



# Change

[www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com)

## Management 2/2010

Von der Energie der großen Gruppe	2
Change mit Emotionen: Dynamik der Großgruppe	4
CSR ist Mainstream	6
Rekrutierung im Zeichen des Change	8
Wirkungsorientierung – mehr als eine Pflicht	10
Kulturevaluation auf Augenhöhe	12
Der Staat will Bürger entlasten	14
Projektportfolios richtig managen	16
IT als Enabler für Unternehmensentwicklung	18
ICG-News	20

2
4
6
8
10
12
14
16
18
20

Systemisches Management

# Von der Energie der großen Gruppe

Wenn Wandel nur vom Management gestaltet und verordnet wird, gelingt dieser in der Regel nicht. Für kontinuierliche Entwicklung in Unternehmen braucht es Veränderungen, die von den Mitarbeitern getragen und gestaltet werden. Großgruppenveranstaltungen können Auslöser für schnelle und wirksame Entwicklungsprozesse sein.



Hans Bodingbauer Thomas Mandl

Wie können wir die Mitarbeiter über unsere Vorhaben informieren und sie bewegen, diese mitzutragen? Und: Wie können wir sie in unsere Planungen einbeziehen und mit ihnen in einen konstruktiven Dialog treten? Vor solchen Fragen stehen Führungskräfte oft, wenn Veränderungen anstehen. Die Antwort lautet: informieren, motivieren, aktivieren! Eine Form, bei der Information, Motivation und Aktion fast gleichzeitig stattfinden, ist die Arbeit in der Gruppe.

## Less telling more thinking

Dass, was Menschen selbst erdacht und gesagt haben, ist viel mächtiger als

dass, was ihnen gesagt wurde. Obwohl wir das wissen, agieren wir im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern genau anders. Wir brillieren mit unserer Sicht der Welt, mit unseren Empfehlungen, Ideen und Anweisungen – und töten selbstgefällig eigenständiges Denken, Kreativität, Motivation und Veränderungswillen. Genau diejenigen Eigenschaften, die wir bei Wissensarbeitern besonders schätzen. Eine Arbeitsform, bei der Kreativität, Denken und Motivation zur Veränderung effektiv wirksam werden können, sind Großgruppenveranstaltungen. Sie zielen darauf ab, eine ausgewogene Balance zwischen den Bedürfnissen und Aufgaben der Organisation und denen des Individuums herzustellen. So wie es auch eine der wichtigen Aufgaben des Managers ist, genau diese Balance im Fokus zu behalten.

## Workshop versus Großgruppe

Veränderungsprozesse als eine Aneinanderreihung von Workshops und gruppendynamischen Seminaren zu gestalten ist zeitraubend und aufwändig. Großgruppenveranstaltungen hin-

gegen bringen schnell Dynamik in Organisationen und liefern schnellere Lösungen. Bei Großgruppenveranstaltungen finden viele Workshops gleichzeitig statt. Alle arbeiten am gemeinsamen Thema und Ziel. Individuelle Befindlichkeiten treten in den Hintergrund und die Menschen werden sich ihrer Rolle und Funktion, die sie in der Organisation einnehmen, bewusst. Alle, die für gute Lösungen notwendig sind – nämlich die Betroffenen, Wissenden und Mächtigen, sind in einem Raum, arbeiten und entscheiden. Eine Großgruppenkonferenz verändert für jeden Einzelnen das Selbstverständnis als Mitglied der Organisation und vor allem auch die Beziehung zur Führung und zu den Kollegen. Führung wird neu und unmittelbar wahrgenommen, ebenso Kollegen. Neue Kontakte werden geknüpft und Kommunikationsnetzwerke aufgebaut. Veränderung findet unmittelbar und sofort statt.

## Wie ticken große Gruppen?

Großgruppenveranstaltungen basieren auf der Idee der partizipativen Führung. Trotzdem sind sie keine basisdemokratische Veranstaltung, sondern haben klare, von der Unternehmensführung vorgegebene Ziele, eine zum Teil sehr rigide Struktur (sonst wäre es nicht möglich, dass 100 und mehr Menschen in einem Raum effektiv arbeiten) und ein durchdachtes Design.

Manager haben oft Angst vor Großgruppenkonferenzen, weil sie fürchten, eine große Gruppe nicht unter



© www.fotolia.de

Entwicklung braucht Energie.

Kontrolle behalten zu können. Es ist richtig, Großgruppensettings entlarven Schwächen bei Managern schnell. Glaubwürdiges, authentisches Agieren der Führungskräfte ist in solchen Veranstaltungen besonders wichtig. Große Gruppen agieren nach anderen Gesetzmäßigkeiten als die gewohnten Umgebungen in Unternehmen. Daher ist es empfehlenswert, erfahrene Berater bei der Planung und Durchführung beizuziehen. Experten, die die Struktur, die Designs, die Methoden und die dahinterliegenden theoretischen Modelle verstehen und praktisch beherrschen.

## Anwendung und Design

Wann ist es empfehlenswert, eine Großgruppenkonferenz als Methode einzusetzen? Sicher immer dann, wenn Veränderungen für die Organisation und jeden Einzelnen gefordert sind. Wenn es zum Beispiel darum geht, ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln, neue Organisationsstrukturen zu schaffen, die Kultur zu verändern oder Menschen in Merger- und Integrationsprozessen zusammenzuführen. Generell in Situationen, bei denen das Denken aller benötigt wird, um bestmögliche Lösungen zu erarbeiten und auch schnell umzusetzen. In einer Großgruppenkonferenz beginnt die Umsetzung bereits in der Veranstaltung – darin liegt einer der bedeutendsten Vorteile. Denn die meisten Vorhaben und Projekte scheitern nicht an den mangelnden Ideen, sondern an der zu geringen Umsetzungskraft.

Beispiele für Standard-Designs für Großgruppenkonferenzen sind: Appreciative Inquiry, Open Space, Real-Time-Strategic-Change (RTSC), Whole-Scale-Change, Zukunftskonferenz, World Café etc. Mehr zu den einzelnen Methoden finden Sie im Internet, in den nächsten Ausgaben dieses Magazins oder können Sie auch gerne direkt bei den Autoren erfragen. Einen Praxisbericht finden Sie auf den nachfolgenden Seiten („Change mit Emotionen: Dynamik der Großgruppe“ bei der Neuroth AG).

## Wer die Menschen bewegt, bewegt die Welt

Gerade im Zusammenhang mit Change wird immer wieder der Ruf nach Berechenbarkeit und Messbarkeit laut. Dies ist auch sinnvoll, denn es hilft, den Blick für das Wesentliche zu schärfen und Erfolge quantifizierbar zu machen. Unternehmen sind jedoch hochkomplexe Systeme, deren Dynamik, bestehend aus Organisationsstrukturen, Rollen und Prozessen, niemals vollständig kalkulier- und analysierbar sein wird. In Veränderungsprozessen ist es daher empfehlenswert, den Grundsatz „Nicht alles ist messbar“ zu respektieren – besonders dort, wo Menschen arbeiten. Für Führungskräfte, die das akzeptieren können, ist die Großgruppenkonferenz ein mächtiges und wirksames Instrument, um notwendige Veränderungen schneller und besser umzusetzen und auf breiter Basis zu verankern.

[hans.bodingbauer@ICG.eu.com](mailto:hans.bodingbauer@ICG.eu.com)  
[thomas.mandl@ICG.eu.com](mailto:thomas.mandl@ICG.eu.com)

## Großgruppensdesigns

### Appreciative Inquiry

Diese Methode geht von der Überlegung aus, dass wir immer nur das finden, wonach wir fragen/suchen. Fragen wir nach Mängeln, finden wir die Fehler. Gleiches gilt für Stärken und Lösungen. Veränderung mit Appreciative Inquiry folgt fünf Schritten: 1. Ziel der Veränderung; 2. Entdecken, was funktioniert; 3. Erfinden, wie es sein könnte; 4. Entwerfen, wie es werden könnte und 5. Entfalten, wie es werden wird.

### Real-Time-Strategic-Change

Die Stärke von RTSC ist es, dass die vom Management entwickelten strategischen Ziele mit den Mitarbeitern strukturiert diskutiert und die gemeinsame Umsetzung effektiv geplant wird.

### World Café

Dieses Design entspricht der zwanglosen und entspannten Atmosphäre eines Straßencafés (vier Personen pro Café-Tisch). Durch eine strukturierte Vernetzung aller Tische werden die Antworten der Teilnehmer zu einer Frage schnell sichtbar gemacht.



### Literaturtipps

**Einführung in die Großgruppen-Methoden**  
 R. Seliger; Carl-Auer-Systeme Verlag; 2008

Wirksame Veränderung in großen Gruppen

# Change mit Emotionen: Dynamik der Großgruppe

Bei großen strategischen oder organisatorischen Veränderungen tauchen immer wieder die gleichen Fragen auf:

- ? Wie erreichen wir alle Betroffenen?
- ? Wie schaffen wir emotionale Betroffenheit und Mobilisierung?
- ? Wie können wir das Wissen unserer Mitarbeiter nutzen und in unsere Überlegungen einfließen lassen?
- ? Wie können wir Ideen, Strategien und Konzepte wirksam kommunizieren und verankern?
- ? Wie können neue Kultur und Arbeitsweisen für alle sichtbar, spürbar und erlebbar werden?

Der Ansatz, „alle Beteiligten in einen Raum“ zu bringen und dort echten Dialog statt Einweg-Kommunikation (Folienpräsentation und Show-Auftritte) zu betreiben, kann ungeahnte Energien wecken. Gerade diese Dynamik stellt aber hohe Ansprüche an Design und Vorbereitung.

**NEUROTH**

Besser hören. Besser leben.

## Beispiel: Neuroth AG – Verkaufstagung „NEU“

Die Neuroth AG, Österreichs führendes Unternehmen im Bereich der Hörgeräteakustik, hat 2009 ein umfassendes Entwicklungsprojekt mit folgenden Zielen gestartet: Professionalisierung und Restrukturierung im Verkauf und

Großgruppenveranstaltungen ermöglichen in komplexen Veränderungsprozessen, viele Beteiligte gleichzeitig einzubeziehen und zu aktivieren. So entsteht emotionale Betroffenheit und Veränderungen können nachhaltig verankert werden.



Spielerisch in Beziehung kommen.

bei den internen Prozessen, Aufbau eines schlagkräftigen Managementteams und schrittweise Übergabe der Unternehmensführung an die vierte Generation der Eigentümerfamilie.

Die neue Führung entschied sich dafür, ihren Managementstil, die neuen Konzepte und den Generationenwechsel in unkonventioneller Weise zu kommunizieren. Im Rahmen der planmäßigen Verkaufstagung wurden mit den ca. 140 Schlüsselmitarbeitern aus Vertrieb und internen Bereichen einen ganzen Tag lang die Veränderungsthemen bearbeitet. Der leitende Gedanke war

dabei: nicht nur über die Veränderungen reden und ankündigen, was alles sein wird, sondern sie gleich hier und jetzt leben.

## Die Geschichte würdigen

Schon der Einstieg war außergewöhnlich – spielerisch haben die an Achtertischen sitzenden Teilnehmer mehr über einander und ihre Beziehung zu Neuroth erfahren. Dann wurde die Übergabe der Managementverantwortung innerhalb der Familie zelebriert. Nach einem emotionalen Rückblick auf prägende Ereignisse der Unternehmensgeschichte und einer Würdigung der bewährten Mitstreiter übergaben die bisherigen Leitfiguren die Verantwortung an ihre Kinder. Diese übernahmen damit auch die Leitung der Veranstaltung und spielten so ihre neue Rolle sofort und für alle sichtbar. Nach einem berührenden Dank an ihre Mutter stellten sie das Management-Team vor, auf das sie sich stützen wollen.

## Alle Schlüsselmitarbeiter aktiv einbinden

Nun wurde an den strategischen Fragen des Unternehmens gearbeitet. Dabei ging es nicht darum, basisdemokratisch eine neue Strategie zu entwickeln, sondern das im Raum geballte Wissen über den Markt und das Geschäft zusammenzuführen und ein breites Verständnis für Strategie und Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Teilnehmer und Management diskutierten strategische Fragen und es wurden gemeinsam neue Ideen entwickelt.



Die Teilnehmer arbeiten gemeinsam mit viel Energie an den strategischen Fragen.

## Die neue Organisation sichtbar machen

Folien und Organigramme sind gut, erlebte Veränderung ist besser. Nach diesem Grundsatz wurde während der Mittagspause die Sitzordnung völlig umgestellt und die geplante Organisationsveränderung damit sichtbar und spürbar gemacht. Die Teilnehmer haben bereits in der neuen Struktur über Ziel und Auswirkungen der Reorganisation diskutiert. Angeleitet wurden sie dabei von der mittleren Führungsebene im Verkauf, die auch bereits in ihrer künftigen Rolle agierte.

Es ging darum, den Teilnehmern verständlich zu machen, warum die Veränderung notwendig ist und was sie für den Einzelnen oder sein Team bedeutet. Fragen wurden beantwortet, Anregungen zur erfolgreichen Umsetzung entwickelt und die neuen Teams und Führungsrollen „ausprobiert“.

## Das Feiern nicht vergessen

Nach einem intensiven, auch sehr emotionalen Arbeitstag stand der Abend im Zeichen des Feierns.

dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com  
hans.bodingbauer@ICG.eu.com

## Tipps für die Arbeit mit Großgruppen

**Keine Basisdemokratie, aber auch keine Scheinbeteiligung**  
Stellen Sie klar, was schon im Vorfeld entschieden wurde und wie groß der Gestaltungsspielraum der Gruppe ist. Menschen wollen Orientierung.

**Keine Angst vor Emotionen**  
Bauen Sie Elemente für beide Gehirnhälften ein. Veränderung braucht emotionale Betroffenheit – die durch Powerpoints nicht entsteht.

**Aufbau eines Spannungsbogens**  
Starten Sie mit einer gemeinsamen Standortbestimmung als Basis für die Entwicklung von Zielen oder Visionen. Am Ende stehen umsetzungs- und handlungsorientierte Elemente.

**Saubere Vorbereitung**  
Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Planung im Vorfeld. Im Gegensatz zu kleinen Workshops können Designfehler in einer Großgruppe kaum mehr korrigiert werden.

**Hohe Professionalität**  
Schaffen Sie einen professionellen Rahmen: Klare Arbeitsanweisungen, Platzzuordnung, Kamera und Leinwand, um Redner und Ergebnisse sichtbar zu machen, professionelle Mikrofone, ausreichend Personal für den Support etc. drücken Wertschätzung für die Beteiligten aus.

CSR – Corporate Social Responsibility

# CSR ist Mainstream

„Umweltschutz kostet Geld“ oder „CSR ist etwas für Idealisten“. Diese oder ähnliche Argumente werden immer seltener. Stattdessen hört man immer häufiger: „Was sich nicht rechnet, ist nicht nachhaltig“. Nachhaltigkeit ist ein zentraler Gesellschaftstrend geworden, den zu ignorieren sich Organisationen kaum mehr leisten können.

**F**est steht: Nachhaltigkeit ist im Mainstream angekommen, es gibt fast so etwas wie einen gesellschaftlichen „Green Common Sense“. Grüne Themen erhalten – nicht zuletzt aufgrund immer stärkerer und besser organisierter Stakeholder-Gruppen – zunehmend Business-Relevanz. Anlass genug, über relevante Trends und Treiber für Veränderung sowie deren Auswirkungen – auch auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen – nachzudenken. Lesen Sie hier, im ersten Teil des Artikels, warum das Thema immer wichtiger wird.

## Konsum wird grün

Die Marktentwicklung der letzten Jahre ist beeindruckend und auch die Krise scheint dem grünen Konsum keinen Abbruch zu tun. Trotzdem – und vor allem auf diesem Markt – gilt: Es muss sich auszahlen. Für Anleger\* zählt die Rendite, für Konsumenten der Preis. Studien belegen, dass für ethisch einwandfreie Produkte zwar Preisauflagen akzeptiert werden, jedoch nur von einer bestimmten Zielgruppe und in einem gewissen Rahmen (bis etwa zehn Prozent). Sogenannte LOHAS (Life-

style of Health and Sustainability) sind fast durchwegs Menschen mit hohem Bildungsniveau und entsprechendem Einkommen. Doch auch auf breiter Ebene zeigt sich ein Einstellungswandel. Gemäß aktueller Studien achten bereits sehr viele Konsumenten verstärkt auf soziale Kriterien (etwa würdige Lebens- und Arbeitsbedingungen bei der Herstellung) oder ökologische Aspekte (CO<sub>2</sub>-Belastung durch Produktion und Transport, Verringerung von Abfall etc.).

## Privat wie öffentlich

Nicht nur der private Konsum, auch die öffentliche Beschaffung erfolgen zunehmend nach ökologischen und sozialen Aspekten. Sowohl in Österreich als auch in Deutschland ist die Berücksichtigung entsprechender Kriterien vergaberechtlich möglich. Bei der Beschaffung von Fahrzeugen sind in Österreich seit heuer ökologische Aspekte wie Verbrauch und Emissionen explizit zu beachten. Auch enthalten immer mehr Ausschreibungen Kriterien, die auf Gleichstellung und Gender Mainstreaming abzielen. In Deutschland verlangen bereits über

140 Kommunen von Herstellern Garantien, dass an eingekauften Produkten keine Kinder mitgearbeitet haben. Die Städte Düsseldorf oder Neuss kaufen etwa gar keine Produkte mehr, die nicht ILO-Kriterien<sup>1</sup> entsprechen.

## Höhere Transparenz

Dem zunehmenden Nachfragedruck kommen weiterentwickelte Umwelt- und Sozialnormen entgegen. Produkt-, aber auch organisationsbezogene Zertifizierungen oder Normensysteme sollen die schwierige Überprüfbarkeit von ökologischen oder sozialen Kriterien erleichtern. EMAS III, ISO 14.001, der ISO 26.000-Leitfaden, aber auch die GRI-Richtlinien<sup>2</sup> für Unternehmensberichterstattung sollen Unternehmen, deren Kunden und anderen Anspruchsgruppen Transparenz und Orientierung geben.

## Umbrüche absehbar

Generell ist davon auszugehen, dass sich der ordnungs- und wirtschaftspolitische Rahmen in absehbarer Zukunft verändern wird. Der kaum mehr umstrittene Handlungsbedarf bei der Klima-Thematik (inklusive Umgang mit ökologischen und sozialen Folgen) oder beim Öl-Desaster im Golf von Mexiko macht strengere Regulierungen notwendig.

## Veränderung der Preise

Letztlich geht es bei all diesen Themen um Verhaltensänderung. Diese wird häufig nur über die Veränderung der relativen Preise erreicht – und dies

<sup>1</sup> Basierend auf Arbeits- und Sozialstandards der ILO (International Labour Organization)

<sup>2</sup> Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## Umbrüche sind absehbar – Bedrohung oder Chance?

Klimawandel	Gesetze/Regulierungen/Verbote – neuer Rahmen
Energiequellen und -verfügbarkeit	Veränderungen der Preise für Ressourcen
Umweltverschmutzung	Höhere Kosten für Emissionen, Abfall etc.
Verlust von Biodiversität	Langfristig Verlust der Lebensgrundlage
(Chancen-)Ungleichheit, Armut	Soziale Spannungen
Globalisierung und hohe (Inter-)Konnektivität	Konsumentenboykott, neue Geschäftsmodelle etc.
Vertrauensverlust in Institutionen/Unternehmen	Verlust von Partnern, Mitarbeitern, Kunden
Wertewandel und Sinnkrise	Sinn- und wertorientierte Führung, Positionierung

© ICG

ist absehbar. Wir werden in Zukunft sicher mit Ökosteuern oder Maßnahmen zur Erhöhung der Kostenwahrheit konfrontiert werden. Das heißt etwa, dass Verursacher von Umweltverschmutzung für Schadensbehebung bzw. Prävention aufkommen müssen (Stichwort: Emissions-Zertifikate, zum Beispiel ab 2012 für Fluglinien). Zunehmend werden auch Stimmen laut, die eine kritische Überprüfung bis hin zur Streichung von Transfers und Förderungen (Stichwort Wohnbauförderung oder Pendlerpauschale) fordern. Bekanntlich führt auch Knappheit zu Preisanstieg. Knappheit muss sich nicht unbedingt auf die Ressourcenverfügbarkeit selbst, sondern kann sich auch auf die Aufnahmefähigkeit der natürlichen Umwelt beziehen: Boden, Wasser, Luft. Konkret kann das bedeuten, dass fossile Energieträger, aber auch andere Ressourcen bald erheblich teurer sein werden.

### Neue Spielregeln

Auch technologische Umbrüche und Innovationen können Gründe für Preisänderungen sein. Innovationen ermöglichen nicht nur neuartige Angebote für höheren Kundennutzen, sondern auch neuartige – oft kostengünstigere – Prozesse. Beides hat massive Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit – für einzelne Unternehmen genauso wie für Volkswirtschaften. Beobachtet man die rasante Entwicklung und Produktion erneuerbarer Energietechnologien in China, ist zu befürchten,

dass die europäischen Staaten in diesem Punkt bald ins Hintertreffen geraten. So ist etwa bei internationalen Messen für Solartechnologien die Präsenz asiatischer Hersteller unübersehbar, fünf der weltweit fünfzehn größten Photovoltaik-Modulproduzenten kommen aus China. Viel Aufmerksamkeit erhält derzeit auch die gerade entstehende „Masdar City“ in Abu Dhabi. Masdar City soll das globale Zentrum für Cleantech, erneuerbare Energien und Ökologie im Städtebau werden – von der universitären Forschung bis zum Big Business, mit Solar- statt Öl-Dollars.

### Überleben sichern

Zurück zum einzelnen Unternehmen: Die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit ergibt sich auch input- bzw. ressourcenseitig. Unmittelbar spürbar ist die direkte Abhängigkeit von Ökosystemen z. B. in der Fischerei- oder Agrarwirtschaft. Im Gegensatz zur Forstwirtschaft, wo die Wurzeln nachhaltigen Wirtschaftens liegen, kämpft die Fischereiwirtschaft mit den Folgen massiver Überfischung. Zunehmendes Bienensterben wiederum beunruhigt nicht nur Imker, sondern auch viele andere Zweige der Agrarwirtschaft, denn diese sind auf die Bestäubung durch Bienen angewiesen. Ökosysteme sind komplex, der Ausfall eines Elementes kann ungeahnte Folgen haben. Bemühungen zum Erhalt der Artenvielfalt (Biodiversität) könnten unter dem Gesichtspunkt al-

so auch als „Überlebensversicherung“ betrachtet werden.

### Kritische Mitarbeiter

Last but not least: Das Thema Nachhaltigkeit hält auch vermehrt in den HR-Abteilungen Einzug. Die Frage nach dem (Un-)Sinn der eigenen Tätigkeit und dem gesellschaftlichen Beitrag des eigenen Arbeitgebers wird für viele Mitarbeiter immer bedeutender. Experten gehen davon aus, dass die „Next Generation“ der Fach- und Führungskräfte kritisch überlegen wird, ob die eigenen ethischen Maßstäbe und Ambitionen und jene des potenziellen Arbeitgebers zusammenpassen.

### Eigene Position finden

Nachhaltigkeit ist komplex. Nicht nur aufgrund der Vielfältigkeit der Themen, sondern auch, weil sich Nachhaltigkeit in Organisationen auf verschiedenen Ebenen abspielt: auf der operativen und strategischen, aber auch auf der Werte-Ebene. Wie betrifft Nachhaltigkeit das eigene Unternehmen? Das ist die Kernfrage für jene Organisationen, die Gegenwart und Zukunft verbinden möchten. Als erster Schritt ist wichtig, die eigene Position, den eigenen Anspruch in Bezug auf CSR zu klären. Wie Sie dabei vorgehen können, lesen Sie in der nächsten Ausgabe von Change Management (erscheint im Herbst).

[eva.grieshuber@ICG.eu.com](mailto:eva.grieshuber@ICG.eu.com)

\* Zur leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Komplementäre Personalberatung

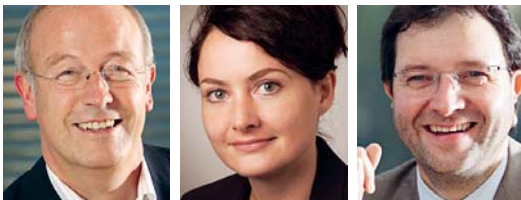
# Rekrutierung im Zeichen des Change

Demografische Entwicklung, strategische Herausforderung und Veränderungsprozesse in Zeiten des rasanten Wandels erfordern einen Paradigmenwechsel in der Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern. Nicht Ad-hoc-Maßnahmen sind gefragt, sondern strategische Nachfolgeplanung und Entwicklung von Kompetenzen sowie komplementäre Personalberatung.

eines persönlich geeigneten und fachlich relevanten Mitarbeiters zu gehen: Diesen Prozess gestalteten wir in sechs Schritten.

Ein mittelständischer Hersteller für Wohnraumleuchten erweiterte sein Produktportfolio und entwickelt nun auch Leuchten für öffentliche Bereiche. Um den neuen Geschäftsbereich und eine neue Vertriebsstruktur aufzubauen, schuf man eine leitende Position und besetzte diese mit einem jungen, recht unerfahrenen Vertriebsmitarbeiter aus einer anderen Branche. Im darauffolgenden Jahr stellte man fest, dass man die Aufbauarbeit unterschätzte. Die Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes führte zu einer unternehmensinternen Neuausrichtung. Unsicherheiten bei den betroffenen Mitarbeitern wurden ausgelöst. Gleichzeitig gelang es nicht, Projekte zu akquirieren. Kurzum, der neue Mitarbeiter scheiterte und verließ nach anderthalb Jahren das Unternehmen. Die Position wurde wieder vakant. Die neue Geschäftsidee drohte zu scheitern.

## Rekrutierung und Veränderungsberatung



Dieter Marth Verena Mayer Michael Kempf

Fehlbesetzungen sind nicht nur ärgerlich, sondern kostspielig. Gerade wenn Unternehmen neue Geschäftsfelder entwickeln, sich neu ausrichten und eine Schlüsselposition mit einem fachlich oder auch persönlich ungeeigneten Mitarbeiter besetzen, ist die Stabilität während des Veränderungsprozesses und damit die Funktionalität der neuen Struktur von vornherein gefährdet.

## Strategie statt Aktionismus

Noch bevor man einen Veränderungsprozess initiiert, sollte man sich über die strategische Vorgehensweise und die daraus resultierenden Anforderungen an den neuen Mitarbeiter im Klaren sein.

## Ein Beispiel aus der Praxis

In einem unserer Projekte wurden wir damit beauftragt, den internen Veränderungsprozess zu stabilisieren und gleichzeitig in die Suche und Auswahl

**C**lever sollte die Person sein, umfassendes Fachwissen sollte sie haben, durchsetzungsstark sollte sie sein. Solche oder ähnliche Äußerungen fallen oft in Meetings, in denen über Anforderungsprofile für vakante Positionen diskutiert wird. Solche Anforderungen werden meist aus dem Bauch heraus definiert. Als Konsequenz werden vakante Stellen oft unüberlegt besetzt oder Mitarbeiter vor schnell befördert.

Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel ist man in vielen Fällen froh, überhaupt eine qualifizierte Person gefunden zu haben. Welche Kompetenzen und Erfahrungen für die offene Position überhaupt relevant sind, wird dann nicht mehr ernsthaft genug geprüft.

## 1. Strategie- und Konzeptentwicklung

Zunächst wurden in Strategieworkshops mit der Geschäftsleitung die Ziele für die Geschäftsentwicklung herausgearbeitet und ein Konzept über die Vorgehensweise entwickelt. Es stellte sich schnell heraus, dass zunächst eine auf das neue Produktportfolio und den Markt abgestimmte Vertriebsstrategie entwickelt werden musste. Die neue Vertriebsstruktur erforderte eine projektorientierte Akquise. Komplexe Lichtlösungen und nicht einzelne Produkte mussten verkauft werden.





© Benjamin Haas/fotolia.de

Die Entwicklung und Auswahl von Mitarbeitern brauchen ein strategisches Vorgehen.

## 2. Umfeld- und Anforderungsanalyse

Basierend auf den im ersten Schritt gewonnenen Erkenntnissen konnte das Umfeld der vakanten Position und damit die fachlichen Anforderungen sowie die Anforderungen an die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters analysiert werden. Es zeigte sich, dass ein reiner „Produktverkäufer“ wie der vorhergehende Positionsinhaber nur scheitern konnte. Was man für diesen Bereich brauchte, war ein technisch versierter Lichtberater mit der Kompetenz, Lichtlösungen zu verkaufen, komplexe Entscheiderstrukturen zu erkennen und Empfehlungsnetzwerke zu etablieren. Eine innovative, führungsstarke und unternehmerisch denkende Persönlichkeit, die den neuen Bereich aufbaut, den damit verbundenen Veränderungsprozess integrativ leitet, Vertrauen schafft und Unsicherheiten abbaut.

## 3. Suche und Auswahl

Dank des erstellten Umfeld- und Anforderungsprofils war nun eine gezielte Suche nach dem geeigneten Mitarbeiter möglich. Intern konnte die Ausschreibung konkretisiert werden und geeignete Personen angesprochen werden. Bei der externen Suche konnten Zielbranche, Tätigkeitsbereich der potenziellen Gesprächspartner genau festgelegt werden. Auch diente die Analyse dazu, zukünftige Veränderungen in den Anforderungen der betroffenen Mitarbeiter zu erkennen und diese in Workshops darauf vorzubereiten. Somit gelang es, geschürte Unsicherheiten und Ängste abzubauen und damit für die notwendige Stabilität zu sorgen.

## 4. Entwicklungsorientierte Potenzialanalyse

In mehreren persönlichen Gesprächen wurden als fachlich geeignet befundene interne und externe Bewerber vorausgewählt. Eine darauf folgende strukturierte Potenzialanalyse gab Auskunft über deren persönliche Kompetenzen und Lernfähigkeiten. Somit konnte man einschätzen, wie die Bewerber mit zukünftigen spezifischen Anforderungen umgehen werden.

## 5. Auswahl- und Entscheidungsberatung

Die gewonnenen Erkenntnisse über die Kompetenzen der Bewerber und den Umgang mit Anforderungen wurden diskutiert und eine Entwicklungs- und Einstellungsentscheidung getroffen.

## 6. Integration des neuen Mitarbeiters

Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters wurde dahingehend begleitet, dass die Anforderungen, Rollen, Erwartungen regelmäßig neu analysiert wurden, um Unklarheiten, Überforderungen, Widersprüche zu erkennen und Anpassungen vornehmen zu können.

Durch die erfolgreiche Unterstützung bei der Personalsuche und dem Change-Prozess wurde das Unternehmen offen für die Erarbeitung eines strategischen Personalkonzepts (Marketing, Entwicklung, Nachfolgeplanung), mit dem es nun für die zukünftigen unternehmerischen (Markt- und Wettbewerb) und gesellschaftlichen (demografische Entwicklung) Anforderungen besser gewappnet ist.

## Vorteile der komplementären Personalberatung und -entwicklung

- ▶ Stabilität bei Veränderungsprozessen.
- ▶ Gewinnung und Entwicklung neuer Mitarbeiter, deren Kompetenzen mit den neuen, veränderten Anforderungen im Einklang stehen.
- ▶ Zukunftsfähige Personalentscheidung.
- ▶ Mehr Entscheidungssicherheit.
- ▶ Entfaltung der Fähigkeiten.

Tipp

Unterlagen zu den Themen komplementäre Personalberatung bzw. Rekrutierung im Spannungsfeld Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung finden Sie unter:

[http://trilateral-personalberatung.com/komplementaere\\_personalberatung.html](http://trilateral-personalberatung.com/komplementaere_personalberatung.html)  
<http://www.projekt-edgar.com/>

Dieter Marth und Michael Kempf (ressential ICG) unterstützen in Kooperation mit Verena Mayer (.Trilateral. Personalberatung.) mittelständische Unternehmen ganzheitlich im Personalmanagement sowie in der internen und externen Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.  
[dieter.marth@ICG.eu.com](mailto:dieter.marth@ICG.eu.com)  
[michael.kempf@ICG.eu.com](mailto:michael.kempf@ICG.eu.com)  
[v.mayer@trilateral-personalberatung.com](mailto:v.mayer@trilateral-personalberatung.com)

Wirkungsorientierte Steuerung

# Wirkungsorientierung – mehr als eine Pflicht

Allen Ministerien wird mit der Haushaltsrechtsreform Wirkungsorientierung verordnet, auch die meisten Länder sind schon auf den Zug aufgesprungen. Gelingt der große Durchbruch?

## Effekte einer erhöhten Wirkungsorientierung

Für die *Bevölkerung* entsteht eine Verwaltung, die laufend an Verbesserungspotenzialen im Sinne des Gemeinwohls und der Bürgerzufriedenheit arbeitet. Dem hohen Interesse der Bevölkerung an einem optimalen Einsatz der öffentlichen Mittel wird bestmöglich entsprochen. Die *Verwaltung* kann ihre Leistungen und die damit verbundenen Wirkungen und Kosten transparent darstellen und damit der Politik objektive Grundlagen für politische Entscheidungen aufbereiten. Die Mitarbeiter der Verwaltung, die die Kundenorientierung leben, werden durch klare Verantwortung gestärkt. Die *Politik* erhält bessere Möglichkeiten, Schwerpunkte auf Basis objektiver Entscheidungsgrundlagen zu setzen, kennt die Ergebnisse des Verwaltungshandelns und kann daher die Leistungserbringung besser steuern. Im Kampf um immer knapper werdende Budgetmittel wird daher eine nachvollziehbare Darstellung von angestrebten oder erreichten Wirkungen immer entscheidender.

**W**ozu Wirkungsorientierung? Der Anspruch ist hoch. Trotz immer geringerer Ressourcen (Budgetsanierung) soll die Effektivität des Verwaltungshandelns gesteigert werden. Das heißt Konzentration auf Leistungen, die den höchsten Nutzen erbringen, und Steigerung der Effizienz der Leistungserbringung. Dies bedingt eine Auseinandersetzung mit der gesamten Wirkungskette – von Input, Effizienzkennziffern bis hin zur Wirkungserzielung und Nutzenstiftung (siehe Grafik unten).

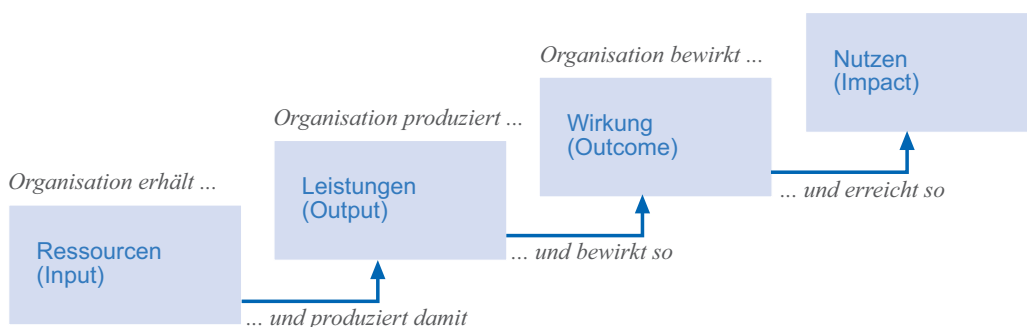
Budgetverbrauch als wichtigste Grundlage für die Planung des nächsten Haushaltsjahres herangezogen. Wirtschaftliches Handeln wird bestraft, da die nicht ausgeschöpften Budgetmittel verfallen oder gar zu Budgetkürzungen im nächsten Haushaltsjahr führen. Die erreichten Ergebnisse werden kaum betrachtet. Bei der wirkungsorientierten Steuerung steht das zu erreichende Ergebnis (angestrebter Zustand in der Zukunft) im Vordergrund. Wirkungsziele werden messbar definiert, dienen als Orientierung nach innen und außen und sind Grundlage für die Ausrichtung des Leistungsprogramms und der Budgetierung. Die wirkungsorientierte Steuerung beinhaltet den ganzheitlichen Kreislauf von der Planung und Umsetzung bis zur Kontrolle der Wirkungen und Maßnahmen.

## Fokussierung auf Ergebnisse

In der öffentlichen Verwaltung dominieren immer noch inputorientierte Steuerungsstrukturen. Dabei wird der

## Verknüpfung von Ressourcen und Wirkung/Nutzen

© ICG



## Wirkungsmodell „Bereitstellen von Sportstätten“



© ICG

### Haushaltsrechtsreform als Motor

Den Bundesministerien wurde durch die Haushaltsrechtsreform die Umstellung auf Wirkungsorientierung bis zum Jahr 2013 vorgegeben. In einer ersten Phase wurden budgetäre Rahmenbedingungen wie mehrjährige Budgets und eine Dezentralisierung von Budgetkompetenzen umgesetzt, in Phase zwei – bis Ende 2013 – soll flächendeckend wirkungsorientierte Steuerung in allen Ressorts erfolgen. Eine der ersten Herausforderungen ist die Definition von Wirkungszielen.

### Wirkungsziele als große Herausforderung

Um sich an Wirkungen orientieren zu können, ist es empfehlenswert, sich ein klares Bild über die Wirkungszusammenhänge zu machen – siehe ICG-Wirkungsmodell (Grafik). Dieses Beispiel verdeutlicht die Vielfältigkeit der Auswirkungen von Maßnahmen (hier die Bereitstellung von Sportstätten). Erfahrungsgemäß stellen die aus derartigen Analysen gewonnenen Erkenntnisse einen Quantensprung in der Professionalisierung von Organisationen dar. Es werden damit nicht nur die derzeit durchgeführten Maßnahmen evaluiert, sondern auch bestehende „weiße Flecken“ erkannt und neue

Potenziale erschlossen. Wirkungsanalysen beruhen auf der Auswertung nationaler und internationaler Studien und/oder Expertenbefragungen.

### Zwang zur Pragmatik

Viele öffentliche Organisationen wählen einen anderen Zugang. Sie entwickeln auf Basis genereller Wirkungsziele Checklisten für die Bewertung von Wirkungsbeiträgen der einzelnen Leistungen. So können bei einer Leistungsprogrammgestaltung und Budgetierung Schwerpunkte in jene Bereiche gelegt werden, wo größere Beiträge zur Erreichung der Wirkungsziele geleistet werden.

### Verankerung in der Organisation

Wirkungsorientierung ist kein einmaliges Projekt, in dem Wirkungszusammenhänge erhoben sowie Kennzahlen und Ziele definiert werden. Wirkungsorientierung muss dauerhaft in einer Organisation verankert werden. Es bedarf einer Einbettung in das Gesamtsteuerungsmodell und einer laufenden Weiterentwicklung aufgrund immer wieder neu zu generierender Daten (die möglichst automatisiert aufbereitet und auch analysiert werden müssen).

### Führen mit Zielen

Mit Führungsphilosophien wie Management by objectives und der Verankerung von Mitarbeitergesprächen wird gewährleistet, dass Wirkungsorientierung auf allen Ebenen greift. Bereits viele öffentliche Organisationen setzen sich mit der Einführung und Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten in diesem Bereich auseinander.

### Mind-Change als Erfolgskriterium

Die größte Herausforderung ist es, über Jahrzehnte eingeübte Verhaltensmuster der öffentlichen Verwaltung zu ändern (wie die reine Steuerung über Budgets). Man darf sich nicht der Hoffnung hingeben, dass durch die Implementierung von Instrumenten automatisch ein Kulturwandel in Richtung einer stärkeren Wirkungsorientierung eintritt. Damit die Wirkungsorientierung wirkt, muss intensiv in die Entwicklung der Führungskräfte und -systeme und in Kulturarbeit investiert werden. Es ist dabei von einem mehrjährigen Veränderungsprozess auszugehen.

Norbert Quinz beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Weiterentwicklung öffentlicher Organisationen.

[norbert.quinz@ICG.eu.com](mailto:norbert.quinz@ICG.eu.com)

Evaluation im öffentlichen Kultursektor

# Kulturrevaluation auf Augenhöhe

In Krisenzeiten greift Kulturpolitik oft zu pauschalen Zuschusskürzungen. Nachhaltiger ist eine differenzierte Betrachtung. Unsere Evaluation der Stadtteilkultur in Hamburg erbrachte Lösungen für eine qualitätssichernde Förderung, die qualitatives Wachstum ermöglicht.



Lutz Hempel arbeitet als Seniorberater für ICG culturplan, Fachberatung für den Kultur-, Tourismus- und Freizeitsektor.

[lutz.hempel@ICG.eu.com](mailto:lutz.hempel@ICG.eu.com)

Eine alte chinesische Weisheit sagt: „Wenn du es eilig hast, gehe langsam.“ Auch Kulturpolitik tut gut daran, sich gerade in der Krise Zeit zu nehmen für sorgfältige Zielüberprüfung und Aufgabenkritik oder Evaluation einzelner Bereiche und Institute. Das schafft Orientierung, versachlicht und begünstigt konstruktive Lösungen.

## Evaluation der Stadtteilkultur Hamburg

In Hamburg standen die kulturpolitischen Ziele fest. Auftrag an ICG culturplan und unseren Partner *Zentrum für Kulturforschung* war die Beurteilung der geförderten Einrichtungen und die Überprüfung der Förderpraxis. Wir gingen lösungsorientiert an die Aufgabe heran, Beteiligte wurden mit viel Sensibilität einbezogen, intensive Kommunikationsprozesse

initiiert. Dies trug wesentlich zur Versachlichung der Diskussion über die zukünftige Förderung bei. So wurde es uns möglich, Vorschläge zu grundlegenden Änderungen am Fördersystem einzubringen, welche die Voraussetzungen für eine Qualitätssicherung und qualitatives Wachstum der Stadtteilkultur in Hamburg sind. Welche Faktoren waren für den Erfolg des Projektes ausschlaggebend und was kann daraus für Evaluationen im Kultursektor abgeleitet werden?

## Auf Augenhöhe mit den Betroffenen

Hamburg fördert 28 Stadtteilkulturzentren und 13 Geschichtswerkstätten, die sich ungleichmäßig auf die sieben Bezirke des Stadtstaats verteilen. Die Profile und Voraussetzungen des Wirtschaftens (Standort, Räume, Personal, Finanzen) sind zwischen wie innerhalb der beiden Gruppen sehr vielfältig.

In einer vielgestaltigen Einrichtungslandschaft muss eine Evaluation auf die Individualität der Einrichtungen eingehen. Eine Beurteilung nach Typen und Kennzahlen greift nicht, weil Leistung, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsbedarf mehr von Eigenheiten abhängen als von allgemeinen Parametern. Wir haben einen Ansatz

gewählt, der die Qualität des Handelns untersucht. Das Organisationshandeln ist unabhängig von Profil und Voraussetzungen des Wirtschaftens und somit vergleichbar. Daneben haben wir die Innovationskraft, den Stadtteilbezug und die Bürgerschaftlichkeit der Einrichtungen bewertet. Auf Unterschiede eingehen heißt auf Menschen eingehen. Zentrales Element der Evaluation war das Gespräch mit den Verantwortlichen vor Ort. Durch unseren die Unterschiede aufnehmenden Ansatz und das persönliche Gespräch fühlten sich die Einrichtungen ernst genommen, „auf Augenhöhe“ behandelt. Das sprach sich herum. Nach anfänglicher Skepsis wuchs die Akzeptanz rasch. Selbst Geschichtswerkstätten wurden aufgeschlossen, obwohl sie vor wenigen Jahren mit einer Kulturpolitik, die ihre Zuschüsse massiv gekürzt hatte, schlechte Erfahrungen gemacht hatten.

## Einbindung von Politik und Verwaltung

In die Förderung der Hamburger Stadtteilkultur sind zwei Ebenen involviert: Auf Landesebene werden mit der „Globalrichtlinie“ übergreifende Förderziele definiert, Fördermittel bereitgestellt und Standards für das Berichtswesen der Einrichtungen gesetzt. Auf kommunaler Ebene der Verwaltungsbezirke erfolgt die Umsetzung. Bei der Mittelverteilung auf Einrichtungen können diese eigene Ziele verfolgen, sofern sie mit der Globalrichtlinie kongruent sind.

Unserer Erfahrung nach führen Evaluationen in der Kultur zu umso brauchbareren Ergebnissen, je besser die Einbindung der beteiligten Inte-



© C. Spahr, www.mediaserver.hamburg.de

Evaluation Stadtteilkultur Hamburg: Basis für qualitatives Wachstum.

ressengruppen gelingt. In Hamburg sprachen wir mit den Regierungsfractionen und der Verwaltungsspitze. Wir sprachen in der Runde der Sozialraummanager der Bezirke vor und erhoben in Workshops mit Kommunalpolitik, Verwaltung und Einrichtungen den Status quo und die Potenziale der Stadtteilkultur in den Bezirken. Gesteuert wurde das Projekt von einem Gremium unter Vorsitz der Senatorin. Die Ergebnisse wurden in diesem Kreis zur Diskussion gestellt.

## Vertrauensbildende Maßnahmen

Evaluationen bedeuten für die Betroffenen oft Verunsicherung. Was werden sie hervorbringen? Welche Auswirkungen sind möglich? Vertrauen muss geduldig aufgebaut werden. In unserem Projektdesign waren daher entsprechende Maßnahmen enthalten: Frühe Information der Einrichtungen in einer Auftaktveranstaltung, Bildung einer Kerngruppe mit Sprechern der zuständigen Verbände und Sozialraummanagern der Bezirke, Erarbeitung des Fragebogens für die Einrichtungen und Vorbesprechung der Ergebnisse, persönlicher Umgang mit den Einrichtungen und die Bitte um Feedback zur Beurteilung. Weiters half, dass das Projekt von einem Beirat mit kulturpolitisch ausgewiesenen Vertrauenspersonen der Stadt Hamburg begleitet wurde.

## Im Projekt Nutzen stiften

Akzeptanz und Mehrwert einer Evaluation steigen, wenn sie den Betei-

ligten unabhängig von ihrem Ausgang bereits im Projekt Nutzen bringt. In Hamburg haben wir die Gespräche mit den Einrichtungen und die Bezirks-Workshops auch unter diesem Aspekt design: Die Gesprächsunterlage kann als Managementinstrument verwendet werden; in einigen Gesprächen haben wir zu einzelnen Themen beraten; die Workshops brachten zum Teil zum ersten Mal Vertreter von Kommunalpolitik, Verwaltung und Einrichtungen zusammen und verbesserten so den Austausch und das Verständnis zwischen den Akteuren.

## Projektinterne Öffentlichkeitsarbeit

In einem großen Evaluationsprojekt ist die projektinterne Öffentlichkeitsarbeit eine Aufgabe für sich. Der Informationsfluss ist je nach Zielgruppe zu gestalten, Austausch untereinander ist zu ermöglichen. Wichtiges Instrument im Hamburger Projekt war hier eine Intranetplattform. Von großer Bedeutung ist auch der persönliche Kontakt zu den Evaluierten und der direkte Austausch mit ihnen. Gelegenheit dazu boten wir in Hamburg u. a. durch den Auftakt und unsere Teilnahme an einer Sitzung des „Landesrats für Stadtteilkultur“ und an einer Hamburger Fachtagung.

## Unabhängiger Projektbeirat

Der Beirat garantierte eine von Interessen unabhängige fachliche Begleitung des Projekts. Mitglieder eines Beirats sollten neben fachlicher Experti-

se auch gesellschaftliche Anerkennung genießen. Der ehrenamtlich tätige Beirat in Hamburg war vom Kunden mit viel Gespür sehr kompetent einberufen worden.

## Konsensorientierte Lösungen

Konsensorientierte Lösungen werden durch die vorgenannten Maßnahmen begünstigt. Zudem erfordern sie eine konsensorientierte Haltung, auf Seite der Evaluatoren wie beim Kunden. Die Evaluatoren müssen unabhängige, der Sache verpflichtete Vorschläge erarbeiten können, die dann mit dem Auftraggeber kritisch auf politische Gangbarkeit überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

In Hamburg gelang es, eine Lösung zu finden, die nicht dem Trend folgt, scheinbar objektiv und nur auf Kennzahlen basierend Leistungs- und Wirkungszusammenhänge zu behaupten. Ein solches Vorgehen wird den Besonderheiten der Stadtteilkultur nicht gerecht: Stadtteilkultur speist sich aus bürgerschaftlichem Engagement und geht nicht in der Effizienzlogik von Verwaltung auf.

Für eine Qualitätssicherung und qualitatives Wachstum der Stadtteilkultur haben wir der Auftraggeberin empfohlen, die bisherige Schlüsselung der Mittel durch ein Verhandlungsverfahren zu ersetzen und die jährliche Fehlbedarfsförderung durch mehrjährige, mit festen Beträgen ausgestattete Kontrakte zwischen Stadt und Einrichtungen abzulösen. Der vollständige Evaluationsbericht ist auf [www.icg.eu.com/culturplan](http://www.icg.eu.com/culturplan) veröffentlicht.

Verwaltungsreform für alle

# Der Staat will Bürger entlasten

Jeder von uns geht zu Behörden: sei es, um einen neuen Reisepass oder die Zulassung eines Kraftfahrzeuges zu beantragen oder eine Arbeitnehmerveranlagung einzureichen. Und wohl jeder von uns hat sich dabei schon einmal über die dafür „vergeudete Zeit“ geärgert.

Bereits im März 2008 hat die österreichische Bundesregierung im Rahmen der Initiative „Verwaltungskosten senken für Unternehmen“ den ersten Maßnahmenplan zur Entlastung von Unternehmen verabschiedet, erste konkrete Entlastungsmaßnahmen folgten. Ein Jahr später – genauer im April 2009 – beschloss die Bundesregierung, ein analoges Programm für die Bürger\* zu starten. Dabei ging es zuerst im Wesentlichen darum, die Zeit zu erheben, die Bürger für die Erfüllung der ca. 100 aufwändigsten Informationsverpflichtungen benötigen.

## Millionen Stunden für Behördenwege

In knapp 4.000 Interviews wurden die Bürger befragt, wie viel Zeit sie für Behördenwege im letzten Jahr benötigt haben, aber auch wie zufrieden sie mit der Erbringung der Serviceleistung waren. An Hand des international erprobten Standardkostenmodells wurde der Zeitaufwand für Österreich hochgerechnet. Für die untersuchten 22 Mio. Anträge benötigten die Österreicher immerhin ca. 32,4 Mio. Stunden für die Bearbeitung, 30 Prozent davon alleine für das Zurücklegen der Wege. Der kreative Teil dieses vom *Bundesministerium für Finanzen* koordinierten Pro-

Auch wenn viele es kaum glauben werden: Der Staat plant umfangreiche Maßnahmen, um die zeitliche Inanspruchnahme der Bürger bei Behördenwegen künftig deutlich zu reduzieren.



Behördenwege sollen in Zukunft kürzer werden.

jektes war die Erarbeitung von Maßnahmenideen zur Entlastung der Bürger. Für diese Phase und auch für die Hochrechnung wurde eine Arbeitsgemeinschaft aus ICG Infora GmbH und Contrast Management Consulting GmbH mit der Unterstützung dieses Prozesses beauftragt.

## Hunderte Ideen aus Kreativworkshops

Ausgehend von den quantitativen und qualitativen Ergebnissen der Befragung wurden in den beteiligten neun Ministerien in mehreren Workshops Ideen zur Entlastung der Bürger generiert. Im Gegensatz zu herkömmlichen Workshops wurden nicht nur Mitarbeiter der Ressorts, sondern auch von Interessenvertretungen (zum Bei-

spiel Kriegsopfer- und Behindertenverband oder Arbeiterkammer) sowie weitere Experten involviert. Zusätzlich brachten ICG und Contrast internationale best practice-Beispiele ein, um die Kreativität im Prozess anzuregen. Die Ergebnisse der Workshops können sich sehen lassen. Es wurden nicht nur unzählige Optimierungen der Abläufe vorgeschlagen, sondern auch zahlreiche Vorschläge eingebracht, die zu einer völligen Systemumstellung führen würden.

## Entlastungspotenzial durch eGovernment

Wie zu erwarten war, bringen vor allem Ideen zur Ausweitung bzw. Verbesserung des eGovernment ein großes Entlastungspotenzial. Über die Hälfte der Anträge bei Behörden werden heutzutage noch persönlich eingebracht. Hier schlummert also noch erhebliches Potenzial, das von der Verwaltung lukriert werden kann – vorausgesetzt es gelingt, den Zugang zu elektronischen Verfahren und die Anwendung zu vereinfachen.

In den nächsten Wochen werden die Ressorts aus der Vielfalt der Ideen diejenigen Maßnahmen auswählen, die vorrangig umgesetzt werden. Wir werden also hoffentlich bald die ersten Auswirkungen bei unseren Behördenwegen bemerken. Einen Wermutstropfen gibt es allerdings: Entlastungen bei Steuern und Gebühren waren kein Ziel dieses Projektes und sind daher leider nicht zu erwarten.

[günter.kradischnig@ICG.eu.com](mailto:günter.kradischnig@ICG.eu.com)  
[hugo.teuschler@ICG.eu.com](mailto:hugo.teuschler@ICG.eu.com)

\* Zur leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Schon jetzt vormerken

## ICG Sommergespräche

### 09. September 2010, Wien

Verfolgt man die aktuellen Reformen in der öffentlichen Verwaltung, so ist eines klar: Mit kleinen Adaptionen des Bestehenden können die Probleme nicht gelöst werden. Es braucht neue Zugänge, vor allem ambitionierte Persönlichkeiten. Blicken Sie hinter die Kulissen erfolgreicher Reformprozesse und lernen Sie daraus für Ihre eigene Situation.

#### Die Key-Notes



The Swedish public sector reform – a true success-story?  
**Sten Heckscher**  
Präsident des schwedischen Verwaltungsgerichtshofs



1-2-3 schuldenfrei – wie die Stadt Langenfeld aus Amtsschimmeln Rennpferde machte  
**Magnus Staehler**  
Bürgermeister a. D.

#### Die Praxisworkshops

Haushaltsrechtsreform im **Bundesministerium für Inneres**  
Der **Asylgerichtshof** setzt auf Controlling und Qualitätsmanagement  
**Graz** neu ordnen  
Haushaltskonsolidierung bei **Kultur Herford**  
*V aufkurs:* Wirkungsorientierte Steuerung in der **Landesregierung Vorarlberg**  
Das **Sozialministerium** führt mit Zielvereinbarungen  
Portfolioanalyse in der **Kammer für Arbeiter und Angestellte in NÖ**  
**Trofaiach:** Budgetsanierung durch Benchmarking

## Geht nicht, gibt's nicht

### Mutige Reformen brauchen ambitionierte Persönlichkeiten

#### Zielgruppe

Politiker sowie Führungskräfte und Projektverantwortliche aus der öffentlichen Verwaltung, Interessenvertretungen, Non-Profit-Organisationen und ausgegliederten Rechtsträgern.

#### Termin

Donnerstag, 09. September 2010  
09.00 bis 17.00 Uhr

#### Ort

Europahaus/Schloss Miller-Aichholz  
A-1140 Wien, Linzer Straße 429

#### Teilnahmegebühr

€ 390,- zzgl. 20 % MwSt.  
Frühbucherbonus bis 06.08.2010: € 350,-

#### Anmeldung und nähere Informationen

karin.schafler@ICG.eu.com, T +43/316/718940-25

## Change Management Werkstatt

### 20. Oktober 2010, Wien

Die meisten Veränderungsprozesse scheitern nicht an der Qualität ihrer Konzepte sondern an der Veränderungsbereitschaft von Menschen, an Ängsten, Überforderung und Widerstand. Tauschen Sie sich mit Führungskräften und Experten zum Management of Change aus. Acht konkrete Veränderungsprojekte und Impulsvorträge liefern das Material für spannenden Dialog.



**Miha Pogačnik**, Violinist und Visionär, entführt Sie in eine unvergessliche Atmosphäre, in der er Kreativität und Business zusammenführt.

#### Die Praxisworkshops

**Mayr Melnhof Karton:** Fit für Innovation  
**Neuroth:** Familienunternehmen und Konzern?  
**Andritz Hydro:** Know-how-Transfer als Türöffner  
**Keba:** Eintauchen in die Zukunft  
**Nokia:** Leadership and Transformation  
**Hexion:** Strukturveränderung am Chemie-Standort  
**Roche Diagnostics Graz:** Focus on Innovation  
**Wiener Privatbank:** Die Zeiten ändern sich, die Banken auch

## Geheimnis erfolgreicher Veränderungen

#### Zielgruppe

Alle Führungskräfte, die sich mit dem Management von Veränderungen beschäftigen, sowie an Organisations- und Personalentwickler aus Industrie, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

#### Termin

Mittwoch, 20. Oktober 2010  
09.00 bis 18.00 Uhr

#### Ort

Austria Trend Hotel Schloss Wilhelminenberg  
A-1160 Wien, Savoyenstraße 2

#### Teilnahmegebühr

€ 580,- zzgl. 20 % MwSt.  
Frühbucherbonus bis 31.07.2010: € 490,-

#### Anmeldung und nähere Informationen

karin.schafler@ICG.eu.com, T +43/316/718940-25

Wirksames Projektmanagement

# Projektportfolios richtig managen

Märkte erobern, Organisation erneuern, Krisen meistern? Jetzt geht es darum, die Projekte auf die richtigen Themen zu konzentrieren, sie zügig und zielsicher umzusetzen. Die Chance: Projektportfolio aufräumen, Projektmanagement entschlacken, Projektarbeit optimieren.

Die schnellen Veränderungen in Märkten, Geschäft und Unternehmen beanspruchen die knappen Mittel stärker als zuvor und verschärfen den internen Wettbewerb um die Budgets. Mehr denn je kommt es jetzt darauf an, die richtigen Projekte nach dem Wert und der Umsetzbarkeit auszuwählen, sie optimal an die Strategie anzupassen, Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter richtig einzusetzen, schnell zu entscheiden und Projekte rasch umzusetzen.

Das Zauberwort heißt: „Projektportfolio-Management“.



Dem Projektportfolio (welche Vorhaben wollen wir durchführen) steht neben dem Geschäftsportfolio (in welche Richtung wollen wir gehen) idealerweise auch ein Ressourcen-Portfolio gegenüber: Welche Menschen müssen wir gewinnen, welche Mittel beschaffen, welche Kompetenzen entwickeln, um das Portfolio umzusetzen?

## Beweggründe klären

Die Motive für Projektportfolio-Management sind vielfältig: bessere Vergleichbarkeit der Projekte, effizientere Gestaltung des Auswahlprozesses, effektivere Steuerung der Gesamtwirkung der Projekte, besserer Abgleich mit der Ressourcensituation oder Verstärkung des unternehmerischen Moments in der Projektarbeit. Klären Sie daher im Führungskreis genau, was Ihnen wichtig ist.

## Unternehmerisch denken

Ein Unternehmensplaner berichtet: „Erst haben wir auf ein rechnerisches Projektbewertungsverfahren gesetzt, Kriterien definiert, die Projekte daran gemessen. Das Resultat war nur theoretisch interessant. Ausschlaggebend war die Diskussion, die sich daraus im Führungskreis ergab und die zu einem Konsens über die Rangfolge der Projekte führte.“

Es geht also nicht um Projektverwaltung, sondern um die Entfaltung maximaler Wirkung der Projekte in ihrer Gesamtheit. Der Entwicklungs- und Strategieprozess des Unternehmens bildet den verbindlichen Rahmen; der Entscheidungsprozess zur

Projektauswahl sorgt für ein wertvolles Projektportfolio; Projektreviews helfen zur regelmäßigen Vergewisserung über den Wert der Projekte; die lebendige Kommunikation zwischen den Projekten eröffnet Synergien; der Planungs- und Berichtsprozess schafft Klarheit über alle Projekte: Anfangs- und Enddaten, Kosten und Nutzen, Fortschritt und Prognose. Hinzu kommen Nahtstellen zur Organisations- und Personalentwicklung, zum Budgetprozess, dem Risikomanagement u. a. m.

## Passend auslegen

Methodisch und organisatorisch sind beim Projektmanagement viele Lösungen denkbar. Entweder so: „Wir haben nur fünf Entwicklungsprojekte. Da reicht es, wenn wir uns alle zwei Wochen mit den Projektleitern zusammensetzen und Weichenstellungen besprechen.“ Oder so: „Für unsere 90 Großprojekte haben wir ein Project Management Office (PMO) eingerichtet, das den Informationsfluss zwischen Strategie und Umsetzung managt. Wir haben schon einige Millionen Euro durch Aufzeigen von Fehlentwicklungen, Priorisierungen und Projektverschlankungen einsparen können.“

## Synergie organisieren

Erst das lebendige Zusammenspiel von allen Funktionen in einem Unternehmen macht den Erfolg von Projektportfolio-Management aus. Die Geschäftsführung sorgt für strategische Vorgaben, die Business-Verantwortlichen für wertvolle Projektideen, ein bereichsübergreifendes Management-





© www.fotolia.de

Für unternehmerische Projektentscheidungen braucht es Vergleichbarkeit und Transparenz.

team für die Priorisierung, die Projektleiter und Fachleute für Realisierung und Feedback über Machbarkeit und Fortschritt, das Projektbüro oder Project Management Office (PMO) für die Transparenz. So geht es nicht: „Unsere Controllerin sammelt die Daten aus den Projekten, kommentiert eigenmächtig das Ergebnis und unterbreitet dem Vorstand Beschlussvorschläge. Die Projektleiter erkennen darin ihre Projekte nicht wieder und rebellieren.“

Fazit: Der verantwortungsvolle Umgang mit den Informationen ist entscheidend für die Tragfähigkeit des Portfolios. Die Daten gehören dem, der sie gibt, nicht dem, der sie nimmt. Zur Klärung sollten fallweise die Projektleiter eingeladen werden. Verlässlichkeit und Vertrauen gewährleisten einen reibungslosen Prozess.

## Die Implementierung zählt

Die Einführung des Projektportfolio-Management gibt einen Vorgeschmack darauf, wie es künftig funktioniert. „Nachdem ich den Auftrag zur Implementierung bekommen habe, habe ich umgehend einen Kreis von Managern eingeladen. Gemeinsam haben wir erarbeitet, worauf wir achten müssen, damit das Projektportfolio-Management gut gelingt. Das Ergebnis waren nicht nur wertvolle Hinweise, sondern der Wille des Kreises, das Thema weiter aktiv zu unterstützen. Das hat schon früh den Durchbruch gebracht.“

Die Einführung sollte folgende Ziele verfolgen: Instrumente und Organisation des Projektportfolio-Management

passend zum Unternehmen einrichten, die Aufgaben der Beteiligten (Vorstand, Portfolio-Gremium, PMO, Projektleiter) definieren und vereinbaren, das neue Projektportfolio-Management im Unternehmen kommunizieren und trainieren, einen ersten Portfolio-Bericht erstellen (Projektbewertungen, Ressourcensituation, Entscheidungsbedarf, Synergiepotenziale) sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren.

## Wirkungsvolles PMO

Wenn ein Project Management Office (PMO) eingerichtet wird, geht es um mehr als Administration. Neben der Planung und Steuerung des Portfolios im engeren Sinne bedarf es der Inspiration und Anleitung für alle Projektverantwortlichen, damit ein lebendiger Dialog zwischen Projekten und Programmen, dem Portfolio und der Organisation insgesamt entsteht. Ein aktives PMO fördert die Qualität des Projektmanagements insgesamt, sorgt für Lernmöglichkeiten und bietet Unterstützung.

## Widerstände lösen

Natürlich kann es beim Projektportfolio-Management auch zu Widerständen kommen. Diese resultieren aus der ungewohnten Transparenz der Projektarbeit, verbunden mit der Furcht vor verstärkter Fremdsteuerung. Weitere Herausforderungen können sein: *Priorität:* „Ich mag auf kein Projekt verzichten.“

*Disziplin:* „Was wir nicht sofort beginnen, gerät leicht ins Abseits.“

*Konkurrenz:* „Warum soll gerade ich mit meinem Vorhaben zurückstehen?“

*Konflikt:* „Ich habe keine Lust auf den Prioritätenstreit.“

*Vertrauen:* „Mit unseren Kosten-/Nutzen-Rechnungen machen wir uns gegenseitig etwas vor.“

Wie vorgehen? Letztlich zählen das eigene Erleben und die persönliche Erfahrung, dass sich das Projektportfolio-Management als wertvoll und hilfreich erweist. Ein Beispiel aus der Praxis: „Wir bieten den Projektleitern und Führungskräften einen Tag der offenen Tür an. Wir zeigen neue Übersichten über Projektideen, laufende Projekte, tatsächliche Ressourceneinsätze und anstehende Entscheidungen. Viele Diskussionen über den Sinn und Unsinn des Projektportfolio-Managements sind mit der Veranstaltung ausgestanden.“

## Worauf es ankommt

Die Erfahrung aus vielen Praxisbeispielen zeigt, was über Erfolg und Misserfolg von Projektportfolio-Managements entscheidet: Einforderung durch den Vorstandsvorsitzenden, verlässliches Controlling der Projekte, organisatorische Synergien, zum Beispiel selber Lenkungsausschuss für verwandte Projekte, Lernmöglichkeiten zwischen den Projekten, wenige Formulare: Projektsteckbrief und Statusbericht können reichen, Förderung einer Projektmanagementkultur, die die Motivation für neue Projekte unterstützt.

Frank Kühn, [info@ressential-ICG.com](mailto:info@ressential-ICG.com)

Organisationsveränderung mit IT

# IT als Enabler für Unternehmensentwicklung

Wenn sich der Markt rasant ändert, müssen Strategien rascher denn je an aktuelle Entwicklungen angepasst werden. Die IT kann dabei unterstützen oder durch Nutzung von neuen Geschäftschancen einen wesentlichen Beitrag leisten. Vorausgesetzt, man geht konsequent und zukunftsorientiert vor.

ineffiziente Prozesse, falsche Businesszahlen, mangelnde Datenqualität, Nebenaufzeichnungen außerhalb der Kernsysteme, hohe IT-Kosten, schlechte Stimmung zwischen Business und IT sowie Frustration bei den Anwendern und den IT-Mitarbeitern.

## Was macht IT zum Enabler?

IT kann nur dann wirksam werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Definieren Sie die für den Geschäftserfolg relevanten Anforderungen und sorgen Sie dafür, dass die IT diese auch versteht (was macht das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich?).
- Übersetzen Sie diese Anforderungen in IT-Lösungen (was heißt das genau für die IT?).
- Erarbeiten Sie die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Organisation.
- Stellen Sie den daraus zu erwartenden Nutzen für das Unternehmen in messbaren und kalkulierbaren Größen dar (zum Beispiel mittels Business Case).
- Legen Sie eine mit der Organisation abgestimmte IT-Strategie fest.
- Sorgen Sie dafür, dass die neuen Prozesse und Lösungen im täglichen Betrieb umgesetzt werden.

Wie bei allen Supportfunktionen sollten Sie auch bei der IT laufend deren Beitrag zum Geschäftserfolg prüfen, das heißt: Beobachtung und Analyse von Trends und Übersetzung auf das eigene Geschäft; Beratung der Fach-

## Gewachsene Strukturen



Kurt Grünwald und Christopher Bickford beraten Unternehmen und öffentliche Organisationen bei IT-getriebenen Veränderungsprozessen.

Die Folgen von oft gut gemeinter Serviceorientierung mancher IT-Abteilungen sind so genannte „Softwarezoos“ und gewachsene IT-Infrastrukturen. Den Fachbereichen, die ja immer alles und das sofort brauchen, wird jeder Wunsch erfüllt – so es das Budget erlaubt. Zahlreiche Sonderfunktionen, ganze Inselapplikationen werden geschaffen, Datenbanken angelegt, Sonderausstattungen beschafft. Die Fachbereiche selbst sind oft überfordert, die Anforderungen zu definieren, und delegieren die Umsetzung an die IT-Abteilung. Diese hat dann ihr eigenes Bild davon, was das Business braucht, und setzt dieses brav um. Daraus resultieren nicht aufeinander abgestimmte Prozesse, redundante Datenhaltungen, Mehrfacheingaben und Ähnliches.

## IT als Problemlöser

Ähnlich ist die Situation, wenn die Unternehmensführung Defizite in der Personalqualifikation, mangelnde Führungskompetenz oder falsche Unternehmensstrukturen durch den Kauf von IT-Systemen auszugleichen versucht. Die Resultate sind dieselben:

Das Zusammenspiel von Organisation und IT gleicht in vielen Organisationen dem „Henne-Ei-Prinzip“ und führt allzu oft zu unliebsamen Pattsituationen. Strategien und Zielsetzungen werden bei den IT-Überlegungen nicht ausreichend kommuniziert und integriert – das führt zu ineffizienten und unnötig emotionsgeladenen Situationen zwischen Fachbereichen und IT. Viele IT-Abteilungen sind reaktiv, indem sie sich auf operativer Ebene zu kundenorientierten Serviceabteilungen entwickeln. Frei nach der Devise: „Sie wünschen wir spielen“ erfolgen Entwicklungen ohne Rücksicht auf die Strategie.



© Kristy Pargeter/fotolia.de

Vergleichbar mit dem Bild einer Helix muss IT-Einführung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.

bereiche beim optimalen Einsatz der IT; laufende Weiterentwicklung und Evaluierung der IT-Strategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie; Entwicklung von Organisations-, Strategie- und Change Management-Kompetenz sowie Business Owner Approach.

### Zukunftsorientiert vorgehen

Vorsicht vor umfangreichen Analysen des Istzustandes! Diese Vorgehensweise hemmt den Blick auf das Neue, die Kreativität wird durch evidente Probleme der Gegenwart massiv eingeschränkt. Gehen Sie daher zukunftsorientiert vor:

#### Unternehmensstrategie

Analysieren Sie die Unternehmensstrategie. Welche Ziele und Richtungen werden vorgegeben? Welche Unterstützung dafür wird von der IT erwartet?

#### IT-Trends

Überlegen Sie, wie Sie neue Trends in der IT für neue Geschäftsideen bzw. Prozesse und damit zur Verbesserung Ihres Business nutzen können. Welcher Einfluss ergibt sich daraus auf die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie?

#### Neues Zukunftsbild

Die Zusammenschau von Unternehmensstrategie und den Möglichkeiten

der IT ergeben ein neues Zukunftsbild, das durch eine Landkarte der künftigen Geschäftsprozesse dokumentiert werden kann.

#### IT-Landkarte

Aus dieser Prozesslandkarte werden die dafür benötigten künftigen Leistungen der IT-Systeme und der IT-Organisation abgeleitet und in einer Landkarte dargestellt. Bereits hier kann die „Ertragsseite“ des Zukunftsbildes bewertet werden – diese bildet die Grundlage für den Business Case, der in der Folge laufend durch aktuelle Zahlen ergänzt wird.

#### Blick aus der Zukunft

Erst wenn dieses Zukunftsbild der IT und somit das strategische Ziel für die IT vorliegt, wird auf die Gegenwart und den aktuellen Stand der IT-Systeme und -Organisation geblickt und der Entwicklungsbedarf abgeleitet. Der Blick aus der Zukunft auf die Gegenwart ermöglicht die Fokussierung auf die relevanten Systeme, sodass unnötige Analysen vermieden werden.

#### Budgetplan

Teilen Sie nun die zur Erreichung des Sollbilds erforderlichen IT-Maßnahmen in organisatorisch und finanziell „verdaubare“ Schritte und nehmen Sie eine Priorisierung vor. Berücksichtigen Sie dabei auch technische und logische Abhängigkeiten. Dies kann auch in einen Mehrjahresplan münden.

#### Umsetzung

Die Umsetzung kann beginnen. Achten Sie gerade bei länger dauernden Entwicklungen oder sich rasch verändernden Märkten stets auf die Übereinstimmung mit der Unternehmens- bzw. Businessstrategie. Ebenso wenig dürfen im Eifer der Umsetzungsarbeit die aktuellen Trends in der schnelllebigen IT aus den Augen verloren werden. Ansonsten sind die aufwändigen IT-Investitionen bereits veraltet, wenn die Umsetzung fertig gestellt ist.

#### Offenes Ohr

Besonderes Augenmerk gilt den betroffenen Menschen sowohl auf Seiten der Benutzer der neuen IT-Systeme als auch in der IT-Abteilung. Diese erfahren teilweise gravierende Veränderung ihrer täglichen Arbeit und ihres Umfeldes und brauchen in diesem Prozess begleitende Unterstützung.

#### Fazit

Halten Sie sich bei Ihrem nächsten IT-Projekt das Bild einer Helix vor Augen. Sie referenziert auch aus höherer Perspektive immer wieder auf dieselben Punkte. Dasselbe gilt für die Einführung von IT, wo laufend alle Faktoren beobachtet werden müssen.

[kurt.gruenwald@ICG.eu.com](mailto:kurt.gruenwald@ICG.eu.com)

[christopher.bickford@ICG.eu.com](mailto:christopher.bickford@ICG.eu.com)



## Experience the Kenyan Way



2gether – eine gemeinsame Vision.

Seit zwei Jahren unterstützt ICG das Sozial-, Entwicklungshilfe- und Sportprojekt *run2gether*. Die Idee dahinter: Sportler aus Österreich und Kenia helfen sich gegenseitig. Ob *run2gether*, *train2gether*, *live2gether*: Gemeinsam fällt vieles leichter und bisher vielleicht unrealistisch erscheinende Ideen können verwirklicht werden:

Gemeinsame Trainings und Läufe in den Sommermonaten in Österreich, Einblicke ins österreichische und kenianische Alltags- und Sportlerleben, kulinarische und musikalische Querverbindungen, Höhentrainingswochen mit Freunden in Kenia. Der Laufsport ist eine stabile Basis für ein wirtschaftliches Überleben der kenianischen Sportler. Im November 2010 wird das von *run2gether* geplante und finanzierte Mt. Lononot Sports Centre in Kiambogo eröffnet. Es wird kenianischen Athleten, deren Familien und vielen laufbegeisterten Kindern und Jugendlichen die Rahmenbedingungen schaffen, ihr Leben mit Hilfe des Laufsports zu meistern und zu finanzieren.

Informationen und Unterstützungsmöglichkeiten: [www.run2gether.at](http://www.run2gether.at)  
[andreas.poelzl@ICG.eu.com](mailto:andreas.poelzl@ICG.eu.com)

### Change-Management für einen guten Zweck

## ICG unterstützt Mama Afrika



Nur Kühe profitieren von der Regenzeit. Auf den endlosen Müllhalden spießt frisches Gras.

Regen dringt in die Häuser und Hütten. Die Straßen sind knöchel-, teilweise knietief verschlammt. Man kommt nirgend mehr wohin. Alles liegt darnieder! Mama Afrika, der Verein zur Förderung des Unternehmertums in Afrika, ist zwischen März und Juli immer besonders gefordert! Der Grund ist die Regenzeit, die zu unvorstellbaren Mühen für die Bewohner führen kann. Heuer scheint es wieder einmal besonders schlimm zu sein.

Mehr unter: [www.mamaafrika.at](http://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](http://www.ICG.eu.com), E-Mail: [office@ICG.eu.com](mailto: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.

VNr.: 09Z038172F Österreichische Post AG/Firmenzeitung



### Veranstaltungen 2010

7. bis 10. September 2010  
Halbinsel Mettnau/Bodensee

#### **Fitness für Körper und Geist**

Führungskräfte-Intensivprogramm,  
veranstaltet von unserem finnischen  
Kooperationspartner Innotiimi in  
Kooperation mit Andrea Heer.

9. September 2010, Wien

#### **14. ICG Sommergespräche**

Geht nicht, gibt's nicht –  
mutige Reformen brauchen  
ambitionierte Persönlichkeiten  
(siehe Seite 15)

24. September 2010, Dornbirn

*Praxisworkshop zum Thema*  
**„Lean Management: Schlanke,  
selbststeuernde Prozesse – so  
bauen Sie an Ihrem Erfolg“**

28. September 2010, Linz

*Changediialog zum Thema*  
**„Sind Sie als Führungskraft  
entwicklungsfähig?“**

20. Oktober 2010, Wien

#### **Change Management Werkstatt**

Geheimnis erfolgreicher  
Veränderungen  
(siehe Seite 15)

Nähere Information und Anmeldung:

[www.ICG.eu.com/termine](http://www.ICG.eu.com/termine)  
[karin.schafner@ICG.eu.com](mailto:karin.schafner@ICG.eu.com)

Tipp

#### **[www.zukunft-innovation.com](http://www.zukunft-innovation.com)**

Die neue Internet-Plattform von  
3M vernetzt innovationsfreudige  
Unternehmen und kreative Denker  
– steht allen offen. Einfach aus-  
probieren! Für Denker kostenlos!