

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

Corporate Social Responsibility - aber wie?

CSR - ein strategisches Instrument zur Integration Ihrer Unternehmenswerte

Common Profit - Come on, Profit!

Krautfelder zwischen Unternehmen und Kunden nutzen

„Organisationen, die nicht mit den Augen ihrer Kunden sehen können, sind blind.“

Neuigkeiten im inoVato-BeraterInnenteam

Die Erfolgspotenziale von morgen sichern



Liebe Leserinnen und Leser!

Strategisches Denken und Handeln hat immer mehrere Zeitperspektiven. Natürlich zunächst die unmittelbare, meist von Taktik geprägte: die Herausforderung, das Unternehmen durch die aktuellen Rahmenbedingungen gut zu steuern.

Leicht kann dabei die langfristige Perspektive – und damit das Initiieren, Entwickeln und Gestalten der Erfolgspositionen von morgen – zu kurz kommen.

Gerade Haltungen, die mit CSR (Corporate Social Responsibility) in Verbindung gebracht werden, haben große Potenziale für nachhaltige Effekte, vor allem, wenn sie als Innovationstreiber und nicht als Feigenblatt verstanden und implementiert werden.

Eine besondere Brille gilt es dabei noch ernsthafter und „extrovertierter“ aufzusetzen: die Brille des Marktes –

nicht nur die Kundenperspektive einnehmen sondern sie wirklich in die Innovationshaltung des gesamten Unternehmens hereinholen. Dies darf nicht in der Marketing- und Verkaufsabteilung enden.

Ein Beitrag ist jenen Organisationen gewidmet, die von der aktuellen Wandeldynamik besonders betroffen sind – den Common-Profit-Organisationen. Einerseits wächst gerade in diesen Zeiten der Bedarf nach ihren Leistungen, andererseits führt die Ressourcenverknappung zu einem außergewöhnlichen Veränderungsdruck in Richtung Effektivität und Effizienz. Dabei darf die – für uns alle aus gesellschaftlicher Sicht – so wichtige zukunftsgestaltende Haltung nicht verloren gehen.

In diesem Inovator wird der Blick auf nachhaltige strategische Perspektiven als Garant für den Erfolg von morgen gelenkt. Wir würden uns freuen, wenn Sie den einen oder anderen nachhaltigen Impuls entdecken.

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Inhalt

Corporate Social Responsibility - aber wie? CSR - ein strategisches Instrument zur Integration Ihrer Unternehmenswerte	3 6
Common Profit - Come on, Profit!	7 11
Kraftfelder zwischen Unternehmen und Kunden nutzen „Organisationen, die nicht mit den Augen ihrer Kunden sehen können, sind blind“	12 14
Neuigkeiten im inoVato-BeraterInnenteam	15

Impressum:

Herausgeber: inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at
Redaktion: InoVato-; Photocase (www.photocase.com) - S. 4: © jarts, S.7: © complize; S.11: © kallejpp; S. 12: © complize



Corporate Social Responsibility - aber wie?

CSR - ein strategisches Instrument zur Integration Ihrer Unternehmenswerte

Bei Corporate Social Responsibility geht es um mehr als einen Appell an die Moral. CSR ist - bei richtiger Anwendung - ein ganzheitliches Konzept. Es fördert Innovationen und bringt erfolgreiches Wirtschaften mit ethischer Verantwortung und Ihren Unternehmenswerten in Einklang.

Dipl.-Ing. Ursula Kopp

In den letzten Jahren, vor allem seit die Wirtschaftskrise spürbar geworden ist, wird Corporate Social Responsibility diskutiert und immer mehr als „freiwillige Verpflichtung“ von Unternehmen gefordert. inoVator No. 15 (Herbst/ Winter 2009) hat über das Österreichische CSR Leitbild berichtet und darüber was CSR bringen kann. Um welche Themen es bei CSR geht und welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig sind, ist Inhalt des heutigen Artikels.

Das Österreichische CSR Leitbild behandelt – wie auch in den meisten internationalen CSR Leitbildern – die folgenden fünf Themenbereiche:

1. Führungs- und Gestaltungsaufgabe der Unternehmensleitung

EigentümerInnen und Führungskräfte prägen die gesamte **Kultur** eines Unternehmens und deren gelebte Werte. Führung und Gestaltung ist deshalb eine anspruchsvolle Aufgabe, die Erfahrung und Menschenkenntnis erfordert, aber auch das Bewusstsein über die eigene **Vorbildwirkung** gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Darüber hinaus hat die Führungsebene zentralen Einfluss auf die Gestaltung der **Kommunikation und Transparenz** innerhalb des Unternehmens und nach außen. **Aktive Stake-**

holderbeziehungen, in denen Bedürfnisse ernst genommen und Kritik als Chance wahrgenommen werden, führen zu mehr Glaubwürdigkeit und verbessern die Reputation.

Verantwortungsvolle Unternehmen **integrieren CSR** in ihre Unternehmensstrategie, unterstützt durch Sozial- und Umweltprogramme. Sie kennen ihre internen und externen **sozialen und ökologischen Risiken**, die sie zu minimieren versuchen.

2. Faires, transparentes und verantwortungsvolles Agieren am Markt

Wenn ein Unternehmen als fairer Player am Markt tätig ist, dann arbeitet es mit **fairen Preisen und Bedingungen**, nützt seine Marktmacht nicht aus, trägt Verantwortung für die **ökologischen und sozialen Auswirkungen seiner Produkte und Dienstleistungen**. Bei Innovationen unterstützt es gezielt jene, die auch zur Lösung von ökologischen und sozialen Problemen beitragen.

Es achtet auch darauf, dass die eigenen Unternehmenswerte in der gesamten **Wertschöpfungskette** Bedeutung erlangen, indem es zB. verbindliche Verhaltenskodizes für Zulieferer entwickelt oder die Auftragsvergabe nach sozialen und ökologischen Kriterien erfolgt.

Zusätzlich wird bei **Finanzierung und Veranlagung** auf Sozial- und Umweltaspekte und auf adäquates Risiko geachtet.

3. Beziehung zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Menschen streben nach materiellem Wohlstand, Sicherheit, sozialen Kontakten und Selbstverwirklichung. Unternehmen üben durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf diese Lebensqualität aus.

Verantwortungsvolles Wirtschaften bedeutet, die **Rechte, Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu respektieren**, ihnen partnerschaftlich zu begegnen und ihre Weiterentwicklung zu fördern.

Ebenso bedeutet es, am Arbeitsmarkt **benachteiligte** Menschen zu unterstützen, **Diskriminierungen** zu verhindern, die **Vielfalt** der Menschen und ihre unterschiedlichen Begabungen zu respektieren, sowie allen die **gleichen Chancen** zu geben.

4. Umgang mit Umweltressourcen

Erfolgreiches Wirtschaften ist langfristig nur möglich, wenn die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten bleiben. Corpo-

» Corporate Social Responsibility:

Unternehmen integrieren soziale Anliegen und Umweltbelange auf freiwilliger Basis in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Beziehungen mit den Stakeholdern. «

Grünbuch der Europäischen Kommission 2001

rate Social Responsibility bedeutet, im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, umfassende Verantwortung für die Umweltressourcen der heute lebenden und künftigen Generationen zu übernehmen.

Dazu zählt die **Vermeidung von negativen Einflüssen auf die Umwelt**, indem Schadstoffe, Emissionen, Abwässer, Abfälle, Geruch und Lärm reduziert oder, wo nicht möglich, zumindest kompensiert werden. Produkte und Dienstleistungen werden mit möglichst **niedrigem Ressourcen- und Energieverbrauch** hergestellt, es wird auf **Wiederverwendung und -verwertung** geachtet und - wo es möglich ist - wird auf erneuerbare Energien umgestellt.

Bei der Wahl der **Verkehrs- und Transportmittel sowie der Logistikkonzepte** haben Umweltfreundlichkeit und Sozialverträglichkeit einen hohen Stellenwert.

5. Gestaltung der Beziehungen zu Gesellschaft und Unternehmensumfeld

Viele verantwortungsvolle Unternehmen engagieren sich über ihre Kern-Geschäftstätigkeit hinaus für Umwelt, Kultur

oder soziale Anliegen. Sie stellen dazu Geld, Sachspenden, Wissen oder Arbeitszeit ihrer MitarbeiterInnen zur Verfügung oder unterstützen bei der **Auftragsvergabe** sozialökonomische Einrichtungen bzw. Firmen, die ihr unternehmerisches **Engagement für die Lösung gesellschaftlicher Probleme** einsetzen.

Sie beteiligen sich – je nach unternehmerischen Möglichkeiten - am regionalen, nationalen und internationalen politischen Diskurs, um ihre Vorbildwirkung zu entfalten oder um **CSR-fördernde Rahmenbedingungen** voranzutreiben. Ebenso fördern sie bei ihren MitarbeiterInnen das **Verständnis für verantwortungsvolles Wirtschaften und nachhaltige Entwicklung** aktiv.

Besonders global tätige Unternehmen werden mit unterschiedlichsten Kulturen, Weltanschauungen und politischen Systemen konfrontiert. Dort, wo **Menschenrechte** nicht selbstverständlich gewahrt werden, tragen Unternehmen mit Verantwortung zu deren Etablierung bei. Sie bemühen sich auch um die **Verringerung der Armut** in ihrem Einflussbereich.

» Führung (oder Leadership) hat heute mehr denn je etwas mit Balance zu tun.

Mit der Balance von materiellen und immateriellen Werten – und zwar sowohl in der Haltung der Führenden als auch in der Ausrichtung der Organisation. «

Bernhard von Mutius *

***Dr. Bernhard von Mutius** (* 7. Mai 1949 in Heidelberg) ist deutscher Philosoph und Sozialwissenschaftler. Er ist Leiter des Bergweg-Forums: Denken der Zukunft.

Nach seinem Studium in Philosophie, Geschichte, Politik und Ökonomie führte er zunächst diverse Lehrtätigkeiten mit den Schwerpunkten europäische Ideengeschichte und Geschichte der Wissenschaften aus. Seit Anfang der achtziger Jahre arbeitet Bernhard von Mutius selbständig.

1989 gründete er das wissenschaftliche, interdisziplinäre Bergweg-Forum „Denken der Zukunft e. V.“, dessen Vorsitzender er ist.

1995 war er Mitbegründer des Corporate Citizenship Netzwerks „Unternehmen: Partner der Jugend“. Im gleichen Jahr rief er - gemeinsam mit Hans-Jörg Bullinger und dem Fraunhofer Institut IAO - die Stuttgarter Management Symposien ins Leben.

Seit 1999 konzipiert er als wissenschaftlicher Berater die Johannaberger Gespräche und andere Dialoge zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur sowie Zukunftsforen zur Vermittlung von interdisziplinärem Denken und Führungswissen.

Praxistipps von Dipl.-Ing. Ursula Kopp



Projektleiterin am Forschungsinstitut für Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaftsuniversität Wien und seit 2010 Teammitglied der inoVato-Beratungsgruppe.

Frau Kopp war mit Prozessdesign und Moderation an der Erstellung des Österreichischen CSR Leitbildes maßgeblich beteiligt.

Ist CSR ein Arbeiten mit Checklisten oder eine Frage der Haltung?

CSR ist meiner Meinung nach unbedingt eine Frage der Haltung. Es gibt zahlreiche Checklisten. Ein reines Erfüllen und Abhaken von Punkten bewirkt zwar wohl auch schon etwas, ist aber zu wenig, um unternehmerische Verantwortung zu leben.

Nur mit einer Unternehmenskultur, in der die Werte von nachhaltiger Entwicklung - also der Schutz unserer Umwelt, die Unterstützung unserer Gesellschaft und der Respekt gegenüber anderen Menschen auf jeder Ebene der Interaktion - im Vordergrund stehen, kann man verantwortungsvoll handeln.

Und damit Veränderungen in diese Richtung passieren können, braucht es immer zuerst die entsprechende Haltung, die persönliche Einstellung dazu. Diese entsteht nur durch Verständnis der Thematik und Einsicht und nicht durch (von oben) verordnete Checklisten.

Welche Rollen spielen Leadership und Umsetzungsverantwortliche?

Im Sinne des vorher Gesagten ist hier die Rolle der Führungsebene eine ganz bedeutende. Die Haltung eines Unternehmens wird von ganz oben geprägt. Eine einzelne untergeordnete CSR-Abteilung oder ein/e CSR-Verantwortliche/r haben nur die Möglichkeit, punktuell zu wirken. Das ist auch wiederum besser als gar nichts, aber nicht die Idee von CSR.

Eine Corporate Social Responsibility, also eine echte Sozial- und Umweltverantwortung, kann sich nur bilden, wenn sich die entsprechende innere Haltung der handelnden Personen

in allen Unternehmensbereichen verbreitet. Und das wiederum setzt voraus, dass jene Personen mit starker Vorbildwirkung es als wichtig erachten und vorleben.

Dann kann CSR sich aber auch zu einer selbstverständlichen gemeinsamen Identität entwickeln und das Unternehmen in seinem Auftreten nach Außen stärken.

Was unterstützt die Umsetzung von CSR?

Neben der Unterstützung von „ganz oben“ sind noch die Dialogqualität, die Zeit und die Integration in den strategischen Unternehmensprozess von großer Bedeutung.

Werte entwickeln sich durch Dialog und Diskussion, durch Offenheit gegenüber anderen Meinungen und Interessen.

Das alles kann nicht hierarchisch vorgegeben werden. Hier benötigen die MitarbeiterInnen Zeit für einen respektvollen Dialogprozess. Es muss ihnen die Möglichkeit gegeben werden, sich mit den Themen von CSR auseinander zu setzen.

Der deutliche Nutzen davon ist, dass die MitarbeiterInnen besser über die Haltung der Führungsebene Bescheid wissen und umgekehrt. Das stärkt die Corporate Identity, unterstützt die Kommunikation nach innen und außen und erleichtert die Umsetzung von CSR, weil die handelnden Personen dahinter stehen.

Zusätzlich entstehen durch den Dialog oft neue Impulse und Innovationen. Der größte Nutzen einer CSR Strategie wird dann erzielt, wenn sie nicht als eigenständiges – vielleicht lästiges, zusätzliches – Projekt gesehen wird, sondern zu einem Teil des selbstverständlichen Werte- und Innovationsmanagements wird.



Common Profit - Come on, Profit!

Viele Organisationen, die einen Common Profit, also einen Nutzen für das Allgemeinwohl stiften, erleben eine außergewöhnliche Veränderungsdynamik, einen Paradigmenwechsel.

Die Entstehungsgeschichte, Leitwerte und Grundorientierungen bis zu den Stakeholderbeziehungen sind am Prüfstand bzw. im Begriff neu definiert zu werden. Aus der jahrelangen beratenden Begleitung solcher Organisationen sowie aus Trends zu Gesellschaft und Markt ergeben sich interessante Überlegungen bezüglich der aktuellen Handlungsfelder.

Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Franz Auinger, Mag. Hermann Fuchs

Welche Organisationen gehören dazu?

Als Common Profit Organisationen (CPO) verstehen wir jene Institutionen, die oft auch irreführend als Non-Profit-Organisationen bezeichnet werden. Irreführend deshalb, weil sie sehr wohl einen Profit erzeugen und zwar einen Profit für das Gemeinwohl, einen Nutzen für eine größere Gruppe der Bevölkerung. Dies können etwa medizinische, psychosoziale und soziale Beratungs-, Behandlungs- oder Betreuungs-

leistungen sein. Ebenso stiften kulturelle, wissenschaftliche Bildungsinstitutionen sowie Organisationen des sozialpartnerschaftlichen Ausgleichs einen direkten oder indirekten Nutzen für die Allgemeinheit.

Bei Organisationen, die in ihrer Ausrichtung eine große Unterschiedlichkeit aufweisen, sind vor allem zwei Dimensionen von zentraler Bedeutung:

- Inwieweit ist die Institution mission-gesteuert oder von den Stakeholder-Interessen geleitet?**
 Viele sehr bekannte Common Profit Organisationen haben ihren Ursprung in einem ideellen Grundauftrag, nämlich dem Anspruch, Missstände, Defizite der Gesellschaft zu überwinden oder zumindest zu mildern. Mit dieser Haltung wurden und werden Trends, qualitative Entwicklungen gesetzt, oft Pionierleistungen erbracht. Die Innovation geschieht aus einem fachlich-wissenschaftlichen Selbstverständnis heraus. Relevante Stakeholder (wie zB. die öffentliche Hand, die KundInnen,...) lassen sich von den Experten leiten. Rückt der Stakeholder-Ansatz und damit der definierte Bedarf in den Vordergrund, wandelt sich der Markt: Die CPO's werden zum Anbieter, die Marktnachfrage bestimmt das Leistungsportfolio.
- Wie kommen die finanziellen Mittel zustande (Privat vs. Öffentliche Hand)?**
 Gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich ist es meist die Öffentliche Hand, die den Großteil der Kosten der CPO's trägt und damit einen besonderen Einfluss auf die Strategie der CPO's nimmt. Dem gegenüber stehen

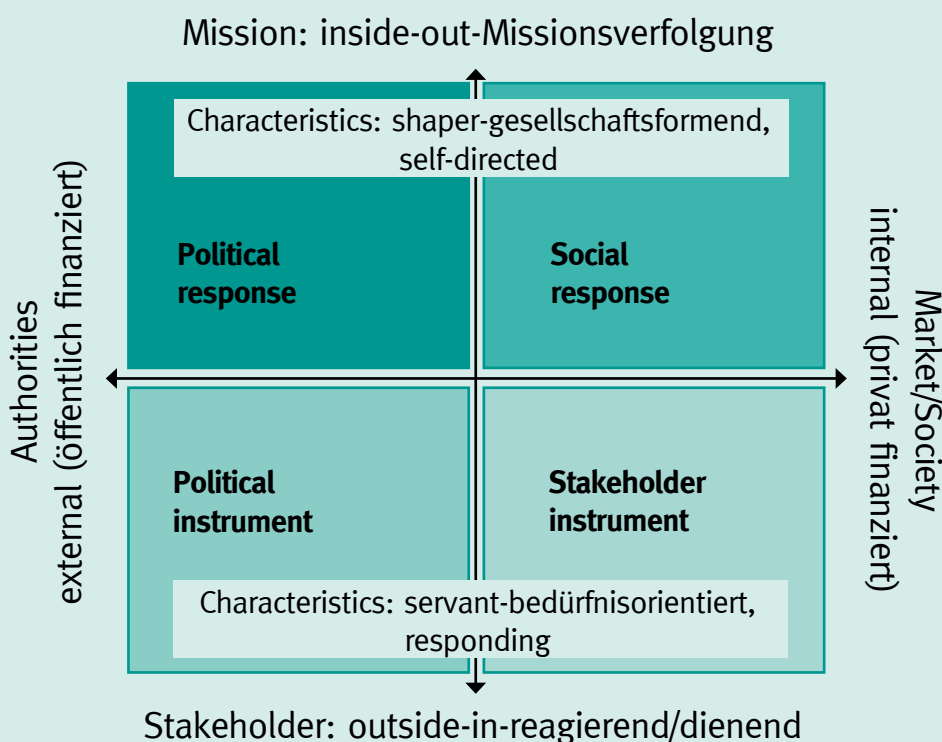
CPO's, die vorwiegend vom Markt oder nicht-öffentlichen privaten Zielgruppen finanziert werden (zB. Kamerorganisationen, private Interessensvertretungen).

Je nach Ausprägung dieser beiden Dimensionen ergibt sich ein Positionierungsbedarf, der für das strategische Verhalten von maßgeblicher Bedeutung ist. Beachtenswert ist dabei auch die Veränderungsdynamik aufgrund des gerade stattfindenden Paradigmenwechsels, der weiter unten noch genauer beschrieben wird. (s. Abb.1, unten)

Historisch betrachtet, waren etliche CPO's richtungsweisend für die Sozialpolitik und prägend in ihrem Wirkungsfeld. Der Wandel in den gesellschaftlichen Haltungen CPO's gegenüber und damit einhergehend die Ressourcenverknappung der vergangenen Jahre führt zu wachsenden Effektivitäts- und Effizienzansprüchen und einer verstärkten Stakeholderorientierung.

CPO's unterscheiden sich also in ihrer Entstehungsgeschichte, ihrem Background, ihren Trägerorganisationen klar voneinander und grenzen sich stark von den auf Gewinn ausgerichteten Wirtschaftsbetrieben ab.

Die strategische Rolle von Governance-Organen in NPO



Manche, wie zB. öffentliche Krankenhäuser oder Schulen, sind (in Teilbereichen) direkt der Hoheitsverwaltung unterstellt. Viele Organisationen, wie beispielsweise jene im sozialen Feld sind von Idealen getragene gesellschaftliche Initiativen.

Bei allen Unterschieden ziehen sich einige wesentliche Gemeinsamkeiten durch beinahe sämtliche CPO's:

- Der Gedanke der **Solidarität** ist zumeist eine wesentliche Triebfeder. CPO's ermöglichen einer breiten oder spezifisch definierten Bevölkerungsgruppe Zugang zu ihren Leistungen. Häufig sind CPO's auf die Unterstützung von Hilfsbedürftigen ausgerichtet. Leistungen werden speziell für benachteiligte oder schwächere Personen(gruppen) angeboten. Vom Prinzip der Solidarität werden auch Interessensgemeinschaften, etwa in der Vertretung der gemeinsamen Anliegen getragen.
- Im Gegensatz zu am Shareholder-Value ausgerichteten Wirtschaftsbetrieben steht nicht das Streben nach Gewinn bzw. das Optimieren von Ergebnissen im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, einen **qualitativen Nutzen** für die Zielgruppen zu generieren. An die Stelle der Ergebnisoptimierung tritt die Optimierung der Leistungen, auf Basis der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

- Weiters handelt es sich durchwegs um „**Experten-Organisationen**“: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen als ExpertInnen und SpezialistInnen Leistungen für die relevanten Stakeholdergruppen, vor allem für ihre KundInnen bzw. Mitglieder. Idealistische Zugänge, Rollenbilder aus der beruflichen Sozialisierung und vor allem Anforderungen der Betroffenen mit starker regionaler Ausrichtung prägen die Gründungsgeschichten, leiten die Initiativen und beeinflussen die Kulturen bis heute.

Auch das Top-Management der CPO ist häufig mit Personen besetzt, die sich durch eine hohe Fach- und Feldkompetenz auszeichnen. Ihr Wirken in die Organisation ist oft auch dadurch geprägt.

Viele CPO's sind demnach von Werten, Ideen und Idealen geleitete Experten-Organisationen.

Die im Folgenden dargestellten Überlegungen gelten insbesondere für CPO's im (psycho)sozialen Feld. Dazu zählen Einrichtungen zur Beratung und Betreuung von psychisch benachteiligten und beeinträchtigten Menschen, von Menschen mit Behinderung, Menschen mit sozialen Nachteilen und Problemen wie Obdachlose, SchuldnerInnen, MigrantInnen usw.

Vom ideengeleiteten Ressourcenmanagement ...

Was hat diese Organisationen in der Vergangenheit geprägt und prägt sie teilweise heute noch? Welchen Verlauf nimmt die Entwicklung dieser Institutionen typischerweise?

Am Anfang stehen Pioniere, die aus Idealismus und der Erkenntnis einer Problemsituation heraus eine Institution gründen und sie in der Folge weiterentwickeln. Nach und nach wächst die Organisation, breitet sich aus, erweitert sich räumlich und auch hinsichtlich ihres Angebotsspektrums. Aus Ideen einzelner entstehen Angebote von Leistungen. Diese werden von der öffentlichen Hand über Beiträge der Mitglieder sowie Sponsoringmittel abgedeckt. Die Mitar-

beiterInnen zeigen hohe Ambition und Identifikation mit ihrer Aufgabe sowie große Empathie für Notwendigkeiten, Bedürfnisse und Anliegen der KundInnen. Aus einer an den Bedürfnissen der KlientInnen orientierten Ausrichtung entstehen autonome bzw. autarke Suborganisationen. Professionelles Selbstverständnis, Autonomie und Stärke führen zu Tendenzen der Verselbstständigung. Zentralistischen Versuchen in Richtung Standardisierung – egal, ob diese aus der eigenen Organisation oder von außen kommen – wird oft mit großen Beharrungstendenzen oder zumindest mit hoher Skepsis begegnet.

... zum bedarfsorientierten Leistungsmanagement

Das aktuelle Umfeld der CPO's ist gekennzeichnet durch steigenden Wettbewerb, durch unter Druck kommende Budgets und damit verstärkte Abhängigkeit vom Goodwill der Kosten- und Entscheidungsträger sowie durch wachsende Entsolidarisierungseffekte in der Gesellschaft.

Die Entwicklung, Nachfrage und Vergütung der Leistungen der CPO's werden nunmehr verstärkt determiniert durch:

- die Festlegung der Notwendigkeit von Leistungen durch Kosten- und Entscheidungsträger, in erster Linie durch die Hoheitsverwaltung auf der Basis normativer gesell-

schaftspolitischer Vorgaben. Das neue Prinzip des Zukaufens stellt einen ganz entscheidenden Paradigmenwechsel dar! Der Kosten- und Entscheidungsträger wird zum zentralen Kunden.

- die Konkretisierung der Leistungsbedarfe durch Kosten- und Entscheidungsträger
- die Definition der Preise und
- die Selektion der Leistungen.

Unter diesen Voraussetzungen sind die CPO's daher verstärkt gefordert,

- eine klare, transparente Leistungs- und Produktstruktur darzustellen,

- die Qualität für diese Leistungen zu sichern, zu garantieren (Qualitätskriterien),
- dafür auch organisationsübergreifend zusammenzuwirken, kundenzentriert Fachlichkeiten und Spezialleistungen aus verschiedenen Organisationen zu vernetzen und
- organisationsintern die Effizienz zu steigern: z. B. mit der Einführung von Service Level Agreements bei den internen Dienstleistern, mittels Standardisierung, auch Zentralisierung und mit Hilfe von Strukturbereinigungen.
- Dadurch rückt ein Faktor in den Fokus der Aufmerksamkeit, der bei Profit-Organisationen schon längst wesentlich ist: die Wettbewerbsfähigkeit.

... und die Konsequenz daraus

- Der Kosten- und Entscheidungsträger muss ein klares, an seinen Anforderungen orientiertes Leistungsprofil erkennen und dieses von dem anderer CPO's unterscheiden können.
- Dieses Profil besteht eventuell aus mehreren homogenen Kompetenzfeldern. Ein Kompetenzfeld (in der Profit-Sprache: „Strategisches Geschäftsfeld“) umfasst die aus Sicht der Kosten- und Entscheidungsträger für seinen Bedarf relevanten Fähigkeiten.
- Das Leistungsangebot in den einzelnen Kompetenzfeldern ist in klar umrissene, qualitätsgesicherte, gleichbleibend reproduzierbare „Produkte“ gegliedert.
- Denn Kosten- und Entscheidungsträger entscheiden nach der Qualität des Produktes (und dessen Preis). Die dafür notwendigen fachlichen, sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen der Organisation sind wichtige Ressourcen dafür.
- Die Preise der Produkte müssen transparent und mit konkurrierenden Produkten vergleichbar sein. Soweit es sich um solitäre Leistungen handelt, erfolgt die Evaluie-

rung der Preise durch den Kostenträger über die Plausibilisierung des Erstellungsprozesses und der Marktüberprüfung vergleichbarer Bestandteile (im besonderen Informationstechnologie, Personalmanagement, Finanzwesen, Facility Management).

- Eine Steigerung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer dezentralen Landschaft zur Leistungserbringung vor Ort wird eine wesentliche Voraussetzung für bedarfsgerechte Produkte sein.

Diese Eckdaten einerseits, die Werte, die Entwicklungsgeschichte und die Stärken der CPO's andererseits geben die Entwicklungsrichtung und deren Schwerpunkte vor:

- Erarbeitung der strategischen Positionierung, der „Geschäftsfelder“ und der wesentlichen Produkte/Leistungen in einem breiten konsensualen Diskussionsprozess.
- Ableitung der Primärprozesse – also der Abläufe/Aktivitäten die unmittelbar zur Erstellung der Leistung beitragen .

Der Wandel und die Ressourcenverknappung führen zu wachsenden Effektivitäts- und Effizienzansprüchen und einer verstärkten Stakeholderorientierung.

- Definition der notwendigen Ressourcen (was, wie viel und wo), vor allem der fachlichen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen.
- Schaffung von organisationsinternen Kompetenzzentren, die synergetisch die Wissensressourcen der Primärprozesse bilden.
- Schaffung einer strategischen Produktentwicklungsplattform unter Einbindung dieser Kompetenzzentren.
- Maximale Steigerung der Performance der Dienstleistungsbereiche (Informationstechnologie, Personalmanagement, Finanzwesen, Facility Management).
- Professionalisierung dieser Bereiche in Hinsicht auf eine marktkonforme Strukturierung der Dienstleistungen, auf eine transparente Preisbildung, sowie auf die Implementierung von an Primärprozessen ausgerichteter Service-Levels (verschiedene Levels der Leistungseigenschaften).
- Abschluss von Service Level Agreements (SLAs) zwischen den internen Dienstleistern und den Verantwortlichen für die Primärprozesse. Konsequenz: Der Auftraggeber (verantwortlich für den Primärprozess) erhält eine in den SLAs fixierte Leistung zu einem vereinbarten Preis und der Auftragnehmer (verantwortlich für die Dienstleistung) garantiert, dass er sich an diese Vereinbarung hält.
- Laufende Überprüfung der in den SLAs festgelegten Preise auf ihre Marktfähigkeit.

Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit müssen also bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer dezentralen Landschaft der Leistungserbringung vor Ort gesteigert werden. Aus dieser dezentralen Ausrichtung der Primärprozesse können die Bedürfnisse und Anliegen der KlientInnen weiter professionell und kreativ bedient werden. Für die MitarbeiterInnen wird das dezentrale Selbstverständnis der Organisation weiter ein Hort für „Heimat“ und Identität sein.

Es braucht also Konsolidierung und Development gleichermaßen. Konsolidierung der Stärken in der Erbringung der Leistung für die KlientInnen und Development als gezielte, systematische Entwicklung von neuen Kompetenzen – etwa in der Gestaltung von internen Prozessen und Service-Level-Agreements und den Leistungspreisen. Wesentlich für diesen Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozess ist, dass es gelingt, Ressourcen für Innovationen „frei zu spielen“. Die Gefahr ist, dass sich die MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Dilemma-Gefühl des Verlustes bisheriger Routinen und Traditionen verlieren und damit Energien gebunden werden. Es gilt perspektivische Haltungen aufzubauen und zu stärken.

Damit wird auch klar: Es braucht eine Weiterentwicklung von Strategie, Kultur und Struktur. Diese Change-Ansätze müssen schlau ineinander greifen. Sie beeinflussen einander, ja sie bedingen sogar einander.

» Die Wettbewerbsfähigkeit rückt in den Fokus der Aufmerksamkeit von Common Profit Organisationen. «





Kraftfelder zwischen Unternehmen und Kunden nutzen

„Organisationen, die nicht mit den Augen ihrer Kunden sehen können, sind blind.“

Gesund schrumpfen allein ist kein Überlebenskonzept. Und mit weniger Manpower einfach weitermachen wie bisher, auch nicht. Bedenkt man den, von Experten prognostizierten, weiteren Preisverfall für Routineprozesse bei der Herstellung von Produkten und Leistungen, wird die Notwendigkeit für neue und nachhaltige Zukunftskonzepte deutlich. Wahrscheinlich wird diese Entwicklung auch vor wissensintensiven Branchen keinen Halt machen.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Michael Haas

Die Kompetenz, Informationsvorsprung zu generieren und diesen Vorsprung temporeich in innovativen Produkten und Leistungen umzusetzen, wird ein ganz entscheidender strategischer Faktor für künftige Erfolge sein.

Deshalb möchten wir in diesem Beitrag über Unternehmensentwicklung den Blick auf die Märkte lenken – genau genommen auf das, was sie ausmacht: die Kunden. Diese sind nicht

nur „Nachfrager“ von Dienstleistungen und Produkten – mehr oder weniger treu und loyal gegenüber Unternehmen, Produkten oder Marken – sondern können als Systempartner wesentlich zur Produkt- und Unternehmensentwicklung beitragen. Gelingt es, die Nahtstellen des Unternehmens zielgerichtet weiter in Richtung Kunden zu öffnen und diese einzuladen, an Entwicklungen teilzunehmen, so können neue Produkt- und Marktchancen entstehen.

Initiativkraft, Innovation & Zukunftsfähigkeit

In Zeiten ruhiger Märkte oder hoher Standardisierungsgrade könnte man denken, es ginge so weiter, wie bisher: Marketing und Vertrieb sowie Produktionsoptimierung sorgen für Deckungsbeiträge, die Organisation ist stabil und wird weiterentwickelt.

Vielleicht signalisieren Kundenbefragungen, dass die bisherige Verkäufer-Kunden-Beziehung auf einer guten Basis steht. Aus dieser Perspektive ist alles in Ordnung. Verändert sich aber die Marktdynamik, wird es spannend. Es kommt nun auf die Fähigkeit an, schnell und angemessen zu reagieren.

Sind die Konkurrenten besser, schneller und/oder günstiger, kann es für das Unternehmen und seine Erfolgsgeschichte schwierig werden. Was nun gebraucht wird, sind Neu- und Weiterentwicklungen in der Leistungspalette, die für Kunden attraktiv sind und den Vorsprung vor dem Wettbewerb sichern. Kreativität und Innovationskraft sind harte Faktoren um kommen selten von allein.

Es ist daher unabdingbar, frühzeitig strategische Überlegungen anzustellen und für Informations- und Entwicklungsvorsprung zu sorgen.

Perspektiven wechseln & Ideen schmieden

Auch mit einer wirklich guten Marktkenntnis und einem Gespür für Trends und Entwicklungen ist es für Unternehmen schwierig, Wertschöpfungsketten in ihrer Gesamtheit und Vernetztheit zu erkennen und zu überblicken.

Noch komplexer wird es, wenn es nicht nur um Bestehendes geht, sondern künftige Marktchancen und Bedürfnisse ins Visier genommen werden sollen.

Eine größere systemische Sichtweise kann durch den Austausch mit und einem Perspektivenwechsel von Kunden und Systempartnern gewonnen werden. Unternehmen, die sich einer größeren Sicht öffnen, profitieren vom Zusammenwirken mit Kunden und Systempartnern. Mit der Brille anderer zu sehen, mit anderen in Dialog zu treten und heraus-

zufinden, welcher Bedarf und welche Bedürfnisse künftig relevant sein werden, generiert und bündelt Kräfte und Wissen. Und dies führt letztendlich zu kaufentscheidenden Informationsvorsprüngen.

Durch die weitere "Öffnung ihrer Nahtstellen" zum Kunden hin, erhalten Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Kunden- und Marktstrategie sowie auch über notwendige und zielgerichtete Entwicklungsschritte für die gesamte Organisation.

Um so wirksam werden zu können, bedarf es einer Grundhaltung im Unternehmen, neuen Wegen gegenüber aufgeschlossen zu sein.

„Mindset“ & Transformation (s. Abb.2, nächste Seite)

Die Offenheit der Menschen für Veränderungen ist das Produkt von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Sowohl die eigene Organisation als auch Kunden und Systempartner für neue Kooperationsformen zu gewinnen, ist ein Prozess, dessen Verlauf von den bisher gemachten Erfahrungen und der Aussicht auf künftige Erfolge geprägt sein dürfte.

Es genügt deshalb keineswegs nur Strukturen anzupassen, fast noch wichtiger ist es, Führung, Kommunikation und die Formen der Zusammenarbeit so zu verändern, dass neue Wege und Innovationsarbeit mit Kunden und Systempartnern möglich werden.

Erste Kooperationsdesigns könnten vom Kunden-Open-

Space bis hin zu gemeinsamen Überlegungen bei der Produkt- und Leistungsentwicklung reichen.

Wichtig erscheint dabei, dass neue Abläufe und Prozesse für alle Beteiligten erwünscht, transparent und nachvollziehbar sind.

Die eigene Organisation muss vorbereitet werden, den Kunden- und Systempartnerfokus in das eigene „Mindset“ zu übernehmen und Kunden sollten als Impulsgeber, Partner für Entwicklungsprozesse und letztendlich als Teil der eigenen Organisation wahrgenommen werden.

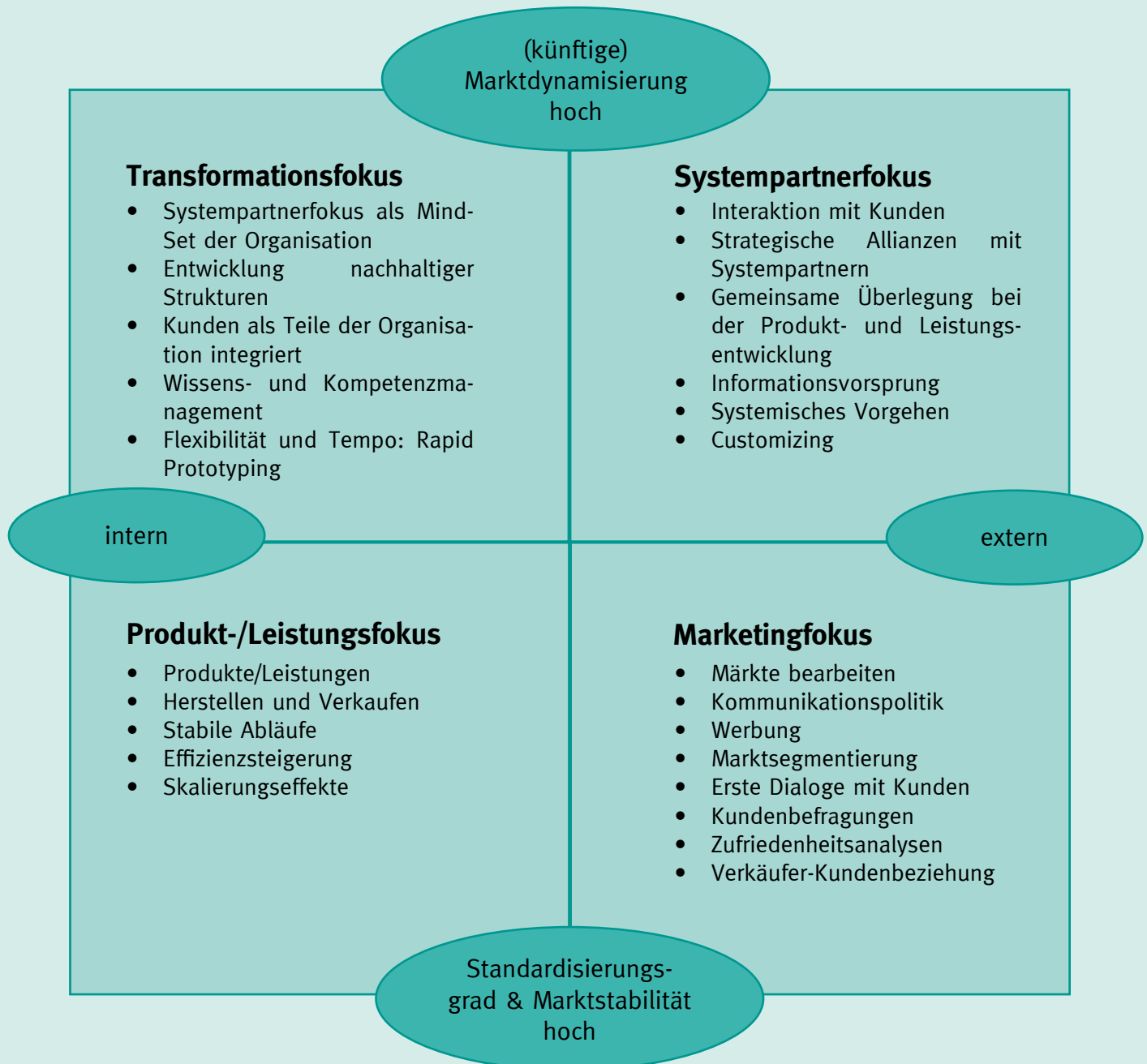
„Nice to have?“ vs. „Need to have!“

Natürlich stellt sich die Frage der Anschlussfähigkeit. Sind Unternehmen bereit dazu? Sind sie von ihren personellen, mentalen und wirtschaftlichen Ressourcen her in der Lage, sich auf diese Veränderungen einzulassen?

Wahrscheinlich wird in vielen Unternehmen im Moment der Blick vor allem auf die Stabilisierung der Organisation, der

Anpassung der Kostenstrukturen auf Effizienzsteigerungen gelegt. Auch könnte angeführt werden, dass im Moment die „harten Fakten“ zählen und weder Zeit noch Geld für „weiche Themen“ vorhanden ist. Ob dies alleine effektiv ist, wird die Zukunft zeigen.

Unternehmensentwicklung und Marktdynamik





von links nach rechts: Mag. Peter Hofer, DI Ursula Kopp, Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Ruth Arrich, Dr. Christoph Zulehner, Dr. Maria Ertl, Mag. Franz Auinger

Neuigkeiten im inoVato-BeraterInnenenteam

Seit unserer Gründung im Jahr 1994 ist es unser Anspruch, dem Namen inoVato und somit den Themen Erneuerung und Veränderung gerecht zu werden.

Nicht nur fachlich-inhaltlich in unseren Beratungsprojekten, sondern auch bei unserer Vernetzungsarbeit und in der eigenen Organisationsentwicklung. inoVato stellt daher die Weichen neu:

inoVato verstärkt sein **BeraterInnen-Team** mit **DI Ursula Kopp**, einer Spezialistin für Corporate Social Responsibility (CSR).

Weiters wurde eine **inoVato Netzwerk-Firma** gegründet. Gesellschafter sind die inoVato sowie die erfahrenen Consultants, Entwickler und Coaches **Mag. Peter Hofer**, **Mag. Klaus Theuretzbacher** und **Dr. Christoph Zulehner**.

Der Geschäftsführer Franz Auinger zur Erweiterung des inoVato BeraterInnen-Teams:

„Durch diese innovative Konzentration der Kräfte ist es uns möglich, weiterhin komplexe Change- und Transformationsprozesse ebenso professionell zu begleiten wie Strategie-,

Struktur- und Kulturprojekte. Mit dem Krankhausexperten Christoph Zulehner wird die Kompetenz im Gesundheitsbereich verstärkt. Unsere langjährige Tradition zur werteorientierten Unternehmensführung erfährt durch die Schwerpunktsetzung Corporate Social Responsibility durch Ursula Kopp eine besondere Prägung.

Ein besonderes Asset ist unser personenzentrierter Ansatz - auch im Changemanagement - für den etwa Peter Hofer und Klaus Theuretzbacher stehen. Wir arbeiten als Prozessbegleiter mit den Kräften im Unternehmen. Spannungen, Widerstände, Ziel- und Interessenskonflikte werden durch die handelnden Personen manifestiert und sind damit für uns das Gestaltungsfeld für Innovationen.

Mit dieser Maßnahme können wir professionelle Kräfte und Kompetenzen für unsere Auftraggeber und Partner bündeln und die Kundenanforderungen noch besser erfüllen. Das ist unsere Antwort auf die voranschreitende Dynamisierung der Unternehmensumwelten.“



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INO VATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung & Innovation Zusammen wirken Führung Selbstreflexion & Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>



inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Dorfweg 2, 4052 Ansfelden
07229/87029

www.inovato.at
office@inovato.at

Österr. Post AG - Info Mail-Entgelt bezahlt