem Buch »The Surprising Truth About What Motivates Us« drei Voraussetzungen für engagiertes und motiviertes Arbeiten:

- **Mastery:** Beschreibt die Möglichkeit, in dem was man tut »Meisterschaft« zu erlangen, sprich es besteht die Möglichkeit, sich fachlich gemäß persönlicher Zielsetzung weiter zu entwickeln.
- **Purpose:** Jedem ist zu jedem Zeitpunkt bewusst, was sein aktueller und sei es noch so kleiner Beitrag am großen Ganzen ist.
- **Selfdirection:** Jeder verfügt über die Möglichkeit, die Erledigung seiner Arbeit, in einem angemessenen Rahmen selbst zu gestalten.

Wie passt dies mit unseren klassischen Organisationsmodellen, die meist hierarchische Strukturen und klare Aufgabenabgrenzungen beinhalten, zusammen? Richtig. Gar nicht! Und erst recht nicht, wenn die Autonomie und die nötigen Freiräume durch engmaschigere Kontrollfunktionen und Micromanagement noch weiter eingeschränkt werden, als ohnehin schon üblich. Hier kommt die zweite Säule ins Spiel.

Schnellere Anpassungen

Im Bereich der Softwareentwicklung sind agile Prinzipien bereits seit Anfang der 90er-Jahre höchst erfolgreich im Einsatz. Unsere Projekte haben gezeigt, dass sich einige dieser Prinzipien hervorragend auf Unternehmen und deren interne Organisation umlegen lassen. So besteht zum Beispiel die Möglichkeit, das Leistungsportfolio kurzfristig den Marktanforderungen anzupassen, indem die Services adaptiert werden. Hierbei werden die Kernleistungen in vereinbarten regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls kurzfristig adaptiert. Neue Services können hinzugenommen werden und jene, die nicht mehr benötigt werden, werden aufgelassen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Steuerung. Während die Führungsebene Hoheit über das Was hat und Rahmenparameter für die Leistungserstellung vorgibt (zum Beispiel Zeit, Qualität), hat die ausführende Ebene die Hoheit über das Wie, also die Leistungserbringung. Die Vereinbarung über die im nächsten Zyklus zu erbringenden Services findet in regelmäßigen fixen Abständen statt. Während dieser Zyklen ist eine Änderung der Prioritäten oder des vereinbarten Leistungsumfanges nicht gestattet. Dies schafft den erforderlichen Raum, der für Wissensarbeit (Säule 1) notwendig ist, und ermöglicht dennoch höchst agil und geschickt, auf sich verändernde Markt- oder Kundenanforderungen zu reagieren.

Mit diesem praxiserprobten Tool finden Serviceorganisationen die jeweils für Sie passenden Parameter sehr rasch und können damit die Produktivitätsschätze ihrer motivierten Mitarbeiter heben. ●

Buchtip

»Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us«
(Daniel H. Pink, Riverhead Books, 2011)

Höher – besser – weiter

Wie Effizienzsteigerungsprojekte gelingen

Nur die Besten überleben. Das hat uns die Evolution gelehrt und im Geschäftsalltag gilt dasselbe Prinzip. Um zu den Besten zu zählen, beziehungsweise dort zu bestehen, arbeiten Unternehmen ständig daran, effizienter zu werden. Programme zur Effizienzsteigerung stehen an der Tagesordnung. Doch damit solche Maßnahmen wirken, müssen die Programme als Prozess aufgesetzt werden.

von Bruno Burkart

Eines von drei Effizienzsteigerungsprogrammen scheitert laut einer Studie unter 167 Unternehmen.¹ Hauptsächlich werden mangelhaftes Projektmanagement, fehlende Zielkonkretisierung und zu wenig Umsetzungsmonitoring dafür verantwortlich gemacht. Unsere Erfahrung zeigt, dass es noch weitere Faktoren gibt, die über das Gelingen oder Scheitern von Effizienzsteigerungsprogrammen entscheiden.

Erfolgsfaktor 1:

Crash-Diäten vermeiden

Wir beobachten immer wieder, dass bei Effizienzoptimierungsprogrammen renommierte Berater beigezogen werden, die nach allen Regeln der Beraterkunst und (mit oft fragwürdigen) Fremdvergleichen den verantwortlichen Führungskräften klarzumachen versuchen, wie viel Speck sie angeblich in ihrem Verantwortungsbereich angesetzt hätten. Das Management übernimmt diese Werte und verordnet ihren Führungskräften eine strenge Diät mit saftigen Zielvorgaben. Wie bei den meisten Diäten folgt auch hier prompt der Jojo-Effekt: Die Führungskräfte übernehmen die Zielvorgaben halbherzig, ein paar Maßnahmen werden umgesetzt. Wenn die Umsetzung nicht konsequent beobachtet wird, ist die Luft relativ rasch draußen. Vom ehemaligen ambitionierten Ziel bleibt nur sehr wenig übrig.



Wir müssen ständig besser werden, um am Markt zu bestehen.

Unser Tipp: Die relevanten Führungskräfte und Schlüsselpersonen müssen ins Boot geholt werden. Ihnen muss klar sein, dass SIE etwas ändern müssen – und zwar in Form eines ehrlich gemeinten Commitments zur Veränderung.

Erfolgsfaktor 2:

Heilige Kühe entweihen

Zwei Bereiche wurden bei Effizienzsteigerungsprogrammen in der Vergangenheit oftmals hintangestellt beziehungsweise nur am Rande behandelt: die indirekten Bereiche sowie einige, dem Vorstand besonders wichtig erscheinende und damit fast unantastbare »heilige Kühe«. Bei den indirekten Bereichen wie zum Beispiel Rechnungswesen, Personal- und Organisationsentwicklung, Forschung und Entwicklung, Controlling, Marketing ist Effizienz oft schwer beziehungsweise nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand messbar. Darüber hinaus werden deren Kosten üblicherweise im Rahmen von Umlageverfahren den »produktiven« Bereichen zugeordnet und geraten daher aus dem Beobachtungsfeld. Gerade hier würde es sich jedoch lohnen, auf den Umfang und die Tiefe des Leistungsspektrums ein kritisches Auge zu werfen. Der Themenkomplex der »heiligen Kühe« wird in vielen Projekten überbewertet, ist aber oftmals kommunikativ gut auflösbar.

Unser Tipp: Nehmen Sie nicht nur das Wie – das heißt, die Abläufe – genauer unter die Lupe sondern auch das Was – das heißt, den Leistungsumfang, die Intensität und dergleichen mehr. Beispielsweise konnten in einem Projekt in einer Personalabteilung die Anzahl von 30 Berichten pro Monat auf die Hälfte reduziert werden, indem Redundanzen aufgelöst wurden. Das Management muss mit gutem Vorbild vorangehen und auch den eigenen Verantwortungsbereich einbeziehen. Wenn die Führungsebene dann auch aktiv und offen erläutert, warum manche Themen nicht zur Disposition stehen, kann vielen Missverständnissen und Unzufriedenheit vorgebeugt werden.

Erfolgsfaktor 3:

Rasenmähermethode meiden

Jede Abteilung und jeder Bereich muss X Prozent einsparen. Dieser Ansatz ist noch immer beliebt. Das ändert jedoch nichts an dessen Disfunktionalität, denn bei dieser Methode werden jene bestraft, die bisher schon kritisch auf Effizienz geachtet haben. Strategische, und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtige Bereiche, werden gleich behandelt wie Bereiche, die Verluste bringen. Das heißt, strategische und für das Überleben des Unternehmens entscheidende Stärken werden genauso gestutzt wie Überkapazitäten, C-Bereiche und Steckenpferd-Projekte. ►

»Moderne Manager haben Zeit,
über das Wesentliche nachzudenken.
Ein Manager wird dafür bezahlt, daß er
die großen Fragen seines Unternehmens
sauber durchdenkt.«

Peter F. Drucker

Unser Tipp: Sehen Sie Effizienzoptimierungsprogramme immer als strategische Entwicklungsprojekte, das heißt, im Gesamtkontext der nachhaltigen, strategischen Unternehmensentwicklung. Zwar sind immer alle Bereiche angehalten, Einsparungsvorschläge zu erarbeiten, die Entscheidung, was umgesetzt wird, erfolgt jedoch durch das Management nach strategischen Gesichtspunkten. Die Konsequenz daraus ist, dass manche Bereiche einen überproportionalen Beitrag bringen müssen und manche Bereiche mehr oder weniger verschont bleiben. Deshalb ist hier wieder wichtig, dass die Unternehmensführung die Verantwortung übernimmt und Entscheidungen offen, klar und ehrlich kommuniziert.

Erfolgsfaktor 4:

Führungskräfte gestalten

Gemeinkostenwertanalyse, Prozessanalysen, Cost-driver-Analyse, Wertanalysen, Lean Administration, Operational Excellence – es gibt zahllose (Vorgehens-) Konzepte und damit einhergehend Instrumente zur Kostenoptimierung. Welches Vorgehen gewählt wird und welche Instrumente bzw. Methoden eingesetzt werden, muss gut und je nach Situation überlegt werden. Entscheidend ist, dass nicht einfach ein Beratergutachten eingeholt wird, sondern dass ein intern eingerichtetes Projekt mit verantwortlicher Beteiligung der Führungskräfte aufgesetzt wird. Dabei sind die

Führungskräfte für die Erarbeitung von Einsparungs- bzw. Optimierungsvorschlägen verantwortlich.

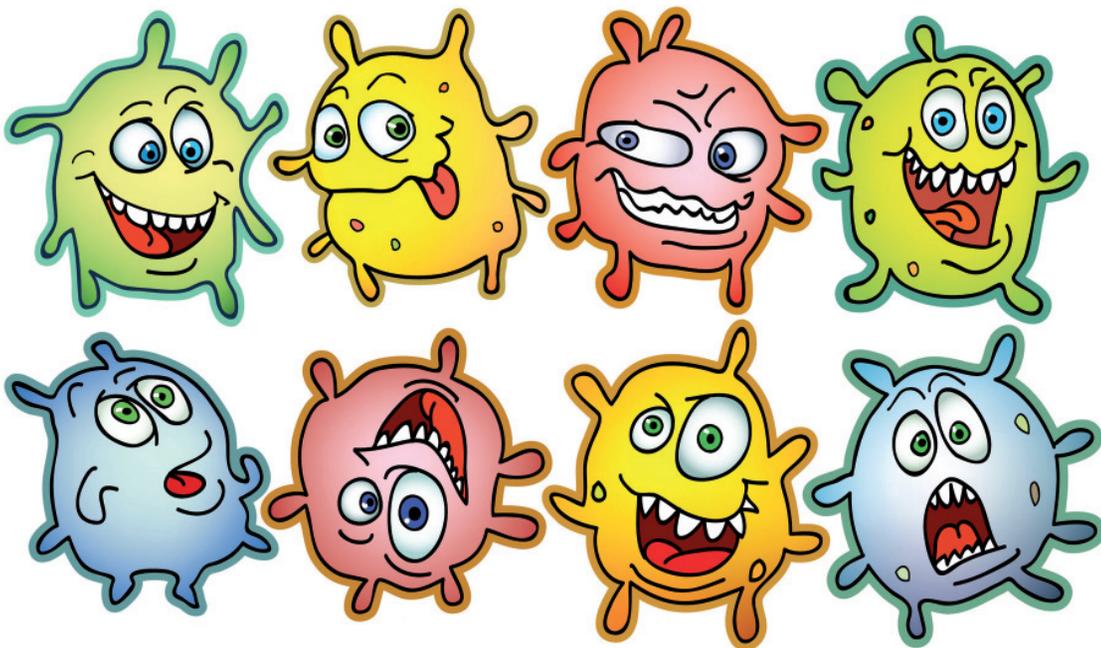
Unser Tipp: Die jeweils verantwortlichen Führungskräfte entwickeln die Vorschläge zur Effizienzoptimierung unterstützt von Kollegen, Mitarbeitern und eventuell externen Beratern. Sie bereiten die Vorschläge – unterlegt mit allen relevanten Informationen und Konsequenzen – auf und sind auch für die Umsetzung der Maßnahmen in ihrer Abteilung verantwortlich. Bei Bedarf werden sie von temporär eingesetzten Arbeitsgruppen unterstützt. Das Kernteam gestaltet – eventuell gemeinsam mit einem externen Berater – den Gesamtprozess, bringt die Methoden ein, moderiert Workshops, unterstützt bei Bedarf inhaltlich und sorgt für die Bearbeitung abteilungsübergreifender Themen.

Gelingt es, die obigen Erfolgsfaktoren umzusetzen, sind die Weichen für wirksame Effizienzsteigerungsprojekte gestellt: Die Ergebnisverantwortung ist bei den jeweiligen Führungskräften verankert. ●

¹ »Nicht immer erfolgreich: Verbesserungen bei der Effizienzsteigerung«
Der Standard, 20./21.04.2013; (Studie von Horvath & Partner und pma Projektmanagement Austria unter 167 Großunternehmen und Konzernen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich)

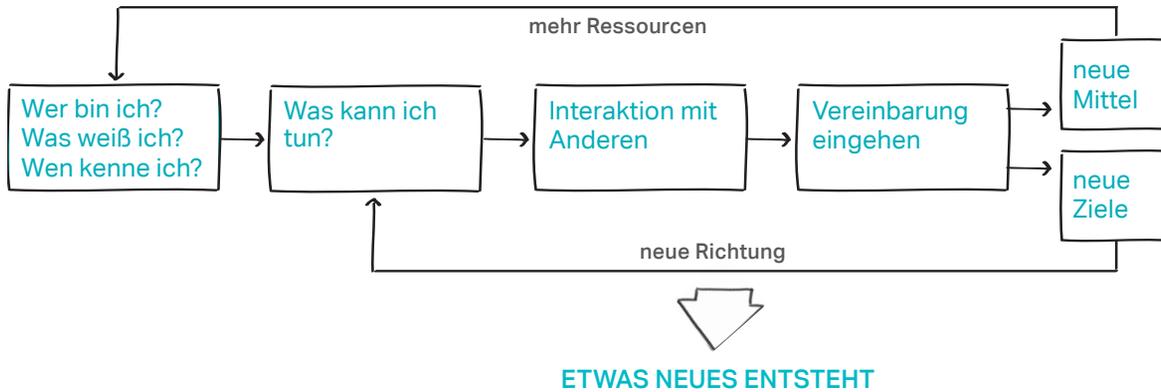
Was geht?

Effectuation und wie unternehmerische Zellen Innovation fördern



Startups bieten ein optimales Milieu für Innovation. Im Gegensatz dazu ersticken reifere Unternehmen das Neue mitunter im Keim. Nun ist aber auch bekannt, dass erfolgreiche Konzerne innovativ sein müssen, um erfolgreich zu bleiben. Was sie dazu unbedingt brauchen, sind unternehmerische Führungskräfte und Mitarbeiter. Denn die fragen sich immer wieder: Was geht trotzdem? Und das macht den großen Unterschied.

Effectuation-Prozess unternehmerischen Handelns



Quelle: Sarasvathy & Dew

Innovation entsteht im Zirkel der Unsicherheiten. Die Akteure müssen sich dabei mit Fragen auseinandersetzen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt: Welche Technologie setzt sich durch? Was wollen unsere Kunden morgen? Wie werden sich Trends entwickeln? Welche Krisen aber auch Chancen lauern hinter der nächsten Ecke? Wo kommen die nächsten guten Ideen her? Komplizierte Modelle helfen uns hier nicht weiter. Hinsetzen und nachdenken wird angesichts einer vernetzten VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) zunehmend müßig.

Was geht anders?

Effectuation. Diese unternehmerische Logik beschreibt die Art und Weise, wie erfahrene Unternehmer in die Ungewissheit hineinhandeln und dabei Neues in die Welt bringen. So zeigen etwa aktuelle Forschungsergebnisse, dass erfahrene Unternehmer lieber bei vorhandenen Motiven und Mitteln starten als an eindeutigen Ergebniszielen zu feilen. Sie gehen los und tun das Machbare, anstatt sich mit ausführlichen Analysen und Plänen aufzuhalten. Sie überlegen »Was möchte ich aufs Spiel setzen?«, nicht »Was könnte ich (bei Eintreten all meiner Annahmen) gewinnen?«. Unternehmerische Führungskräfte arbeiten mit denen, die mitmachen und handeln mit ihnen die Zukunft aus, anstatt die optimale Zielgruppe und die richtigen Partner zu beschreiben. Unterwegs optimieren sie die »Zufallsrendite« und beziehen Unerwartetes in ihre Vorhaben

ein. Sie segeln in Richtung Indien los und entdecken unterwegs Amerika.

Geht nicht?

»Leuchtet ein, aber bei uns im Konzern geht das leider nicht!«, reagieren Führungskräfte und Mitarbeiter in reifen Organisationen reflexartig. Schließlich entscheidet man in Hierarchien, worauf die Aufmerksamkeit zu lenken sei. Man investiert in Prognose und Analyse, um die (auf dem Papier) ertragreichste Gelegenheit zu identifizieren. Scheitern ist unter allen Umständen zu vermeiden. Deshalb wird in strenger Arbeitsteilung gehandelt und jeder möchte sich auf allen Ebenen absichern. Dass reife Organisationen unternehmerisches Handeln eher hemmen als fördern, ist also evident. Auf Innovationskongressen steht daher die passende Kultur als Voraussetzung für mehr Innovation und unternehmerisches Handeln an vorderster Stelle. Dicht gefolgt von der passenden Führung. Zunächst müssten wir also eine Kultur schaffen, die unternehmerisches Handeln und Innovation fördert. Doch diese ist bei uns eben (noch) nicht in Sicht. Kulturwandel braucht nun einmal seine Zeit.

Geht doch?

Stellt sich natürlich die Frage: »Was ist der zweitbeste Weg?« Führungskräfte und Mitarbeiter können an sich selbst arbeiten, auch wenn die Rahmenbedingungen

sich nicht von heute auf morgen ändern und unternehmerisches Handeln in der Organisation noch nicht üblich ist. Ein paar Tipps dazu:

- Unterscheiden Sie Planbares von nicht Planbarem. Für alles eher Planbare nutzen Sie weiter die Methoden des Managements (Analyse, Ziele, Budget, Kontrolle). Setzen Sie auf erkundendes Handeln (Effectuation) für das Erschließen von Neuland.
- Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fragen, was sie zur Erreichung der Quartalszahlen getan haben, dann fragen Sie gleichzeitig was sie zur Erschließung von Neuland ausprobiert haben.
- Hören Sie weniger auf »man sollte« und ermutigen Sie diejenigen, die bereit sind, ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Energie in unsichere Vorhaben zu investieren.
- Fördern Sie das Experimentieren. Schicken Sie einfache Schnellboote (statt komplizierte Containerschiffe) los, gesteuert von Captains, die sich mit Ideen und dem Willen zum erkundenden Handeln selbst selektieren.
- Verzichten Sie auf die Frage »Was wird uns das bringen?« und fragen Sie stattdessen, wer im Boot ist, um die Idee auszuprobieren oder umzusetzen.
- Denken Sie »Markt« statt »Hierarchie«. Wenn mein Chef (noch) nicht dabei ist, wer macht jetzt schon mit, auch wenn sich noch nicht objektiv darstellen lässt, was der Nutzen ist?
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Zufälliges und Ungeplantes. Wenn etwas wirklich schief geht, dann trägt es meistens auch Informationen im Gepäck, in denen Innovation schlummert. Achten Sie also auf eine gute Zufallsrendite.
- Steuern Sie, indem Sie den Einsatz begrenzen: Wieviel Zeit, Geld, Reputation etc. darf beim Erkunden aufs Spiel gesetzt werden? Was sind die Grenzen (und nicht das Ziel) des unternehmerischen Handelns?
- Feiern Sie elegantes (frühes, günstiges) Scheitern. Es ist OK, wenn ein Schnellboot umkehren muss, weil es in eine Richtung nicht mehr weiter geht. Das minimiert die Kosten und macht frei für neue Erkundungen.

Etwas geht immer

All das wird nicht von heute auf morgen die Kultur verändern. Es begünstigt jedoch das Entstehen von unternehmerischen Zellen. Zellen wachsen, vernetzen sich, breiten sich in Organismen (Organisationen) aus. Unternehmerisch handelnde Menschen gestalten die Zukunft auch unter widrigen Bedingungen. Praktisch jede Führungskraft kennt Geschichten, in denen Neues durch erkundendes Handeln gemäß Effectuation und nicht durch Planung entstanden ist. Darauf kann man aufbauen, unternehmerische Zellen bilden und im eigenen Umfeld fördern. Man kann das Machbare unternehmerisch angehen, während andere noch an Kultur und Führung arbeiten. Auch das wirkt letztlich ganz einfach kulturverändernd. ●



Michael Faschingbauer ist Organisationsberater, Dozent und Partner von Effectuation Intelligence und seit 2015 auch Kooperationspartner von ICG. Sein Buch »Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.« wurde als Managementbuch des Jahres ausgezeichnet.



Exkurs

Herkunft von Effectuation

Vor mehr als 15 Jahren begann die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy von der University of Virginia erfahrenen Unternehmern »beim Denken zuzuhören«. Sie fand heraus, dass diese in Situationen der Ungewissheit bevorzugt eine erkundende Handlungslogik nutzen, die Sarasvathy mit »Effectuation« bezeichnete. Anstatt beispielsweise viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren, legten sie los und setzten konkrete Schritte des Gestaltens. Die Fragen »Was sollte man nun tun?« ersetzen sie durch das pragmatische »Was kann ich nun tun?«. Sarasvathy isolierte damals vier handlungsleitende Prinzipien und einen Prozess (siehe Grafik), die Effectuation von kausaler (Management-)Logik abgrenzen.

Völlig losgelöst

Ausrüstung zum Loslassen



Kommunikation ist ein Tango, den man zu zweit tanzt. In Change Projekten wird dieser Aspekt jedoch oft vergessen. Von Mitarbeitern wird verlangt, lange eingeübtes Verhalten loszulassen – ohne Erklärung, ohne Begründung. Aber seien wir einmal ehrlich, würden Sie einfach loslassen, ohne vorher einen neuen, sicheren Tritt gefunden zu haben? von Norbert Herbst

»Die Menschen müssen lernen loszulassen.« Dieser Appell ist das Erfolgsrezept schlechthin, glaubt man den klugen Köpfen, die die Situation unserer Gesellschaft und Wirtschaft kommentieren. Drei Aspekte tauchen im Zusammenhang mit Loslassen immer wieder auf:

1. Regionale Beschränktheit unseres Denkens und Handelns – wir leben im Zeitalter der Globalisierung.
2. Überkommene Vorstellungen, was Beständigkeit und Sicherheit betrifft – alles ist volatil.
3. Eingebaute Verhaltensweisen – nur wer flexibel ist und sich anpasst, wird überleben.

Der dritte Appell gehört bei allen Veränderungsmaßnahmen zum Standardrepertoire der Manager und Change Agenten und soll bei Betroffenen eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bewirken. Soweit so gut, das entspricht ja sogar der Definition für den Begriff Appell und das ist seine Absicht, sein Ziel. Doch kann man schon bei Schulz von Thun nachlesen, dass Kommunikation ein Tango ist, den man zu zweit tanzt. Das bedeutet für diesen speziellen Appell, dass er alleine, ohne weitere Zuwendung und Kommunikation mit den Betroffenen völlig wirkungslos bleibt. Die Begründung dafür ist im Grunde überraschend einfach.

Seilschaft

Die meisten Change Projekte bedeuten für Führungskräfte und Mitarbeiter – da hängen sie im wahrsten Sinn des Wortes an einem Seil – dass sie bestehende Aufgaben völlig anders als bisher erledigen sollen oder zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Meistens beides – mit der zusätzlichen Pikanterie, dass noch nicht ausreichend klar ist, was sich an bestehenden Aufgaben ändert, und dass die zusätzlichen Aufgaben den Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten. Sozusagen wird die Kletterroute unbestimmt geändert und einige Kletterkollegen abgeschnitten, nachdem deren Rucksäcke von den anderen Mitgliedern der Seilschaft übernommen wurden. Doch welcher Kletterer lässt los, bevor er sich umschaute und einen neuen, ihm sicher erscheinenden Tritt gefunden hat? Und welcher Bergführer – welche Führungskraft – schneidet gerne seine Schützlinge oder gar Bergkameraden ab?

Überlebende

Damit ist auch ein erster Ansatzpunkt für leichteres Loslassen klar. Es braucht Zeit, um zumindest eine erste klare Vorstellung vom Neuen zu entwickeln und an

alle Betroffenen zu vermitteln. Bleibt noch immer die Herausforderung des »Abschneidens«. Da drängt sich vielleicht die Entschuldigung des absoluten Notfalls auf. Bevor die ganze Seilschaft in den Tod stürzt, müssen einige geopfert werden. Auf's Erste klingt das plausibel, doch was heißt denn das für die »Überlebenden«? In welchem inneren Zustand arbeiten sie weiter? Fröhlich, engagiert und zuversichtlich, wie es für qualitativ hochwertiges und kundenorientiertes Arbeiten angebracht ist? Sicher nicht.

Zwei Hauptfaktoren machen uns das Loslassen so schwer. Erstens ist Bindung und Sicherheit ein biologisch verankertes Grundbedürfnis und deren Abwesenheit löst bei der großen Mehrheit der Menschen Angst aus. Wenn Angst auftaucht, aktiviert das unser Bindungssystem – das erschwert das Loslassen. Zweitens verschlingt unser Hirn große Mengen Zucker und Sauerstoff, wenn wir Neues verarbeiten. Wann immer es mit komplexen Aufgaben konfrontiert ist, versucht es, Energie zu sparen und wandelt deshalb alles Tun so schnell wie möglich in Routinehandlungen um. Wenn wir brav Automatisiertes ausführen, werden körpereigene Opiate ausgeschüttet, also »Wohlfühl-Drogen«. Deshalb sind uns unsere gewohnten Verhaltensweisen und Haltungen so lieb. Wer sich verändern möchte, muss also sowohl gegen evolutionär tief verwurzelte Bindungswünsche, als auch gegen den Widerstand seines Gehirns ankämpfen. Allerdings ist das nur bei 80 Prozent von uns so. 20 Prozent haben genetisch bedingt mehr Spaß an Neuem.

Ausrüstung

Neugier ist ein weiterer Ansatzpunkt für leichteres Loslassen. Bindung und Neugier sind gekoppelt. Angst stoppt die Neugier. Es geht darum, die Neugier zu nutzen und den Weg zum Neuen nicht als notwendigen, mühseligen Marsch durch das Tal des Schweißes und der Tränen zu postulieren und zu gestalten, sondern als gemeinsame Bergtour. Das ist in den meisten Fällen gar nicht so schwer, es braucht nur einen geschulten Bergführer (Führungskraft), verkraftbare Etappenziele und entsprechende Ausrüstung der Mitarbeiter. Diese Ausrüstung besteht aus klarer, ehrlicher Information ohne unnötige Dramatisierung. Weiters aus ausreichend Zeit zum Lernen und Ausprobieren des Neuen sowie der Bereitschaft dadurch Zeit zu gewinnen, dass man eine Rast einlegt oder einen Umweg, der den Betroffenen sicherer erscheint, akzeptiert. Hört sich paradox an – ist es aber nicht, getreu der uralten Weisheit: »Wenn du es eilig hast, lass dir Zeit.« ●

Das Ei des Kolumbus

Integrated Leadership entwickeln

Manche behaupten, es sei leicht, wirksam zu führen, wenn man nur die individuellen Kompetenzen hätte. Doch Führung kann nicht nur auf die Arbeit mit Menschen reduziert werden, sondern steht außerdem in ständiger Wechselwirkung zu den Zielen und der Kultur einer Organisation. Die Herausforderung der Führungsentwicklung besteht also darin, Kompetenzen, Strategien, Strukturen und Haltungen zu integrieren. Eine komplexe Aufgabe, bei der man leicht den Überblick verliert. Zur Orientierung haben wir eine Landkarte entworfen.

von Kurt Mayer und Susanna Frech

Viele Organisationen erkennen den Bedarf an Führungskompetenzen und investieren in Leadership Development Trainings. Die Inhalte sind passgenau, die Trainer exzellent und die Teilnehmer verlassen die Workshops mit der Überzeugung, viel gelernt zu haben. Aber die Euphorie währt meist nur kurz. Business as usual kehrt schnell wieder ein. Der »Geist« der Ausbildung verfliegt und die eben noch hoch motivierten, frisch ausgebildeten Führungskräfte sind frustriert. Im Alltag regiert nämlich die etablierte Organisationskultur. Die Trainees haben in der Ausbildung zwar ihr Wissen, ihre Kompetenzen und Haltung verändert, die Organisation hat sich aber nicht mitverändert. Das neue Wissen ist nicht anschlussfähig, die Differenz zwischen dem Neuen und den traditionellen Mustern ist zu groß.

Neuland

Wirksame Führungsentwicklung muss parallel zu den individuellen Führungskompetenzen auch an deren Einbettung in die Strategien, Strukturen und Haltungen arbeiten. Und noch mehr: Prozesse der Zusammenarbeit müssen zunehmend über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus etabliert werden, das heißt, das Stakeholder Netzwerk muss im Auge behalten werden. Ein wirkungsvoller, integrierter Leadership Ansatz betrachtet also die Führungskraft selbst, die Mitarbeiter, die Organisation sowie die Stakeholder und stimmt diese Komponenten gut aufeinander ab.

Landkarte



Sich selbst führen

Erfolgreiche Führung beginnt mit der Reflexion der eigenen Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte im Kontext der beruflichen Anforderungen. Welche professionellen Rollen muss ich als Führungskraft einnehmen und welchen (widersprüchlichen) Erwartungen bin ich dabei ausgesetzt? Was motiviert mich und gibt mir Energie? Welche Muster erkenne ich in meinem Handeln und wo sind meine Entwicklungsfelder? Diese Art von Selbstreflexion passiert nicht von selbst, sondern muss bewusst angestrebt und herbeigeführt werden. Die Organisation kann das Potenzial ihrer Führungskräfte zur Selbstführung unterstützen, etwa durch Coaching, durch 360-Grad-Feedback oder durch Etablierung von Peer Groups. Vor allem aber durch eine Unternehmenskultur, die Zeit für Selbstreflexion als relevante Voraussetzung für wirksames Führungshandeln anerkennt.

Menschen führen

Kommunikation und Beziehungsgestaltung stehen hier im Zentrum. Es geht darum, adäquate Informationen weiterzugeben, Feedback zu geben und Dialoge zu wichtigen Fragen zu ermöglichen. Die Kommunikation muss passend gestaltet werden: Welche Kommunika-

tionsregeln und Meetings werden benötigt? Was ist ein adäquater Rahmen dafür? Welche Spielregeln und Berichtslinien braucht es, damit Kommunikation gut fließen kann? Wie kombiniert man Gespräche, Meetings und schriftliche Kommunikation effizient? Wirksame Führung hat aber auch die informelle Kommunikation der Organisation im Fokus. Wo im Unternehmen gibt es zum Beispiel selbst organisierte informelle Netzwerke, die unterstützt und genutzt werden können?

Die Organisation führen

Hier liegt der Fokus auf den Strukturen, Prozessen und Potenzialen der Organisation. Muss etwas verändert werden oder kann alles bleiben, wie es ist? Welche Form von Veränderungsprozessen wird benötigt? Was ist die Rolle von Führung dabei? Wirksame Führung muss in geeigneten Strukturen, Teams und Spielregeln verankert sein. Die Aspekte bestimmen, wie geführt wird, und werden permanent angeeignet, hinterfragt und erneuert. Gemeinsame Werte sind eine wesentliche Voraussetzung. Es genügt aber nicht, sie einmal zu definieren und festzuschreiben – sie müssen laufend überdacht und erneuert werden.

Netzwerke und Stakeholder führen

Die Randzonen des Unternehmens werden immer wichtiger. Zunehmend müssen Prozesse der Zusammenarbeit an den Grenzen der eigenen Organisation etabliert werden, zum Beispiel in Form von Netzwerken, Leistungsverbänden, Clustern, Joint Ventures oder Public Private Partnerships. Im Stakeholder Netzwerk gibt es keinen Vorgesetzten, dafür aber jede Menge an unterschiedlichen Interessen und vielfältigen Werten. Die Rolle der Führung ist hier, Beziehungen zu pflegen, zu vermitteln und ein Netzwerk aufzubauen. Die Herausforderung ist, mit dieser Diversität umzugehen, auf Augenhöhe zu verhandeln und Prozesse organisationsübergreifend zu steuern.

Orientierung

Der Integrated Leadership Approach verbindet diese vier relevanten Handlungsebenen und zeigt eine übersichtliche und klare Landkarte. Die relevanten Führungsfragen und -herausforderungen können so konkret zugeordnet werden. Die Komplexität des Themas Führung wird für Unternehmen damit handhabbar und bearbeitbar. ●

Geistreiche Gespräche

Alle Beteiligten ins Boot holen

Über Sinn und Unsinn von Großveranstaltungen gibt es die unterschiedlichsten Ansichten. Während in einigen Fällen eine Aufbruchsstimmung entstanden ist, gibt es andere Events, die als reine Verkaufsveranstaltung empfunden wurden. Richtig ein- und aufgesetzt können Großveranstaltungen in Veränderungsprozessen aber genau für jene Verhaltensänderung bei Mitarbeitern sorgen, die für den Erfolg ausschlaggebend ist.

von Franz Schwarenthorner

Ehemalige Teilnehmer an Großveranstaltungen sind in zwei Lager gespalten. Die einen berichten davon, wie toll es war, dass der Vorstand sichtbar wurde und endlich einmal vor allen Rede und Antwort gestanden ist: »Richtig angreifbar waren die Führungskräfte und nicht so abgehoben wie sonst. Mitarbeiter haben erstmals die Strategie verstanden und es ist ein besonderer Geist und Aufbruchsstimmung entstanden.« Die anderen erzählen, dass weder Kosten noch Mühen gescheut wurden. Sie wurden in ein nobles und exklusives Hotel eingeladen, im Vorfeld wurde extra ein Film gedreht und riesige Poster und Gimmicks produziert. Sie wurden multimedial »zuredhnt«, der Funke sei aber nicht übergesprungen. »Es war alles aalglatt und steril, aber ganz so rosig, wie einem da vorgegaukelt wurde, ist es eigentlich gar nicht.«

Hier zeigen sich zwei Extreme: die dialogorientierte Großveranstaltung, die als ehrlich gemeinte Einladung zum Austausch und zum authentischen Gespräch zu verstehen ist auf der einen Seite und die Verkaufsveranstaltung der PR-Abteilung auf der anderen Seite. Welche zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen kann, ist wohl nicht schwer zu erraten.

Breite Kommunikation

Viele Veränderungsvorhaben laufen so ab, dass von einem Projektteam neue Konzepte erarbeitet werden, eine Steuerungsgruppe entscheidet, was umgesetzt ►



»Gedacht ist noch nicht gesagt,
gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden,
verstanden ist noch nicht einverstanden,
einverstanden ist noch nicht angewendet,
und angewendet ist noch nicht beibehalten.«



Alle Beteiligten zur gleichen Zeit in den gleichen Raum zu bringen, reduziert Komplexität in der Kommunikation.

wird und ob die Entscheidung breit kommuniziert wird. Breitere Einbeziehung der Betroffenen geschieht meist durch Interviews oder im Rahmen von Soundingboards, bei denen eine ausgewählte Gruppe an Mitarbeitern mit Zwischenergebnissen konfrontiert und um Rückmeldung gebeten wird. Das fertige Konzept wird dann häufig nach dem Wasserfallprinzip auf dem üblichen Weg verbreitet. Falls Führung und Kommunikation in der Organisation gut funktionieren, mag dies für viele Veränderungsthemen durchaus ausreichend sein. Falls nicht, braucht es etwas Anderes beziehungsweise Zusätzliches.

Mehr Veränderung

In Veränderungsprozessen geht es meist darum, dass Mitarbeiter ihr Verhalten ändern. Damit sie dies tatsächlich nachhaltig tun, müssen sie folgende Stufen durchlaufen:

- Genau verstehen, was geplant ist und was das für die eigene Situation bedeutet,
- die Veränderung akzeptieren,
- neues Verhalten erproben und
- dieses neue Verhalten nachhaltig praktizieren.

Für diese Schritte können Großveranstaltungen sehr wertvoll sein. Alle Mitarbeiter einer Organisation in einem Raum zu versammeln macht das Ganze, von dem man ein Teil ist, bewusst. Es fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und kann unterstützen, Verantwortung für das Ganze zu übernehmen. Die Auseinandersetzung mit dem angestrebten Zukunftsbild kann die gemeinsame Ausrichtung stärken und einen Energieschub bedeuten. Damit kann Wandel überall gleichzeitig beginnen.

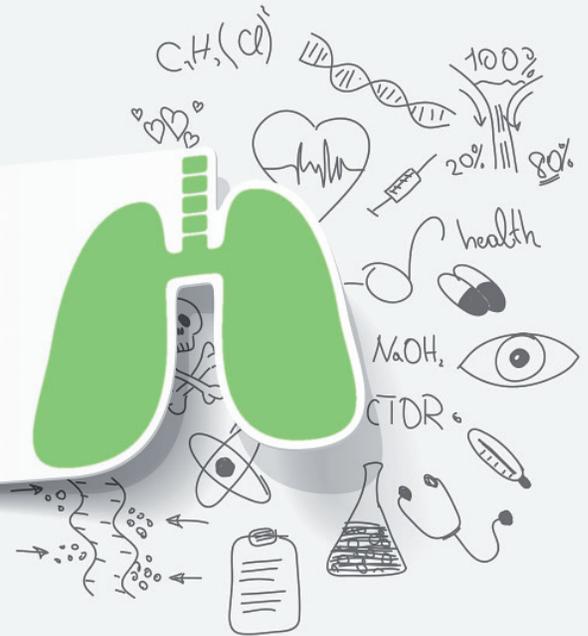
Erfolgreich sind Großveranstaltungen dann, wenn wichtige Grundsätze eingehalten werden. Zum einen muss die Führung die Veränderung als dringend und wichtig empfinden und dies authentisch und glaubhaft vertreten. »Musik von vorne« sollte möglichst vermieden werden. Wichtig ist, in einen Dialog zu kommen. Das bedeutet, dass wenige Präsentationen gehalten werden. Wenn diese dennoch nötig sind, müssen Inhalte auf den Punkt gebracht werden, unterstützt mit vielen Bildern. Kurzweiligere Formen wie Interviews oder knackige Podiumsdiskussionen eignen sich für Großgruppen-Veranstaltungen sehr gut. Ganz wesentlich ist, dass zu diesen Inhalten Auseinandersetzung möglich ist. Das wird durch die Anordnung der Teilnehmer in Sesselkreisen mit sechs bis acht Personen unterstützt und indem man diesen Gruppen während der Veranstaltung immer wieder Aufgaben gibt. Sei es, Fragen und Rückmeldungen zu generieren, oder erste Umsetzungsschritte im eigenen Bereich zu planen.

Starke Wirkung

Großveranstaltungen reduzieren Komplexität in der Kommunikation und Umsetzung von Veränderungen, indem alle Beteiligten in einem Raum zusammenkommen und allen das gleiche Erlebnis ermöglicht wird (statt zum Beispiel in 20 »Wasserfall«-Kommunikationsveranstaltungen leicht unterschiedliche Aussagen zu streuen). Die Vorbereitung ist zwar aufwändig, insgesamt wird aber meist Zeit – vor allem die des Top-Managements – gespart. Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede können gut sichtbar gemacht und damit das Verständnis für das Ganze gestärkt werden. Lernen kann dadurch sowohl auf der Ebene des einzelnen als auch des gesamten Systems geschehen. ●

Atemlos?

90 Sekunden,
die Ihre Welt verändern



Wir führen ein Leben auf der Überholspur, hetzen von einem Meeting zum nächsten und sind in Gedanken schon bei der nächsten Telefonkonferenz. Abends stellen wir atemlos fest, dass wir doch nicht alles erledigt haben. Bevor das zu gesundheitlichen Schäden führt, ist es an der Zeit durchzuatmen – mit einer einfachen Übung.

von Hans Bodingbauer

Das Tagesgeschäft hat Sie fest im Griff und oft wissen Sie nicht, wo Ihnen der Kopf steht? Dann wird es Zeit, loszulassen: von jenen Gedanken, die Sie dazu antreiben, immer mehr in Ihren Tag zu stopfen. Eine 90-Sekunden-Übung hilft, nicht nur jeden Tag besser zu bewältigen, sondern möglicherweise sogar ein ganzes Leben: Breathe like a Baby. Unsere Atmung spiegelt unsere körperlichen, emotionalen und geistigen Befindlichkeiten wider. Sie reagiert zum Beispiel direkt auf Freude mit tiefem befreiendem Atmen oder auf Angst mit Kurzatmigkeit. Halten negative emotionale Zustände länger an, zum Beispiel auf Grund von Stress bei der Arbeit, schleichen sich immer mehr Verspannungen ein und der Anteil der Brustatmung steigt.

Übungsanleitung

Sitzen Sie aufrecht, halten Sie den Rücken gerade, den Kopf hoch und das Kinn parallel zum Boden. Lächeln Sie und lassen Sie die Hände auf den Oberschenkeln ruhen. Die Unterschenkel stehen senkrecht zum Boden. Entspannen Sie die Schultern, schließen Sie die Augen und atmen Sie sieben langsame Atemzüge in den Bauch. Ein Atemzug bedeutet ein- und ausatmen. Wenn Sie schon lange nicht mehr durch den Bauch geatmet haben, dann legen Sie eine Hand zwischen Brustbein und Nabel auf Ihren Bauch. Bewegen Sie beim Einatmen Ihre Bauchdecke langsam nach außen, beim Ausatmen nach innen. Folgen Sie Ihrem natürlichen Atemimpuls. Anfangs wird sich vielleicht nur der obere Teil Ihres Bauches bewegen. Versuchen Sie aber schrittweise die Bauchdecke so locker zu atmen, dass sich diese vom Ende des Brustbeins bis zur Hüfte entspannt bewegt. Für sieben Atemzüge benötigen Sie rund 90 Sekunden. Nach dieser kurzen Zeit werden Sie bereits spüren, wie Sie sich entspannen und frische Energie in Ihren Körper strömt.

Sie können Ihren Tag so starten, sich im Büro entspannen, ein wichtiges Meeting beginnen, sich vor einer Präsentation konzentrieren oder vor dem nächsten Golfschlag meditieren, damit dieser gut gelingt. Breathe like a baby und die Welt sieht innerhalb von 90 Sekunden schon ganz anders aus. ●

Your Partner
in Change.

News
Infos
Tipps

ICG Veranstaltung

Change Management Werkstatt

»So eine Veranstaltung gibt es sonst nirgends.«

Teilnehmer Change Management Werkstatt 2013

Einen Tag ganz im Zeichen von Neuigkeiten und Trends im Change Management erleben Sie am 14. Oktober in Wien. Holen Sie sich Impulse und Einblicke, wie andere Unternehmen Veränderungsprojekte erfolgreich meistern. Sie bekommen Tipps aus der Praxis und erleben im Open Space die neuesten Change Tools. Der Tag bringt Ihnen:

- Impulse zu Trends des Change Management
- Best Practice Workshops aus der Wirtschaft und Öffentlichen Verwaltung – von und mit Change Managern aus Österreich, Deutschland, Finnland, Ungarn und aus der Schweiz
- Anregungen/Erlebnisse für Ihre Lernbedürfnisse
- Neue Methoden und Ansätze

Am Ende des Tages haben Sie konkrete Impulse für bevorstehende oder laufende Change Vorhaben.

Programm

- Impulse: Effectuation, Rapid Results, Design Thinking, Distributed Leadership, Großgruppen-Workshops
- 14 Fallbearbeitungen: BMW, Amnesty International, Waagner-Biro, Constantia Teich, Land Vorarlberg, STRABAG, Privatklinik Meiringen, OeKB, AKH Wien, Bayer CropScience, ZAM, Hauni Hungary, Elisa Finland
- Open Space: One-to-One-Coaching, Sculpturing, Run for your life, Imaginäres Brainstorming, Opera, HDI, Kraftfelder, Mindfulness

Daten und Fakten

14. Oktober 2015, Wien
SCHLOSSPARK MAUERBACH

Nähere Details zur Veranstaltung finden Sie unter:
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Fordern Sie schon jetzt das Programm an:
christoph.tlapak@integratedconsulting.at



Seminartipp

Operational Excellence



Optimieren Sie Ihr Unternehmen mit unserem Fitnessprogramm und schaffen Sie Freiraum für Innovationen und Wachstum durch mehr Effizienz. Machen Sie mit, wenn Sie mehr Effizienz erzielen wollen, in Ihrem Unternehmen Potenzial vermuten oder neue Inputs für Optimierungsprogramme sehen. In diesem Seminar lernen Sie:

- wie Sie differenziert Kosten senken.
- wie Sie Ihre Mitarbeiter ins Boot holen.
- wie Sie Strukturen und Prozesse schlanker machen.
- Freiraum für Wachstum, Innovation und neue Leistungen schaffen.

Nähere Details: www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Buchtipps

Kooperationsmanagement in der Praxis

Ob Flughafenausbau, Gesundheitsreform oder Bildungsreform: Die Komplexität solcher gesellschaftlicher Veränderungen erfordert ein anspruchsvolles Zusammenspiel von unterschiedlichen Organisationen und Institutionen aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zum Teil über Ländergrenzen und Kontinente hinweg. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Gestaltung von Kooperationen weltweit und hat ihr umfassendes Know-how in diesem Buch konsolidiert. Das Managementmodell Capacity WORKS richtet sich an alle, die selbst in Kooperationskontexte eingebunden sind: an Führungskräfte, Manager oder Berater in Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie im Non-Profit-Bereich. Außerdem liefert dieses Handbuch einen umfassenden Einblick in die Welt des Kooperationsmanagements für nachhaltige Entwicklung mit zahlreichen Praxisbeispielen, erprobten Anwendungskontexten sowie Einblicken in die Arbeit der internationalen Zusammenarbeit.



Kooperationsmanagement in der Praxis

Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS von GIZ GmbH

Verlag: Springer Gabler, 2015

Neu im Team

Christopher T. Mallmann



Christopher T. Mallmann ist seit 2015 Berater bei der ICG. Der Wirtschaftswissenschaftler und systemische Organisationsberater hat langjährige internationale Erfahrung in der Strategie- und Regierungsberatung sowie in der Beratung von privaten und öffentlichen Organisationen. Als freier Berater hat er die EU Kommission, die deutsche Regierung und ihre Vorfeldorganisationen (GIZ), die UN und die Weltbank bei schwierigen Veränderungsprozessen auf vier verschiedenen Kontinenten begleitet. In den letzten zehn Jahren hat er sich vor allem mit Fragen der systemischen Organisationsentwicklung beschäftigt und zahlreiche Ausbildungen absolviert. Die systemische Nachhaltigkeit von sozialen Systemen ist heute sein Forschungsschwerpunkt. Er lebt mit seiner Frau und drei Kindern im Berliner Umland und liebt Musik, Sprachen und fremde Kulturen.

Luftige Höhen

Frischer Wind



Sandburgen bauen auf der Terrasse, hoch in die Lüfte segeln beim Schaukeln und Märchengeschichten lauschen vor dem Einschlafen sind derzeit die Lieblingsbeschäftigungen von Marie und Sarah. Papa Thomas Mandl ist der bevorzugte Spielkamerad und Geschichtenerzähler. Seinen Kunden erzählt Thomas unter anderem, wie sie ihre Prozesse effizienter gestalten. Er unterstützt Unternehmen dabei, mit neuen Strategien größere Erfolge zu erzielen. Bleibt dann noch Zeit, flitzt Thomas mit dem Kinderwagen durch südliche Städte oder auf Skiern bzw. dem Mountainbike die Hänge der österreichischen oder Südtiroler Berge hinunter.

Kreatives Spiel

Attraktives Design



Birdie, Eagle, und Albatross verbindet Gabi Wurzer nicht mit Federvieh sondern mit ihrem Hobby. Die leidenschaftliche Golferin trifft man regelmäßig auf dem Green – nicht nur in und um Graz, sondern auf der ganzen Welt. Die Golfschuhe haben einen fixen Platz im Koffer, den sie so oft wie möglich packt, um exotische Länder zu erkunden. Bunker oder das »Blue Monster« sind für Gabi kreative Herausforderungen. Die Kreativität zieht sich auch durch ihre Arbeit, wo sie seit vielen Jahren mit Feingefühl und grafischem Geschick das Corporate Design der ICG verantwortet.

CASE 1

Reform Szene

Land Kärnten

Peter Kaiser und seine Regierungsmannschaft nahmen im Frühjahr 2013 ihre Arbeit auf. Sie wussten, Kärnten hat viele Herausforderungen. Wie viele, und vor allem deren gigantische Größenordnung, wird erst 2015 im Rahmen der Hypo-/HETA-Abwicklung klar. Nur gut, dass in dieser schwierigen Situation die Ergebnisse der vor zwei Jahren begonnenen Aufgabenreform am Tisch liegen und zum Teil bereits budgetwirksam sind.

von Andreas Pölzl

Rückblende

Frühjahr 2013. Die Regierungskoalition ist sich einig: sie muss dem Land Kärnten wieder eine Zukunft geben. Doch womit soll bei der Vielzahl an Herausforderungen begonnen werden? Wie legt man die notwendigen, tiefgreifenden Reformprozesse an? Wie gelingt es, dass in den Projekten nicht aneinander vorbei gearbeitet wird? Zunächst werden Ziele und Themen priorisiert. Der Fokus liegt auf der Sanierung des Landeshaushalts, der Änderung der Landesverfassung inklusive Abschaffung des Proporz und auf Bildungs- und Arbeitsmarktthemen. Im Sommer 2013 wird eine umfassende Aufgabenreform gestartet. Alle Leistungen des Landes Kärnten sollen überprüft und somit der Landeshaushalt nachhaltig konsolidiert werden. Die zentrale Frage zur Hebung von Potenzialen ist: »Welche Leistungen und Aufgaben sollen künftig in welchem Umfang und in welcher Qualität, für welche Zielgruppen erbracht werden?«

Storyline

Alle Abteilungen und auch die Gruppe der Bezirkshauptmannschaften werden mit einer identen Einspa-

runghypothese von minus 25 Prozent auf die gesamten Kosten der Leistungserstellung konfrontiert.

Wohlgemerkt handelt es sich um eine »Hypothese« und nicht um den tatsächlichen Einsparungsbedarf. Die Abteilungsleiter mussten also Veränderungsoptionen für jene 25 Prozent des Leistungsspektrums nennen, die aus ihrer Sicht bei einer derart drastischen Einsparung als erste wegfallen sollten. Anders gesagt, die 75 Prozent der Leistungen, die übrig blieben, gelten als die bedeutendsten. Im nächsten Schritt werden die Veränderungsoptionen nach verschiedenen Wirkungsdimensionen beurteilt. Bewusst wird zwischen der Darstellung von kurz-, mittel- und langfristigen Veränderungsvorschlägen sowie dem politischen Diskussions- und Entscheidungsprozess getrennt.

Nahaufnahme

In zahlreichen Optionenworkshops generieren die Abteilungen mit großem Engagement Ideen und Vorschläge. Diese werden dann entlang eines streng vorgegebenen Rasters ausgearbeitet. Nicht nur Kosten werden betrachtet, sondern auch Wirkungen analysiert. Schließlich ist die Treffsicherheit der Maßnahmen eine der obersten Zielsetzungen. Die Bevölkerung soll

von Sparmaßnahmen und Leistungskürzungen möglichst wenig betroffen sein. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt: Nicht zu Tode zu sparen oder an den falschen Stellen kürzen, das würde Investitionen bzw. die Belebung der Wirtschaft abwürgen.

In einem gemeinsamen Brief von Landeshauptmann und Landesamtsdirektor werden alle Mitarbeiter des Landes eingeladen binnen einem Monat ihre Ideen anonym oder nicht anonym einzubringen. Nach einer ersten Prüfung der 115 eingelangten Ideen durch eine Personalvertretungskommission werden diese den Abteilungsleitern übermittelt und vertieft geprüft.

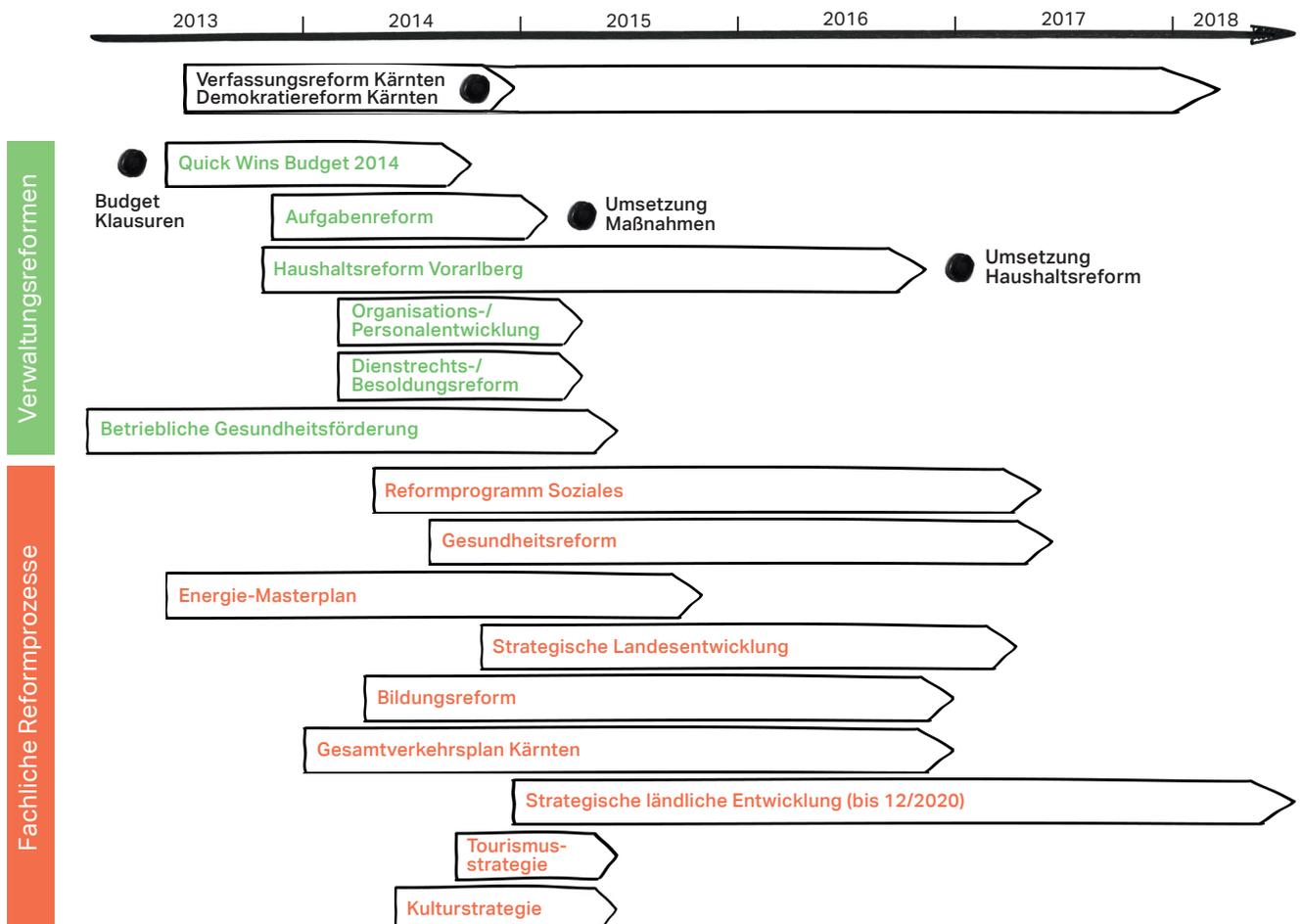
Fast Forward

Sommer 2014. 535 von der Verwaltung ausgearbeitete Vorschläge liegen vor. Nur zu einem minimalen Anteil

sind Einmaleffekte enthalten, der Großteil der Vorschläge und des Volumens wird nachhaltig den Landeshaushalt entlasten.

Die Ergebnisse dieser knapp einjährigen Aufgabenreform dienen der Politik als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung einzelner Vorschläge sowie zur Einleitung weiterer umfassender Reformen (auch Strukturreformen). Zugleich bilden sie eine zentrale Grundlage für die Budgeterstellung 2015 (und dann wohl auch für die Budgets der Jahre 2016 und 2017). Besonders hilfreich ist, dass jede Maßnahme im Detail kostenmäßig bewertet und den einzelnen Budgetansätzen zugeordnet ist. Die Potenzialschätzungen inkludieren – neben direkt budgetwirksamen Positionen – auch Personalkostenanteile, die über Nicht-Nachbesetzungen oder Umschichtungen realisiert werden. ▶

Landkarte Reform Kärnten



Im Herbst 2014 startet der Budgeterstellungprozess für 2015. Gut vorbereitet durchforsten die Mitglieder der Landesregierung die ihnen fachlich zugeordneten Vorschläge. Jeder politische Referent setzt jene Vorschläge auf grün, die aus seiner Sicht unbedingt umzusetzen sind. Diskutiert wird nur mehr über die verbleibenden, noch nicht auf grün gesetzten Vorschläge. Die quantitative Ziellatte der notwendigen Gesamtkonsolidierung wird stets im Auge behalten. Zugleich wird immer darauf geachtet, welche Maßnahmen die geringsten negativen Effekte für die Kärntner Bevölkerung haben. Wie kann ein ausgewogenes Paket zusammengestellt werden? Sachpolitik ohne Untergriffe steht in den moderierten Budgetklausuren im Vorder-

grund. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen kann in wenigen Klausuren ein Gesamtpaket geschnürt werden.

Schnitt

Im Rahmen des Umsetzungscontrollings wird der aktuelle Stand der beschlossenen Maßnahmen einschließlich der Umsetzung im Personalbereich nun laufend überprüft. 95 Maßnahmen sind bereits umgesetzt und 48 Mio. Euro wurden bereits eingespart. Leider hat sich im Frühjahr 2015 der zusätzliche Finanzierungsbedarf durch die HETA-Abwicklung schlagartig erhöht, was wohl die Umsetzung weiterer Maßnahmen aus der Aufgabenreform notwendig machen wird. ●

Interview mit Peter Kaiser, Landeshauptmann von Kärnten

»Wir müssen budgetär wieder handlungsfähig werden.«



Warum haben Sie die Aufgabenreform beauftragt?

Peter Kaiser: Mit der Aufgabenreform schaffen wir gemeinsam die Voraussetzungen, damit wir als moderne und handlungsfähige Landesverwaltung unsere Aufgaben für die Bürger auch in Zukunft bestmöglich erfüllen können. Dazu haben wir alle Leistungen systematisch auf den Prüfstand gestellt und geschaut, ob und in welchem Ausmaß sie noch zeitgemäß, notwendig und wirksam sind.

Haben die Ergebnisse Ihre Erwartungen erfüllt?

Peter Kaiser: Ja, wir haben mehr als 500 sinnvolle und gut ausgearbeitete Vorschläge bekommen. Allein die schnell erzielbaren Einspareffekte werden bis 2018 einen Betrag von 64 Millionen Euro erzielen. Und wir haben in der Koalition eine gute sachorientierte Diskussionskultur entwickelt.

Welchen Stellenwert hat die Aufgabenreform?

Peter Kaiser: Wir haben uns eine umfassende Reformagenda vorgenommen (siehe Grafik). Die Basis war und

ist die Aufgabenreform, die wir im ersten Regierungsjahr durchgeführt haben. Auf diese setzt die Struktur- und Organisationsreform auf. Hier liegt das Konzept jetzt am Tisch: Noch mehr Effizienz, Servicecharakter, Bürgerfreundlichkeit sowie kostengünstigere Abläufe. Wir wollen unter anderem ein neues Gehaltsschema, die Wertigkeit der Mitarbeiter soll durch neue Karriere-möglichkeiten erhöht werden. Bis zum Ende der Legislaturperiode im Jahr 2018 soll der Personalstand des Landes durch natürliche Abgänge auf 3.500 gesenkt werden, da aus der Aufgabenreform ein Potenzial von ca. 340 Bediensteten aufgezeigt wurde. Leider schwebt derzeit über allen Entscheidungen die Abwicklung der HETA und die damit verbundenen Finanzierungsrisiken für das Land Kärnten.

Wie gehen Sie mit der schwierigen Situation um?

Peter Kaiser: Was in unserem Wirkungsbereich ist, gestalten wir aktiv. Die Infrastruktur soll für die Kärntner erhalten bleiben. Wir sind in einer wirklich schwierigen Situation, aber wir stellen uns proaktiv diesen Herausforderungen. Wir erarbeiten unterschiedliche Szenarien um handlungsfähig zu sein, egal was passiert.

CASE 2

Schlank im Gesundheitswesen

Universitätskliniken

Jeder gegen jeden. Man könnte meinen, das sei das Motto so mancher Gesundheitseinrichtung. Ärzte, Pflegekräfte und die Krankenhausverwaltung verfolgen ihre eigenen Schwerpunkte und werden auch separat gesteuert. Komplexität und Überlastung stehen an der Tagesordnung. Das Betriebsklima leidet. Damit die Patienten wieder in den Mittelpunkt rücken, haben wir alle an einen Tisch geholt und so einen wirkungsvollen Veränderungsprozess initiiert.

von Franz Schwarenthorer und Kurt Mayer

Gesundheitseinrichtungen sind die komplexesten Organisationen überhaupt. Umso mehr, wenn es sich dabei um Universitätskliniken handelt. Ärzte, Pflegekräfte und Verwaltung arbeiten jeweils in ihrer eigenen Logik. Vor dem Patienten sollten sie jedoch gut abgestimmt wirken. Universitätsprofessoren wollen zusätzlich forschen und publizieren. Dafür benötigen sie »interessante« Patienten. Die Klinik muss gleichzeitig einen Gesundheitsversorgungsauftrag erfüllen und aufgrund des guten Rufs der Einrichtung ist die Ambulanz- und Operationsfrequenz äußerst hoch. Diese Kombination führt häufig zu Überlastung und gestressten Kommunikationsmustern. Themen wie Führung und Steuerung bleiben durch die hohe fachliche Orientierung der leitenden Ärzte häufig unterbelichtet.

Stimmen der Betroffenen

— Ein Verwaltungsmitarbeiter erzählte uns: »Die Ärzte halten Termine nicht ein und kommen ständig zu

spät, ohne uns zu informieren. Wenn wir etwas im Jour-fixe vereinbaren, hält das keine zwei Wochen und die, die nicht teilnehmen, bekommen keine Informationen weitergeleitet.«

- »Das Hauptproblem ist, dass alle Patienten angenommen werden – das ist der Supergau«, beschwerte sich ein Arzt.
- »Jeder Arzt hat seine eigenen Abläufe und will seine eigenen Untersuchungs- und Behandlungsinstrumente. Als Pfleger haben wir ständig das Gefühl, etwas falsch zu machen. Die guten Leute verlassen die Klinik. Der Umgangston insgesamt ist nicht respektvoll, aber das ist schon seit Jahren so«, meinte eine Pflegekraft.

Zitate wie diese charakterisierten den Status Quo der Klinik zu Beginn des Prozesses. Dem Klinikleiter war die Verbesserung des Betriebsklimas und der Kooperation ein besonderes Anliegen. Daher mussten wir es schaffen, alle Beteiligten zeitgleich in einen Raum zu bringen. ►

»Der Austausch, der in den Workshops ermöglicht wurde, war ein zentraler Punkt. Nur dadurch ist gemeinsames Lernen entstanden, konnten miteinander Prozesse und Strukturen entwickelt werden und nur dadurch ist wieder Vertrauen entstanden.«

Klinikleiter

Prozess zur Verbesserung

Um eine »Operation bei laufendem Betrieb« zu ermöglichen, mussten wir sowohl den Veränderungsprozess als auch die Lösungen ressourcenmäßig schonungsvoll anlegen. In der anfänglichen Analysephase interviewten wir sowohl einzelne Personen als auch verschiedene Gruppen. Mit ersten Ergebnissen und Hypothesen aus diesen Gesprächen bereiteten wir einen »Zukunftsworkshop« vor. Dieser Workshop, an dem fast alle Ärzte, Führungskräfte aus der Pflege und den Leitstellen teilnahmen, war der offizielle Kick-Off des Prozesses. Als Zeichen, wie wichtig der Prozess war, schloss die Klinikleitung für diesen Tag Ambulanz und Operationssäle. So gelang es, wirklich (fast) alle Ärzte, sowie die relevanten Pflege- und Verwaltungskräfte in einen Raum zu bringen und eine erste gemeinsame Standortbestimmung vorzunehmen. Dieser Auftakt war ein starkes Signal und gab dem Prozess Kraft.

An diesem Tag identifizierten alle Anwesenden gemeinsam den Bedarf für Veränderung bei folgenden Themen: Führung und Steuerung, interprofessionelle Kooperation, Prozesse, IT-Unterstützung und die Ausbildung der Assistenzärzte. Ausgehend davon wurden drei Arbeitsgruppen eingerichtet: ambulante Prozesse, stationäre Prozesse sowie OP und Ausbildung Assistenzärzte. In den kommenden Monaten waren diese drei Gruppen dafür verantwortlich, Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln. Zugleich sollten sie auch gleich an der Umsetzung arbeiten.

Nach neun Monaten bat man alle Mitarbeiter der Klinik zu einem zweiten Zukunftsworkshop, wo eine weitere gemeinsame Bestandsaufnahme vorgenommen wurde. Gemeinsam beantworteten die Beteiligten die Fragen: Welche Erneuerungen konnten mit dem eingeschlagenen Veränderungspfad schon erzielt werden? Was wurde getan, um die Komplexität in der Organisation zu reduzieren? Die Betroffenen haben festgestellt, dass zum Beispiel zentrale Prozesse in SOPs (standard operating procedures) festgeschrieben wurden. So konnten Abläufe in Bereichen wie Visite und Entlassungsmanagement oder Erstbegutachtung vereinheitlicht werden und Beteiligte mussten sich fortan an diese SOPs halten. Außerdem wurde ein zentrales Führungsteam aus dem Klinikleiter und zwei weiteren Ärzten zusammengestellt, das fortan Stabilität und Nachhaltigkeit in Führung und Steuerung bringen sollte. Das unterstützte auch, dass Vereinbarungen für alle Beteiligten Handschlagsqualität haben und nun über längere Zeit halten.

Weiters führte die Klinik in der Ambulanz einen Prozess der Erstbegutachtung ein, der – nach sauberer Abklärung – eine Patientenreduktion um 20 Prozent ermöglichte. Gleichzeitig wurde die Kooperation mit niedergelassenen Fachärzten verbessert. Durch eine bessere Organisation wurde die Wartezeit der Patienten reduziert und die Auslastung der Operationssäle erhöht. Das Vertrauen zwischen Ärzten, Pflegepersonal und Verwaltung ist gewachsen und Meetings sind mittlerweile effizient. Der Stolz aller auf die Klinik ist stark gewachsen. ●



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 und Eveline Fortin

Fotos: UWE, Quelle: Corbis (Cover), Ron Ashkenas
(Seite: 5, 6, 9), Chrupka, Quelle: Fotolia (Seite 10),
Ollyy, Quelle: Shutterstock (Seite 13), Albert
Ziganshin, Quelle: Fotolia (Seite 15), Michael
Faschingbauer (Seite 17), Palau83, Quelle: Fotolia
(Seite 25), Büro LH Kaiser (Seite 34), ICG (Seiten 3,
23, 24, 29, 30, 31)

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. Bei männlicher Formulierung
sind Frauen mitgedacht.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

ISSN-Nr. 2311-8989



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen

PEFC/06-39-22

www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at