

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
2018, Schwerpunkt Wirkung erzielen



Agile(re) Organisationen

Sieben Elemente,
die zukunftsfähig
machen

4

Eine lohnende Konstellation

Transformations-
beratung, die
wirklich wirkt

9

Rapid Innovation Teams

Rasche Erfolge, die
Organisationskultur
prägen

17

Editorial



Manfred Höfler,
Managing Partner



Eva Grieshuber,
Managing Partner

Liebe Leserin und lieber Leser,
 »make an impact«, Beratung mit Wirkung, so verstehen wir unseren Auftrag. Letztlich geht es doch bei all unseren Handlungen um Sinn und Wirkung. Schöne Konzepte, kunstfertig gestaltete Change-Prozesse oder gut gemeinte Management-Aktivitäten verpuffen in Kürze, wenn sich keine Wirkung einstellt. Führungskräfte und Berater werden dafür bezahlt, dass sie im Sinne des »Purpose«, dem Grundauftrag der Organisation, etwas bewirken. Auf Wirkung bedachte Menschen sind offen für neue Impulse und stellen sich energievoll in den »Dienst für eine Sache«. Wir beobachten oft, dass wirkungsvolle Menschen ein gutes Gespür für Menschen, soziale Prozesse und Emotionen – Ängste, Stimmungslagen, Sehnsüchte – haben. Wirkungsvolle Führungskräfte glänzen nicht, sondern leuchten.

In unserem Magazin geben wir allen, die Impulse für ein wirkungsvolleres Agieren suchen, ein paar Anregungen, entsprechend unserem Purpose, Organisationen dabei zu unterstützen, zukunftsfähig – responsiv, innovativ – zu sein und Menschen zu befähigen, ihre vollen Potenziale zu leben und einen sinnstiftenden Beitrag zu leisten.

Wir freuen uns über Ihr Feedback. Viel Spaß beim Lesen.

Inhalt



4-8 Agile(re) Organisationen	9-11 Eine lohnende Konstellation	12-13 Weichen stellen	14-16 Eine Frage des Mindsets
17-19 Rapid Innovation Teams	20-21 Space transforms behavior	22-24 Sieben Schritte zum digitalen Vorreiter	25-27 Leadership Capability
28-29 Public Value Management	30-32 Im Him des Entrepreneurs	33-35 Optimierte Services	36-37 Wirkung im Gesundheits- wesen
38-39 Case Volkshilfe Steiermark	40-43 ICG News	44-45 ICG Mitarbeiter	

Agile(re) Organisationen

Zukunftsfähig durch sieben Elemente

Die Wirtschaft befindet sich in einem der dramatischsten Wandel der letzten 100 Jahre. Beinahe über Nacht werden ganze Branchen disruptiert. Gleichzeitig haben Mitarbeiter das Gefühl, ihr Potenzial nicht voll einbringen zu können und gehen in innere Kündigung. Waren zu Beginn die Antworten auf diese Komplexität noch mehr Planung, Kontrolle und Effizienzsteigerung, so mehren sich heute die Aussagen von Managern in Richtung: »Wir müssen schneller, innovativer und weniger bürokratisch werden!«

von Eva Grieshuber und Franz Schwarenthorer

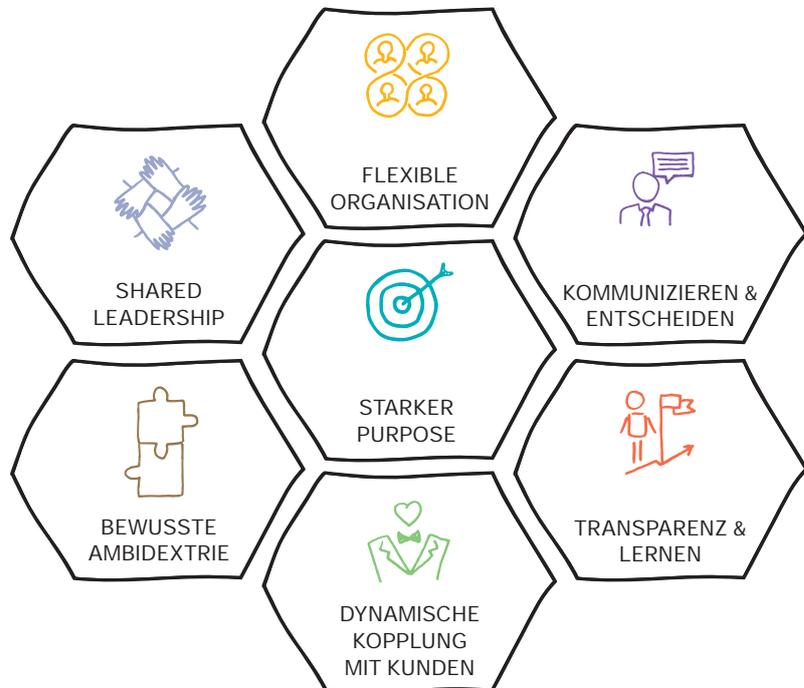
»Agil« scheint das Erfolgsrezept der Stunde zu sein. Verstanden wird darunter: iteratives Vorgehen in kleinen und kurz getakteten Schritten, rasches Feedback und Lernen, mehr Transparenz über Leistung und Erfolge, ein höheres Ausmaß an Autonomie und stärkere Kundennähe. Damit wird starrer Planung, zentraler Steuerung, langen Entwicklungs- und Einführungszyklen sowie traditioneller Hierarchie eine klare Absage erteilt. Wie so oft erheben sich auch jetzt schon kritische Stimmen, die meinen, dass der Hype um Agilität bald wieder vorbei sein wird. Auch wir sind nicht vorbehaltlos euphorisch – »agil« ist sicher nicht das Erfolgsrezept gegen jedes Problem. Gleichzeitig sehen wir die derzeitigen Entwicklungen als große Chance für viele Organisationen, ihre verkrusteten Strukturen aufzubrechen und zeitgemäße Formen der Zusammenarbeit zu finden.

Mehr als Methoden

Wir sprechen bewusst von agileren statt agilen Organisationen, weil Agilität ein kontinuierlicher Prozess und das Ziel nicht einfach durch das Anwenden agiler Methoden erreicht ist. Agile Methoden sind zwar durchaus wichtig, um agiles Arbeiten und Mindset zu lernen und zu verankern. Darüber hinaus sind jedoch einige weitere Elemente zentral, um als Organisation wirklich zukunftsfähig zu sein.

Die sieben Elemente

In unserer Arbeit mit verschiedensten Organisationen und im Dialog mit Führungskräften sind wir immer wieder auf diese sieben Elemente gestoßen. Sie stehen in Wechselwirkung zueinander – so etwa ist ein starker, gemeinsamer Purpose zentrales Element für ein hohes Ausmaß an Selbststeuerung. Um wirksam zu werden, müssen nicht alle Elemente gleich stark ausge-reift sein, aber – wie bei einer Multiplikation, wenn das Produkt nicht 0 sein soll – in einem Mindestmaß vorliegen.



STARKER PURPOSE

Werte
Handlungsprinzipien

Der Purpose beantwortet die Fragen »Wozu gibt es uns? Was ist unser Beitrag für die Gesellschaft?« Mehr Sinnorientierung wird immer wichtiger. Ein Grund ist etwa, dass der Umgang mit steigender Komplexität mehr Autonomie bei Mitarbeitern und Teams erfordert. Damit dies funktioniert und Entscheidungen rasch und eigenständig getroffen werden können, ist ein klarer Rahmen nötig. Die handlungsleitende Frage ist: Wie gelingt es am besten, den Purpose zu erfüllen? Zudem ist es Mitarbeitern immer wichtiger, das Gefühl zu haben, sinnstiftende Arbeit zu tun und damit in Organisationen zu arbeiten, die einen für sie attraktiven Purpose haben. Ergänzend bilden Werte und einige wenige handlungsleitende Prinzipien weitere Orientierungspunkte. Entscheidend ist, dass diese gekannt, verstanden und gelebt werden. Gemeinsame Bearbeitung und immer wieder Bezugnahme darauf, ist dafür essenziell. Wichtige Werte im agilen Umfeld sind Vertrauen, Transparenz, Verantwortung oder auch das grundsätzliche Zutrauen in die Kompetenz und den Leistungswillen von Menschen.

Beispiele für Purpose

- IDEO: »We create positive impact through design.«
- Google: »Organize the world's information and make it universally useful and accessible.«
- Singularity University: »We want to make a better living for one billion people.«





FLEXIBLE ORGANISATION

Teams
Selbststeuerung
Rollen

Eine traditionelle Hierarchie mit ihren eindeutigen Zuordnungen von Mitarbeitern wird zukünftig zu starr und nicht ausreichend sein. Zentrales Element zukunftsfähiger Organisationen sind performante, selbstgesteuerte Teams als die »kleinsten Bausteine«. Organisationen werden stärker als heute noch aus flexibel zusammengestellten und wieder auflösbaren Teams bestehen. Die Teams verfügen aufgrund gemeinsam definierter Rollen über klare Verantwortlichkeiten und können im Rahmen des Purpose bzw. ihrer Ziele selbsttätig Entscheidungen treffen. Statt starrer Stellenbeschreibungen, die eher auf Tätigkeitsbeschreibungen abzielen, ist es für agile Organisationen wirksamer, (anlassbezogene) Rollen zu definieren, wobei jeder Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Interessen mehrere Rollen – durchaus in unterschiedlichen Teams – wahrnehmen kann. Je nach Organisation wird die klassische Hierarchie entweder noch lange die primäre Heimat von Mitarbeitern sein und cross-funktionale Teams werden für Innovations- und Zukunftsthemen als »Schwarmorganisation«, wie es zum Beispiel Daimler gerade etabliert, oder Teil eines »zweiten Betriebssystems«, wie es etwa Kotter beschreibt, gebildet. Oder das Unternehmen besteht bald ausschließlich aus selbstgesteuerten Teams mit Shared Leadership – wie dies zum Beispiel Buurtzorg vorlebt. Teamentwicklung und hohes Augenmerk auf Erfolgsfaktoren für »high performing teams« – beispielsweise emotionale und soziale Sicherheit im Team – gewinnen also (wieder) große Bedeutung.



KOMMUNIZIEREN & ENTSCHEIDEN

Fokussierte Meetings
Rasche Entscheidungen

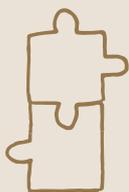
Damit selbstorganisierte Teams ihre Ziele erreichen können, ist es nötig, dass sich die Mitglieder laufend austauschen. Quantitativ betrachtet gibt es in agileren Organisationen meist mehr Meetings als in traditionellen Hierarchien, daher ist es umso wichtiger, diese möglichst effizient zu gestalten. Ein gutes Beispiel dafür ist das »Daily Stand-up-Meeting«, das nur maximal 15 Minuten dauert. Darin berichtet jedes Teammitglied kurz: »Was habe ich erledigt? Was plane ich heute? Was brauche ich?« Auch beim wöchentlichen Meeting wird darauf geachtet, dass es nicht länger als 60 bis 90 Minuten dauert. Ziele dieser Meetings sind vor allem das Transparentmachen von Kennzahlen, Projektständen und die Abstimmung zu operativen Themen. Es ist empfehlenswert, zusätzlich monatlich ein »Governance Meeting« durchzuführen, in dem die Rollen und Regeln hinterfragt und weiterentwickelt werden. Damit gelingt es der Organisation, sich rasch an geänderte Bedingungen anzupassen. Versucht man traditionell meist aufwendige Konsensentscheidungen herbeizuführen, so wird agil gerne der konsultative Einzelentscheid angewendet, bei dem Rollenverantwortliche sich mit Betroffenen austauschen müssen, bevor sie eigenverantwortlich entscheiden. In Meetings wird häufig auch Konsententscheidung oder die integrative Entscheidungsfindung praktiziert, bei der ein Vorschlag nur dann nicht akzeptiert wird, wenn berechnete Einwände vorgebracht werden. Was agile von traditionellen Organisationen unterscheidet, ist, dass sie unterschiedliche Entscheidungsmethoden passend anwenden können.



SHARED LEADERSHIP

Leading with yourself
Supportive Leadership

Die Rolle von Führungspersonen ist in stärker selbstgesteuerten Organisationen grundsätzlich anders. Entscheidungen werden nicht mehr allein durch Chefs getroffen, sondern durch Teams oder Rollenverantwortliche. Dies hat vielfältige Konsequenzen. Nicht nur für Führungskräfte, die sich weg vom hierarchischen Führungsverständnis bewegen und sich stattdessen stärker hin zum »Rahmen setzen, Impulse geben, Kollegen und Team coachen« entwickeln müssen, sondern auch für Teams ist dies eine echte Herausforderung. Denn gemeinsam einen neuen Teamkollegen auszuwählen, gegebenenfalls aber auch hartes Feedback zu geben oder gar die Zusammenarbeit zu beenden, ist schwieriger, als sich bei Vorgesetzten zu beschweren, dass er oder sie nicht gut in die Rolle wächst oder schlicht nicht passt. In einer Übergangsphase ist die Führungskraft gefordert, glaubhaft Verantwortung an das Team abzugeben. Denn nur durch geteilte und gemeinsame Führung entfalten die anderen sechs Elemente für agilere Organisationen ihre Wirkung. Zudem wird die Organisation schneller, wenn so manche Entscheidung nicht mehr vom »Bottleneck Chef« abhängt. Sobald diese Form der Führung etabliert ist, gelingt eine viel stärkere Verantwortungsübernahme und die Nutzung der Potenziale aller; da Peer-Feedback wirkungsvoller sein kann als Feedback durch Vorgesetzte. Damit diese Form von Führung gelingt, ist »Selbst-Führung« eine wichtige Voraussetzung. Dies umfasst unter anderem Bewusstsein sowie Reflexion der eigenen Rolle und Wirkung, aber auch zur eigenen Wirksamkeit.



BEWUSSTE AMBIDEXTRIE

Entdeckermodus
Umsetzermodus

Ambidextrie bedeutet »Beidhändigkeit«. Auf Organisationen übertragen heißt das »sowohl als auch«: sowohl Effizienz- als auch Innovationsorientierung zu verfolgen. Sowohl im klassischen Management-Modus als auch im Effectuation-Modus oder sowohl im Umsetzer-Modus als auch im Entdecker-Modus arbeiten zu können. Also, »umsetzen und effizient sein«, aber auch »entdecken und erneuern, Möglichkeiten nutzen, iterativ vorgehen« zu können. In den seltensten Fällen sind bei Menschen beide Seiten gleich stark ausgeprägt. Es gilt daher, beide Formen über Rollen und Prozesse abzubilden, idealerweise unterstützt durch entsprechende räumliche Gestaltung (etwa klassischer Meetingraum versus Innovation-Lab).

Klassisches Management versus Effectuation

- Der klassische Managementmodus ist geprägt davon, Ziele genau zu definieren, sowohl den Weg, diese zu erreichen, als auch das Budget dafür zu planen sowie deren Umsetzung zu kontrollieren und zu steuern.
- Effectuation-Modus: Basierend auf der Grundannahme, dass die Zukunft nur bedingt vorherseh- und planbar ist, wird mit den jeweils verfügbaren Mitteln – nach dem Prinzip des verkraftbaren Verlusts – und mit Partnern eine gemeinsame Ambition realisiert.





TRANSPARENZ & LERNEN

Zugang zu
Informationen/KPIs
Feedback

Wird in traditionellen Unternehmen mit Information oft sehr spärlich umgegangen, so ist Transparenz in agileren Organisationen zentral. Transparenz hat dabei mehrere Aspekte. Einer ist der vollkommen offene Umgang mit Informationen, ohne zu selektieren, wer welche Information braucht. Ein weiterer bezieht sich auf die sehr zeitnahe Information über den Stand der Zielerreichung aller Ebenen: Gesamtorganisation, Team, Individuum. Innerhalb von Teams muss transparent sein, wo jeder beziehungsweise das gesamte Team in Bezug auf die Zielerreichung (Messgrößen, Projekte, Aktionen) steht. Gemeinsame Steuerung, Reflexion und Lernen haben einen besonderen Stellenwert. Dritter und zentraler Aspekt von Transparenz ist daher Feedback: sowohl institutionalisiertes, das heißt regelmäßig und strukturiert, als auch im Sinne einer ausgeprägten Feedback-Kultur im täglichen Berufsleben. Das braucht die Fähigkeit und den Willen, Feedback zu geben und anzunehmen, was zentral für die Weiterentwicklung ist. Transparenz und Lernen konsequent zu betreiben, hat also mehrere Aspekte: Es sind eine passende Haltung und ein Mindset nötig, aber auch entsprechende Tools und Methoden-Know-how. Hier bieten agile Methoden und Arbeitsweisen (wie etwa Scrum oder Kanban) gute Ansatzpunkte.



DYNAMISCHE KOPPLUNG MIT KUNDEN

Outside-In
Co-Creation

Möglichst viel, unmittelbarer und regelmäßiger Kundenkontakt ist essenziell, wenn Organisationen agil bleiben oder agiler werden möchten. Es geht darum, Kundenanforderungen und -feedback zeitnah sowie systematisch zu erfassen und zu verstehen. Kundenbedürfnisse und -erfahrungen sind der Startpunkt für Innovation und (Weiter-)entwicklung der Leistungen, aber auch für das Ausrichten effektiver und effizienter Prozesse. Das muss institutionalisiert erfolgen, etwa durch systematisches Auswerten von Kundenkontakten oder »walk in the customer's shoes«, das heißt, Mitarbeiter nehmen die Rolle von Kunden ein und durchlaufen alle Touchpoints aus deren Sicht. Bewusste und organisierte Kundeneinbindung kann auch bereits früh in der Ideenentwicklung starten oder beim strukturierten Testen von Prototypen erfolgen – in der Softwareentwicklung ist dies schon lange üblich. Ebenso systematisch wird Kundenkopplung in den verschiedenen agilen Methoden durchgeführt. Nicht zuletzt: Enge Kundenbeziehung heißt auch unbürokratisches und lösungsorientiertes Agieren im Kundenkontakt. Wichtige Voraussetzung dafür: Mitarbeiter haben Entscheidungsfreiheit und Pouvoir – und müssen sich nicht hinter Richtlinien verstecken.

Den Weg beschreiten

In unseren Projekten hat es sich bewährt, Organisationen anhand dieser sieben Elemente zu analysieren (»Wo stehen wir diesbezüglich derzeit?«) und eine Entwicklungsrichtung festzulegen (»Was wäre eine passende Ausprägung dieser Elemente für uns?«). Anschließend kann dann – unter Anwendung der zentralen Prinzipien agiler(er) Organisationen – der Weg in Richtung mehr Agilität beschritten werden.

Eine lohnende Konstellation

(Transformations-)Beratung,
die wirklich wirkt



Allein in Deutschland gab es im Jahr 2016 115.000 Unternehmensberater, die 29 Milliarden Euro mit ihren Leistungen erwirtschafteten. Passt dabei der »Value for Money«? Und welche Art von Beratung verlangen jene Transformationsprozesse überhaupt, die aufgrund der extrem dynamischen Umfeldentwicklungen in vielen Konzernen gerade anstehen? von Manfred Höfler

Die passenden Berater finden



Die Selbstdarstellungen von Beratungsunternehmen werden immer ähnlicher. Vor zehn Jahren konnte man noch ganz klar zwischen Konzept-, Branchen- oder Produktivitätsberatern, systemischen Organisationsentwicklern, Trainingsinstituten und IT-Beratern unterscheiden. Heute behaupten – mehr oder weniger glaubwürdig – alle, Profis für notwendige Transformationsinitiativen in der digitalen VUCA-Welt zu sein. Kunden, die mehr als die Legitimation eigener Konzepte wollen, geht es immer nur um eine Beratung, die wirkt. Sie wollen Berater, die dabei helfen, Herausforderungen zu bewältigen, Probleme zu lösen und das Unternehmen gut für die Zukunft aufzustellen. Und damit Berater, die ihr Geld wert sind.

Passung ist gefragt

Für wirksame Beratung braucht es einen guten Fit zwischen Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Haltungen des Beraterteams, den eingesetzten Methoden und Modellen passend zum Kontext und zur Kultur des Kunden. Es ist also Vorsicht vor »wir können alles«-Anbietern geboten. Denn wie bei jeder echten Partnerschaft geht es im Zusammenspiel mit Beratern um

Vertrauen, eine gute Klärung von Erwartungshaltungen, wechselseitiges Verständnis von Kompetenzen und Erfordernissen und vor allem um die menschliche Beziehungsqualität (siehe Grafik).

Beratung für Transformationsprozesse

Die VUCA-Welt generiert derzeit eine enorme Nachfrage nach Beratung bei Transformationsprozessen – vor allem bei der Digitalisierung und dem Wandel »weg von klassischen Organisationsstrukturen hin zu mehr Agilität«. Ziel dabei ist oft, im Wettbewerb mit neuen Playern auch selbst als »Game Changer« erfolgreich zu sein.

Unsicherheiten, die oft jedoch nicht ausgesprochen werden, prägen häufig diese Situationen. Viele Führungskräfte in tayloristisch gewachsenen Organisationen sind in ihren Paradigmen gefangen. Planbarkeit, Kalkulierbarkeit und stark arbeitsteilige Strukturen sind typische Ausprägungen von Organisationen nach Strickmuster »20. Jahrhundert«. Diese sind aktuell durch die steigende Komplexität, die exponentiellen technologischen Entwicklungen und die rasanten Geschwindigkeiten neu auftauchender Start-ups massiv gefordert. Häufig suchen Führungskräfte in klassi-

schen Organisationen jedoch die Antworten auf diese Herausforderungen nach wie vor in einem »Mehr vom Gleichen«: Outsourcing, Effizienzprogramme, IT-gestützte Steuerungsprozesse, ausgeklügelte MbO-Systeme und noch bessere Koordinationsstrukturen für arbeitsteilige »Silos« sollen die Beherrschbarkeit der Komplexität sichern – und viele Berater helfen tatkräftig dabei mit, dieses überholte Paradigma zu stabilisieren.

Neues Denken entsteht

Auch in etablierten Konzernen beschäftigen sich viele Menschen mit komplett neuen Lösungsansätzen. Impulse aus dem Silicon Valley sind dabei ebenso im Trend wie Organisationskonzepte von Laloux, aus der Holokratie oder anderen inspirierenden Quellen, wie beispielsweise von Exponential Organizations. Auch an Methoden und Tools mangelt es derzeit nicht. Design Thinking und Scrum sind schon seit Jahren gefragt und werden jetzt flächig ausgerollt. Lean Start-up, Holacracy, Effectuation und alle weiteren Ausprägungen von Agilität treffen wir zunehmend als »Inseln« in großen Organisationen an.

Neue Anforderung an Beratung

Welchen Typ von Berater benötigen Unternehmen im oben beschriebenen Transformations-Kontext? Wie können die vorhandenen methodischen Antworten nachhaltig etwas in Organisationen bewegen? Aus der Beobachtung zahlreicher Prozesse und eigenen gemachten Erfahrungen braucht es spezifische Konstellationen, damit Transformationsberatung wirklich Wirkung erzielt.

Kontextverständnis

Es braucht Berater, welche nicht nur die Schlagworte rund um die VUCA-Welt theoretisch verstehen, sondern sich auch in die Situation ihrer Kunden hineinfühlen können. Sie müssen Verständnis für das Business mitbringen und die förderlichen beziehungsweise hinderlichen kulturellen Muster im Unternehmen erkunden können – also ein echtes ganzheitliches Systemverständnis haben. Die Berater dürfen keine Standardlösungen anbieten, sondern müssen ein maßgeschneidertes Vorgehen designen. Dabei geht es um eine gute Balance von erfahrungsbasierter Sicherheit und situative Anpassungen aufgrund professioneller Wahrnehmungen und beraterischer Intuition.

Methoden-Know-how

Methodisch sind mehr als Patentrezepte, wie beispielsweise die Einführung des Betriebssystems Holacracy, das Ausrollen von Design Thinking oder eine Umstellung aller Teams auf agile Arbeitsweisen nötig. Es braucht ein Set an dosiert eingesetzten agilen Methoden, die für rasche Lernschleifen sorgen, kurzfristige Erfolgsgefühle produzieren und schnell an interne oder externe Kunden ankoppeln. Es sind Interventionen nötig, die alte Erfolgsmuster aushebeln und gleichzeitig ein neues Teamgefühl spürbar machen. Zumeist sind das Erlebnisse, die im Gehirn positive Glückshormone wie Dopamin (für Erfolge) und Oxytocin (für Gemeinschaft) freisetzen. Methodisch müssen Transformationsberater immer »beidhändig« mit kognitiven Impulsen und emotionalen Erlebnissen arbeiten.

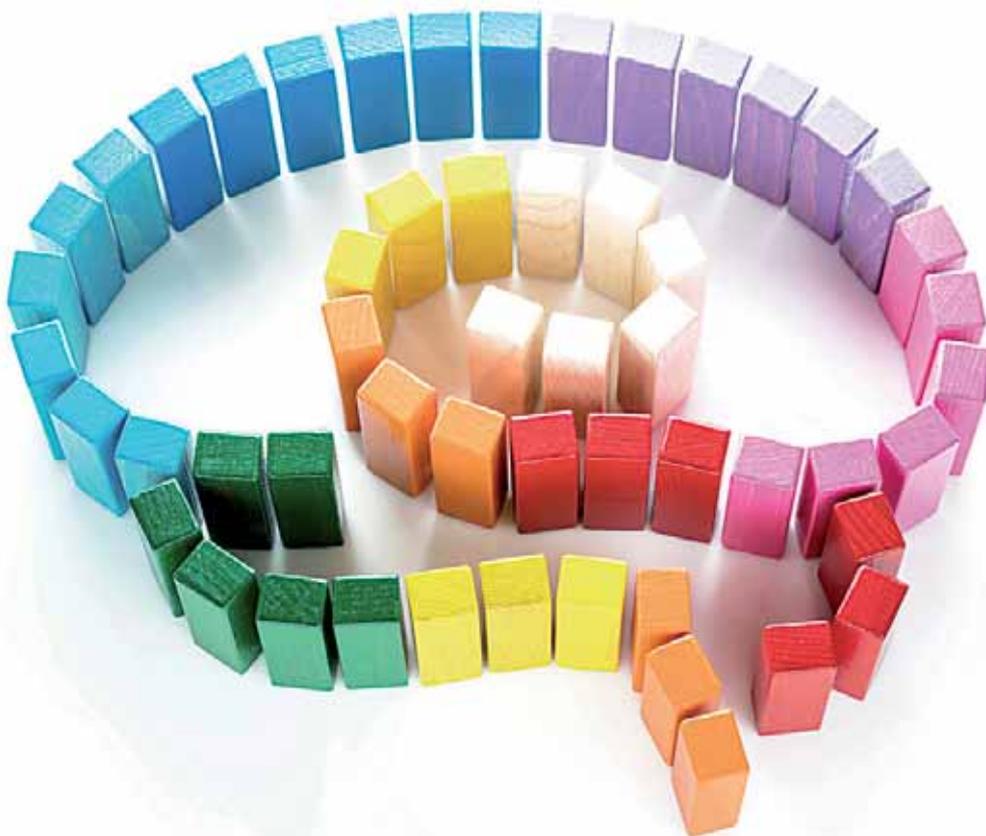
Berater-Typen

Und wie sehen die dazugehörigen Beraterteams aus? Transformationen benötigen weder »Excel-Virtuosen« noch »PowerPoint-Gurus« oder sich selbst überschätzende Besserwisser. Wirkungsvolle Transformation braucht Beraterteams, die selbst Agilität leben. Es braucht Teams mit einem starken Purpose, einem bunten Strauß an Kompetenzen und Menschen, die selbstbestimmt ohne Hierarchie, aber mit klaren Rollen agieren können. Das sind inspirierende Teams mit einer starken Kooperationskultur, die auch für ihre Kunden ein attraktives Vorbild für neue Arbeitsweisen sind.

Transformations-Berater müssen selbst Unsicherheit gut aushalten können und dürfen sich von Komplexität nicht erschlagen lassen oder vorschnell simple Antworten liefern. Sie müssen, wie es Edgar Schein – einer der wesentlichen Impulsgeber für ICG – ausdrückt, »humble« (bescheiden) sein und Beziehungen mit Menschen aufbauen können. Und das alles ohne sich dabei vereinnahmen zu lassen und persönlich tagtäglich nur von positivem Kundenfeedback »abhängig« zu sein. Transformationsberater sind keine typischen Berater, sondern eine gute Mischung aus kritischem Sparringspartner, Coach, Methodenkenner, Moderator, Antreiber, Impulsgeber und einfühlsamem Reflexionspartner. Und da es auch in dieser Profession keine »eierlegenden Wollmilchsäue« gibt, kommt es in jedem Transformationsprozess auf eine wirkungsvolle Konstellation im Beraterteam an. Denn frei nach Waldefried Pechtl: »Berater sind nur gewöhnliche Menschen, die etwas Außergewöhnliches bewegen können.« ●

Weichen stellen

Wie psychologische Sicherheit
Teamperformance beeinflusst



Sie haben sich schon des Öfteren gefragt, warum die Performance unterschiedlicher Teams so stark variiert, obwohl individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen in allen Teams vorhanden sind und auch die Ressourcen gleichermaßen zur Verfügung stehen? Das Konzept der psychologischen Sicherheit bietet eine Antwort auf diese Frage. von Julia Fadler

Das psychologisch »sichere« Klima

Die amerikanische Psychologin Amy Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als geteiltes Verständnis in einer Gruppe darüber, dass es sicher ist, als Einzelperson ein Risiko einzugehen. Niemand muss sich Sorgen machen, dass eine Äußerung abschätzendes Gelächter, Tratsch oder Kritik nach sich zieht – gegenseitiger Respekt sowie Vertrauen in einen wertschätzenden Umgang mit dem, was man zu sagen hat, prägen das »psychologisch sichere« Klima. In einem solchen Klima fällt es Menschen sehr leicht zu arbeiten und zu lernen – Fragen sind dann kein Zeichen der Inkompetenz, sondern werden als Interesse und Neugier wahrgenommen. Bedenken zu äußern wird nicht nur geduldet, sondern sogar eingefordert.

Im Falle fehlender psychologischer Sicherheit sieht das Klima in der Organisation ganz anders aus: Personen fühlen sich dabei nicht wohl, ihre Meinung auszusprechen, insbesondere wenn es kritische Äußerungen oder Bedenken betrifft. Aus Angst heraus, als inkompetent wahrgenommen zu werden, wählen Mitarbeitende lieber den Weg des geringeren Widerstandes: Man sagt einfach nichts, denn was man nicht sagt, tut oder von sich zeigt, macht einen auch nicht angreifbar.

Forschungsergebnisse belegen, dass psychologische Sicherheit eine Kernkomponente ist, wenn es um die Lern- und Leistungsfähigkeit von Gruppen geht: Wie miteinander gesprochen wird und mit welcher Offenheit Themen diskutiert werden, hat einen signifikanten Einfluss darauf, wie die schlussendliche Performance eines Teams ausfällt.

Psychologische Sicherheit ist gestaltbar

Unserer Erfahrung nach geht das Vorhandensein von psychologischer Sicherheit in einer Organisation Hand in Hand mit einer Kultur, die von Wertschätzung geprägt ist. Führungskräfte spielen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle – durch ihre Vorbildwirkung tragen sie maßgeblich zur Herstellung von psychologischer Sicherheit bei.

Es gibt zahlreiche konkrete Möglichkeiten, wie das getan werden kann. Eine leicht anwendbare Technik ist das Framing von Aufgaben als Lernherausforderung. Das schlichte Anerkennen, dass die meisten Aufgaben in der modernen Arbeitswelt ständige Zusammenarbeit erfordern und es zur erfolgreichen Bewältigung die Fä-

higkeiten aller braucht, ist bereits eine sehr wirkungsvolle Intervention. Anwenden lässt sich dies beispielsweise durch explizites Aussprechen in Meetings: »Für dieses Projekt benötigen wir die Augen und Ohren aller in diesem Team – ich bin darauf angewiesen, dass sich alle einbringen. Eure Meinungen sind mir wichtig.« Weitere Gestaltungsmöglichkeiten in der Gesprächsführung und in Meetings sind das Stellen von interessierten Fragen, die Einladung an alle, sich zu Wort zu melden sowie sich für Kritik und Bedenken explizit zu bedanken.

Sehr wirkungsvoll ist es auch, als Führungskraft den intendierten Umgang mit Fehlern aktiv vorzuleben. Sie hätten gerne, dass in Ihrem Team Fehler oder Unsicherheiten zeitnah und in wertschätzender Art und Weise besprochen werden? Stellen Sie Ihre eigenen Fehler und Unsicherheiten zur Verfügung! Durch Ihr Beispiel setzen Sie ein Zeichen für gelebte Fehlerkultur.

Darüber hinaus können Sie in Ihrem Team auch eine erste Bestandsaufnahme machen, indem sie einfach beobachten, wer sich in Ihrer Runde immer zu Wort meldet und wer zu kurz kommt. Selbstverständlich gibt es individuelle Präferenzen, sich in einer Runde einzubringen – es muss kein Zeichen psychologischer Unsicherheit in der Gruppe sein, dass Sprecherzeiten nicht gleich verteilt sind. Allerdings lohnt es sich, als Führungskraft einen Blick darauf zu werfen und auch das Meeting-Setting dahingehend zu gestalten, dass es einladend für alle ist, sich einzubringen. Einfache Interventionen wie beispielsweise kurze Einstiegsrunden, in denen alle zu Beginn des Meetings zu Wort kommen, können die Qualität des Meetings bereits maßgeblich beeinflussen.

Die Verantwortung bleibt

Heißt das nun, dass alles erlaubt sein muss und Fehler vom Team ausgebadet werden? Ganz klar: Nein! Das Gegenteil ist der Fall: In einer psychologisch sicheren Organisation wird die Verantwortung jedes und jeder Einzelnen nicht ausgehebelt, sondern transparent dargestellt. Um zu wissen, wo alle stehen, welche Schwierigkeiten auftreten oder welche Unsicherheiten vorhanden sind, braucht es aber Sicherheit, diese auch ansprechen zu können, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Fehler werden weiterhin passieren – durch psychologische Sicherheit können Sie diese allerdings an die Oberfläche bringen und damit besprechen. ●

Eine Frage des Mindsets

Wie agile Methoden Verhalten verändern

»Agil« hat Hochkonjunktur. Agile Methoden, agile Coaches, agile Organisationen – dass es flexiblere, raschere, dem zunehmend volatilen und komplexen Umfeld Rechnung tragende Vorgehensweisen braucht, steht außer Frage. Laut der GPM-Studie »Status Quo Agile 2016/17« wird Agilität aber oftmals auf eine rein methodische Anwendung von Scrum oder Kanban in Unternehmen reduziert, und das erforderliche Mindset zum eigenverantwortlichen Handeln oft vernachlässigt.

von Eva Grieshuber, Hannes Sobitsch und Christopher Bickford

Zwar gibt es verschiedenste agile Methoden, aber sie verfügen dennoch über einige Gemeinsamkeiten, die sich in unterschiedlichen Ausprägungen bei Scrum, Kanban, agilem Projektmanagement etc. durchziehen.

Reaktions- bzw. Anpassungsfähigkeit

Bei agilen Methoden stehen die zu lösenden Problemstellungen, die benötigten Features, oder die zu erbringenden Serviceleistungen aus Kundensicht im Vordergrund. Ändern sich Rahmenbedingungen oder Kundenanforderungen können diese frühzeitig im Prozess berücksichtigt werden. Im Unterschied zu klassischen Vorgehensweisen, bei denen Projekte Start-to-End durchgeplant werden und Änderungen einen hohen Aufwand zur Folge haben, ist das regelmäßige Nachjustieren bei agilen Vorgehensweisen elementarer und fixer Bestandteil der Methode.

Moduswechsel

Der Wechsel zwischen kundenorientierter Zielausrichtung und Abarbeitung in kurzen Zyklen stellt eine ideale Balance zwischen dem konzentrierten Laufen (konsequentes Tun) und dem Stehenbleiben (Ziele flexibel anpassen) dar. Störungen von außen werden beim Abarbeiten ferngehalten. Der dadurch entstehende Wechsel zwischen Abarbeiten und Steuern ist einer



der produktivitätssteigernden Faktoren von agilen Methoden.

Institutionalisiertes Kunden-Feedback

Agile Methoden haben oftmals viel stärker als »klassische« Arbeitsweisen einen expliziten Kunden- bzw. User-Fokus. Agile Methoden beinhalten Elemente, die regelmäßig Feedbackschleifen mit dem Kundensystem sicherstellen. Ziel jedes Zyklus ist es, für den Kunden verwertbare (Teil-)Ergebnisse zu schaffen. Dadurch ist es dem Kunden frühzeitig möglich, den Fortschritt des Projektes zu beurteilen und zu bewerten. Dies schafft Vertrauen in das Projekt und das Projektteam. Des Weiteren wird durch eine ausgeprägte Prozesspartner-Orientierung, in der alle Prozess-Beteiligten das Big Picture kennen und die Konsequenz ihres Handelns verstehen, die Qualität der Ergebnisse gesteigert.

Konsequente Ergebnisorientierung

Bei aller Offenheit, wie das abschließende Ergebnis konkret aussehen wird, ist bei vielen agilen Methoden jedoch die schrittweise Ergebnisreichung maßgeblich. Sei es das Produktinkrement bei Scrum, das MVP (Minimal Viable Product) bei Lean Start-up oder ein Prototyp beim Design Thinking – es geht darum, mit klaren zeitlichen Limits rasch Ergebnisse vorzuweisen.

Struktur und Stabilität

Agilität bzw. das Anwenden agiler Methoden bedeutet nicht völlige Freiheit und Flexibilität. Im Gegenteil, erst klare und fixe Strukturen, ein solides Rahmenwerk und ein überschaubares Set von Prinzipien ermöglichen und erlauben Freiheit bei den Inhalten und der konkreten Abarbeitung. Das Wechselspiel zwischen Stabilität und Agilität macht agile Methoden erst so erfolgreich. Fixe Zyklen mit einer definierten Abfolge von Ereignissen für die Planung, Steuerung und Reflexion stellen, in Verbindung mit einer raschen Taktung, das effiziente Fortkommen in Richtung Ergebnis sicher.

Selbststeuerung in Teams

Zentral sind Teams, die basierend auf einer vorgegebenen Zielausrichtung die Konkretisierung der Zielsetzung sowie die Planung und deren Umsetzung autonom, das heißt eigenverantwortlich und selbstgesteuert, vornehmen.

Visualisierung und Transparenz

Beides gilt im gesamten Prozess – über Aktivitäten bzw. deren Fortschritt sowie Zielerreichung und Performance. Transparenz ist aber auch entscheidend, wenn es um die unmittelbare Verfügbarkeit von Informationen geht – dabei werden Hierarchie, Rollen oder ▶

»Werte- und Kulturprozesse ohne Übersetzung der Werte und der Soll-Kultur in konkretes Tun bleiben meist ohne Wirkung.«

Expertise außer Acht gelassen – und die dafür vorgesehenen Instrumente sind erfolgskritisch.

Regelmäßige Reflexion und Lernen

Oftmals wird beides über vorgegebene »Ereignisse« – wie etwa die Retrospektive bei Scrum – fix verankert. Reflexion und Lernen beziehen sich sowohl auf Inhalte als auch auf die Zusammenarbeit im Team oder organisationale Rahmenbedingungen.

Was Verhaltensveränderung bewirkt

Häufig sind in Veränderungsprozessen weniger die Elemente »outside the skin« – eine neue Strategie oder ein neues System – der Knackpunkt, sondern die Veränderungen »inside the skin«, also etwa Gefühle und Verhaltensweisen. Wirksame Veränderung braucht beides, daher ist die Frage, was Verhaltensänderung unterstützen kann, bedeutend.

Wir sehen gerade bei den Charakteristika agiler Methoden viele Aspekte, die Verhaltensänderung unterstützen und verstärken. Erfahrungsgemäß gilt: Je konkreter die gewünschte oder erforderliche Verhaltensveränderung beschrieben werden kann, desto hilfreicher ist es. Werte- und Kulturprozesse ohne konkrete Übersetzung der Werte und der Soll-Kultur in konkretes Tun bleiben meist ohne Wirkung.

Hier sind agile Methoden wertvoll, weil sie Werte in Handlung transformieren und durch fixe Strukturen und Lernen nachhaltig verankern. Agile Methoden verlangen in der praktischen Anwendung eigenverantwortliches Handeln und eine entsprechende Einstellung, verbunden mit spezifischen Werten – im Sinne eines eigenen Mindsets. So manche agile Methode ist stark wertebasiert. So etwa Scrum, wo Offenheit oder Mut explizit als Werte definiert und durch Anwendung der Methode eingefordert und geübt werden. Die Um-

setzung und das Leben der Werte werden permanent reflektiert und damit institutionalisiert. Kurze Zyklen ermöglichen rasch sowohl positives als auch negatives Feedback auszuwerten. Aus der Hirnforschung ist die stark verhaltensändernde Wirkung von Erfolgen bekannt. Positive Erlebnisse verstärken das neue Verhalten, während negative weitere Impulse für Veränderung geben. Agile Methoden wirken daher auch aufgrund der raschen Sichtbarkeit von Ergebnissen rasch verhaltensändernd.

Viele der agilen Methoden zielen sowohl auf individuelle als auch Team-Entwicklungen ab. Vertrauen in die Kompetenz und Zuverlässigkeit anderer, und gleichzeitig klare Erwartungen aneinander in Bezug auf Verhalten und Zusammenarbeit, verstärken diesen Lern- und Entwicklungsprozess. Oftmals ist dieser Prozess auch spezifisch methodisch oder durch Rollen (etwa den Scrum Master beziehungsweise agile Coaches) in agilen Methoden verankert.

Last, but not least

Über Visualisierung, Transparenz und kontinuierliches Feedback erfolgen laufend ein Synchronisieren im Team und das Finden und Festigen einer gemeinsamen Sprache. Dies bewirkt, unserer gemeinsamen Annahme folgend, dass Sprache Wahrnehmung konstruiert und deshalb durch agile Methoden eine Veränderung der gemeinsamen Realität und des Verhaltens geschaffen wird. ●



Rapid Innovation Teams

Rasche, sichtbare Innovationserfolge
und eine nachhaltige Transformation der
Unternehmenskultur



FIVE COMMITTED GUYS CAN CHANGE THE WORLD

Vor einigen Jahren starteten wir ein Experiment: Wir wollten wissen, was ein motiviertes Team in sehr kurzer Zeit erreichen kann, wenn es die richtigen Voraussetzungen vorfindet. Wir baten acht Firmen, reale und relevante Innovationsaufgabenstellungen zu formulieren. Aus 100 interessierten Studenten wurden dann kleine Teams zusammengestellt, die im Rahmen eines Innovationsmarathons 24 Stunden nonstop an diesen Aufgaben arbeiteten.

von Stefan Posch



Beim Innovationsmarathon sind die schlauesten Studenten aus ganz Österreich und darüber hinaus dazu eingeladen, ihr Können und ihre Innovationskraft unter Beweis zu stellen. www.innovations-marathon.org



Das Feedback von den Teilnehmern zum ersten Innovationsmarathon war überwältigend: Alle waren davon begeistert, was in der kurzen, intensiven Zeit geschafft werden konnte. Bestärkt von diesem Feedback haben wir dieses außergewöhnliche und anspruchsvolle Format weiterentwickelt. 2016 führten wir es zum ersten Mal beim Forum Alpbach durch. Bei jedem Innovationsmarathon kamen begeisterte leitende Firmenangestellte auf uns zu, weil sie dieses Vorgehen auch in ihren Unternehmen anwenden wollten. Damit war ein wichtiger Anstoß gegeben. Firmen wünschen – ja benötigen – immer dringender mehr Innovationsfitness. Dies lässt sich in Unternehmen allerdings nicht binnen 24 Stunden durchführen. So haben wir begonnen, die wichtigsten Grundprinzipien aus dem Innovationsmarathon in ein Vorgehen zu transferieren, das nicht nur kurzfristige Aufbruchsstimmung erzeugt. Wir waren dabei auf der Suche nach einer Verbindung von raschen, sichtbaren Innovationserfolgen und einer nachhaltigen Transformation der Unternehmenskultur.

Was ist Unternehmenskultur?

Wir verstehen Unternehmenskultur als die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Verhaltensweisen einer Organisation. Es ist die Art und Weise, wie eine Organisation die Dinge in die Hand nimmt und Probleme löst. Auf den Punkt gebracht sind es die ungeschriebenen Gesetze der Organisation. Wenn es nun darum geht, die eigene Unternehmenskultur hin zu mehr Innovationsfitness zu entwickeln, braucht es eigene neue Erfolgsgeschichten, die Sinnbild für die gewünschte Kultur sind. Und es braucht Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, dass die Organisation aus den neuen Erfolgsgeschichten lernt und deren Muster dann langfristig verankert.

Rapid Innovation Teams

Rapid Innovation Teams sind dazu ein sehr wirkungsvolles Mittel. In Anlehnung an die Teams beim Innovationsmarathon sind sie kleine, schlagkräftige und multidisziplinäre Einheiten, die temporär gebildet werden, um eine Innovationsaufgabe mit höchstem Fokus voranzutreiben und zu konkretisieren. Ihr Sponsor ist eine Person mit umfassendem Mitspracherecht und Entscheidungskompetenz in der Organisation.

Fünf Prinzipien bewirken die Kraft

Freiwillig und multidisziplinär

Vier bis sechs selbstmotivierte Personen bilden ein Rapid Innovation Team. Sie kommen freiwillig zusammen, um an einer zumeist ausgeschriebenen Innovationsaufgabenstellung zu arbeiten. Für die Aufgabe gilt: Sie muss ausreichend klar, aber dennoch ergebnisoffen formuliert sein. Das Team selber muss aus einem bereichsübergreifenden Mix an Personen bestehen, um die oft gepriesene, aber in der Praxis leider viel zu wenig gelebte Cross-Funktionalität sicherzustellen.

Time Boxing

Rapid Innovation Teams bekommen einen überschaubaren Zeitrahmen von typischerweise drei bis vier Monaten für ihre Aufgabe. Das Team definiert, was es in dieser Zeit erreichen will und klärt konkrete Ergebniserwartungen mit seinem Sponsor. Innerhalb dieser Zeitspanne arbeitet das Team idealerweise zu 100 Prozent, mindestens aber zu 25 Prozent gemeinsam an dem Thema. Es etabliert dafür einen fixen Rhythmus – so treffen sich die Teammitglieder zumindest fix an einem Tag in der Woche.

War Room

Rapid Innovation Teams haben für die Projektlaufzeit eine dezidierte Projektfläche und treffen sich regelmäßig. Dieser Bereich ist ihr höchsteigener War Room, welcher bereits bestehen muss, bevor das Innovationsprojekt gestartet wird und der während der Projektdauer nur diesem Team gehört. Hier sind alle Arbeitsergebnisse sichtbar im Raum verteilt und somit sofort präsent, wenn das Team zusammenkommt. Dies verringert den Aufwand für den Kontextwechsel aus dem Tagesgeschäft und schafft ein Wir-Gefühl.

Ressourcen

Rapid Innovation Teams bekommen ein minimales Budget, um unkompliziert einfache Prototypen bauen zu können, und sie haben einen direkten Eskalationspfad zu ihrem Sponsor im Fall von Blockaden. Damit wird sichergestellt, dass sie sich in der gemeinsamen Zeit, in der sie an ihrem Innovationsprojekt arbeiten, voll auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren können. Alles, was ein Vorwärtkommen im Projekt behindern könnte, wird aus dem Weg geräumt.

Die richtigen Methoden und Werkzeuge

Heute gibt es eine fast unüberschaubare Anzahl an Methoden und Werkzeugen für Innovationsvorhaben und agiles Projektmanagement. Begriffe wie Design Thinking, TRIZ, Business Model Canvas, Lean Start-Up, Output-Driven Innovation beziehungsweise Scrum oder Kanban findet man bei einer kurzen Google-Suche. All diese Methoden haben kontextbezogen ihre Stärken und helfen gute Fortschritte zu machen. Die Kunst ist es, für die jeweilige Aufgabe die passenden Methoden einzusetzen, ohne aufwendige Schulung im Vorhinein. Dafür stehen unsere erfahrenen Innovationscoaches dem Team unmittelbar zur Verfügung.

Nachhaltige Transformation

Nach diesen Prinzipien eingesetzte Innovationsteams können eine unglaubliche Leistungsfähigkeit entwickeln. Die Teammitglieder motivieren sich gegenseitig und bleiben mit konstanter Energie am Thema. Sponsoren sind darüber verblüfft, was sich in so kurzer Zeit in der eigenen Organisation mit minimalen Ressourcen erreichen lässt.

Damit dieses Vorgehen jedoch als Initialzündung einer nachhaltigen Transformation der Innovationskultur wirken kann, braucht es eine aufmerksame Change-Begleitung. Zunächst muss die Geschäftsführung mit dem Vorgehen vertraut gemacht werden, da dieses das zumindest temporäre Aussetzen üblicher Prozesse und Regeln der Organisation verlangt. Räume und Budget müssen geschaffen werden. Vor allem aber braucht es eine gute Klärung der Themenfelder beziehungsweise Aufgabenstellungen. Es empfiehlt sich, für eine Kulturtransformation mehrere Teams parallel mit unterschiedlichen Aufgaben zu betrauen. Die parallel arbeitenden Teams werden alle vier Wochen zu einem Vernetzungstreffen mit Retrospektive eingeladen. Bei diesen moderierten Treffen werden Erfahrungen mit der neuen Arbeitsweise ausgetauscht.

Die Rapid Innovation Teams bringen Ergebnisse, die in die weitere Produktentwicklung übergeführt werden können. Darüber hinaus lassen sich daraus sehr klare Lessons Learned für die Innovationskulturentwicklung ableiten. Nicht zuletzt werden die Mitarbeiter der Rapid Innovation Teams mit einem kreativen Mindset infiziert und tragen als Botschafter des Neuen ihre Erfolgsgeschichten authentisch in die Organisation. ●

Space transforms behavior

Raum für Innovationskultur



Der Erste Campus in Wien, das neue Headquarter der Styria Media Group in Graz oder auch der neue Firmensitz von Logicdata im Süden der Steiermark: Wenn Unternehmen überlegen ihr »Äußeres« zu verändern spielt heutzutage längst nicht mehr nur die Architektur eine Rolle. von Julia Jantschgi

Offene Begegnungszonen, Showrooms für Mitarbeiter oder flexibel gestaltbare Arbeitsplätze sind nur einige Beispiele für gut durchdachte Elemente von innovativen Büroräumlichkeiten. Weil Raum nicht gleich Raum ist – sondern unsere Umgebung unser Denken und Handeln maßgeblich beeinflussen kann, bekommen innovative Einrichtungskonzepte immer mehr Bedeutung. Unternehmen wie Google, Apple oder IDEO in Kalifornien leben es schon lange vor. Wer innovativ denkende Mitarbeiter möchte, muss ihnen auch den dafür passenden Raum bieten. Während im Jahr 1878 Joseph Wilson Swan vermutlich noch ein einfacher Raum genügte, um die ersten Konzepte für eine Glühbirne zu formulieren und zu testen, so hat sich die Art und Weise, wie wir im 21. Jahrhundert innovieren, stark verändert. Weg vom einzelnen Genie abgekapselt in seinem eigenen Raum, hin zu möglichst heterogenen Teams, die ihre Kunden und Bedürfnisse immer im Blick haben und entlang der Wertschöpfungskette gut vernetzt mit Universität, Forschung und Partnern arbeiten. Wir erwarten produktive und effiziente Teamarbeit – am besten noch abteilungsübergreifend und wenn notwendig über Raum und Zeitzonen hinaus.

Wenn Design an seine Grenzen stößt

Doch wie muss es nun aussehen – das optimale Bürokonzept –, das nicht nur optisch überzeugt, sondern auch Innovationen fördert? Die Frage selbst enthält bereits den größten Irrglauben, den es eigentlich zu vermeiden gilt. Innovationsfördernde Räumlichkeiten müssen nicht per se den nächsten Designaward gewinnen. Sprichwörtlich sollen doch dort Späne fallen, wo gehobelt wird – harte Arbeit muss also seine Gebrauchsspuren hinterlassen dürfen. Viel wichtiger als das perfekte Design ist der Zweck dahinter. Möchte ich, dass meine Mitarbeiter in gemeinsamen Meetings viele Ideen generieren? Oder sollen sich meine Mitarbeiter leichter abteilungsübergreifend vernetzen können? Jeder Raum schafft seine eigene Atmosphäre und kann die notwendigen kleinen Impulse setzen, die uns schlussendlich zu Höchstleistungen anspornen.

Auf dem Weg zum innovativen Büro

Bei unserer täglichen Arbeit mit Unternehmen begegnen uns immer wieder drei zentrale Aspekte bei der Gestaltung von innovationsfördernden Räumen –

Elemente für kreative Inspiration, informelle Wohlfühlzonen und flexible Strukturen. Um Mitarbeiter dazu zu motivieren, aus eigenem Antrieb kreativ und innovativ zu sein, braucht es ein gutes Zusammenspiel dieser Elemente. Egal ob es nun darum geht, das gesamte Bürokonzept neu zu denken oder das bestehende mit geringfügigen Mitteln zu verbessern. Sich mit diesen drei Elementen gedanklich auseinanderzusetzen kann ein erster wichtiger Schritt zum Erfolg sein.

Geplante Inspiration

Elemente zur Inspiration schaffen Raum für neue kreative Ideen und Gedanken, zum Beispiel

- ein Bereich mit vergangenen Innovationsprojekten in unterschiedlichen Entwicklungsstufen,
- eine Galerie der glorreich gescheiterten Ideen,
- ein interner Showroom, der alle aktuellen Produkte für Mitarbeiter erlebbar macht,
- eine interne Werkstatt, in der gebastelt werden darf.

All diese Räumlichkeiten haben das Potenzial, Mitarbeiter zu neuen Ideen anzuregen.

Netzwerken ohne Zwang

Je vertrauter Mitarbeiter miteinander umgehen, desto kreativer ist die Atmosphäre im Unternehmen. Nicht ohne Grund versuchen große Konzerne weltweit die Freizeit ins Unternehmen zu holen: Zum Beispiel gibt es bei Google einen Beachvolleyball-Platz oder bei IDEO eine große Gemeinschaftsküche mit kulinarischen Fixpunkten – alles mit dem Ziel, informelle Wohlfühlzonen für Mitarbeiter zu schaffen. Im Kleinen kann schon eine gut geplante Kaffeeküche genügen, um die Vernetzung zu erhöhen und Vertrauen zu schaffen.

Flexibilität für alle Arbeitslagen

Was nicht passt, wird passend gemacht. Wie? Beispielsweise sind Rollen die neuen Füße für innovative Büromöbel. Warum? Weil innovative Unternehmen wissen, dass sich der Raum im Optimalfall an die Aufgabe anpasst, und das auch noch mit wenigen Handgriffen. Denn agile Teams benötigen Freiraum anstatt fixe Büros, Flexibilität anstatt Routine, und ganz bestimmt keinen zu großen Konferenztisch in einem zu kleinen Meetingraum. ●

Sieben Schritte zum digitalen Vorreiter

Wie Sie die Digitalisierung für Ihr Unternehmen richtig nutzen

Volvo und andere etablierte Organisationen zeigen es vor: Mit digitalen Lösungen sind Produkte und Services möglich, die vor 20 Jahren noch undenkbar waren.

von Markus Heingärtner und Richard Hübner



Mit seiner Vision 2020 verspricht der Fahrzeughersteller Volvo seinen Kunden Revolutionäres: Ab 2020 soll kein Mensch mehr bei einem Autounfall, in dem ein Volvo involviert ist, sterben. Angesichts der Tatsache, dass der Straßenverkehr 2016 alleine in Europa rund 30.000 Menschenleben gefordert hat, eine beeindruckende Ansage. Volvo will das durch den Einsatz unterschiedlicher digitaler Technologien erreichen.

Nicht alle Produkte und Services haben das Potenzial, Leben zu retten, doch alle Unternehmen haben Kunden, denen sie bestmögliche Angebote machen möchten. Wie gelingen Ihrem Unternehmen ähnliche Entwicklungsschritte?

1. Bewusstsein und Aufmerksamkeit für die Veränderungen schaffen

Auch wenn die Digitalisierung in aller Munde ist, besteht bei vielen Mitarbeitern noch wenig Bewusstsein, was sie tatsächlich bedeutet und inwiefern sie selbst davon betroffen sind. Führungskräfte sind gefordert, für drei wesentliche Punkte Bewusstsein zu schaffen:

- Digitalisierung betrifft alle.
- Mit digitalen Möglichkeiten werden viele Verbesserungen in der Kundenbetreuung, der internen Zu-

sammenarbeit bis hin zu neuen Geschäftsmodellen möglich.

- Die Beschäftigung mit Digitalisierung bedeutet, einen mehrjährigen Innovations- und Lernprozess zu starten.

2. Bestehende Vision und strategische Ziele nutzen

Volvo zeigt es vor: Was vor 20 Jahren noch eine verrückte Vision war, kann heute mit digitalen Technologien erreicht werden. Allerdings hat Volvo seine Orientierung nicht vollständig verändert und neu begonnen. Sicherheit war immer schon ein zentraler Kern der Vision und somit der strategischen Ziele. Volvo hat nur durch das Arbeiten mit digitalen Technologien gesehen, dass man seine ursprüngliche Vision viel weiter denken kann. Bauen Sie deshalb anfangs auch auf Vorhandenem auf. Sie werden bald sehen, dass Sie Ihre Ziele viel weiter und mutiger stecken können.

3. Digitale Fitness der Organisation bestimmen

Digitalisierung durchdringt langfristig alle Bereiche von Organisationen. Eine Standortbestimmung unterstützt das Management, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ziel ist es, mit einem Soll-Ist-Vergleich die wesentlichen Handlungsfelder auf unterschiedlichsten Ebenen zu identifizieren. Dabei unterscheiden wir weiters inhaltliche, strukturelle und kulturelle Vorausset-

zungen, die eine erfolgreiche digitale Transformation ermöglichen (siehe Tabelle).

4. Status quo der Digitalisierung im Unternehmen erheben

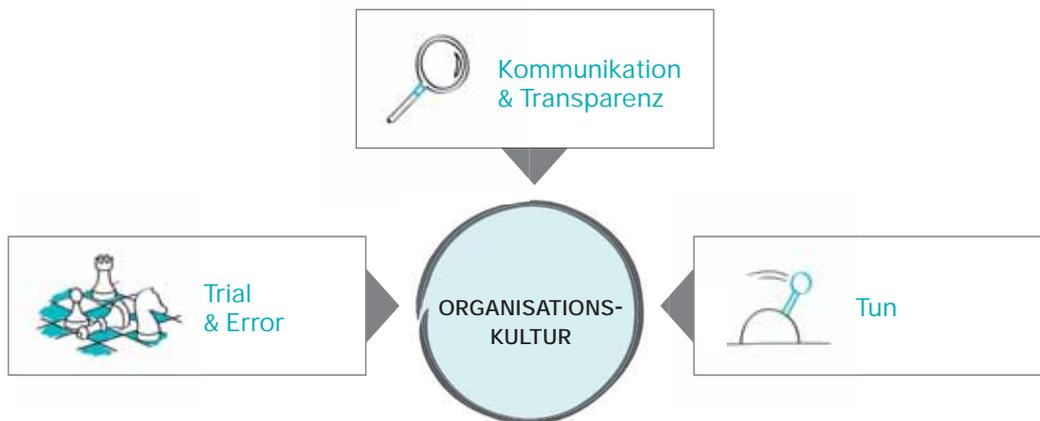
Neue digitale Technologien werden in fast allen Unternehmen bereits verwendet und in Projekten ausprobiert. Eine systematische Analyse der laufenden Projekte, zum Beispiel nach der Lean-Canvas-Methode, dient dem Management als Grundlage für weitere Entscheidungen sowie als Basis für eine Digitalstrategie. Durch die einheitliche Beschreibung und Analyse der Projekte wird zusätzlich die Diskussion und Entscheidungsfindung effizienter und kürzer, und sie ermöglicht einem erweiterten Kreis an interessierten Mitarbeitern an der Diskussion mitzuwirken. Dies wiederum vertieft Verständnis und Akzeptanz für die Digitalisierung in der Organisation.

5. Für die Digitalisierung adäquate Innovationsmethoden etablieren

Die Digitalisierung stellt Organisationen durch die Vielfalt der neuen Möglichkeiten für Produkte, Services und Geschäftsmodelle vor große Herausforderungen. Welche von den vielen Ideen, Technologien oder Anwendungen sollen verfolgt und mit Ressourcen ausgestattet werden, um im zukünftigen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen? Wie können wir die Mitarbeiter im Digitalisierungsprozess mitnehmen? Diese Fragen be-

	INHALTLICH 	STRUKTURELL 	KULTURELL 
MITARBEITER	Know-how	Tools in den Arbeitsalltag einbeziehen	Einstellung; Erfahrung
TEAM	Zugang zu Informationen; Wissen über die Ziele und Aufgaben aller im Team	Tools und Prozesse bei der Zusammenarbeit und Mitentscheidung (z. B. agil); Lernprozesse	Transparenz über Ziele und Aufgaben; Lern- und Fehlerkultur
ORGANISATION	Unternehmens- und Bereichsstrategien	Rolle Innovations- und Lernprozesse; duale Strategie	Blogs; Events; Leitbilder; Visionen

Bestandteile einer digitalen Kultur



schäftigen unsere Kunden aktuell am meisten. Für die Digitalisierung adäquate Innovationsmethoden zeichnen sich durch frühes Einbeziehen von Kunden- oder Nutzer-Feedbacks aus. Dadurch können Innovations- und Lernprozesse beschleunigt und Entwicklungen in falsche Richtungen früh korrigiert werden.

6. Was prägt eine digitale Kultur?

Neben Wissen und Methoden können Führungskräfte durch Vorleben, Kommunikation und Maßnahmen mit einer digitalen Kultur zur erfolgreichen Transformation beitragen. Folgende Faktoren zeigen Wirkung:

Kultur des Tuns

»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es«, wie schon Erich Kästner gesagt hat. Gerade bei neuen digitalen Prozess- und Geschäftsideen ist es schwierig, sich auf ein Bild, einen Plan A zu einigen, weil es wenige Daten und Erfahrungen gibt. Zum Beispiel hilft die Innovationsmethode Lean Canvas dabei, schnell und kundenorientiert Erkenntnisse zu generieren, ohne viel Zeit und Ressourcen zu verlieren.

Kultur der Kommunikation und Transparenz

Wenn Sie die Digitalisierungsstrategie umsetzen, dann sollten Sie entsprechend offen über die Schritte und Fortschritte kommunizieren. Welche Projekte laufen? Was hat funktioniert und was nicht? Und was hat man in den einzelnen Projekten gelernt? Optimalerweise kommunizieren Sie diese Ergebnisse auf Plattformen, die von allen Mitarbeitern eingesehen werden können.

Kultur des Trial & Error

Wir nennen sie bewusst Trial & Error und nicht Fehlerkultur: Es gilt zwar Fehler zu akzeptieren, aber nur dann, wenn man daraus auch lernt. Fehler handwerklicher Natur oder jene, die bei eingespielten Prozessen gemacht werden, sollten nach wie vor tunlichst vermieden werden. Wenn Sie aber etwas Neues testen, dann kann es passieren, dass die Idee vom Kunden nicht angenommen wird. Niemand würde sich mehr trauen, etwas Neues auszuprobieren, wenn ein solches Scheitern nicht zugelassen wäre.

7. Organisation und Prozesse anpassen

Wie die Struktur und Prozesse der Zukunft aussehen werden, entscheidet sich entlang des Weges. Dass tiefgreifende Änderungen der bestehenden Situation wahrscheinlich sind, ist abzusehen. Um Mitarbeiter auf diese vorzubereiten, zeigen sich Projekte, die eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern, als sehr unterstützend. In einem zweiten Schritt können dann die tief hängenden Früchte gepflückt werden – es werden also jene Prozesse digital unterstützt, die offensichtlich große Verbesserungen bringen.

Ansprüche erfüllen: Ob es das braufrischeste Bier einer Brauerei, das beste Service eines kommunalen Dienstleisters oder das schönste E-Shopping-Erlebnis bei einem Biomöbel-Hersteller ist, alle Organisationen haben den Anspruch, ihren Kunden das beste Produkt oder den besten Service zu bieten. Mit diesen sieben Schritten können Sie diesen Anspruch erfüllen. ●

Leadership Capability

Wie man Führung wirksam entwickelt

»Schon wieder eine Schulung für uns Führungskräfte – wofür soll das gut sein?« Mit dieser Frage sind wir häufig am Beginn einer Führungsentwicklung konfrontiert. Viele Führungskräfte haben bereits eine Reihe an Workshops zur Führungsentwicklung hinter sich und stellen fest, dass der Transfer in ihre Arbeitsrealität nicht gelungen ist. Zu schnell war der Alltag wieder da und zu gering sind die Freiräume, um etwas Neues auszuprobieren. Ein zentrales Anliegen, das uns daher begleitet, ist es, die »Schulung« hinter uns zu lassen.

von Kurt Mayer und Julia Fadler

Führungsentwicklung als Organisationsentwicklung

Führungsentwicklung mit dem Ziel der individuellen Befähigung beziehungsweise Entwicklung von Führungskräften im Sinne einer »Schulung« ist nach wie vor ein stark verbreiteter Ansatz am Markt: Führungskräfte nehmen für eine bestimmte Zeit Seminare, Trainings und Coachings zu unterschiedlichen Aspekten der Führungsarbeit in Anspruch, um danach – ausgerüstet mit einer Reihe an Tools und Konzepten – wieder in ihren Führungsalltag zurückzukehren. Unserer Erfahrung nach greift diese Form der Führungsentwicklung jedoch zu kurz, wenn wirksame Veränderung in einer Organisation stattfinden soll. Hierzu braucht es ein Verständnis von Führungsentwicklung als Organisationsentwicklung, da Führungshandeln in ständiger Wechselwirkung mit den Zielen und der Kultur der Organisation steht.

Gemeinsame Entwicklung an realen Herausforderungen

Wirksame Führungsentwicklung muss aus unserer Sicht zwei parallele Maßnahmen umfassen: die Entwicklung individueller Führungskompetenzen und ihre Einbettung in die Strategie, Strukturen und Haltungen ►

der Organisation. Dies kann beispielsweise durch die Einbeziehung von Top-Führungskräften im Rahmen von Mentorensystemen, die gemeinsame Thematisierung der Strategie als Führungsherausforderung sowie die Etablierung funktionsübergreifender Peer Groups mit konkreten Projektaufträgen realisiert werden. Dabei steht Führungsentwicklung nie für sich alleine, sondern muss sich inhaltlich konsequent an konkreten Businesszielen und Herausforderungen orientieren.

Grundlegende Prämisse unserer Führungsentwicklungsprogramme ist es, dass Führungslernen anhand von aktuellen Herausforderungen im eigenen Unternehmenskontext stattfindet: Was jeden von uns wirklich beschäftigt – gedanklich und emotional – bietet den geeigneten Ausgangspunkt, um Energie für Entwicklung freizusetzen. Die eigenen Business-Ziele der Teilnehmer sowie die aktuellen Schwierigkeiten und Spannungsfelder aus ihrem Führungsalltag bestimmen daher maßgeblich das Lerngeschehen.

Eine der wirkungsvollsten Interventionen in diesem Zusammenhang möchten wir Ihnen nicht vorenthalten: Das gemeinsame Herstellen von Transparenz über die Business-Ziele in der Organisation sorgt unserer Erfahrung nach zuverlässig für Aha-Erlebnisse sowie eine angeregte Diskussion über bestehende Zielkonflikte oder Unschärfen in deren Formulierung. Die allorts geführte Diskussion über Silo-Denken und die damit verknüpfte Herausforderung, das übergeordnete Ziel der Organisation nicht aus den Augen zu verlieren, sind auf diese Art und Weise schlagartig für alle sichtbar und besprechbar.

Teams übergreifend zusammensetzen: Silos abbauen in der Praxis

Neben Transparenz braucht es für einen aktiven Abbau von Silos allerdings noch etwas mehr – wir nutzen das Setting einer Führungsentwicklung daher konsequent, um in funktionsübergreifenden und gegebenenfalls standortübergreifenden Gruppen zu arbeiten. Diese Art der Gruppenzusammensetzung ist für Teilnehmer anfangs häufig unverständlich und stößt zum Teil auch auf Widerstand. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Form der »unüblichen« Team-Zusammensetzung völlig neue Perspektiven auf Herausforderungen in der Organisation hervorbringt und maßgeblich zum allmählichen Abbau von Abteilungsdenken beiträgt. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, kommt ein weite-

rer Erfolgsfaktor wirksamer Führungsentwicklung ins Spiel: das Schaffen von vertrauensvollen, persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz.

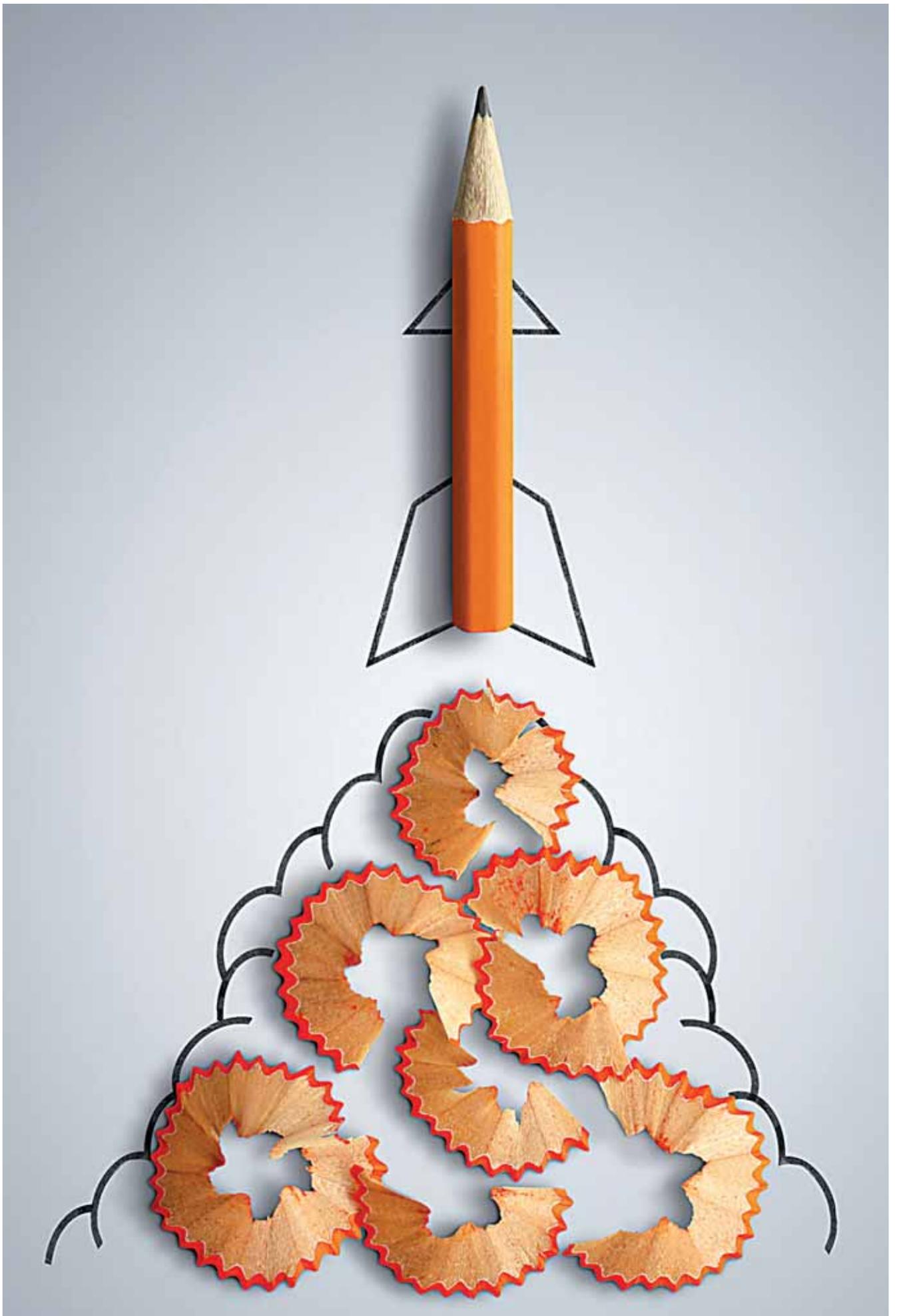
Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen

Spätestens seit Edgar Schein wissen wir um die Bedeutung von Beziehungsqualität für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, und dennoch sind persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz nach wie vor rar: Man spricht in der Regel zwar höflich, aber rein funktionsbezogen miteinander.

Erfolgreiche Führungsentwicklung kann und muss aus unserer Sicht dazu beitragen, eine Verbesserung der Beziehungsqualität zu schaffen, damit das Team mehr wird als nur die Summe der einzelnen Funktions-träger. Durch gezielte (und sicherlich auch fordernde) Auseinandersetzungsprozesse mit den eigenen Mustern, Stärken, Schwächen und Erwartungen sowie einen strukturierten Austausch zu diesen Themen wird die gemeinsam geteilte Informationsfülle – der »öffentliche Bereich« des Johari-Fensters – vergrößert. Dieser Auseinandersetzungsprozess auf persönlicher Ebene, die offenen Rückmeldungen zu den Wirkungen des eigenen Verhaltens, das Erleben des gemeinsamen Wachsens in einer Atmosphäre der Offenheit und wechselseitigen Wertschätzung – all das zusammen schafft ein Vertrauensklima und ermöglicht eine neue Qualität der Zusammenarbeit.

Unverzichtbar: das Commitment der Top-Führung

Um wirksame Führungsentwicklung wirklich in Schwung zu bringen, ist das deutliche und sichtbare Commitment der Top-Führung zentral. Das Top-Management hat wie sonst auch im Change die Möglichkeit, durch Vorbildwirkung eine Aufbruchsstimmung in der Organisation zu erzeugen. Darüber hinaus benötigt eine wirksame Führungsentwicklung regelmäßig den Kontakt zum Top-Management. In Vorstandsmeetings, Abteilungsleitungsgesprächen, Kamingesprächen oder anderen Formaten braucht es Raum und Zeit, um Führung und Führungskultur immer wieder zum Thema zu machen und als Top-Management Ansprechpartner für Unsicherheiten, Richtungsfragen oder andere Themen im Prozess zu sein. ●



Public Value Management

Ermitteln Sie die Wirkungsorientierung
in Ihrer Organisation

Viele (öffentliche) Verwaltungen setzen sich seit Jahrzehnten mit Wirkungsorientierung auseinander. Sie sind es gewohnt, mit komplexen, multidimensionalen Zielsystemen umzugehen, da ihre Leistungen oft aus nicht individualisierbaren (kollektiven) Gütern bestehen. Gleichzeitig sind ihnen Ausformulierung und Planungen vertraut, weil das politische Kräftespiel viel Überzeugungsarbeit benötigt und die Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit gewährleistet sein muss.

von Veronika Meszarits und Günter Kradischnig

Die »wirkungsorientierte Verwaltungsführung« oder kurz »Wirkungsorientierung« verlangt, dass die Ausrichtung und Leistungserstellung einer Organisation bei den intendierten Wirkungen ansetzen sollte und nicht, wie speziell bei Verwaltung der Regelfall, bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Was also Gewinn- oder Wertmaximierungen in Unternehmen sind, sind Wirkungen für die öffentliche Verwaltung – die Oberziele einer Organisation. Wirkungsorientierung ist aber in unserem Verständnis viel mehr als das: Es ist eine Managementlogik für die öffentliche Verwaltung. Die spannende Frage für jede Organisation ist: Wie weit ist Wirkungsorientierung tatsächlich bei uns etabliert?

Idealtypisch

ICG hat ein idealtypisches Soll-Modell entwickelt, das bei einer Selbst- und Fremdevaluierung gleichermaßen hilft, den Entwicklungsstand der Wirkungsorientierung in einer Organisation aufzuzeigen (siehe Grafik). Das Modell setzt sich aus acht idealtypischen Sollkriterien zusammen:

1. Zunächst sollte ein wirkungsorientiertes Steuerungssystem das Zielsystem möglichst durchgängig abbilden und von der normativen über die strategische bis hin zur operativen Managementebene

Idealtypisches wirkungsorientiertes Steuerungsmodell von ICG



reichen. Viele Jahre wurde Wirkungsorientierung (zu) eng interpretiert, quasi nur von Seiten der Ziel- und Steuerungssysteme. Damit »rutschte« sie auch rasch in die Controllingschiene, wo aber wieder die Messbarkeit die Anwendung und Akzeptanz erschwerte.

2. Eine optimale Umsetzung der Wirkungsorientierung setzt auch voraus, dass eine strukturierte Auseinandersetzung mit Ursache-Wirkungszusammenhängen erfolgt.
3. Da Wirkungen auch gemessen werden sollten, gilt es Managementinstrumente einzusetzen, die Messungen in möglichst automatisierter und damit aufwandsschonender Art beinhalten.
4. Zudem sollte der Wirkungskreislauf bestehend aus Planung, laufender Wirkungskontrolle und ex-post-Evaluierung als Basis für die neuerliche Planung durchgängig geschlossen sein.
5. Damit dies funktioniert, muss das wirkungsorientierte Handeln bei allen Führungskräften und Leistungsträgern der Organisation verankert sein.
6. Ebenso müssen die Managementsysteme für Querschnitts- und Fachbereiche integriert sein, sodass personelle und finanzielle Ressourcen auf Basis der zu erzielenden Wirkungen zugeteilt werden (und nicht umgekehrt).
7. Wirkungsorientierung ist aber noch viel mehr, nämlich eine Frage der Organisationskultur. In stark mechanistischen, wenig transparenten und hierarchischen Organisationen kann sie nicht funktionieren, weil der notwendige Weitblick und Freiraum fehlen.
8. Zu guter Letzt wird bei der Steuerungsrelevanz zwischen dem »having« und »doing« unterschieden. Im ersten Fall sind Instrumente und Systeme formal vorhanden, aber Entscheidungen werden losgelöst davon getroffen. Im zweiten Fall, dem »doing«, ist wirkungsorientiertes Handeln ein inhärenter Teil des Verhaltens der (politischen und administrativen) Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen. ●

»Wirkungsorientierung
ist die aktuelle
Managementlogik für die
öffentliche Verwaltung.«

Im Hirn des Entrepreneurs

Effectuation, wenn planen und
analysieren nicht wirkt



Was funktioniert, wenn sorgfältige Analysen, klare Zielsetzungen und ausgefeilte Pläne misslingen? Effectuation ist die Essenz unternehmerischen Denkens und wirkt dort, wo das Corporate Mindset versagt. von Michael Faschingbauer

Es gibt Menschen, die gerade in ungewissen Situationen besonders wirkungsvoll agieren: erfahrene Entrepreneurinnen. Sie haben sich seit jeher darauf spezialisiert, ins Ungewisse hinein zu handeln und die Welt zu gestalten. Nicht umsonst wird in VUCA-Zeiten auch in etablierten Unternehmen der Unternehmergeist beschworen. Lernen von Start-Ups, Entrepreneurship und Intrapreneurship sind daher in Mode. »Unternehmerisch denken« gilt neuerdings als Schlüsselfähigkeit in nahezu allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen. Doch kaum jemand kann erklären, wie genau das geht. Was macht erfolgreiche Entrepreneurinnen wirkungsvoll? Und wie nutzt man das im etablierten Unternehmen?

Erklärbar und trainierbar

Um das unternehmerische Mindset jenseits der gängigen Klischees zu verstehen, muss man sehr erfahrenen Entrepreneurinnen beim Lösen von Problemen zuhören. Genau das taten Kognitionswissenschaftler wie Professor Saras Sarasvathy von der Darden Business School. Mit Laut-Denk-Experimenten hat Sarasvathy Prinzipien entschlüsselt, die jeder lernen kann. Sie prägte den Begriff »Effectuation« (von lat. effectus = Wirksamkeit) als Fachbegriff für eine Logik unternehmerischen Denkens und Handelns (vgl. S. D. Sarasvathy 2001). Was Effectuation gerade für bestehende Unternehmen so spannend macht: Das unternehmerische Mindset wirkt, wenn das Umfeld unsicher ist und exakte Vorhersage oder Planung nicht möglich sind.

Was macht den Unterschied?

So sehen Entrepreneurinnen die Welt: »Ich kann die Zukunft zwar nicht vorhersagen, trotzdem kann ich sie formen und gestalten.« Wie genau Entrepreneurinnen die Zukunft formen und gestalten, wenn keine gute Grundlage für Vorhersage und Planung besteht, kann man in vier Effectuation-Prinzipien beschreiben, die jeder lernen kann. Doch Vorsicht! Die Prinzipien stellen in Frage, was gemäß eines Corporate Mindset als professionell angesehen wird:

1. Prinzip der Mittellorientierung

Laut Corporate Mindset gilt: Setze klare Ziele und suche dann nach Mittel und Wegen, die Ziele rasch,

günstig und sicher zu erreichen. Doch was sind die passenden Ziele, wenn Situationen volatil, mehrdeutig und noch ungewiss sind? Unternehmerisch handeln beginnt daher mit den verfügbaren Mitteln. Erfahrene Unternehmer fragen sich »Wer bin ich, was weiß ich und wen kenne ich? Und was kann ich daraus machen?« Daraus ergeben sich mehrere Alternativen und man kann damit ins Ungewisse hinein handeln.

2. Prinzip des leistbaren Verlusts

In Unternehmen werden oft nur diejenigen Vorhaben gestartet, die bereits am Papier den besten erwarteten Ertrag versprechen. Nun lassen sich im VUCA-Kontext erwartete Erträge oft nicht hinreichend abschätzen, da deren Realisierung eben ungewiss ist. Zu komplex ist das Umfeld und zu sehr ist man vom zukünftigen Verhalten anderer Akteure abhängig. Erfahrene Unternehmer orientieren sich daher am leistbaren Verlust: Sie überlegen, was man für ein Vorhaben aufs Spiel setzen möchte – ganz egal wie es ausgeht. Anstatt Kopf und Kragen aufgrund gewagter Vorhersagen zu riskieren, kann man sich so ins Ungewisse vortasten und damit Gelegenheiten kreieren, die anfangs gar nicht sichtbar waren: Man kann, in Bildern gesprochen, in Richtung Indien lossegeln, um unterwegs Amerika zu entdecken.

3. Prinzip der Umstände und Zufälle

Das Corporate Mindset betrachtet den Zufall als Störgröße. Man betreibt Risiko-Management, um das Erreichen zuvor festgelegter Ziele abzusichern. Für Vorhaben, die sich schlecht planen lassen, spielt der Zufall jedoch eine entscheidende Rolle: Er hilft dabei, unternehmerische Gelegenheiten zu erzeugen. Zufälle und sogar Rückschläge bringen meist Informationen darüber im Gepäck, was funktionieren könnte. Nach Effectuation gilt also, Zufälle geradezu zu produzieren und daran zu arbeiten, eine gute »Zufallsrendite« zu erzielen.

4. Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

Betreibt man seine Vorhaben im Corporate Mindset, so wird schon beim Planen festgelegt, wer die »richtigen« Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeiter sind. Bei der Umsetzung des Plans hängt der Erfolg davon ab, diese dann tatsächlich an Bord zu bekommen. Unter VUCA-Bedingungen ergibt es jedoch wenig Sinn, Partnerschaften zu planen. Man fährt besser damit, sein ►

Vorhaben gemeinsam mit jenen zu entwickeln, die sich bereits früh beteiligen wollen. Was wirkt, ist also, andere möglichst früh zu seinem Vorhaben einzuladen: »Hier ist mein Vorhaben, was kannst du beitragen?« Diejenigen, die wollen, bringen ihre Mittel ein, bestimmen durch ihre Ambitionen aber auch die weitere Richtung mit.

Was wirkt, hängt vom Kontext ab

Effectuation stellt also das Corporate Mindset auf den Kopf. Im Unternehmen ist das aber bei Weitem nicht für alle Vorhaben sinnvoll. Das laufende Geschäft lässt sich meist ausreichend gut planen. Für kontinuierliche Verbesserungen, inkrementelle Innovationen, Erweiterungsinvestitionen und Make- oder Buy-Entscheidungen ist das Corporate Mindset ebenfalls die bessere Wahl. Um je nach Fragestellung die erwünschte Wirkung zu erzielen, geht es also darum, beide Mindsets im Unternehmen zu ermöglichen und jeweils passend und bewusst einzusetzen.

Was macht Unternehmen unternehmerisch?

Im Sinne von Effectuation unternehmerisch zu wirken, ist gerade in etablierten Unternehmen nicht intuitiv. Wo immer diese nun auf Ungewissheit stoßen, ist daher ein Umdenken und ein Umlernen notwendig. Das beginnt damit, dass Führungskräfte zwischen Planbarem und Ungewissem unterscheiden lernen. Als nächstes kann man Effectuation als Mindset denjenigen im Unternehmen anbieten, die unternehmerisch wirken wollen. Diese Unternehmer im Unternehmen können dann im Rahmen zuvor gesetzter Leitplanken unternehmerische »Schnellboote« starten – etwa zur Bearbeitung businessrelevanter Fragestellungen. Das Management lernt mit, fördert das unternehmerische Mindset und räumt Barrieren aus dem Weg. So entstehen neue Erfahrungen: Die ganze Organisation lernt, was wirkt, wenn Ziele und Pläne versagen. ●



Mehr Information zur Methode auf
EFFECTUATION Forschung & Praxis:
www.effectuation.at

BEISPIEL

Die Geburt des Biobanking

Biobanking – das Lagern von medizinischen Proben für systematische medizinische Forschung – ist heute ein Megatrend. Dass die Medizinische Universität Graz eine der global wichtigsten Biobanken betreibt, ist einem unternehmerischen Mitarbeiter zu verdanken. In den 1990er-Jahren wurden medizinische Proben generell nur für Nachuntersuchungen gelagert und nach zehn Jahren entsorgt. »Das kann man doch nicht alles wegwerfen«, fand 1993 ein junger Pathologe mit Vorerfahrungen in der Forschung und Kontakten zu Böhringer Ingelheim. Er überzeugte seinen Klinikvorstand, Proben zunächst ohne genauere Zieldefinition systematisch zu sammeln und suchte sich Verbündete im Haus und unter seinen Kontakten bei Böhringer. Durch das hohe Patientenaufkommen des Grazer Klinikums – an sich ein Hemmnis für medizinische Forschungstätigkeit – konnten rasch viele Proben gesammelt werden. Durch konsequentes Effektivieren – Nutzung dieser Mittel und erkundendes Handeln in kleinen Schritten – erarbeiteten sich die Grazer Probensammler im Laufe der Jahre eine Schlüsselrolle in der Europäischen Union im Aufbau und der Vernetzung der heute so wichtigen Biobanken.

Buchtipp

»Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln« von Michael Faschingbauer (Schäffer Poeschel, 2017)

Seminartipp

»Effectuation – Was macht Unternehmen unternehmerisch?«
9. Mai 2018, Wien

Optimierte Services

Die Wirkung von internen Dienstleistern steigern

Häufige Kritik an den internen Dienstleistern ist der »Kontrahierungszwang«, unabhängig davon, ob die Leistung zufriedenstellend ist oder nicht, sie zu langsam arbeiten, viel zu teuer, unflexibel, nicht auf Höhe der Zeit und zu wenig innovativ sind usw. – die Liste kann fortgesetzt werden. Wie kann der Spagat zwischen Effizienz, Professionalität und Kundenorientierung gelingen?

von Bruno Burkart

Rollenkonflikte

Interne Dienstleistungsbereiche stehen oftmals unter Beobachtung ihrer internen Kunden beziehungsweise sind einem Rollenkonflikt ausgesetzt: Einerseits sollen sie möglichst rasch und unkompliziert ihre Leistungen erbringen – in ihrer Rolle als Servicestelle für andere. So stellt die IT-Abteilung die IT-Infrastruktur zur Verfügung und eilt herbei, wenn es irgendwo hakt. Und dies natürlich möglichst kostengünstig und unbürokratisch. Andererseits – dies konterkariert diese Rolle etwas – müssen dieselben Personen für gewisse Standards, Qualitätsanforderungen und die Einhaltung von internen Regelwerken sorgen. So ist es beispielsweise die Aufgabe der internen IT-Abteilung, eine angemessene IT-Sicherheit sicherzustellen. Das führt üblicherweise zu Einschränkungen bei deren internen Kunden: Wenn als Standard Computer einer bestimmten Marke festgelegt werden, wird dies als (oftmals unangemessene) Einschränkung von jenen empfunden, die eine andere Marke bevorzugen.

Um beim Beispiel der IT zu bleiben: Der vierteljährliche verpflichtende Wechsel von Passwörtern und die Sperre beziehungsweise Einschränkung, gewisse Dienstprogramme zu installieren, wird dann schnell zur unnötigen »Bürokratie von Zentralstellen«. ►

»Optimierung des gesamten Unternehmens geht vor Detailoptimierung bestimmter Bereiche.«

Mit ähnlichen widersprüchlichen Anforderungen sind zahlreiche interne Servicestellen – Controlling, Rechnungswesen, Facility Management, Fuhrparkmanagement oder das Procurement – konfrontiert.

Der wirksamste Weg, Vorwürfen und den unterschiedlichen Anforderungen zu begegnen, sind Service-Level-Agreements (SLA) und damit verbunden die Einführung einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ILV). SLA sind vertragsähnlich gestaltet und regeln üblicherweise – wie bei einem Vertrag mit einem externen Partner – die zu erbringenden Leistungen, die damit verbundenen »Liefer- und Leistungsbedingungen« sowie die Verrechnungsmodalitäten.

Empfehlenswerte Vereinbarungen

Dieses dem Profit-Center-Gedanken folgende Modell hat seine Stärken und ist daher in größeren Organisationen verbreitet: Leistungen, die intern nicht »gekauft« werden, werden automatisch in Frage gestellt – der Kunde bestimmt die Leistungen und den damit verbundenen Qualitätsstandard – alles, was nicht gekauft wird, wird eingestellt. Die Verrechnung von am Markt orientierten Preisen für interne Leistungen übt einen beachtlichen Effizienzdruck auf den internen Dienstleister aus – bleibt er doch auf den nicht verrechenbaren Kosten sitzen und muss dafür gegenüber der Geschäftsleitung Rechenschaft ablegen.

Dabei empfehlen wir folgendes zu beachten:

- Im Zuge der Jahresplanung sind auch die Leistungen der internen Dienstleister festzulegen und mit einer (flexibel zu handhabenden) »Abnahmegarantie« zu versehen. Immerhin muss der interne Dienstleister die Leistungsfähigkeit sicherstellen

und somit die notwendigen (Mitarbeiter-)Ressourcen bereithalten.

- Ein (mit gewissen Einschränkungen) verbundener Kontrahierungszwang schützt das Unternehmen davor, dass der interne Dienstleister über Ressourcen verfügt, die dann ungenutzt bleiben, weil die internen Kunden doch lieber beim (externen) Fremdanbieter zukaufen.
- Bei der Verrechnungspreisgestaltung deckt der Marktpreis (im Gegensatz zu Kostenpreisen) etwaige Effizienzdefizite des internen Dienstleisters auf. Eventuelle systembedingte Kosten (wie zum Beispiel höhere Kollektivverträge im Vergleich zu Fremdanbietern) sind jedoch zu beachten. Diese können entweder den Marktpreisen aufgeschlagen oder bei der Ergebnisrechnung des internen Dienstleisters nicht einberechnet werden.
- Für gewisse Leistungen der internen Servicestellen besteht eine verpflichtende Inanspruchnahme. Beispiel: Verträge, die aus Spargründen nun durch den internen Kunden selbst erstellt werden und nicht durch die unternehmenseigene Rechtsabteilung, können im Nachhinein teuer werden.
- Besonders wichtig: SLAs und ILV sollten nicht dazu führen, dass die interne Bürokratie (Definition und Preisgestaltung von Leistungen, Vereinbarungen verhandeln und abschließen, Leistungsbeziehungen aufzeichnen und verrechnen) den Vorteil einer einfachen Umlage auffrisst. Dem kann mit einem hohen Automatisierungsgrad bei der Leistungserfassung und -verrechnung begegnet werden.

Generell gilt der Grundsatz: Optimierung des gesamten Unternehmens geht vor Detailoptimierung bestimmter Bereiche. ●



Wirkung im Gesundheitswesen

Hat Österreich wirklich das
beste Gesundheitssystem?

Viele Länder behaupten von sich, das beste oder zumindest eines der besten Gesundheitssysteme weltweit zu haben – nicht zuletzt auch Österreich. Doch wie ist das möglich, ohne dass Gesundheitspolitiker und Experten verdächtigt werden, (ungestraft) Halbwahrheiten zu verbreiten? Die Antwort liegt in (bewussten oder unbewussten) Begriffsunschärfen und wohl auch in einem Herauspicken von Detailaspekten.

von Günter Kradischnig

Die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung ist öffentliches Gut – also ist es auch angeraten, sich bei einer Beurteilung auf ein sauberes Theoriemodell aus dem Public Management zu stützen (siehe Grafik). Was bedeutet das in Bezug auf unsere Frage nach dem »besten Gesundheitssystem«? Beurteilungsmaßstäbe könnten grundsätzlich sein:

- Die Effizienz des Systems: Mit welchem Mitteleinsatz werden welche Leistungen erbracht? Was kostet also eine bestimmte Behandlung, ein Aufenthaltstag im Krankenhaus etc.?
- Die Wirksamkeit (Effektivität) – welche angestrebten Gesundheitsziele werden mit welchen Leistungen erreicht – beispielsweise welche Rolle spielen die Bemühungen zur Erhöhung der Gesundheitskompetenz (Health Literacy) der Bevölkerung?
- Die Qualität des Gesundheitssystems – Qualität ist hier als Anspruchskriterium des Leistungserstellungsprozesses gemeint, im Sinne von Prozessqualität (die Behandlungs- und Arbeitsabläufe betreffend) und Ergebnisqualität (bezogen auf die »erfolgreiche« Erbringung konkreter Gesundheitsleistungen). Österreich hat hier zweifelsohne einige Anstrengungen unternommen, auch wenn der verwendete Qualitätsbegriff im Sinne von Public Management unpräzise scheint, weil beispiels-

weise Effektivität unter Qualität subsummiert wird. Es ist anzunehmen, dass also Aussagen, wie Österreich habe eines der besten Gesundheitssysteme, primär auf bestimmte Aspekte von Qualität abzielen.

- Kostenwirksamkeit: Das Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Erreichung der (Wirkungs-) Ziele gilt im Public Management als Oberziel und wäre unter diesem Aspekt auch der legitimste Maßstab für die Beurteilung des »besten Gesundheitssystems«. Sie verknüpft die oben genannten Zieldimensionen, weil eine hohe Kostenwirksamkeit nur bei effizienter und effektiver Leistungserstellung erreichbar ist, wobei ein definierter Qualitätsstandard als Rahmenbedingung jedenfalls erreicht werden muss.

Wirkungsziele

Ungeachtet der bekannten Herausforderungen der Wirkungsmessung, die üblicherweise über Indikatoren aufgelöst wird, stellt sich natürlich die Frage, welche Wirkungsziele im Gesundheitssystem angestrebt und wie Zielkonflikte aufgelöst werden. Mögliche und international anerkannte Wirkungsdimensionen im Gesundheitswesen sind beispielsweise

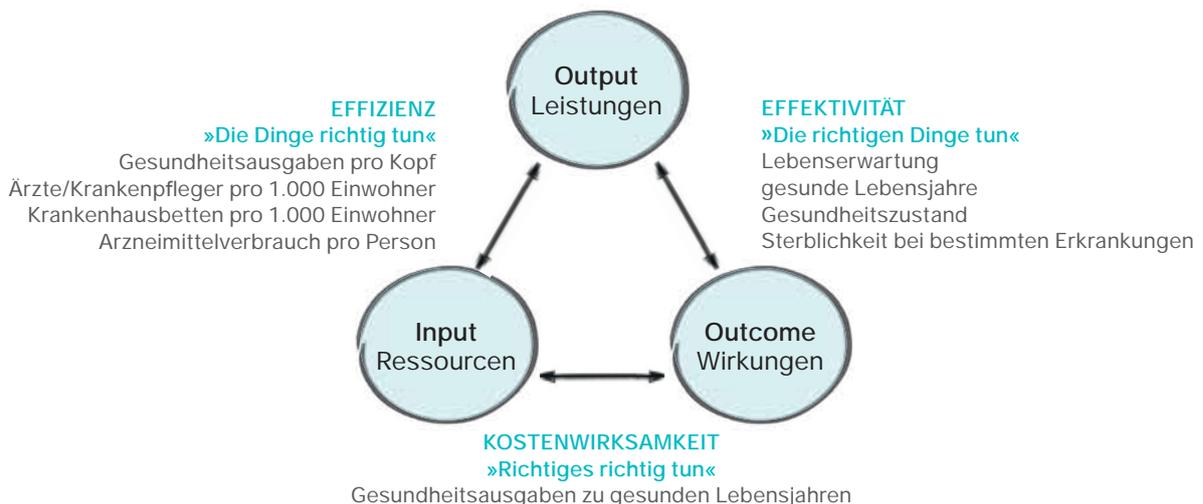
- die Gesundheitskompetenz und Eigenverantwortung der Bevölkerung,

- die Anzahl der gesunden Lebensjahre oder auch (darunter einzuordnen) die Krankenhausaufenthalte in einem Land,
- der Grad an körperlicher und seelischer Gesundheit der Bevölkerung (gemessen durch relativ komplexe Indikatoren, die beispielsweise von der WHO definiert werden),
- der Sport- und Bewegungsanteil der Bevölkerung (Breitensport).

Klare Herausforderungen

Die Herausforderungen und Lösungsansätze zur Erreichung einer höheren Kostenwirksamkeit im Gesundheitssystem scheinen klar und entsprechen denen in anderen europäischen Ländern. Österreich startet allerdings aufgrund eines gewissen Reformstaus der letzten Jahrzehnte von einem anderen – niedrigeren – Niveau aus. Innovative und international praxiserprobte Konzepte schlagen sich bereits im Bundeszielsteuerungsvertrag »Gesundheit« aus dem Jahr 2013 nieder, dem auf der programmatischen und strategischen Ebene durchaus Vorbildcharakter zuzuschreiben war. Warum allerdings die Umsetzung so mager ausgefallen ist, gilt es rasch zu evaluieren und im Sinne eines gesamtheitlichen Change Managements die Veränderungsvorhaben und vermutlich auch die Steuerung des Gesamtprogramms neu aufzusetzen. ●

Beispiele für Indikatoren im Gesundheitswesen



CASE

Wirkungen benennen und stärken

Volkshilfe Steiermark

»Erfolge ermöglichen – Benachteiligungen beseitigen«, lautet der einprägsame Leitsatz der Volkshilfe Steiermark: Aber wie ist das in der stationären Pflege überhaupt möglich? Die Volkshilfe Steiermark zeigt, wie es gehen kann.

von Maria Laura Bono



»Unser Leitbild lebt und die MitarbeiterInnen in den Pflegeheimen schreiben weiterhin viele große und kleine Erfolgsgeschichten.«

Franz Ferner
Geschäftsführer Volkshilfe Steiermark

Erfolge ermöglichen und Benachteiligungen beseitigen ist in der stationären Pflege bei den heutigen Rahmenbedingungen eine ganz besondere Herausforderung, da:

- die Menschen in einem höheren Alter und mit deutlich komplexerem Pflegebedarf und Krankheitsbildern in Pflegeheime gebracht werden. In Folge des Anspruchs auf individuelle Pflege steigen auch für die MitarbeiterInnen die Herausforderungen zunehmend.
- sich die Gesundheitsbürokratie immer mehr absichern will.
- neue Gesetze und Verordnungen meist zu einer systemischen Verknappung der Ressourcen führen.
- Pflegeheime in den öffentlichen Medien häufig unreflektiert und ohne das notwendige Fachwissen negativ geschildert werden. Dadurch werden Angehörige verunsichert und der ständige Druck, sich gegenüber verschiedenster »Öffentlichkeiten« zu erklären, wird immer größer.

Franz Ferner, Geschäftsführer der Volkshilfe Steiermark, erklärt im Interview, wie man in der Pflege Wirkung konkretisieren kann.

Konkretisierung von Wirkung in der Pflege

Wie gelingt es, trotz erschwelter Rahmenbedingungen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen in Pflegeheimen positiv zu entwickeln?

Franz Ferner: Festzuhalten ist: Pflegeheime sind keine »Krankenanstalten«, sondern besonders ausgestattete Orte, an denen hochbetagte Menschen ihre verbleibende Lebenszeit mit möglichst hoher individueller Lebensqualität durch die Hilfe von fachlich qualifizierten Menschen verbringen. Damit dies in der Praxis erlebbar wird, müssen wir mit den Führungskräften und den rund 1.500 MitarbeiterInnen in unseren Häusern einen möglichst gut mit den Grundsätzen der Volkshilfe abgestimmten »roten Faden« herstellen.

Was sind die Kernaussagen des von Ihnen genannten roten Fadens?

Franz Ferner: Seit 2016 haben wir folgende Leitsätze als Basis unseres Pflegeverständnisses formuliert: Alt sein ist ein Teil des Lebens, betagte Menschen sind ein Teil der Gesellschaft. In Würde altern bedeutet für uns: dazugehören, selbst bestimmen, schmerzfrei sein, die Grenzen der eigenen Scham selbst festlegen und beim Sterben nicht alleine sein. Kurz: Erwachsene pflegen Erwachsene. Das sind an und für sich aus der Sicht der Pflege keine revolutionären Ansichten. Aber diese Leitsätze sind für alle MitarbeiterInnen und das gesamte Management mit hohen Ansprüchen an die Haltungen in der täglichen Arbeit verbunden. Diese Leitsätze in Form von einem Leitbild zum Leben zu bringen und vor allem sichtbar und nachhaltig am Leben zu halten, ist grundsätzlich ein hoher Anspruch. Daher stand die Frage »Woran kann ich in meinem Haus konkret erkennen, dass wir unsere Leitsätze leben?« im Mittelpunkt einer Klausur der Heim- und Pflegedienstleitungen, die wir seitens ICG mit Maria Laura Bono konzipiert und umgesetzt haben.

Sind Leitbildprozesse etwas Neues in der Volkshilfe?

Franz Ferner: Nein, schon Anfang 2000 wurde gemeinsam mit vielen MitarbeiterInnen ein Pflegemanifest und

daraus abgeleitet für alle inzwischen knapp 3.000 MitarbeiterInnen in allen Arbeitsfeldern ein allgemeines Mitarbeiterleitbild erarbeitet. Ausgehend von den Leitsätzen und der damit initiierten Leitbildentwicklung der Seniorenzentren und den zentralen strategischen Überlegungen entwickeln sich die 25 Seniorenzentren nun im Rahmen einer interdisziplinären Qualifizierung und Fokussierung zu Kompetenzzentren in Richtung Hospiz- und Palliativpflege. Interdisziplinäre Qualifizierung bezieht in diesem Zusammenhang nicht nur die verschiedenen Gesundheitsberufe mit ein, sondern bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen von Pflege über Service und Küche bis hin zur Haustechnik in den Prozess und die Schulungen eingebunden sind. Dieser Ansatz gibt den Leitsätzen der Pflege und der Leitbildentwicklung einen zusätzlichen An Schub. Neu ist jedoch die agilere Organisationsstruktur, die wir Mitte 2015 umgesetzt haben und die auch auf unsere Seniorenzentren wirkt. Um einen strukturierten Austausch und eine Balance von zentralen Vorgaben und den Bedürfnissen der einzelnen Seniorenzentren zu gewährleisten, wurden in den letzten Jahren regelmäßige Leitungs- und Zielplanungskonferenzen implementiert.

Und wo sehen Sie den Pflegebereich der Volkshilfe etwa in drei Jahren?

Franz Ferner: Wir sind weiterhin bekannt dafür, dass betagte Menschen bei uns gut aufgehoben sind. Wir haben unser Pflege- und Betreuungsangebot im Bereich Hospiz- und Palliativbetreuung, trotz herausfordernder Rahmenbedingungen, positiv weiterentwickelt. Wir können unsere Einrichtungen auch unter dem Gesichtspunkt der Gemeinnützigkeit wirtschaftlich erfolgreich führen. All das führt dazu, dass sich die Bewohner sowie auch deren Angehörigen auf unsere MitarbeiterInnen verlassen können und diese sich wiederum auf die Volkshilfe. Unser Leitbild lebt und die MitarbeiterInnen in den Pflegeheimen schreiben weiterhin viele große und auch kleine Erfolgsgeschichten.

Danke für das Interview. ●



Your Partner
in Change.

News Infos Tipps

ICG-Veranstaltungen

Seminare, die etwas bewegen



Daten und Fakten

Wien, 20./21. Juni 2018

Kombipaket: € 1.320,- zzgl. USt.;
Tag 1 auch einzeln buchbar € 790,- zzgl. USt.

www.integratedconsulting.at/seminars

Frühbucher-
bonus bis
23.05.

Boosting Innovation and Intrapreneurship

Wir zeigen Ihnen, wie man Innovationskraft freisetzt! Bei den Innovation Summer Days erfahren Sie, wie Sie Intrapreneure im eigenen Haus mobilisieren, und lernen, wie Sie mit kleinen, schlagkräftigen, multidisziplinären Teams Innovationsaufgaben mit höchstem Fokus vorantreiben und konkretisieren können.

Wir erkunden mit Ihnen die Welt von:

- Design Thinking
- Lean Startup
- Effectuation
- agilem Projektmanagement

Zwei inspirierende Sommertage, die für frischen Wind und neue Ideen sorgen.



Daten und Fakten

München, 4. Juli 2018

Teilnahmegebühr: € 690,- zzgl. USt.

www.integratedconsulting.at/seminars

Frühbucher-
bonus bis
23.05.

Agile Transformation

Agilität ist mehr als nur ein Hype! Lernen Sie jene Ansatzpunkte kennen, die Ihre Organisation zukunftsfähiger machen. Im Zentrum steht die Frage, wie rasche Wirkung erzielt werden kann, insbesondere bezüglich Verhaltensweisen.

Wir bieten Ihnen:

- Erfahrungen aus Projekten und den Austausch mit Experten
- Erkenntnisse, wie man praxisorientierte Modelle aufbereitet
- agile Prinzipien, Tools und Vorgehensweisen für Transformation
- Wissen über Grenzen traditioneller Herangehensweisen und Chancen agiler Ansätze
- Erkenntnisse aus der kritischen Auseinandersetzung mit Agilität

Für alle, die wirklich etwas bewegen wollen und neue, wirkungsvolle Tools suchen.

Change bei ICG

Entwicklungen und Neuigkeiten

Unter den Besten Drei Top-Rankings für ICG



Das deutsche Wirtschaftsmagazin brand eins hat in der größten deutschen Consulting-Umfrage Mitbewerber und 1.500 Führungskräfte befragt, wer die besten Beratungsunternehmen Deutschlands sind. ICG schaffte es dabei gleich in drei Kategorien auf die Bestenlisten: Change und Transformation, Coaching und Human Resources sowie Organisation. Mit der Note 2,7 von maximal 3,0 haben uns viele Führungskräfte ein tolles Feedback gegeben. Wir freuen uns immens darüber und nehmen diese besondere Wertschätzung als weiteren Ansporn, uns ganz besonders für nachhaltige Entwicklungen mit unseren Kunden zu engagieren.

Neue Geschichten, neue Aspekte

Wir haben unser Buch »Abenteuer Change Management« überarbeitet! Spannende neue Geschichten sowie der Aspekt Agilität in seinen unterschiedlichsten Ausformungen wurden eingearbeitet. Die überarbeitete Ausgabe, in der wir Ihnen wieder handfeste Tipps aus der Praxis und einen umfassenden Überblick in Sachen Change Management geben, ist ab Juni 2018 bei Amazon oder über ICG erhältlich.

Cocoquadrat zieht zu ICG

Am Grazer Standort von ICG gibt es ab Sommer 2018 ein neues Coworkcafé von Cocoquadrat. Nach erfolgreichem Start in Wien, können auch Grazer Entrepreneure, Start-ups aber auch Projektteams von etablierten Unternehmen in Zukunft einen Tapeetenwechsel in den Arbeitsalltag bringen. Knapp 50 flexibel anmietbare Arbeitsplätze sowie mehrere Besprechungsräume stehen dort zur Verfügung.
www.cocoquadrat.com

Handeln statt planen

Michael Faschingbauer, Organisationsberater, Autor und Dozent, verstärkt seit letztem Jahr das ICG-Team und ist einer der führenden Experten in Sachen Effectuation im deutschsprachigen Raum. Als ICG-Berater hilft er Kunden, schneller ins Tun zu kommen, während andere noch an Plänen basteln und er unterstützt sie dabei, unternehmerisches Denken und Handeln sowie Intrapreneurship in Organisationen zu fördern. Sein Buch »Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln« erschien letzten Sommer in seiner dritten überarbeiteten und erweiterten Auflage. Darin beschreibt er, wie Effectuation in schwer einschätzbaren Situationen bessere Ergebnisse erzielt, die Methode das klassische Management-Denken auf den Kopf stellt und dass Handeln keine durchgeplanten Ziele braucht.



Gut beraten Öffentliches Finanzmanagement

Die langjährige Kooperation von ICG und Austin BFP und die Wertschätzung für die jeweiligen Kompetenzen führten zur Gründung des Instituts für öffentliches Rechnungswesen. Mit Veronika Meszarits konnten Günter Kradischnig (ICG) und Peter Pilz (BFP) eine Geschäftsführerin gewinnen, die über außerordentliches Fachwissen im Bereich öffentliches Finanzmanagement – im Speziellen die VRV 2015 – verfügt und umfassende Erfahrung mit der Arbeit in öffentlichen Verwaltungen hat.
www.public-finance.at

Ihr Weg zur optimalen Nutzung digitaler Technologien

Gemeinsam für digitale Transformation



dignit, die Experten für digitale Transformation, und ICG haben sich zu ICG-dignit zusammengeschlossen. Damit bekommen Kunden weitreichende Expertise und ein starkes Beraterteam zur Seite gestellt, wenn sie das volle Potenzial digitaler Technologien nutzen wollen.

Digitale Transformation – viel mehr als IT

Der Begriff »digitale Transformation« umfasst dabei viel mehr als nur den Einsatz von Software in Unternehmen. Es geht hier vor allem darum, dass der Digitalisierung und den damit verbundenen Änderungen ein Rahmen gegeben wird. Dabei soll konkret erarbeitet werden, wie man in Organisationen optimal von digitalen Technologien profitieren kann und welche Maßnahmen nötig sind, um erfolgreich zu sein – auch in Zukunft.

Starke Partnerschaft

dignit und ICG bilden mit ihrem gemeinsamen Verständnis für Veränderungsprozesse eine starke Partnerschaft, die einen umfassenden Mehrwert für Kunden bedeutet. Nun erhalten diese sowohl umfangreiches Know-how im Bereich digitale Transformation als auch tiefgehendes Branchenwissen. Durch diese Verschränkung bietet ICG-dignit Ihnen professionelle Beratungsleistungen bei:

- der Erarbeitung der Digitalisierungspotenziale in Unternehmen,

- der Entwicklung und Umsetzung von Strategien in einer digitalisierten Welt,
- der Transformation zu digitalen Geschäftsmodellen und Organisationsformen und
- der Professionalisierung von Zusammenarbeit in der digitalen Welt.

Duo zu Beginn

Markus Heingärtner und Richard Hübner haben sich 2015 zusammengetan, um ein Beratungsprodukt zu kreieren, das etablierte Unternehmen dabei unterstützt, das ganze Potenzial digitaler Technologien zu nutzen. Dass das mehr als nur den Kauf von Software bedeutet, haben sie dabei recht schnell gelernt. Seitdem haben die beiden zahlreiche Projekte mit Organisationen erfolgreich abgeschlossen. Durch ihre Verbindung zur Singularity University aus Silicon Valley (Markus Heingärtner hat 2016 das Singularity Vienna Chapter nach Österreich geholt) sind sie weltweit mit den führenden Köpfen im Bereich »exponentielle Technologien« verbunden. Mit ihren Kenntnissen ist dignit eine wertvolle Bereicherung für ICG.



SEMINARTIPP: »Digitale Transformation«
am 06.06.2018 in Wien; mehr dazu unter
www.integratedconsulting.at/seminars

Vielseitige Kompetenzen

Weibliche Vorbilder



Neben der Begeisterung für die Betriebswirtschaft war Ute Neudorfer immer schon technikaffin. Eigentlich wäre sie gerne Forscherin geworden, aber dazu fehlte es ihr in der Schule an Mut und an weiblichen Vorbildern. Ihr Talent in Sachen Projektmanagement setzt sie nicht nur erfolgreich in der Beratung von Organisationen ein, sondern auch in der von ihr gestarteten Initiative »bits4kids.at – Programmieren für Schulkinder«. Dort möchte Ute es vor allem auch Mädchen ermöglichen, kleine digitale Erfinder zu werden. Außerdem werden analytisches Denken und Problemlösefähigkeit gefördert – Skills, die Ute auch als Beraterin täglich einsetzt und die von ihren Kunden sehr hoch geschätzt werden.

Mutig in Führung gehen

Kultur nachhaltig
verändern



Kurt Mayer ist Experte für Leadership. Als Lehrer für Wildwasserkajak leitet er die Teilnehmer seiner Kurse an, Stromschnellen zu meistern und sich auf neue Herausforderungen einzulassen. In der Arbeit mit seinen Kunden unterstützt er Personen und Organisationen in ihrer Entwicklung. Mit voller Aufmerksamkeit und Klarheit fokussiert Kurt auf die gemeinsame Arbeit der Führungskräfte an ihrem Führungsverhalten und ihrer Führungskultur. Gelebte Verantwortung, Vertrauen und Commitment sind dabei die Zutaten für neue Erfolge, gemäß seinem Credo: Nur wirksame Führungs-Kraft ermöglicht neues Wachstum.

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 Daniela Hütter

Fotos: Tetra Images/DigitalVision, Quelle: Getty Images (Cover), freefly, Quelle: Fotolia (Seite 9), radachynskiyi, Quelle: Fotolia (Seite 12), Rasmus Ursem, Quelle: 123rf (Seite 15), Coworking Loft (Seite 20), HPI School of Design Thinking (Seite 20), stockpics, Quelle: Fotolia (Seite 22), dimj, Quelle: Fotolia (Seite 27), Steffen Ebert, Quelle: Shutterstock (Seite 35), Bergschaf (Seite 38), ICG (Seiten 3, 20, 42-45)

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.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

ISSN-Nr. 2311-8989



PEFC zertifiziert

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

PEFC/06-39-22

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at