



Change

www.ICG.eu.com

Management 1/2010

Führen in einer Welt voller Widersprüche	2
Warum Veränderungen scheitern	4
Öffentliche Aufgaben und ihre Steuerung	6
Offensiv statt defensiv – Kulturpolitik trotz Krise	8
Where are we heading for Mr. Mayor?	10
Leadership Development with PepsiAmericas	12
Rekrutierung neu gedacht – am Beispiel Schule	14
Beweglichkeit schafft Zukunft	16
Kontrollieren statt steuern – Controlling auf Abwegen	18
ICG-News	20

Führen in einer Welt voller Widersprüche

Denkmodelle, die auf dem mechanistischen Weltbild eines Sir Isaac Newton (1643–1727) und den Überlegungen zur Steuerung von Organisationen eines Frederick Winslow Taylor (1856–1915) basieren, dominieren immer noch das Verständnis, das viele Manager von Unternehmensorganisationen haben. Technokratisch geschult versuchen Manager mit einer linearen und kausalen Logik immer neue Wege zur Beherrschung komplexer Systeme zu finden. Zahlenorientierung und Linearität des Denkens, Zerstückelung von Arbeitsprozessen und die auf Planung und Kontrolle ausgelegten Strategien des Taylorismus haben Generationen von Managern geprägt. Dass Organisationen und Unternehmen wie Maschinen funktionieren, ist immer noch eine weit verbreitete Grundlage des Handelns.

Täglich erleben viele Manager, dass selbst ein 12- bis 14-Stunden-Tag nicht mehr ausreicht, um den Überblick zu behalten und alles unter Kontrolle zu haben. Trotz massiven persönlichen Einsatzes treffen die erhofften Erfolge nicht ein. Die Energie, die viele in ihre Unternehmen stecken, scheint zu verpuffen. Ist noch mehr Energie und noch mehr persönlicher Einsatz notwendig?

Leben mit Paradoxien

Es passiert immer mehr gleichzeitig – in der Gesellschaft und auch in der Wirtschaft. Die scheinbaren alten Ordnungen in unseren Köpfen haben sich längst aufgelöst. Fundamentale Paradoxien erschüttern den Glauben an die Beherrschbarkeit unserer Welt und

Bereits gegen Ende der 90er-Jahre war erkennbar, dass der autokratische Manager ein Auslaufmodell ist. Spätestens jetzt ist es glasklar geworden, dass neue Führung erforderlich ist, mit einem breiteren Repertoire an Managementwerkzeugen und anderen Denkmodellen.



Hans Bodingbauer Thomas Mandl

von Organisationen im Besonderen. Paradox ist es, Arbeitsplätze abzubauen, um Arbeitsplätze zu sichern. Staus aus dem Nichts hat jeder schon erlebt. Langsamer-ist-schneller-Effekte sind aus der Produktion von Mikrochips bekannt. Intuitiv würde man annehmen, dass eine Beschleunigung der Produktionsschritte zu einer Produktionssteigerung führt. Aber erst die Verlangsamung der Produktionsschritte führte insgesamt zu einer Produktionssteigerung um 30 Prozent.

Paradoxien finden sich auch bei vielen Steuergesetzen, bei denen am Ende etwas ganz anderes herauskommt, als man beabsichtigt hatte. Immer mehr Informationstransfer wird ermöglicht, gleichzeitig wird „Datenklau“ zu einem immer größeren Problem. Märkte werden global, aber die Chancen kleiner Unternehmen wachsen. Menschen sitzen vor dem Fernseher und schauen Hochglanzkocherei, währenddessen der Absatz von Fertiggerichten stark zunimmt, weil immer weniger selbst gekocht wird.

Die Auswirkungen

Wir lernen immer öfter, dass komplexe Systeme, Unternehmen, Kommunen oder Märkte nicht wie Autos funktionieren, wo der Fahrer nur das Lenkrad nach rechts dreht, um es in diese Richtung zu bewegen. Trotzdem, wir Menschen lieben die Einfachheit und versuchen zu ignorieren, dass das Leben so nicht ist – und das macht es nicht einfacher.

In Unternehmen beobachten wir, dass Anweisungen und Ratschläge kaum mehr beachtet werden, dass Motivationspotenziale ausgeschöpft sind, die Selbstverantwortung und die Kreativität der Mitarbeiter nachlässt und die Führungskräfte und Mitarbeiter sich überlastet und ausgenutzt fühlen. Interessanterweise sind sich viele Manager der Unzulänglichkeiten des mechanistischen Denkmodells bewusst. Dennoch, wenn es eng und hektisch wird, dominieren wieder die „erprobten“ Muster der Vergangenheit.



Wenn sich alle Ordnungen auflösen, ist flexibles Denken gefragt.

Systemischer Ansatz

Gleich vorweg: Von einem systemischen Denkansatz können natürlich auch keine Patentlösungen und kochbuchartigen „Man-nehme-Strategien“ abgeleitet werden (das wäre ja auch wieder in der alten Logik gedacht: Hier Problem, da Lösung!). Wir wollen Sie aber einladen, ein paar Schritte in Richtung systemisches Denken mit uns zu gehen.

In nahezu allen traditionellen Wissenschaftsbereichen hat es in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts eine wissenschaftliche Revolution gegeben. Die neuen „Theoriegebäude“ haben je nach Fachgebiet unterschiedliche Namen bekommen: Kybernetik, Systemtheorie, Kommunikationstheorie, Komplexitätstheorie, Chaostheorie u. v. m. Allen gemeinsam ist aber ein Wandel der Perspektive, die es verdient, als revolutionär bezeichnet zu werden. Es wird eine radikal andere Art der Erklärungen für die beobachteten Phänomene konstruiert. D. h., Kausalität wird neu gedacht. Systemisches Denken heißt konkret: An Stelle geradliniger, kausaler treten zirkuläre Erklärungen und statt Objekte werden die Relationen zwischen ihnen beobachtet (vgl. Fritz B. Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus).

Mensch vs. Organisation

Aus systemtheoretischer Sicht sind Organisationen Kommunikationssysteme, deren zentrales Element nicht etwa die Personen bzw. Mitarbeiter sind, sondern lediglich deren Kom-

munikationsakte. Die Kommunikationsakte dienen dazu, die Aufgaben der Organisation (Produkte, Dienstleistungen herzustellen) zu erfüllen. Organisationen und Menschen werden daher als zwei unterschiedliche Systeme betrachtet, die unterschiedlichen Steuerungslogiken folgen. Menschen folgen im Allgemeinen ihren Bedürfnissen, Organisationen im Prinzip ihren Aufgaben. Menschen erwarten von Organisationen, dass sie durch die Vergütung ihrer Arbeit ihre Bedürfnisse nach Wohlstand, Sicherheit und professioneller Entwicklung verwirklichen können. D. h., Mitarbeiter stellen erwünschtes Verhalten zur Verfügung, damit die Aufgaben des Unternehmens bestmöglich erledigt werden können. Sie nehmen bestimmte Rollen ein und erfüllen die Aufgaben der ihnen zugeteilten Funktion.

Klingt ziemlich abstrakt? Stellen Sie sich als Manager oder Unternehmer doch einmal Ihre Organisation ohne Menschen vor und betrachten Sie nur deren Kommunikation. Sie werden sehen: Das kann die Sicht auf so manches Problem verändern und neue Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.

Systemisches Management

Der systemische Denkansatz geht auch davon aus, dass lebende Systeme wie Organisationen und Menschen autonom und damit von außen nur bedingt beeinflussbar sind. Sie sind selbstorganisiert, d. h., sie gestalten ihre innere Ordnung jeweils selbst. Sie entscheiden damit auch selbst, wie sie auf Impulse von außen reagieren. Die-

se Sichtweise ergibt ein neues Bild von Veränderung und Change Management. Veränderung erscheint damit nicht mehr herstellbar, denn die Reaktionen von Organisationen auf Impulse sind nicht vorhersehbar (siehe Paradoxien).

Die Werkzeuge systemischen Managements sind daher ähnlich denen systemischer Berater. Zuhören und die richtigen Fragen stellen, gleichberechtigte Kommunikation ermöglichen, Arbeit in Kleingruppen bzw. Großgruppen-Konferenzen etc. Ein sichtbares Zeichen systemischer Methoden ist der Sesselkreis, der auch zum Symbol für ein gleichberechtigtes Arbeiten in der Gruppe wurde. Im Gegensatz dazu bringt der „klassische Manager“ Fachwissen in die Organisation ein und erklärt, was richtig und falsch ist, wie man sich zu organisieren oder hier zu arbeiten hat.

Die Herausforderung des modernen Managements ist es, genau die richtige Balance zwischen beiden Denkwelten zu finden. Dazu muss ich als Manager auch beide verstehen und die unterschiedlichen Methoden und Werkzeuge kennen und beherrschen.

In der nächsten Ausgabe von Change Management stellen wir Ihnen einige dieser Methoden und Werkzeuge vor.

hans.bodingbauer@ICG.eu.com
thomas.mandl@ICG.eu.com



Literaturtipp

Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus

Fritz B. Simon; Carl-Auer-Systeme Verlag; 4. Auflage; 2009

Warum Veränderungen scheitern ... und was man dagegen tun kann

Teil 2



Das Neue macht keinen Sinn

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „World Class, Service Champion, Global Leaders, Best in Business“ o. Ä. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich mit voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

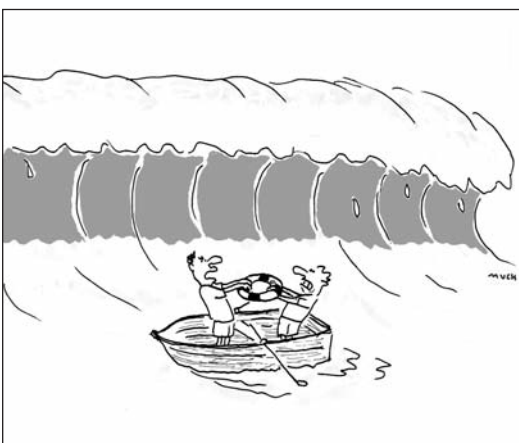
Tipp: Menschen wollen attraktive Bilder der Zukunft sehen. Visionen, für die es sich lohnt, Energie einzubringen. Malen Sie mit Ihren Schlüsselpersonen diese Bilder, formulieren Sie gemeinsam Stories, an die man glauben kann, und sprechen Sie dabei über versteckte Sehnsüchte. Bleiben Sie aber nicht in der Zukunft stecken, sondern erarbeiten Sie gemeinsam Wege, wie man sie erreicht.



Das Tagesgeschäft dominiert alles

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen Probleme und davon gibt es täglich genug. Für notwendige Reflexion und strategische Zukunftsarbeit bleibt am Ende des Tages keine Zeit.

Tipp: Gönnen Sie sich eine Auszeit aus der Mühle des Tagesgeschäftes und beantworten Sie folgende Fragen: Wie war das Umfeld (Markt, Wettbewerb etc.) und das Unternehmen (Technologie, Menschen, Organisation, Führung etc.) vor fünf oder zehn Jahren? Wie ist es heute und wie könnte es in fünf Jahren aussehen? Schauen Sie mit Ihren Mitarbeitern von außen auf Ihr Unternehmen: Was werden unsere Kunden in fünf Jahren von uns verlangen und wie gut sind wir heute dafür gerüstet?



Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen bzw. die Öffentliche Verwaltung nach großen Veränderungen wieder in mehrere Jahre stabilen Zustands kamen, sind vorüber. Märkte, Technologien, Werte sind in Bewegung. Zwei negative Reaktionen: hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

Tipp: Nehmen Sie sich gemeinsam mit Ihren Führungskräften einige Tage Auszeit und schauen Sie von außen auf Ihr Unternehmen. Was sind die dominanten Umwelteinflüsse, was ist stabil, auf welche Kompetenzen können wir setzen, wo tun sich Entwicklungspfade auf, welche Blockade müssen wir entfernen? Akzeptieren Sie die Unsicherheit und schaffen Sie gemeinsame Landkarten, die ein wirkungsvolles Navigieren in instabilen Zeiten ermöglichen.

Manfred Höfler und Klaus Birklbauer begleiten Unternehmen beim Management von Veränderungsprozessen und bei ganzheitlicher Kultur- und Unternehmensentwicklung.

manfred.hoefler@ICG.eu.com
klaus.birklbauer@ICG.eu.com



Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas tief Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

Tipp: Ängste ernst nehmen, sie als Teil der Veränderung sehen und keinesfalls tabuisieren. Gegen Überforderung helfen frühzeitig ange-setzte Trainings oder Coaching. Bei Strukturveränderungen helfen Teamtrainings oder Gruppensupervisionen, die neuen Rollen zu klären und persönlich in guten Kontakt zu kommen. Bei echten Jobängsten hilft nur eines: die schonungslose Wahrheit: Bin ich dabei oder nicht?



Festhalten an der eigenen Welt

Viele Menschen leben in Ihrer Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach 12 Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Manager kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels. Die Welt außen herum verändert sich, aber man will es nicht wahrhaben.

Tipp: Das Motto lautet: Die Fenster öffnen und frische Luft hereinlassen. Vorstände gehören mehrere Tage im Jahr an den Point of Sale. Innenzen-trierte Strukturen (wie das System Schule) brauchen Machtintervention in den Regelwerken (z. B. kein Lehrer ohne anderweitige Berufspraxis). Lokale Manager müssen auf „Wanderschaft“ geschickt werden.



Ich will nicht weh tun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst weh tun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihn meinen Job verdanke, muss ich ihn auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihm nicht wehtun. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

Tipp: Erfolgreiche Unternehmensentwicklung geschieht nur mit den Schlüsselpersonen gemeinsam. Setzen Sie sich mit den Qualitäten und Potenzialen Ihrer wichtigen Mitspieler auseinander. Sprechen Sie Erwartungen an, gehen Sie in Auseinandersetzung und – auch wenn es manchmal persönlich schmerzt – treffen Sie Entscheidungen im Sinn der Sache.

Öffentliche Aufgaben und ihre Steuerung

Es ist schon längst nicht mehr nur der Staat, der öffentliche Aufgaben erbringt. Neben Privaten sind auch ausgegliederte Rechtsträger und Beteiligungsunternehmen eingebunden. Unterschiedliche Formen erfordern aber unterschiedliche Steuerung. Was gibt es dabei zu beachten?

Sind Sie Beteiligungscontroller in der Finanzabteilung? Arbeiten Sie in einem politischen Büro? Oder sind Sie Abteilungsleiter mit Verantwortung für ausgelagerte Einrichtungen?

Selbsttest

Stellen Sie sich doch einmal folgende Fragen:

- ? Gibt es für Ihre Organisation eine explizit ausformulierte Strategie?
- ? Steuern Sie über schriftlich festgelegte Ziele, die regelmäßig evaluiert werden?
- ? Gibt es ein Reporting-/Berichtssystem, das neben der Budgetdimension auch Leistungen und Wirkungen beinhaltet?
- ? Vergleichen Sie Ihre Organisation regelmäßig mit anderen?
- ? Deckt die Kontrolle alle erforderlichen Bereiche ab oder gibt es „kontrollfreie“ Zonen?
- ? Folgen ähnliche Organisationen einer vergleichbaren Steuerungslogik?

Sie haben nicht alle Fragen mit Ja beantwortet? Oder gar nur wenige? Kein einziges Ja? Dann könnten die folgenden Ausführungen ein paar Hilfestellungen bieten.

In Bezug auf die Steuerungslogik sind drei Grundformen für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu unterscheiden: Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung (Abteilungen o. Ä.), ausgegliederte Rechtsträger (inkl. Beteiligungen) und private Unternehmen ohne staatliche Beteiligungen. Wie funktioniert effektive Steuerung bei den unterschiedlichen Formen? Wir versuchen eine Antwort nach mehreren Kriterien:

Ziele

Nicht ganz überraschend: Es gibt keine Steuerung ohne Zielvorgaben. Überraschend ist aber: Die idealtypische Ausgestaltung liegt in den drei Varianten nahe beisammen. Denn die Erfahrungen der letzten Jahre innerhalb der Verwaltung zeigen, dass MbO-(Management by objectives-)Systeme auch innerhalb der Verwaltung sehr gut funktionieren, vor allem wenn sie die Politik miteinschließen. Für das Zusammenwirken mit den beiden anderen Organisationsformen sind sie ohnehin unerlässlich.

Strategie und Leistungsprogramm

Innerhalb der Verwaltung ist ein Produkt-/Leistungskatalog eine absolut notwendige Basis. Budget-/Stellenplan

werden hier auch weiterhin wichtige Elemente sein, aber immer stärker mit den Leistungen verknüpft werden.

Für ausgegliederte Rechtsträger und Beteiligungen muss sich die verwaltungsinterne Steuerung zu einem Beteiligungsmanagement mit klarer Beteiligungs politik weiterentwickeln. Zur Regelung der Finanzierung haben sich Finanzierungsübereinkommen über drei bis fünf Jahre bewährt (inkl. fristgleicher Strategieprogramme und Managementverträge).

Auch bei Privaten sind Leistungsverträge zu erstellen, die möglichst präzise die Leistungen, die Qualität und den Preis regeln. Hier kommen unter Umständen auch jährliche Verträge in Frage.

Berichtswesen

Eines haben alle drei Organisationsformen gemeinsam: Ein Berichtswesen mit ausgeprägter Leistungs- und Wirkungsdimension wird künftig eine entscheidende Rolle spielen. Das Beteiligungscontrolling ausgegliederter Rechtsträger enthält zusätzlich noch ein finanzielles Reporting sowie Standards und Richtlinien als Vorgaben. Die Aufbereitung für Berichtsempfänger kann als Ampel- oder Cockpit-system gestaltet sein (z. B. Public Scorecard – © ICG).

Die Steuerung und Kontrolle privater Dienstleister muss dagegen über privatwirtschaftliche Verträge erfolgen (permanentes Vertragsmanagement). Im Förderungscontrolling sind Förderberichte und -evaluierungen die zentralen Steuerungselemente für Subventionsnehmer und Förderempfänger.



© Dmitry Sunagatov/fotolia.de

Steuerungsmechanismen müssen an die Organisationsform angepasst werden.

Überwachung und Kontrolle

Für Verwaltungsorganisationen gibt es eine Vielzahl an Kontrolleinrichtungen. In der Praxis wirken diese jedoch sehr unterschiedlich. Ein aktueller Trend ist auch, verwaltungsintern IKS-Systeme einzuführen und die Innenrevision zu stärken. Gerade die größere Freiheit bei einer Steuerung über Zielvereinbarungen und Berichtssysteme bringt nämlich eine stärkere Gefahr der missbräuchlichen Verwendung öffentlicher Gelder mit sich. Gute Kontrolle von ausgegliederten Einheiten benötigt eine Entflechtung der einzelnen Funktionen, konkret Eigentümer-, Kontroll- sowie Nutzer-/Kundenfunktion.

Bei Privaten kann eine Reihe von Sonderkontrollrechten vereinbart werden, z. B. behördliche oder vertraglich verankerte Aufsichtsorgane oder Vertretung in Kontroll- und Aufsichtsgremien. Beleg- und Abrechnungskontrolle sowie die Vorlage von Rechenschaftsberichten zählen bei privater Leistungserbringung ohnehin zu den klassischen Kontrollinstrumenten.

Der Mix ist entscheidend

Erfolgskritisch sind aber nicht einzelne Instrumente. Entscheidend ist der Mix und das Zusammenspiel – die einzelnen Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein. Prüfen Sie – gerne auch mit unserer Unterstützung – anhand eines praxiserprobten Kriterienkataloges (siehe Tabelle), ob Ihre Steuerungssysteme den für Ihre Organisation passenden Instrumentenmix beinhalten und wieweit diese auch tatsächlich gelebt bzw. angewendet werden.

Steuerungsinstrumente in den drei Organisationsformen

	Verwaltungsinterne Organisationen	Ausgegliederte Rechtsträger/Beteiligungen	Private/Dritte
Ziele			
Politischer Grundauftrag	ja	ja	ja
Kontrakt/Ziel- und Leistungsvereinbarung	ja	ja	--
Zielvorgaben	ja	ja	ja
Weisung/Auftrag	ja	ja (eingeschränkt)	--
Service Level Agreements	--	ja	ja
Regulatorischer Rahmen	--	ja (teilweise)	ja (teilweise)
Strategie/Leistungsprogramm			
Leistungs-/Produktkatalog	ja	--	--
Budget/Stellenplan	ja	--	--
Leistungsverrechnung	ja (nur intern)	ja	ja
Finanzierungsübereinkommen	--	ja	--
Beteiligungspolitik/-strategie	--	ja	--
Unternehmenskonzept	--	ja	--
Leistungs-/Fördervertrag	--	ja	ja
Controlling und Berichtswesen			
Wirkungs- und Leistungskennzahlensysteme	ja	ja	ja (eingeschränkt)
Integrierte/mehrdimensionale Berichtssysteme	ja	ja	ja (eingeschränkt)
Benchmarking	ja	ja	ja (Fördernehmer)
Beteiligungscontrolling	--	ja	--
Vertragsmanagement	--	ja	ja
Förderungscontrolling	--	--	ja
Kontrolle			
Parlament	ja	--	--
Rechnungshöfe/Kontrollämter	ja	ja (teilweise)	--
Volksanwaltschaft/Bürgeranwälte	ja	ja (teilweise)	--
Innenrevision	ja	ja	--
Interne Kontrollsysteme (IKS)	ja	ja	ja
Aufsichtsorgane, Vertretung in Kontroll- und Aufsichtsgremien	--	ja	ja
Vertraglich vereinbarte Kontrollrechte	--	ja	ja
Beleg-/Abrechnungskontrolle	--	--	ja
Rechenschaftsberichte und Prüfungen	--	--	ja

Andreas Pözl und Günter Kradischnig beschäftigen sich seit vielen Jahren mit wirksamen Steuerungssystemen in der Verwaltung.

andreas.poezl@ICG.eu.com, guenter.kradischnig@ICG.eu.com

Aktive Gestaltung von Kulturpolitik

Offensiv statt defensiv – Kulturpolitik trotz Krise

Die Wellen schlagen hoch: Rückgang der Steuereinnahmen, Konjunkturpakete und Wachstumsbeschleunigungsgesetze lassen kommunale Haushalte über das strukturelle Defizit hinaus weiter schrumpfen. Nur offensive strategische Maßnahmen können Abhilfe schaffen, um langfristig die kulturelle Verödung und Verwüstung der Kommunen zu verhindern.



Cerstin Gerecht berät und begleitet Kommunen und Institutionen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung.

cerstin.gerecht@ICG.eu.com

Sie haben keinen Sachbezug, sind unfair und setzen langfristig falsche Steuerungssignale. Sie berücksichtigen nicht, dass es zwischen kulturellen Fördermaßnahmen Prioritäten gibt, dass manche Ziele nicht aufgegeben werden sollen, andere wiederum nicht ganz so wichtig sind. Es wird nicht darüber nachgedacht, ob Ziele auch auf anderen Wegen erreichbar sind. Stattdessen wird bei allen Förderempfängern die Arbeitsfähigkeit verschlechtert.

Pauschale Kürzungen treffen Geförderte besonders hart, die sich bisher schon dem Gesetz der Knappheit entsprechend schlank aufgestellt haben. Wirtschaftlich schlechter geführte Institutionen können bei pauschalen Kürzungen optimieren, optimal aufgestellte Institutionen können dies nicht.

Wenn die Politik in einer Phase der Haushaltskonsolidierung nicht die Kraft hat zu priorisieren, ist es für Geförderte sinnvoller, nicht wirtschaftlich optimal zu handeln. Es ist vielmehr ratsam, wirtschaftliche Reserven für die nächsten Runden der pauschalen Kürzung anzulegen und diese gut zu verstecken.

Kostenreduzierungen nach dem Rasenmäher-Prinzip, Erhöhungen öffentlicher Gebühren sowie die Schließung von öffentlichen Einrichtungen und Kulturinstitutionen sind angesichts knapper Kassen bekannte Strategien, um öffentliche Haushalte zu konsolidieren. Nach einnahmestarken Jahren scheint ein „Kulturkampf“ auszubrechen – die (freiwilligen) Ausgaben für Kultur stehen zur Disposition. Beinharte Verteilungskämpfe auch zwischen den Kultureinrichtungen werden vorausgesagt.

Kurzfristige Einsparungen sind kein Ausweg

Kürzungen nach dem Rasenmäher-Prinzip ziehen Probleme nach sich:

Die Chance – Strategie-Check

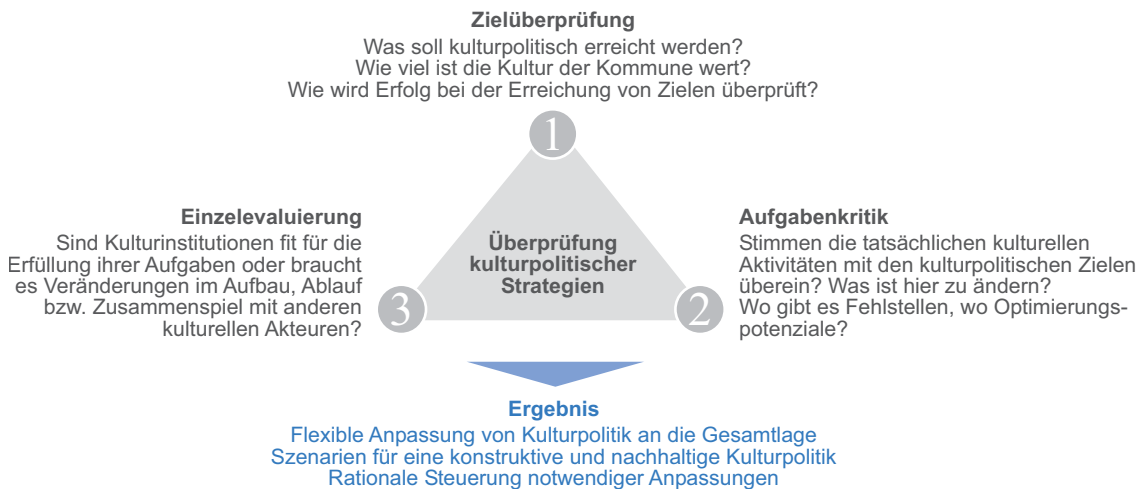
Die Krise bietet Anlass zur grundlegenden Überprüfung der kulturpolitischen Strategie in einer Stadt. Statt – wie zuvor beschrieben – defensiv mit Pauschalkürzungen zu reagieren, schlagen wir einen offensiven Strategie-Check vor, der an kulturpolitischer Planung ansetzt. Mit ihm wird eine kulturpolitische und kulturprogrammatische Debatte angestoßen.

Die Überprüfung der kulturpolitischen Strategie ist besonders dann sinnvoll, wenn in einem nachfolgenden Prozess Konsequenzen aus den strategischen Ergebnissen gezogen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet werden.

Mehr Orientierung für bessere Steuerung

Ein Strategie-Check ermöglicht es, die Aufgabenerfüllung und das Kulturbudget politisch rational zu steuern: Angesichts der unsicheren Lage von Wirtschaft und öffentlichen Haushalten können konkrete Szenarien entworfen werden, die Orientierung für unterschiedliche Verläufe geben. Auf Basis einer expliziten kulturpolitischen Strategie können Kürzungshaushalte (minus X oder Y Prozent), ein Erhaltungshaushalt und ein Expansionshaushalt (plus Z Prozent) erarbeitet werden. Mit klaren Zielen, einer fundierten Aufgabenkritik und der Überprüfung von Institutionen wird es leichter sein, Kulturpolitik an die kommunale Gesamtlage anzupassen.

Der Strategie-Check auf einen Blick



© ICG

Schrittweises Vorgehen

Aus unserer Sicht besteht eine Strategieüberprüfung aus drei Modulen. Sie sind verzahnt, können auch einzeln angewandt werden. Konsequenterweise ist ein schrittweises Vorgehen von der Zielüberprüfung bis zur Einzelevaluierung (siehe Grafik).

Erstes Modul Zielüberprüfung

Kulturpolitik tendiert zu Zielformulierungen, die niemandem wehtun. Für die öffentliche Hand aber gilt, dass Ziele klar formuliert sein sollen und dass Mittel sparsam zu verwenden sind. Klare kulturpolitische Ziele bedeuten keinen Eingriff in künstlerische Inhalte. An den Zielen ist zu messen, ob die Mittel für Kultur sinnvoll und angemessen verwendet werden. Nur so kann beurteilt werden, ob Kulturpolitik erfolgreich ist oder was zu tun ist, um sie erfolgreich zu machen.

Kommunale Ziele werden politisch formuliert. Die Aufgabe der Politik ist es, ein kulturpolitisches Leitbild zu erarbeiten und darin auch festzulegen, wie viele Mittel die Kommune für Kultur bereitstellen möchte. Dann kann die Verwaltung den Ball aufnehmen und die Ziele umsetzen.

Zweites Modul Aufgabenkritik

Es gibt kein Bestandsrecht und keine Garantie, dass kulturelle Aktivitäten öffentlich gefördert werden. Die Freiheit der Kunst ist nicht gleichbedeutend mit dem Recht, auf öffentliche Mittel frei zugreifen zu können – trotz anderslautender öffentlicher Äußerungen aus der Kunst- und Kulturszene.

Ist ein politischer Willen gebildet, kann umgesetzt werden. Sind kulturpolitische Aktivitäten auf die Ziele ausgerichtet? Ist das operative Handeln der Verwaltung zieladäquat organisiert? Aufgabenkritik lässt sich nicht abstrakt am Beraterschreibtisch planen, sondern muss vor Ort jeweils neu entworfen werden. Wie verfahren werden sollte, hängt von den Zielen, Institutionen und dem politischen Stil in einer Kommune ab. In der Aufgabenkritik entsteht eine begründete kulturpolitische Vorstellung darüber, welche Institutionen und Fördermaßnahmen welchen Zielen gerecht werden.

Drittes Modul Einzelevaluierung

Geförderte Institutionen arbeiten unter kulturpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Bei der Über-

prüfung von Institutionen werden die Kennzahlen fundiert verglichen oder die Aufbau- und Ablauforganisation einer kulturellen Einrichtung untersucht. Im Konkreten kann es darum gehen, das Marketing einer Institution zu verbessern, um zusätzliche Publikumssegmente oder bestimmte Zielgruppen zu erreichen oder auch um die Eigenfinanzierungsquote zu steigern.

Strategie will geplant sein

In Zeiten der Krise ist die vordringliche Aufgabe der Kulturpolitik, Prioritäten zu setzen. Auf diese Weise können Pflöcke eingeschlagen werden, an denen die zukünftige Entwicklung verankert werden kann. Nur schlanke Strukturen eröffnen Spielräume für Neues.

Der hier vorgestellte Planungsansatz ist eine schlanke, aber nachhaltige und vor allem öffentliche Ziel-diskussion. Am Ende eines solchen Prozesses steht ein politischer Beschluss darüber, was erreicht werden soll.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass eine solche offensive Herangehensweise die Voraussetzungen schafft, dass die kulturelle Substanz langfristig erhalten und weiterentwickelt werden kann.

Challenges of the Hungarian municipalities

Where are we heading for Mr. Mayor?

The Hungarian municipal system is facing its most serious challenges in history so far. Many municipalities are at the brink of bankruptcy and due to the cutbacks on personnel they are not able to accomplish their duties properly. Is there a way out of this?

Austria launched its municipal reform already in the 90s and its implementation has almost come to an end. But what can be said about the neighboring country Hungary in respect of the municipal conditions? The Hungarian municipalities are exposed to even more serious challenges. These are summarized in the following points:

1. Faster and more comprehensive administration

The general conditions of the procedures and services in the Act on Public

Administration Procedures (in the following Apap) coming into force in October 2010 will change the traditional ways of communicating both with customers and between the offices in public administration. In the first case, if there is a customer's demand the electronic notification needs to be used, whereas all other communication within public administration has to be electronic by default.

Furthermore, the earlier 30-day-long period for decision making was reduced to 22 workdays (and from 2011 to 20 workdays) by Apap. If dead-

lines are not met, the administration fee, or under certain circumstances even twice of it has to be paid back to the customer.

2. Thorough obligations for preparing regulations

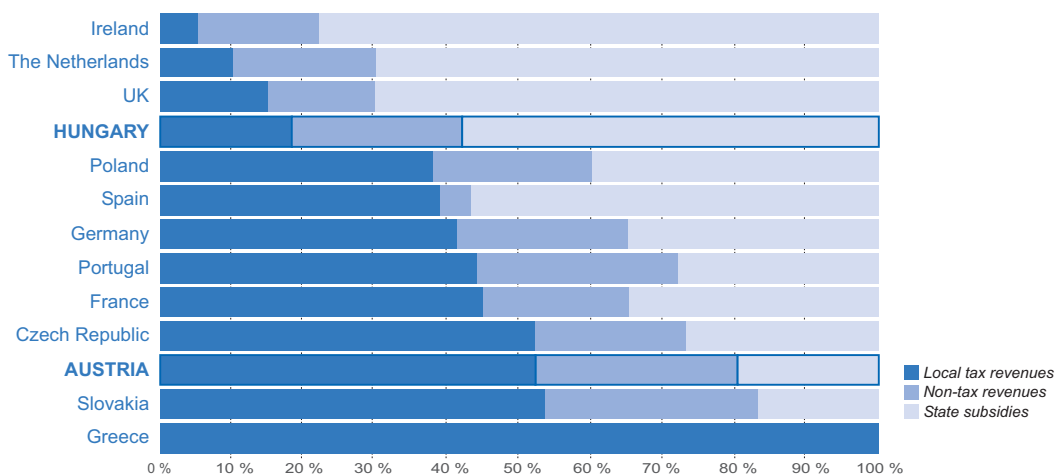
An ex-ante regulatory impact assessment carried out with scientific methods is a prerequisite for the law makers (that results from the Act on Law-making). Its control is still not really in operation, although more strict control is expected in the future.

3. Growing service portfolio – problems arising in financing

The autonomy of local municipalities was considered as one of the most significant results of the Hungarian Constitutional Change in 1990 when the Act on Local Governments was passed. However, the number of duties which local governments have to

Source: Népszabadság

Main types of municipal revenues in selected EU countries





Is there a possible solution for the challenges in the Hungarian municipal system?

tackle is ever increasing while the municipalities' financial conditions have got continuously worse. Due to this situation the total sum of payables from bonds and loans of the local governments reached 844,6 billion Ft at the end of 2008, more than five times of the amount from 2002. Due to the steadily increasing centralization rate of personal income tax by the state, local governments have become even more dependent on direct state subsidies (see figure). Nevertheless, state subsidies do not fully cover the real operational costs of the various institutions run by local municipalities. For example, the state covers as little as one third of the operational costs of nurseries, and less than half of the average costs of kindergartens.

4. Parallel institutions

The number of local governments in Hungary is high compared to other European countries, and local governments run altogether nearly 13.000 public institutions. Besides, there are too many parallel institutional functions in the municipal system between the regional-, county- and local levels.

5. Increasing professional requirements

After Hungary's accession to the European Union in 2004 civil servants suddenly were facing stricter requirements regarding their economic, legal, financial knowledge, ethical, leadership and language skills.

As a result, passing the so-called "competitive exam" in state admin-

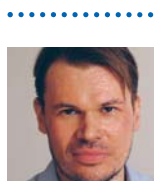
istration has become the prerequisite for fulfilling a position in public administration since 1 December 2009.

6. The popularity of private sector

All in all, an experienced professional has always had better revenue perspectives in the private sector than in the public sector during the past ten years. As a result, private companies have continuously attracted the best minds from public institutions.

Conclusions

The challenges briefly summarized above force the Hungarian executives in state administration and politicians to rethink key issues like assigning services, financial management, monitoring and reporting systems, and the division of tasks between the public and the private sector in certain areas (e.g. utilities management). Consequently, after the election in April 2010 finding answers to the most burning of these questions and tackling these challenges must be on top of the agenda of the new government.



Béla Kézy is managing director and responsible for public administration consultancy at ICG EX ANTE
kezy@exante.hu



Gábor Vadász is head of the public administration business unit at ICG EX ANTE
vadasz@exante.hu



EX ANTE wurde vor sechs Jahren in Budapest gegründet und zählt zu den führenden ungarischen Beratungsunternehmen für den öffentlichen Sektor sowie in der Regionalentwicklung. 17 Berater unterstützen u. a. öffentliche Behörden bei der Einführung und Umsetzung von EU-Richtlinien und Programmen und beraten Gebietskörperschaften bei Strategie-, Organisations- und Effizienzfragen.

Als registrierte Schulungsorganisation für Erwachsene bietet EX ANTE auch Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter in der Verwaltung an (Strategieentwicklung, Kommunikation, Projektmanagement etc.).

Seit 2010 ist EX ANTE Mitglied der ICG-Gruppe. Das bereits seit 2002 bestehende ungarische ICG-Team erweitert damit sein Leistungsspektrum. Mehr als 30 erfahrene Berater begleiten partnerschaftlich Kunden aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor.

Ansprechpartner Ungarn
kezy@exante.hu

Ansprechpartner Österreich
andreas.poelzl@ICG.eu.com

Design of complex leadership development programs

Leadership Development with PepsiAmericas

The impact of the economic crisis forces companies to minimize their costs and to allocate internal resources even in such projects where they previously applied external knowledge and expertise. This phenomenon, unfortunately, occurs also in our projects. We have experienced a distinct shift in our role in the leadership development projects: Our clients are more and more ready and open to run projects jointly with internal and external specialists designing and/or delivering certain leadership development programs together with “insiders” from the organization. The extent of contribution from external consultants and internal specialists varies from company to company.

In this article we will present a specific case with our long-term client, PepsiAmericas¹: the implementation of a regional Leadership Development program in Romania (the program was set up in 2003, and carried out in 2009).

Leadership Academy by PepsiAmericas CEG²

In 2003 PepsiAmericas CEG decided to set up and run a Leadership Academy for the Central European region. The program originally consisted of three modules: Leadership Skills, Finance/Business Understanding and HR for line managers. Each of the three modules was planned to be delivered in three different levels: for frontline leaders, for senior managers and for executives.

The modules were jointly developed by a team of external and internal consultants from different countries of

Due to the economic crisis companies tend to mobilize as many internal resources as they can both in the design and the delivery of their leadership development programs. Where and how can the involvement of consultants represent added value to the success of leadership development programs?



Beáta Busch

András Karácsonyi



the region. We were involved in developing and delivering the Leadership Skills module as well as in the Train-the-Internal-Trainers course. We developed the leadership module in close cooperation with specialists from the regional center.

Following the Train-the-Trainer course the program was introduced first in Hungary and then rolled out in the whole CEE region: Czech Republic, Slovakia, Poland and more recently Romania. Originally this module was carried out by an external

and an internal trainer in every country.

The finance and business understanding module (covering basic knowledge of the company’s functional areas: sales, marketing, finance, supply chain and operation) and the HR module (including HR systems, performance appraisal, compensation and benefits etc.) was implemented by internal specialists.

Minor changes were made in the delivery of the leadership skills programs (2006): the target audience was extended to lower level leaders (supervisors, team-leaders); and due to the lack of internal resources the leadership programs were delivered exclusively by external trainers.

Leadership Academy by QAB Romania³ 2009-2010

In 2009, in the middle of the economic crisis, PepsiAmericas decided to set up a Leadership Academy in Romania. We were requested to support the Romanian company in the completion of the first two modules: Leadership and Business Understanding. From previous cooperation we were able to bring a wealth of experience to our partner. However, the Leadership Academy in Romania was implemented slightly differently. The program was of high importance: there was an essential need for a common leadership culture, for leadership development and for enhanced cross-functional cooperation.

The Leadership modules and the Business Understanding module were implemented in 2009. Due to unri-



© www.fotolia.de

Close cooperation of internal and external trainers makes leadership development programs successful.

valued experience in program design and development as well as the capability of delivering the programs in Romanian, ICG became an external partner in the implementation of the Academy.

The Business Understanding modules were delivered by internal experts. We were requested to support them both in the customization as well as in the delivery preparation of the business understanding module.

The preparatory work consisted of the following components: a two and two day long Train-the-Trainer course for internal trainers of the Business Understanding module; a pilot program, based upon the leadership skills development program, aimed at the top management; adaptation of training materials and supports for the HR in doing the internal preparatory work.

Together with our HR partner we decided to organize a kickoff and a Q&A session with the participation of a member from the leadership team. These program components have contributed effectively to the development of a consistent leadership culture.

Following the Train-the-Trainer courses we provided the internal trainers with individual coaching and team

coaching until they completed the delivery of their first two modules.

We ran two types of the Leadership module for the frontline leaders and for the senior leaders (involving no internal trainer). Within six months we have completed all the preparatory work and we delivered leadership skill development for 17 groups of participants.

Based upon our considerable experience from previous programs we were requested to design and organize follow up meetings. These meetings were designed and aimed to help refresh the knowledge and skills from the trainings, and to support participants to overcome the first difficulties while applying what they have learnt during the training programs. The follow up sessions ended in March 2010.

Our consultants/trainers at ICG Hungary:
bea.busch@ICG.eu.com
andras.karacsonyi@ICG.eu.com

¹ PepsiAmericas was acquired by Pepsico in 2009

² PepsiAmericas Central European Group

³ Quadrant Amroq Beverages was the legal entity of PepsiAmericas in Romania. QAB started the bottling of Pepsi products and it was acquired by Pepsi Americas in 2007

Conclusions

Key Factors for Successful Leadership Programs

Based upon our considerable experience having gained from designing and delivering these programs we can highlight a series of learning points and critical factors that made the design and implementations of complex leadership development programs successful.

Co-work with the HR partner

We had a trustful partnership with HR leaders where we could ideally combine our knowledge and expertise with their knowledge of the company.

Involvement of the senior management

The kickoff and Q&A sessions with management team members powerfully reinforced the main messages of the trainings, and greatly facilitated cross-hierarchical communications.

Internal and external trainers

The balance between internal and external trainers contributed to the success of the Academy. Each of the trainers delivered a content in which he/she could feel entirely comfortable and maintain personal and professional integrity.

Follow up of the programs

The follow up sessions facilitated the application of the skills that had been acquired during the trainings.

Support for the internal trainers

It turned out to be essential to provide internal trainers with sufficient support. In case of PepsiAmericas internal trainers received methodological and project management support. It is also critical that internal trainers receive enough time to prepare for the trainings.

Under these circumstances chances are good to complete successful programs.

Rekrutierung neu gedacht – am Beispiel Schule

Im Jahr 2010 werden trotz Nettomigration mehr Europäer in Pension gehen als erstmals in den Arbeitsprozess einsteigen. Die kleiner werdende Gruppe der Erwerbstätigen muss daher ihre Produktivität steigern, um die gleiche – geschweige denn eine bessere – Arbeitsleistung erbringen zu können. Je kleiner das Angebot am Arbeitsmarkt, umso mehr wird die Nachfrage bei den Arbeitgebern angeheizt. Die Fähigkeit, exzellente Mitarbeiter an die Organisation zu binden, wird zur Überlebensfrage im Wettbewerb. Die Schule ist als Arbeitgeber ein gutes Beispiel für ein System unter extremen Rekrutierungsdruck.

Arbeitgeber Schule unter Druck

Ganztägige Schulformen nehmen zu, Lehrer unterrichten in immer kleineren Gruppen, die Schülerzahlen bleiben gleich. Das bewirkt, dass Lehrer immer mehr Aufgaben zu erfüllen haben. Dieser Mehraufwand lässt sich aber nicht durch „Produktivitätsgewinne“ kompensieren – ganz im Gegenteil: Es sind mehr Stellen zu besetzen. Gleichzeitig erreichen viele der derzeit beschäftigten Lehrer in den nächsten Jahren ihr Pensionsalter. Beispielsweise tritt rund die Hälfte der österreichischen Bundeslehrer in den Jahren 2012 bis 2020 in den Ruhestand. Was also tun?

Eine in Deutschland häufig zu beobachtende Reaktion auf akuten Lehrermangel ist, dass die betroffenen Bundesländer die jeweils gesuchten Pädagogen im In- und Ausland mit höheren Gehältern ködern und ab-

Wie kann es gelingen, exzellente neue Lehrpersonen zu verpflichten? So wie viele andere große Organisationen sind gerade Schulen gefordert, laufend viele neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an deren Motivation, Potenzial und Grundqualifikation.



© www.fotolia.de

werben. Das funktioniert natürlich nur so lange, als überhaupt entsprechend ausgebildete und mobile Lehrpersonen am Markt sind. In manchen Gegenständen – wie beispielsweise Physik und Chemie – ist jedoch absehbar, dass die Universitäten bei Weitem nicht genug Absolventen für höhere Schulen haben werden.

Rekrutierung neu gedacht

Die Schulverwaltung wird daher in der Rekrutierung neue Wege gehen

müssen. Wir beschreiben in der Folge erfolgversprechende Strategien und stellen Überlegungen an, wie diese auf andere Organisationen übertragen werden können (siehe Tabelle).

1. Spezielle Rekrutierungsprogramme

Angesichts der Vielzahl an zu besetzenden Stellen kann mit einzelnen Sonderverträgen für Lehrpersonen nicht das Auslangen gefunden werden. Dem Problem muss mit einer größer angelegten und auch kurzfristig greifenden Maßnahme begegnet werden. Ein Zugang könnten spezielle Rekrutierungs- und Trainingsprogramme sein, die sich an Neueinsteiger wenden.

Organisationen wie ‚Teach for America‘ in den USA oder ‚Teach First‘ in Großbritannien machen es erfolgreich vor: Sie verpflichten Collegeabsolventen für eine zweijährige Unterrichtszeit. Auf eine intensive Einschulung der Jahrgangsstufe folgt sofort der Einsatz als Lehrer in unterversorgten Schulbezirken. Die Teilnehmer werden an der Schule von erfahrenen Lehrern ge-coacht. Nach den zwei Jahren bleiben 63 Prozent der Alumni von ‚Teach for America‘ im Unterrichtswesen tätig.

Diese Programme appellieren an das ideelle Motiv, sich in den Dienst einer guten Schulausbildung für die gesamte Bevölkerung zu stellen. Die akademischen und die sonstigen Selektionskriterien sind überaus streng. Dadurch bekommt die Zugehörigkeit zu den elitären Korps auch einen Nutzen für die weitere universitäre Ausbildung oder einen beruflichen Wechsel.

Abgeleitete Tipps für Rekrutierungsstrategien

Spezielle Rekrutierungsprogramme 1	Aus- und Weiterbildung „on the job“ 2	Durchlässigkeit bei den Karrieren 3
Über zeitlich befristete, selektive Programme auch kurzfristig neue Zielgruppen ansprechen	In Kooperation mit Universitäten akademische Aus- und Weiterbildungen entwickeln, bei denen die Reflexion der eigenen Praxis integraler Bestandteil des Programms ist	Burnout im Job dadurch vorbeugen, dass auch in großen, bürokratischen Systemen die Mitarbeiter ihrer Laufbahn eine neue Wendung geben können
Das Rekrutierungs- und Trainingsprogramm als Qualitätsmarke sehen	„Blended Learning“ als Vermischung von Präsenzphasen an der Universität und der Verwendung von elektronischen Lernmedien anbieten	Verstärkt auch Kompetenzen, die außerhalb der Organisation erworben worden sind, anerkennen und für den beruflichen Einsatz mit einbeziehen
Jahrganggruppen bzw. „Generationen“ zur Steuerung und Qualitätssicherung schaffen	Durch die Einrichtung von Stiftungsprofessuren universitäre Lehr- und Forschungsprogramme langfristig unterstützen	Die universitären Aus- und Weiterbildungen sowie die Dokumentation der beruflichen Leistung so strukturieren, dass ein Wechsel bzw. Wiedereintritt erleichtert wird
Den Übertritt aus dem Rekrutierungsprogramm in eine reguläre Laufbahn ermöglichen	Zwecks Vergleichbarkeit der Abschlüsse inhaltliche Abstimmung mit anderen Organisationen aus der gleichen Branche anstreben (Zertifizierung)	Möglichkeiten der ehrenamtlichen Mitarbeit schaffen, die auch in Erwerbsarbeit übergehen kann und umgekehrt, also z. B. auch bereits pensionierte Mitarbeiter einbeziehen
Erfahrene Leistungsträger mit Coaching- und Supervisionsfunktionen betrauen, um sie damit zu motivieren und dadurch länger im Aktivstand zu halten	Bereits erworbene Kompetenzen und Qualifikationen anrechnen	
Von Erfolgen und Misserfolgen bei Sonderprogrammen für Regelaktivitäten lernen		

2. Aus- und Weiterbildung „on the job“

Die universitäre Aus- und Weiterbildung für Lehrpersonen befindet sich im Umbruch. Einerseits steht die Anpassung an die dreistufige Bologna-Gliederung (Bachelor, Master, PhD) an, andererseits werden zunehmend Bildungsberufe – wie beispielsweise in der Kindergartenpädagogik – akademisiert. Der Trend geht zu einer gemeinsamen Grundausbildung für pädagogische Berufe, auf die dann – möglicherweise berufsbegleitend – die Spezialisierung erfolgt. Voraussetzend können Lehrer ihre Qualifikationen „modular“ so erweitern, dass sie dem erwarteten Bedarf am Arbeitsmarkt und ihren persönlichen Entwicklungsinteressen entsprechen. Berufserfahrene Quereinsteiger könnten ihre bereits erworbenen Kompetenzen und absolvierten Studien einbringen und in einer universitären Weiterbildung speziell pädagogisch geschult werden.

Universitäre Programme, insbesondere in der postgradualen Aus- und Weiterbildung, sind ein wirksames Rekrutierungsinstrument, vor allem

wenn in einer Art Turnus-Phase gleichzeitig gearbeitet und daher auch ein Einkommen erzielt werden kann.

3. Durchlässigkeit bei den Karrieren

Im Schulsystem entstehen gänzlich neue Berufsbilder – sei es in der sozialpädagogischen Beratung, an der Schnittstelle zur außerschulischen Betreuung, im Bereich elektronischer Lernmedien o. Ä. Eine gemeinsame Grundausbildung könnte auch hier vorbereiten sowie eine höhere Durchlässigkeit in den verschiedenen Schultypen ermöglichen. Eine Pflichtschullehrerin könnte beispielsweise nach entsprechender Weiterbildung und Praxis eine Führungsfunktion in einem Kindergarten übernehmen.

Personalmanagementprozesse verschmelzen

Generell lässt sich beobachten, dass die klassischen Prozesse im Personalmanagement nicht mehr linear ablaufen. Bewerber werden sich in Zukunft vor ihrem Eintritt vielmehr danach richten, welche Aus- und Weiterbil-

dungen ihnen „on the job“ geboten werden. Arbeitgeber sind gefordert, ihren Mitarbeitern attraktive Optionen für ihre Karriereplanung zu bieten.

Die Schule wie auch der Gesundheits- oder Sicherheitsbereich ist von eminenter Bedeutung für die gesamte Gesellschaft. Das eröffnet ein besonderes Mobilisierungspotenzial. In Zukunft werden jedoch alle Arbeitgeber, öffentliche wie private, ihre Angebote an potenzielle Mitarbeiter noch attraktiver gestalten müssen.

Interessante Links

Teach for America: <http://www.teachforamerica.org/>

Teach First: <http://www.teachfirst.org.uk/>

Expertengruppe zur „LehrerInnenausbildung NEU“:
<http://www.bmukk.gv.at/schulen/lehr/labneu/index.xml>



Markus Redl berät öffentliche Einrichtungen und NPOs bei ihrer strategischen und operativen Entwicklung.

markus.redl@ICG.eu.com

Dynamische Unternehmensentwicklung

Beweglichkeit schafft Zukunft

Die Strukturen, Workflows und Templates aus Industrie- und Informationszeitalter genügen nicht mehr in einer Geschäfts- und Arbeitswelt, die sich global und dynamisch verändert. Organisationen und Veränderungsprozesse werden längst von der Realität überholt. Nur eins ist noch sicher – die Unsicherheit. Jetzt ist Beweglichkeit gefragt.



Frank Kühn arbeitet mit Führungskräften und Teams, die zukunftsorientierte, flexible Organisationen entwickeln, Prozessmanagement einführen und Projektmanagement optimieren wollen.

frank.kuehn@ressential-ICG.com

Die Unternehmen hasten von einer Umstrukturierung zur nächsten. Das Organisieren und das Verändern nimmt kein Ende – Wirtschaft und Unternehmen nehmen sich innen die Kraft, die sie am Markt brauchen. Die Krise ist das logische Ergebnis. Und danach? Die Rückkehr zu alten Mustern.

Sich der Situation und Zukunft stellen

Nach der letzten Gallup-Umfrage ziehen nur noch 13 Prozent der Mitarbeiter aktiv mit, 67 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, die anderen haben innerlich gekündigt. Der Anteil der psychischen Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen ist seit

1996 um 60 Prozent gestiegen. Die Kluft zwischen Organisation und Menschen wächst, die Performance sinkt. Die Zukunft gehört beweglichen Organisationen mit eingebauter Transformation. Sie bewegen sich eng am Marktgeschehen und entlang ihrer Möglichkeiten. Sie fixieren nur das Nötigste und setzen auf eine Führung, die das Unternehmen mit den Menschen bewegt.

Realität ist ernst zu nehmen

In unseren Projekten überprüfen wir, wie die Organisationskonzepte zu dem passen, was in der geschäftlichen und betrieblichen Realität wirklich zählt: Vision versus persönliche Motivation, Zielsetzung versus wirkliches Interesse, Stellenbeschreibung versus verfügbare Kompetenz, Prozess versus erprobte Arbeitsweise, Struktur versus nützliche Arbeitsbeziehung, Tools versus persönliche Methode.

Wenn Konzept und Realität nicht zusammenpassen, ist es um den Wirkungsgrad der Organisation schlecht bestellt. „Unsere neue Projektdatenbank? Ungeeignet. Wir versuchen sie

möglichst zu umgehen.“ Hier bewegt sich nichts, nur der Widerstand. Es geht auch anders: „Mit neuen Mitarbeitern vereinbare ich, dass sie sich sechs Wochen lang im Bereich und im Unternehmen umschauen und Gespräche führen. Sie machen sich ein Bild, was wichtig ist, woran gearbeitet wird, wo noch gute Möglichkeiten für einen eigenen Beitrag sind, wo sie ihre Talente einsetzen können. Anschließend schlagen sie das Thema vor, an dem sie gerne arbeiten würden. Bisher hat es immer gepasst. Das Ergebnis: Fokussierung unseres Teams auf zukunftsorientierte Themen, hohe Motivation und Spitzenleistungen.“

Das Erfolgsrezept: Am Anfang stehen nicht formale Strukturen und Systeme, auf die der Mitarbeiter passen muss. Vielmehr geht die Klärung einer wertvollen Arbeitsaufgabe Hand in Hand mit den Erfahrungen, den Motivationen und den Talenten der Menschen. Die Organisation passiert an der richtigen Stelle, wo Bedarf und Kompetenz sich treffen.

Bewegung in die Organisation einbauen

Die Arbeit am neuen Organisationskonzept brachte Bewegung. „Lange wollten wir die Komplexität unserer Märkte in einer entsprechend komplexen Organisationsstruktur abbilden. Jetzt machen wir es entgegengesetzt: Minimalstruktur und neue organisationale Freiräume, die wir mit Führungs- und Kooperationskompetenz ausfüllen; hierfür haben wir ein Entwicklungsprogramm aufgesetzt. Unser Ziel: Auflösung von Erstarrung, neue



© Radek Raetzan/fotolia.de

Organisationen und Veränderungsprozesse werden längst von der Realität überholt.

Energie und Beweglichkeit für den gemeinsamen Geschäftserfolg.“

Struktur umdefinieren

Im Unternehmen wird bei „Struktur“ schnell an Hierarchie gedacht. Längst sind es aber ganz andere Strukturen, die den Menschen im Unternehmen Halt geben; an ihnen lohnt sich unsere Arbeit. Dazu zählen verlässliche Verhaltensstrukturen in Führung und Zusammenarbeit sowie persönliche Kompetenzstrukturen, die Sicherheit geben.

„Wir Führungskräfte müssen vorleben, wie es geht. Stichworte sind Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Da können sich Aufgaben oder Strukturen verschieben und Menschen beruflich verändern wollen – wir müssen jederzeit Orientierung und Unterstützung geben. Das schafft Vertrauen in der Unsicherheit.“ Das heißt nicht, die überkommenen Linienstrukturen gänzlich über Bord zu werfen, sondern sie produktiver einzusetzen: als Entwicklungszentrum und Drehscheibe für Know-how, Ressourcen, Best Practices und Experten, die ihre Leistung in Prozessen und Projekten realisieren.

Interaktion vor Struktur

Auszug aus einer Coaching-Sequenz: „Als Bereichsleiter Finanzen habe ich jetzt eine zusätzliche dritte Abteilung übernommen. Wie kann ich die Struktur unseres Bereiches anpassen, um Kollegen und Kompetenzen optimal

zu integrieren?“ ... „Ich merke, dass ich zu sehr in strukturelle Denkmuster verstrickt bin; man gewöhnt sich leider schnell daran. Also: Ich lasse erst einmal die Abteilungen so, wie sie sind, und versuche einen interaktiven Ansatz. Wir wollen uns alle 14 Tage zu einem Bereichskolloquium treffen und dann ein Thema besprechen, das für uns alle interessant ist.“ ... „Vorbereitet werden die Themen immer gemeinsam von zwei bis drei Mitarbeitern aus unseren verschiedenen Abteilungen. Die Kollegen lernen sich dabei gut kennen; gemeinsam haben sie auch das nötige Standing im Kolloquium.“ ... „Wir haben die Initiative jetzt sogar noch über unseren Bereich hinaus erweitert. Nächste Woche werden zwei Kollegen aus Entwicklung und Vertrieb dabei sein. Das ist die Bewegung, nach der ich gesucht habe.“

Das Erfolgsrezept: Unterschiede respektieren, Interaktion fördern, praktische Anlässe für Teamentwicklung schaffen, Dialog und Bewegung über die Bereichsgrenzen hinaus schaffen.

Interaktive Prozesse entwickeln

In beweglichen Organisationen wird nicht nur in den Prozessen, sondern auch dazwischen interagiert: „Thinking in the process box“ ist genauso wenig gewünscht wie das heutige Denken und Handeln in den Silos der Linie. Die Interaktion hat verschiedene Dimensionen:

- Die Unternehmensprozesse interagieren mit dem Wandel der Welt und wichtigen Trends. So bleibt

die Organisation immer auf der Höhe der Zeit.

- Strategieprozess, Organisationsentwicklung und Betriebsführung sind jederzeit eng miteinander abgestimmt.
- Marketing-, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse sind verzahnt. Im Dialog entstehen unternehmerisches Handeln und gemeinsamer Erfolg.
- Über die Unternehmensgrenzen hinweg werden Prozesse gemeinsam mit externen Experten und Geschäftspartnern gestaltet und gemeinsame Synergien erschlossen.

Die Interaktion schafft etwas gemeinsames Größeres und wird zum Wettbewerbsvorteil. Sie lebt von Sinnhaftigkeit, nicht aus formaler Struktur.

Auf die Ship-Family setzen

Wo die Strukturen auf das Nötigste begrenzt werden, um die Beweglichkeit der Organisation zu gewährleisten, sind unternehmerisches Denken, vorbildliche Verantwortungsübernahme und bewegende Führung gefragt. Spätestens jetzt wird klar: Der Mensch überzeugt, nicht die Struktur. Entrepreneurship wird mir zugestanden, wenn ich wirklich etwas bewege, Ownership, wenn ich konstruktive Verantwortung übernehme, Leadership, wenn mir andere Menschen folgen. Warum also nicht mehr von der Realität zum Konzept machen und die vorhandenen Kräfte besser nutzen? Hier liegen die Quellen für die künftigen Hochleistungsorganisationen.

Controlling-Trends

Kontrollieren statt steuern – Controlling auf Abwegen

Wenn's rundherum kriselt und Skandale an der Tagesordnung stehen, werden im Allgemeinen Gesetze und Spielregeln verschärft, damit sich die Menschen wieder „sicher“ fühlen. So wird beispielsweise auch die Rechnungslegung immer umfassender und die Anforderungen an Kontrollsysteme nehmen zu. Doch führen mehr Regeln auch zu besserem Verhalten?



Peter Meiregger Bruno Burkart

Der Trend geht derzeit – verursacht durch große Unternehmenspleiten und Wirtschaftsskandale – in Richtung strengere Bilanzierungs- und Kontrollregeln. Finanz-/Controllingabteilungen wachsen, große Unternehmen beschäftigen sogar eigene Abteilungen mit Akademikern, die sich ausschließlich mit dem Auf-/Ausbau der internen Kontrollsysteme beschäftigen. Doch werden dadurch Unternehmen (betriebswirtschaftlich) besser geführt? Werden dadurch Effizienz, Nachhaltigkeit und Unternehmenswerte gesteigert? Oder anders gefragt: Führen zusätzliche und komplexere Verkehrsschilder zu besseren Autofahrern? Wir haben in unserer Beratungspraxis folgende Entwicklungen beobachtet:

Abteilungen wachsen zusammen

In den letzten Jahrzehnten haben sich aus einem „führungsorientierten“ Controllingverständnis heraus eigene organisatorische Einheiten für Controlling entwickelt. Damit sollte erreicht werden, dass Controlling sich zur Gänze auf seine Kernfunktionen Reporting, Forecasting, Kennzahlenermittlung und dgl. m. fokussieren kann, während die Finanzabteilungen und Rechnungswesen-Abteilungen gesetzliche Vorschriften wie Buchhaltung, Jahresabschluss und Steuerwesen erfüllen. Und das war gut so!

Derzeit beobachten wir aber eine Trendumkehr: Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling wachsen organisatorisch wieder zusammen, insgesamt stehen Themen wie Umsetzung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften, Aufbau von IKS-Systemen bzw. Konzernberichtserstattung im Vordergrund. Begründet wird diese Zusammenführung oft mit Straffung von Abläufen, Vermeidung von Schnittstellen und Doppelgleisigkeiten. Die Konsequenz: Den Controllern fehlen die nötigen Ressourcen, um ihre

Funktion als betriebswirtschaftliche Servicestelle für Führungskräfte auszuüben.

Konzern- bzw. Eigentümersicht dominiert

In vielen Unternehmen wie auch NPOs ist das Controlling auf die Informationspflichten und -bedürfnisse der Eigentümer und des Top-Managements ausgerichtet. Dadurch wird das operative Management als Kunde der Controllingabteilungen in die zweite Reihe gestellt. Schärfer formuliert: Die Controller kümmern sich zu wenig um ihre Kunden im operativen Bereich. Das ist so lange unproblematisch, wie die dezentralen Unternehmensbereiche (Werke, Niederlassungen, Tochtergesellschaften, große Bereiche) über eigene Controllingressourcen verfügen. Wenn dies jedoch nicht der Fall ist oder diese dem Rotstift zum Opfer gefallen sind, entsteht ein fatales Loch. Die zentralen Finanz-, Rechnungswesen- und Controllingstellen sind mit dem externen Rechnungswesen und der Konzernberichtserstattung ausgelastet. Für die operativen Einheiten fehlen einerseits die Ressourcen, andererseits sind die Zentralstellen zu weit weg vom Geschäft, um als operative betriebswirtschaftliche Servicestellen wirksam zu werden.

Verwaltung und NPOs werden „ökonomisiert“

Universitäten, Opern, Museen, Stadtwerke, Krankenhäuser oder auch die Buchhaltungsagentur des Bundes haben eines gemeinsam: Sie erbringen

Save the date



Controller-Forum 23. März 2011, messecongress Igraz

unverzichtbare Dienstleistungen für die Bürger und stellen insgesamt als öffentliche Unternehmen den wahrscheinlich größten Wirtschaftsbereich dar. Im Zuge knapper werdender Finanzmittel, Liberalisierung und Verwaltungsreform (Stichwort Ausgliederungen und Privatisierungen) haben diese Organisationen einen hohen Nachholbedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how. Gleichzeitig sind die Finanz- und Controllingabteilungen mit dem Auf- und Ausbau eines privatwirtschaftlichen Rechnungswesens voll ausgelastet oder bauen Informations- und Kennzahlensysteme für die Führungsspitze auf. Controlling im klassischen Sinn als Führungsunterstützung in betriebswirtschaftlichen Belangen befindet sich daher in den meisten Einrichtungen noch in den Kinderschuhen.

Controlling-Systeme verwirren statt unterstützen

Die Möglichkeiten moderner EDV-Systeme sind fast grenzenlos und verführerisch: Auf „Knopfdruck“ – so suggeriert es die Werbung – ist beinahe jeder beliebige Bericht für jedermann verfügbar. Das Trügerische an diesen Versprechen: Der notwendige Organisationsaufwand ist enorm, die laufende Betreuung der Systeme aufwändig und die Gefahr groß, dass unzählige aufeinander nicht abgestimmte Auswertungen den Blick auf das Wesentliche verstellen. Am Ende sieht man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr – das klassische „overreported, but underinformed-Syndrom“ tritt ein.

Wie gelingt der Weg zurück zur Steuerung?

- 1 Operative Einheiten müssen seitens des Controllings ausreichend unterstützt werden. Das bedeutet, dass größere Einheiten (ab ca. 100 Mitarbeiter) unbedingt einen eigenen Controller haben sollten.
- 2 In größeren Organisationen ist es sinnvoll, Konzerncontrolling und operatives Controlling zu trennen. Das Konzerncontrolling ist für die Reports an die Unternehmensleitung, Konzernzentrale oder andere oberste Organe verantwortlich. Das operative Controlling unterstützt die Führungskräfte im Tagesgeschäft und sollte für diese als betriebswirtschaftlicher Dienstleister und Sparringpartner unverzichtbar sein.
- 3 In Verwaltungen und NPOs ist eine umfassende Qualifizierung der Führungskräfte unabdingbar. Die betriebswirtschaftliche Verantwortung kann nicht „wegdelegiert“ werden. Eigene Controllingexperten sind notwendig, diese sollten jedoch aus dem betrieblichen Umfeld der Organisation kommen. Dies erhöht die Anschlussfähigkeit und Akzeptanz.
- 4 Überbordende Reportingstrukturen müssen abgespeckt werden. Einheitliche Gestaltung, Aktualität, Nachvollziehbarkeit und Steuerungsrelevanz sind unverzichtbare Anforderungen an die innerbetrieblichen Berichte. Dies betrifft u. a. öffentliche Unternehmen und die Verwaltung: Analysen haben gezeigt, dass 60 bis 80 Prozent der vorhandenen Berichte die Führungskräfte nicht unterstützen, sondern nur den übergeordneten Berichtspflichten dienen.
- 5 „Was unter Beobachtung ist, wird auch beobachtet“ – die tatsächlich relevanten (betriebswirtschaftlichen) Ziele und Kenngrößen müssen in den internen Abteilungssitzungen besprochen und analysiert werden. Achten Sie daher darauf, dass in Managementmeetings nicht über Nebensächlichkeiten referiert wird, sondern die relevanten Themen besprochen werden.

Tip

Controlling für Nichtcontroller

9. bis 10. Juli 2010, Business-Circle Wien

Bei Anmeldung über ICG erhalten Sie € 80 Ermäßigung! www.ICG.eu.com/termine

Ansprechpartner für Unternehmenssteuerung und Veranstalter des Controller-Forums:
bruno.burkart@ICG.eu.com (Partner ICG)
peter.meiregger@campus02.at (Studiengangsleiter Rechnungswesen & Controlling FH CAMPUS02)

Führen ist (k)ein Geheimnis

Aufgrund des großen Erfolges findet ab Herbst 2010 der ICG Führungskräfte-Lehrgang zum zweiten Mal statt. Die Ausbildung umfasst fünf Module, die alle wesentlichen Elemente einer integrierten Unternehmensführung beinhalten. Auf Basis des Wiener Kompetenzmodells erhalten Sie ein klar strukturiertes Selbst- und Fremdbild Ihrer derzeitigen Füh-

rungskompetenzen. Sie lernen in einem anschaulichen Unternehmensplanspiel betriebswirtschaftliche Zusammenhänge besser zu verstehen und können unternehmerische Entscheidungen erproben.

Termin: 29. Sept. 2010 bis 14. Mai 2011

Ort: Seminarhotel RETTER, Pöllau/Steiermark

Kosten: € 7.250,- zzgl. 20 % MwSt.

Change-Management für einen guten Zweck

ICG unterstützt Mama Afrika



„Ali's Kinder“ beim Schulunterricht.

Mama Afrika, der Verein zur Förderung des Unternehmertums in Afrika, wächst weiter!

Heute möchten wir Ihnen von einem neuen, spannenden Projekt erzählen: Ali und Rashid betreiben eine Privatschule für Kinder zwischen 6 und 10 Jahren. Um diese zu finanzieren, haben sie ein interessantes „Geschäftsmodell“ entwickelt: Von der Hälfte

der Kinder wird Schulgeld eingehoben (dies bei wohlhabenden Eltern) und dafür können ca. 40 Kinder kostenlos die Schule besuchen. Zusätzlich betreiben sie an der Südküste vor den Hotels eine Surfschule für Touristen, deren Einnahmen auch der Schule zugute kommen. Mama Afrika hat nun den Ausbau dieser Surfschule finanziert. Es wurden weitere Surfbretter angeschafft und der Ankauf eines Padelbootes ist in Planung.

Alis Lebensgeschichte, er ist 39 Jahre alt, scheint uns nicht untypisch für seine Generation in Kenia. Sein Vater hatte sechs Frauen und 30 Kinder. Seine Kindheit war eine schreckliche, er war ständiger Gewalt ausgesetzt. Mit Hilfe von Missionaren und später durch staatliche Förderprogramme erreichte er den Abschluss eines Colleges. Nach verschiedenen Jobs (Strandverkäufer, Qualitäts-Supervisor) beschloss Ali, gemeinsam mit Rashid eine Schule zu gründen, um Kindern ebenfalls eine Bildungschance zu ermöglichen.

Mehr unter: www.mamaafrika.at

Impressum

Eigentümer und Medieninhaber:
ICG Integrated Consulting Group GmbH
Entenplatz 1a, 8020 Graz,
T +43/316/7189400, F +43/316/718940-40,
www.ICG.eu.com, E-Mail: office@ICG.eu.com
Redaktion: Manfred Höfler und Karin Schafner.
Grafik und Layout: Gabriele Wurzer.

Richtung: Information über Management und Unternehmensorganisation. Erscheinungsdatum: vierteljährlich. Druck: Medienfabrik, Dreihackengasse 20, 8020 Graz. 17. Jahrgang. Drucksache.
Bei Abdruck/Veröffentlichung von Beiträgen und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Im Sinne leichterer Lesbarkeit sind die verwendeten Bezeichnungen/Funktionstitel nur in einer geschlechtsspezifischen Formulierung ausgeführt. Selbstverständlich sind dabei jeweils beide Geschlechter gemeint.



17. Juni 2010

MAN Nutzfahrzeuge AG, Wien

Praxisworkshop zum Thema
„World Class Manufacturing“

13. Juli 2010

Gartenhotel Altmansdorf Wien

Praxisworkshop zum Thema
„Change mit Rapid Results“

20. Oktober 2010, Wien

Change-Management-Werkstatt

Heuer gibt es sie wieder: die ICG Change-Management-Werkstatt – mit internationalen Praxisfällen für gelungenes Veränderungsmanagement.

Sie erleben Erneuerung und Wandel auf eine außergewöhnliche Art: **Miha Pogacnik**, Violinist und Visionär, entführt Sie in eine unvergessliche Atmosphäre, in der der Kreativität und Business zusammenführt.

In acht Praxisworkshops lernen Sie von den Change-Erfahrungen attraktiver Unternehmen aus Deutschland, Österreich und Ungarn. Dialogrunden mit am Thema Change interessierten Führungskräften geben Raum für intensiven Erfahrungsaustausch.

Rückblick:

6. Controller-Forum

Bilder und Impressionen finden Sie unter www.controller-forum.org

Nähere Information und Anmeldung:

www.ICG.eu.com/termine
karin.schafner@ICG.eu.com