

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Die Beständigkeit des Wandels

Den Wandel aktiv gestalten

Lösungen höherer Ordnung

Zukunftschance Corporate Social Responsibility

Nachhaltigkeit in Lernprozessen

Die Beständigkeit des Wandels als Leitorientierung



Liebe Leserinnen und Leser!

Nach nun gut einem Jahr der Diskussion der weltweiten Wirtschaftskrise in Österreich und Europa ist es höchst an der Zeit, trotz aller Probleme und Betroffenheiten, eine progressive perspektivische Haltung einzunehmen. Es gilt, die Achtsamkeit auf die

Zukunft, ihre möglichen Potenziale und Entwicklungschancen zu richten.

„Das, worauf du achtest, das wächst!“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Es benötigt wahrscheinlich in vielen Branchen mehr als nur kosmetische Veränderungen, es braucht Wandel und damit auch einen Prozess der Transformation, die Entwicklung von neuen Identitäten, um die Ausrichtung auf einen nachhaltigen Erfolgskurs zu bewältigen.

In der vorliegenden Ausgabe des inoVators werden Themen einer perspektivenorientierten Unternehmensentwicklung behandelt:

- Im ersten Teil geht es um den Ansatz der Transformation und der aktiven Gestaltung des Wandels in Umbruchphasen.
- Darauf folgt ein Fokus, wie Schlüssel- und Führungskräfte in diesen, für sie meist herausfordernden und auch teilweise überfordernden, Spannungsfeldern gut unterstützt werden können.
- Im Beitrag Corporate Social Responsibility wird der Diskussion um die zunehmende Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung für relevante gesellschaftliche Entwicklungen Raum gegeben.
- Der abschließende Artikel lenkt die Achtsamkeit auf die Sicherung der Zukunftspotenziale der Organisation: Junge SchlüsselmitarbeiterInnen erhalten durch ein Curriculum die Möglichkeit, ihre Ressourcen zu entdecken und weiter zu entwickeln - für sich selbst und für das Unternehmen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Inhalt

Die Beständigkeit des Wandels

Den Wandel aktiv gestalten Transformationsmanagement	3 6
Lösungen höherer Ordnung Coaching mit Herz, Hand und Verstand	7 9
Zukunftschance Corporate Social Responsibility Mit dem CSR Konzept Unternehmen zukunftsfähig gestalten und nachhaltig entwickeln	10 12
Nachhaltigkeit in Lernprozessen Projektarbeit als eine wichtige Transfermöglichkeit in die Praxis	13 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) - Deckblatt: © mlör; S. 3: © french_03, S.7: © carrat; S.9: © emma75; S. 10: © naddl100; S.13: © thestorysofar; S.14: © designmaniac



Den Wandel aktiv gestalten

Transformationsmanagement

Die aktuelle Situation unserer Wirtschaftssysteme zeigt auf, dass wir aufgefordert sind, vieles – auch Vertrautes und Bewährtes – in Frage zu stellen und zu verändern. Waren die Veränderungsprozesse der letzten zwanzig Jahre überwiegend vom Paradigma des Wachstums geprägt, so verlangen die heute erlebbaren und sich abzeichnenden Veränderungsstimuli nach einem Paradigmenwechsel, zumindest in wesentlichen Bereichen des Denkens und Handelns. Oft stehen Organisationen vor der Aufgabe, einen Wandel zu bewältigen, der zentrale Elemente des bisher erfolgreichen Systems rüttelt und in Frage stellt.

Mag. Franz Auinger, Mag. Peter Hofer, Dr. Maria Ertl, Mag. Klaus Theuretzbacher

Wozu Transformationsmanagement?

Das Außergewöhnliche an „unserer Krise“ ist wahrscheinlich die massiv voranschreitende Dynamisierung der Machtkonstellationen. Wertewandel, die Vielfalt der Möglichkeiten, die Beschleunigung der Prozesse, vor allem auch der Verlust stabilisierender gesellschaftlicher Strukturen, der Rückgang der Bedeutung autoritärer Systeme führen zur reduzierten Wirksamkeit von Fremd- und einem Vormarsch der Selbststeuerung. Versuche, die Din-

ge einigermaßen unter Kontrolle zu halten, gelingen bei intensivem Ressourceneinsatz nur bedingt und temporär, sie bringen vor allem keine echten neuen Zugänge, keine neuen Lösungen.

Die Krise, die wir gerade erleben ist ein Resultat daraus. Sie ist zugleich ein Wendepunkt, eine Chance, jene nachhaltigen Veränderungen, Innovationen einzuleiten, die unsere Gesell-

schaft braucht. Wir müssen uns aus der Krise heraus-DENKEN, das kreativ-schöpferische Potenzial unserer Organisationen und damit die in ihnen tätigen Menschen berühren, entdecken, herausfordern und fördern.

Nur WIE soll das gehen? Gelingt dieser zum Teil dramatische Wandel mit dem Einsatz herkömmlicher Change-Methoden und vor allem der ihnen zugrunde liegenden Hal-

tungen? Klassische Organisationsentwicklungsmaßnahmen wie projektorientierte Visions- und Strategiearbeit, TQM, Leitbildentwicklung, Prozessmanagement und andere mehr sind gefährdet, „Mehr vom Selben“ zu produzieren. Rasch muss es oft gehen, Resultate sind gefragt, die Sehnsucht nach den „Quick wins“ steht im Vordergrund. Ein durchaus verständlicher und in krisenhaften Zeiten gut nachvollziehbarer Zugang, oft auch eine Überlebensfrage.

Was ist das Besondere an einem Transformationsprozess?

Wir sprechen von Transformation in der Unternehmensentwicklung, wenn völlig neue Haltungen, Zugänge, Erkenntnisse erforderlich sind, um eine nachhaltige Erfolgsausrichtung der Organisation sicherzustellen. Das „Mehr vom Selben“, und sei es noch so effektiv und effizient gestaltet, reicht nicht mehr aus, um den aktuellen und künftigen Anforderungen zu genügen. Die Organisation muss sich in seinen Grundfesten, in zentralen Bereichen seines Wesens wandeln. Damit das geschehen „darf“, benötigt es eine Wandlung von Identitäten, ein Verlernen bisher gültiger Gebrauchstheorien von Menschen und gültigen Gesetzen der Organisationskultur. Das System muss Teile seiner bisherigen Haltungen, Muster verlieren und neue aufbauen. Die regulative Ebene mit seinen gelebten Werten und Handlungsmaximen (deep cultural), die grundlegenden Annahmen, stehen im Fokus der Interventionen (siehe Abb. 1: „Das Wesen der Organisation wandeln“)

Transformation als Konzept ist dann gefragt, wenn neue, nachhaltige energetische Kräfte aufgebaut werden sollen und

müssen. Wir sprechen von einem radikalen Paradigmenwechsel in wichtigen Teilen des „Nervenzentrums“ des Systems. Ein Wechsel, der in einem gemeinsamen Prozess von Gesellschaftern, Führungskräften, Schlüsselmitarbeitern und wichtigen externen Stakeholdern erfolgen muss, mit einer besonderen Achtsamkeit auf die dahinterliegende Psychodynamik des Systems.

„Wir hatten schon gemerkt, dass sich der Absatzmarkt verändert, sich unsere Kunden in ihrem Kaufverhalten neu organisieren. Unsere gesamte Organisation, unser Denken und vor allem unser Herz waren jedoch so stark auf das seit Jahrzehnten gültige und erfolgreiche Geschäftsmodell ausgerichtet, dass wir die Bedrohung nicht sehen konnten oder wollten.“

Wir optimierten unsere Prozesse, suchten Synergien, rationalisierten, entwickelten Visionen, an die keiner wirklich glauben wollte, produzierten viel Hochglanzpapier und sind im Herzen unberührt geblieben.

Das Wesen der Organisation wandeln

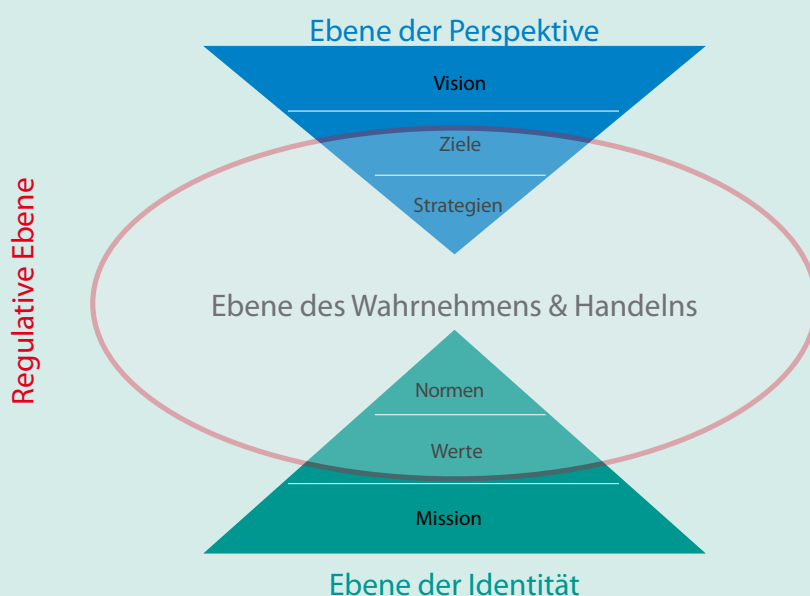


Abb. 1: „Das Wesen der Organisation wandeln“, inoVato 2009

Zugleich spürten wir, wie sich der Widerstand am Markt stärkte und unsere Organisation einbrang, unsere Dynamik beeinflusste und Energie aufbrauchte.

Auch zuvor machten wir natürlich Change-Prozesse. Die Veränderung, die nun anstand, war fundamental, in etlichen Bereichen ein emotionaler und kultureller Change von einem Ausmaß, der uns in unseren Grundfesten erschüttern musste.“

Das, was bleibt, auch bei radikalen Transformationen, ist der Unternehmenszweck, die Mission. Oft wird sie entstaubt, geschärft oder sprachlich neu definiert, ihr grundsätzlicher Auftrag ist unverändert und gibt in dieser Veränderung Stabilität und Orientierung.

99 Sich auf eine Entdeckungsreise in die „neue Welt“ einlassen.



Für die Menschen im System, aber auch für enge Assoziationspartner, bedeutet das alles, die „alte Welt“ zu verlassen und sich auf eine Entdeckungsreise in die „neue Welt“ einzulassen. Damit verbunden sind Ängste, Verunsicherungen, Wut, Enttäuschungen, Verletzungen, Resignation. In wei-

terer Folge aber das Entdecken neuer Möglichkeiten, freier werdende Energien, wachsende Zuversicht und das Nutzen nachhaltiger Chancenpotenziale – die neue Perspektive macht den Menschen für den künftigen Erfolgsweg Mut.

LET'S GO! Statt GO!

Es braucht viel Mut und Ermutigung. Vor allem braucht es einen Wandel in der Führung.

Haben viele Changeprozesse das Prinzip „GO!“ im Sinne eines Auftrags von der Unternehmensleitung an das System sich zu verändern/entwickeln, so erfordert Transformationsmanagement das Prinzip „LET'S GO!“.

Das Top-Management ist in einem besonderen Ausmaß aufgefordert, die Veränderungsnotwendigkeit zu begreifen und sich selbst in einen persönlichen Wandel einzulassen. Nur wenn persönliche Veränderungen durch die VerantwortungsträgerInnen der Organisation passieren, neue Haltungen gelebt werden, wird der Wandel erfolgen.

„Wir investierten sehr viel Geld in die Changeprozesse. Groß war die Erwartung, dass das mittlere Management die erforderlichen Veränderungen umsetzen würde und damit die Organisation in Richtung Erfolgskurs ausgerichtet werden würde. Anfangs sah es auch immer gut aus, rasch entstand Euphorie, erste Erfolge wurden bejubelt. Dann wurde es mühsam, Rückschläge traten auf, der Druck wurde erhöht und Widerstände waren die Folge. Der Graben des Unverständnisses, der Widersprüchlichkeiten und des Misstrauens“ wurde immer tiefer. Jede Seite zog sich auf die vertraute, sichere Seite zurück, erste Veränderungserfolge verblassten und alte Muster des Verhaltenstraten wieder in den Vordergrund.“

Die Führung des Wandels bedingt eine Wandlung der Führung

Zentrales Element ist der strukturelle Konflikt, der auftritt, wenn Ansprüche aus dem Leitbild, der Vision, den Veränderungszielen auf eine mächtige Realität treffen. Damit entsteht ein Spannungsfeld, das schmerzt, unangenehm ist und Dissonanzen produziert.

Persönliche Ressourcen und Treiber werden zum Mitgestal-

ter der Dynamik, beeinflussen die Wahrnehmung, die Haltungen und Entscheidungen und letztlich das Handeln – auf allen Seiten. Genau in diesen Spannungsfeldern liegt aber die Chance der Veränderung von wesentlichen identitätsbestimmenden Haltungen (siehe Abb. 2 „Der strukturelle Konflikt“).

Visionen entstehen im Gehen

Es sind kleine Schritte, konkrete relevante Ereignisse, die eine neue Zuversicht und Kraft entstehen lassen. Handeln prägt die Perspektive. Ereignisse mit Anschlussenergie sind nun gefragt.

„Natürlich passieren nach wie vor Fouls, wir reden sie aber nun offen an und lernen daraus. Es ist ein kleiner Schritt in die richtige Richtung und gibt Vertrauen, dass unsere neue Form der Zusammenarbeit wirklich funktionieren kann. Wenn dann auch noch von

oben Verständnis und Unterstützung erfolgt, hilft die erlebte Irritation sogar, weiter Vertrauen in den Prozess zu gewinnen.“

Neue Ereignisse passieren zeitlich vor neuen Konstrukten. Handeln prägt Erkenntnis.

Es geht um Ereignisse, die genügend Anschlussenergie in sich tragen, dass sich weitere „Anschlussereignisse“ bilden, sich ein neues selbstreferentielles System entwickelt. Die angestrebte Vision wird mit Energie aufgeladen.

Für diese Phase der Transformation bedarf es eines dynamischen Leitbildes, welches Orientierung, ausreichend Stabilität und Sicherheit gibt. Es soll offen sein für relevante Er-

kenntnisse in diesem Prozess des miteinander Gehens für die Phase danach.

Die neue Identität formt sich unterwegs.

Es gibt aus unserer Sicht eine Vielzahl von Projekt- und Prozessarchitekturen, von Interventionsmethoden, die Transformationsprozesse gut unterstützen können. Es geht auch weniger darum, neue Methoden zu entwickeln. Es gilt vielmehr, bestehende, bewährte aber auch andere Maßnahmen mit dem besonderen Bewusstsein und dem Verstehen der mit Transformation einhergehenden Dynamik zu modellieren und die Organisations- und Personalentwicklung darauf hin auszurichten.

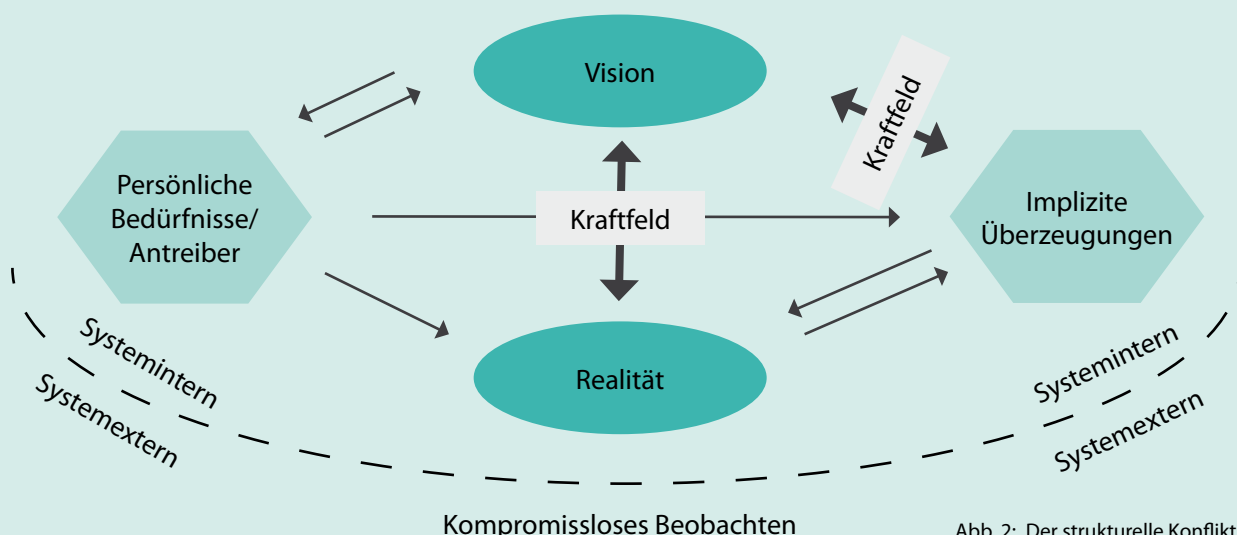
Die Wandlung bewusst und reflexiv begleiten bedeutet

- Den strukturellen Konflikt als wesentlichen Hebel der Wandlung verstehen und verstärken (auch wenn es schmerzt oder gerade deshalb).
- Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren,
- Visionen im Gehen entstehen lassen: Mit offenen perspektivischen Hypothesen arbeiten.
- Relevante Ereignisse mit Anschlussenergie schaffen/fördern. Umbrüche als Chancenpotenzial für frei werdende „Energie“ verstehen und nutzen.
- Eine Personalentwicklung, die das kreativ-gestaltende Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden fördert, initiieren.
- Die Führungsarbeit in Richtung transformationaler Ansätze ausrichten: Intellektuelle Stimulierung, Fördern der Potenziale, Individualisierung, Ideale in den Vordergrund rücken, durch Visionen und Symbolik inspirieren und irritieren.
- In der Implementierungsphase dran bleiben, die neuen Handlungsformen unterstützen/stärken, vor allem auch seitens des Topmanagements.

Transformationsmanagement ist ein hoher Anspruch, der Organisationen in Phasen eines wesentlichen Wandels begleiten soll. Gerade in diesen Momenten, wo vieles noch unklar ist, sich die künftige Entwicklung und Form erst abbildet, am Beginn oft erst Hypothesen dazu existieren (können), bedarf es einer besonderen Qualität: Eine Haltung der EntscheidungsträgerInnen, mit sich selbst und mit den eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereichen in einen offenen aber gut geführten Prozess zu gehen, der zu einem neuen, für den künftigen Erfolg maßgeblichen, Paradigma führt.

Es gilt, den Wandel aktiv zu gestalten und damit eine neue zukunftsfähige Form zu entwickeln.

Der strukturelle Konflikt





Lösungen höherer Ordnung

Coaching mit Herz, Hand und Verstand

Gerade in Zeiten knapper Budgets wird Coaching von Führungskräften zunehmend in Anspruch genommen. Es ist bedarfs- und zielorientiert sowie finanziell und zeitlich vergleichsweise schlank. Optimalerweise unterstützt es nicht nur in der Akutsituation, sondern wirkt auch nachhaltig. Voraussetzung dafür sind allerdings Lösungen höherer Ordnung.

Mag. Klaus Theuretzbacher

Eine etwa 35-jährige Beraterin - nennen wir sie Frau B. - übernimmt ein benachbartes Team als Leiterin, steigt erstmals von der Mitarbeiterin zur Führungskraft auf. Bald gerät sie unter kräftigen Druck von verschiedenen Seiten: Die Kunden mahnen längst fällige, von Frau B.'s Vorgänger zugesagte, Verbesserungen ein. Im Team erhitzt sich ein Konflikt zwischen zwei ihrer fünf MitarbeiterInnen. Ob der kritischen Marktsituation fordert der Geschäftsführer mit Nachdruck deutlich bessere Ergebnisse und beginnt, Frau B.'s Führungsqualitäten in Frage zu stellen. Dazu kommen noch Spannungen im privaten Umfeld. Frau B. wächst die Lage zusehends über den Kopf. Sie sucht professionelle Unterstützung und wählt dafür die Form eines Coachings. Von diesem erhofft sie

sich eine rasche und nachhaltige Entspannung der Situation. Wir können davon ausgehen, dass Frau B. schon vor dem Coaching eine Menge an Überlegungen angestellt hat, wie sie ihre Situation anpacken könnte. Und sie hat wahrscheinlich auch bereits das eine oder andere versucht. Der Entscheidung, professionelle Unterstützung für das eigene Anliegen in Anspruch zu nehmen, gehen praktisch immer derartige Versuche voraus. Coaching, das nun vorschnell mit Ratschlägen, Rezepten und Lösungsvorschlägen agiert, würde diese - für die Klientin unbefriedigende - Vorgeschichte mit ähnlichen Mitteln fortsetzen. Es wäre wohl kaum hilfreich für die Klientin, da es bloß „mehr desselben“ bringt, mit anderen Worten „Lösungen erster Ordnung“ liefert.

„Coaching, das den Anspruch hat, nachhaltig zu wirken, sollte maßgeblich dazu beitragen, das Mind-Set, die innere Haltung des Klienten zum Konstruktiven hin zu verändern.“

Diese können übrigens durchaus funktionieren. Deshalb ist es auch wichtig, im Coaching danach zu fragen und Bewährtes zu bestärken. Jedoch greifen Lösungen erster Ordnung oft zu kurz und verpuffen relativ schnell. In der Praxis stellt sich manches anders dar als im Coaching. Das Durchhaltevermögen der KlientInnen reicht letztlich oft nicht aus, um einem kräftigeren Gegenwind standzuhalten.

Daher geht es im Coaching stets um eine nachhaltige Stärkung der Lösungskompetenz, also um „Lösungen höherer Ordnung“ – über die erste Bewältigung der aktuellen Notlage hinaus.

Der Schlüssel dafür liegt in der inneren Haltung des Klienten. Bei Frau B. bedeutet das: Welche neuen Perspektiven und Sichtweisen ihrer Situation erleichtern es ihr, die aktuelle Herausforderung zu meistern? In welcher Stimmung, mit welchen Überzeugungen geht sie dann auf ihr Umfeld zu? Mit welchem Mind-Set, mit welchen inneren Einsagern, Leitsätzen und Leitbildern? Erst wenn sie eine für ihre Situation hilfreiche innere Haltung entwickelt hat, wird ihr der

Durchbruch zu neuen Lösungen möglich.

Lösungen höherer Ordnung verlassen den üblichen Rahmen der bisherigen Lösungsversuche. Sie sind anders, als es das Umfeld gewohnt ist, kommen daher oft überraschend und eröffnen so ungeahnte Möglichkeiten und Chancen – für die KlientInnen selbst, wie auch für Vorgesetzte, MitarbeiterInnen, Kunden und Partner.

Das Coaching unterstützt Frau B. dabei, dass ihre Stimmung umschwingen kann: von verkrampt, grübelnd, verbissen, sorgenvoll, problem- und krisengebeutelt etc. in Richtung konstruktiv, energiereich, mit Spannkraft und doch entspannt, gelöst, humorvoll.

Der Stimmungsumschwung raus aus der Verkrampfung hin zur Gelöstheit ist für Frau B. ein ganz wesentlicher erster Schritt hin zu einer neuen inneren Haltung. Was auch immer ihr nun in ihrem beruflichen oder privaten Leben begegnet, sie wird es anders wahrnehmen als zuvor. Sie wird anders darauf zugehen bzw. damit umgehen. Und sie wird so (selbst!) zu neuen, passenden Lösungswegen finden.

Lösungen höherer Ordnung

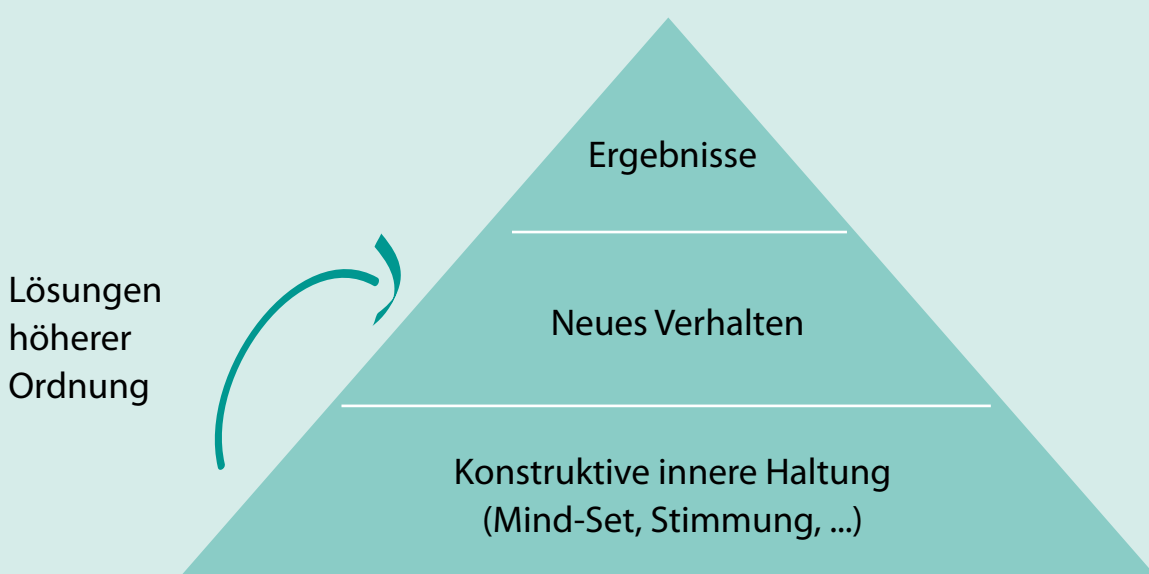


Abb. 3: „Lösungen höherer Ordnung“, Theuretzbacher Klaus 2009

Coaching, das den Anspruch hat, nachhaltig zu wirken, sollte maßgeblich dazu beitragen, das Mind-Set, die innere Haltung des Klienten zum Konstruktiven hin zu verändern. Coaching mit Herz, Hand und Verstand hat genau dies im Fokus. Der Coach vertraut dabei auf die, den KlientInnen innewohnenden Ressourcen, und die damit einhergehende Lösungskompetenz. „Die KlientInnen tragen das Potenzial zur Lösung in sich.“ Coaching hilft, dieses Potenzial freizulegen, dem Klienten dazu wieder einen Zugang zu ermöglichen. Es geht darum, neue Lösungsmuster zu ermöglichen. Diese Muster sind maßgeblich geprägt durch unwillkürlich ablaufende Prozesse: energetisch starke innere Bilder, die auftauchen, hilfreiche Gedanken und Gefühle, die sich einstellen.

Was sind nun die wesentlichen Zutaten für diese Art des Arbeitens? Was kennzeichnet die Haltung und die Herangehensweise des Coach?

Der Coach geht nach dem Prinzip Lösungsorientierung statt Ursachensuche vor: Er nimmt die aktuelle Krise – vom Klient meist „Problem“ genannt – ernst, vermeidet es jedoch, in ihr zu wühlen und zu verharren. Er ermöglicht der Klientin/ dem Klienten

- ein Heraustreten aus ihrer/seiner Krisensituation – und zwar körperlich, emotional, mental, räumlich und zeitlich,
- ein Umschwingen ihrer/seiner Stimmung,
- in Bewegung zu kommen, mit neuen Perspektiven zu experimentieren,

- ihre/seine Ressourcen zu aktivieren,
- hilfreiche, stärkende innere Bilder, Gedanken und Gefühle entstehen zu lassen und
- so zu Lösungen höherer Ordnung zu gelangen.

Den KlientInnen Zugang zu einer konstruktiven inneren Lösungshaltung zu verschaffen gelingt umso leichter, wenn auch der Coach diese Haltung verkörpert. Indem er bei aller Wertschätzung und Akzeptanz der Notlage der KlientInnen zuversichtlich und energiegeladent agiert und auch Leichtigkeit und vor allem Humor mit ins Spiel bringt. So kann Coaching selbst in so herausfordernden Fällen wie bei Frau B. in einigen wenigen Sessions zu beachtlichen Ergebnissen führen.

Aus der Coachingpraxis



„ Die KlientInnen tragen das Potenzial zur Lösung in sich. “





Zukunftschance Corporate Social Responsibility

Mit dem CSR Konzept das Unternehmen zukunftsfähig gestalten und nachhaltig weiterentwickeln

Corporate Social Responsibility ist bedeutend mehr als eine Verpflichtung. Richtig verstanden und angewandt ist CSR ein wertvoller Leitfaden für eine nachhaltige, erfolgreiche Unternehmens(weiter)entwicklung. Ein Konzept und Vorgehensmodell, das hilft, durch die „wilden Gewässer“ einer dynamisierten Wirtschaft zu navigieren. Im September dieses Jahres wurde das neue österreichische CSR Leitbild als Unterstützung für Unternehmen veröffentlicht.

Dipl.-Ing. Ursula Kopp

UnternehmerInnen und Führungskräfte sind gerade in schwierigen Zeiten gefordert, ziel- und werteorientiertes Management zu leben und zu kommunizieren (inoVator hat im Frühjahr/Sommer 2009 darüber berichtet: „Am Wendepunkt“). Kunden und Lieferanten überdenken ihre Geschäftsbeziehungen und entscheiden sich nicht selten für das vertrauenswürdigste, das authentischste und ehrlichste Unternehmen, weil sie wissen möchten, woran sie sind. Aber auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind sensibilisiert. Sie möchten Sicherheit, dass sie als Arbeitskraft weiterhin

gebraucht werden und suchen nach Orientierung, „wie es weiter geht“.

Die derzeitige Notwendigkeit, sich neu zu orientieren, eröffnet den Raum für das Überdenken der eigenen Werte. Vielen Menschen wird (wieder) bewusst, dass in den letzten Jahrzehnten in unserer Gesellschaft der Fokus auf finanzielle Erfolge stark in den Vordergrund gerückt ist und andere Werte aus dem Blickfeld verdrängt hat. Unternehmerinnen und Unternehmer, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen verstärkt nach einem Sinn in ihrem Tun. Nach

dem Motto „Geld ist nicht alles“, drängt sich die Frage auf „Wozu tue ich das?“

Erfahrungsgemäß sind jene Unternehmen, die es schaffen, ihren Mitarbeitern Orientierung und einen Sinn in ihrer Arbeit zu geben, auch jene, wo „alle an einem Strang ziehen“ und mit Freude und Motivation ihre Kraft für das Unternehmensziel einsetzen. Und das sind dann auch jene Unternehmen, die in den wilden Wassern einer bewegten Wirtschaft durch Mut zur Veränderung und Innovationskraft am besten überlebensfähig sind, weil sie das Schiff gemeinsam steuern. Doch was hat Corporate Social Responsibility damit zu tun?

Das Corporate Social Responsibility Konzept trägt zur nachhaltigen Entwicklung und unternehmerischen Erfolgen bei.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, nach dem Unternehmen soziale Anliegen und Umweltbelange auf freiwilliger Basis in ihre Unternehmenstätigkeit

und in ihre Beziehungen mit den Stakeholdern integrieren. Auf EU Ebene wird es seit der Jahrtausendwende unterstützt (vgl. Grünbuch der EU-Kommission 2001 'Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen') und durch zahlreiche Länderaktivitäten umgesetzt.

Jedoch konnte bisher noch nicht die Verbreitung erreicht werden, die sich die Initiatoren und Promotoren wünschen. Das könnte daran liegen, dass Corporate Social Responsibility eben als Aufgabe, als Verantwortung, ja fast als gesellschaftliche Verpflichtung wahrgenommen wird. Also als noch etwas Zusätzliches, das man neben dem Kerngeschäft und allen sonstigen Aufgaben auch noch zu erledigen hat.

Dabei wird aber häufig übersehen, dass Unternehmen, die sich mit ihrer Rolle in der Gesellschaft auseinandersetzen - also eine CSR Strategie entwickeln - auch eine Menge für sich selbst tun.

» Corporate Social Responsibility (CSR) ist von immenser Wichtigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit in Europa. «

Günter Verheugen, Vizepräsident der Europäischen Kommission

Was bringt eine CSR Strategie für Ihr Unternehmen?

Wird eine CSR Strategie entwickelt, die eng mit der Mission und Vision des Unternehmens verbunden ist, kann daraus für das Unternehmen folgender Nutzen entstehen:

- Gelebte Verantwortung erhöht die Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft durch Identifikation mit dem Unternehmen.
- Die Kundenbindung wächst durch eine soziale und ökologische Ausrichtung und durch faires Agieren am Markt.
- Die Markenbindung wird erleichtert, weil das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen wächst.
- Das Unternehmen schützt seine Reputation durch eine tragfähige Wertschöpfungskette, transparente Unternehmenskommunikation und eine effiziente Nutzung von Ressourcen.
- Das Unternehmen erhöht sein Innovationspotenzial und seine Zukunftsfähigkeit durch die Suche nach Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Probleme.
- Das Unternehmen erhält neue Impulse und erlangt eine führende Position im Technologiewettbewerb leichter, weil es sich mit den Anforderungen der Märkte und der Gesellschaft früher als andere auseinandersetzt.
- Zusätzliche Wettbewerbsvorteile entstehen durch Effizienzsteigerungen bei gleichzeitigen Kosteneinsparungen.
- Neue Perspektiven zur Risikoreduktion entstehen durch eine gute Kenntnis der gesellschaftlichen Anforderungen und Marktentwicklungen.
- Das Unternehmen wird zum attraktiven Partner für andere, weil sie den Informationsanforderungen ihrer Stakeholder und Investoren rasch und umfassend entsprechen.
- Als attraktiver Arbeitgeber kann das Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter anziehen und halten.

Das Österreichische CSR Leitbild - „Erfolg mit Verantwortung“ als Unterstützung für Unternehmen.

In einem intensiven Dialogprozess mit Unternehmen und NGOs hat der Verein respACT* unter der Mitarbeit des Forschungsinstitutes für Nachhaltige Entwicklung** Das Österreichische CSR Leitbild „Erfolg mit Verantwortung“ erstellt.

Das CSR Leitbild ist eine kompakt gefasste Broschüre, die Unternehmen einen Themenkatalog in die Hand gibt, der dabei hilft, über Werte und Prinzipien zu diskutieren, die für das Unternehmen als vernünftig, wünschenswert und sinnvoll gelten und das Handeln bestimmen sollen.

Das CSR Leitbild will Denkanstöße geben und darauf hinweisen, welche Werte und Prinzipien relevant sein können, in Zusammenhang mit

- der Führungs- und Gestaltungsaufgabe der Unternehmensleitung,
- dem fairen und transparenten Agieren am Markt,
- der Beziehung zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- dem Umgang mit Umweltressourcen und
- der Gestaltung der Beziehungen zu Gesellschaft und Unternehmensumfeld.

Verankerung von CSR in der Führungsebene - Entwicklung einer Strategie im Dialog

Gerade bei der Umsetzung eines von Werthaltungen getragenen Konzeptes wie CSR, das nur dann erfolgreich sein kann, wenn es von Menschen ´mit Leben erfüllt wird´, sind zwei Aspekte besonders zu beachten:

1. Führungsverantwortung

Der Wunsch, ethisch verantwortlich zu agieren, muss von der Unternehmensleitung getragen werden und im Unternehmen strategisch verankert sein. Einzelne CSR-Verantwortliche, ohne Unterstützung von höchster Ebene, haben keine Veränderungsmöglichkeiten und werden bald zum Feigenblatt ohne Inhalt.

2. Entwicklung der CSR Strategie im Dialog

Eine CSR Strategie sollte im Dialog mit den Anspruchsgruppen (Stakeholdern), also mit den Kunden, Lieferanten, Anrainern, und Mitarbeitern entstehen. Nur so kann erreicht werden, dass alle wichtigen Aspekte mitbedacht werden und dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Chance bekommen, sich mit den Unternehmenszielen und -werten zu identifizieren und diese zu leben. (Über die Nützlichkeit eines echten Dialoges siehe auch inoVator Herbst/Winter 2008, „Die Kraft entsteht Dazwischen“)

Was können Sie nun mit dem CSR Leitbild tun? Frei nach einem der Mitautoren des Leitbildes: „LESEN, LIEBEN und LEBEN Sie es“.

„Die wirksamste Methode, den dringendsten Problemen der Welt zu begegnen, besteht oft darin, die Unternehmen in einer Weise zu mobilisieren, die sowohl ihnen als auch der Gesellschaft zugute kommt.“

Michael E. Porter, Professor an der Harvard Business School und Mitgründer des „Center for Effective Philanthropy“; Zitat aus „Harvard Business Manager“, März 2003

Fußnote:

* respACT - austrian business council for sustainable development ist eine Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltige Entwicklung in Österreich, unterstützt von mehreren Ministerien und Interessensvertretungen. www.respact.at

** Forschungsinstitut für Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaftsuniversität Wien, www.sustainability.eu



Nachhaltigkeit in Lernprozessen

Projektarbeit als eine wichtige Transfermöglichkeit in die Praxis

Aus- und Weiterbildung ist ganz sicher einer der zentralsten strategischen Schalthebel, nicht nur aus gesamtgesellschaftlicher Sicht sondern auch aus Unternehmenssicht. Wie können nun aber beispielsweise Potenziale im Unternehmen zielgerichtet gefördert und damit auch gebunden werden? Wir haben uns intensiv mit der Förderung junger Potenziale und Nachwuchsführungskräfte beschäftigt.

Dr. Maria Ertl und Mag. Monika Bauer-Weithaler

Bei firmeninternen Lernprozessen dieser Zielgruppe ist eines der wichtigsten Kriterien und gleichzeitig auch Chancen, die nachhaltige Verankerung des Gelernten in der gelebten Praxis. Dafür gibt es eine Reihe von erfolgreichen Methoden, wie beispielsweise die Einbindung der nächsten Führungsebene, intensive Reflexionssequenzen oder die Bildung von zusätzlichen kleineren Lern- und Austauschgruppen, welche

auch die Vernetzung der TeilnehmerInnen zwischen den Ausbildungsschritten gewährleisten.

Die nachhaltigste Methode ist aber sicher über lerngangbegleitende Projekte gegeben, welche sicherstellen, dass die gelernten Inhalte unmittelbar im Praxisfeld angewandt werden und zudem eine laufende Reflexion der Prozesse und Ergebnisse passiert.

Um eine fruchtbare gemeinsame Entwicklung von jungen Potenzialen im Unternehmen sicherzustellen, muss Lernen sowohl auf der kognitiven Ebene, der Reflexion und Rückkopplung der eigenen Persönlichkeit und der Erfahrungen in der Projektarbeit stattfinden.

Bewährt haben sich folgende Themenschwerpunkte, welche in den Lehrgangs-Modulen bearbeitet werden:

Beschäftigung mit den eigenen Potenzialen

Zum Start braucht es eine Standortbestimmung, um sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen und die künftige Entwicklung und Zielausrichtung zu schärfen. Dies ist eine notwendige Basis für gezielte Weiterentwicklung. Hier sollte es auch gleich zu einer Auswahl der Praxisprojekte kommen, welche im Idealfall gemeinsam mit den Führungskräften der TeilnehmerInnen durchgeführt wird.

Dies ist wesentlich, da die Projekte ja keine Schulungs-Alibi-Aktionen darstellen sollen, sondern wirklich praxisrelevante Themen bearbeitet werden. Wichtig ist dabei auch das Bewusstsein aller Beteiligten, dass es im Rahmen der Projektarbeit dennoch auch Chancen zum „Fehler machen“, Erfahrungen sammeln und Lernen geben muss.

Projektmanagement und Start der realen Projekte

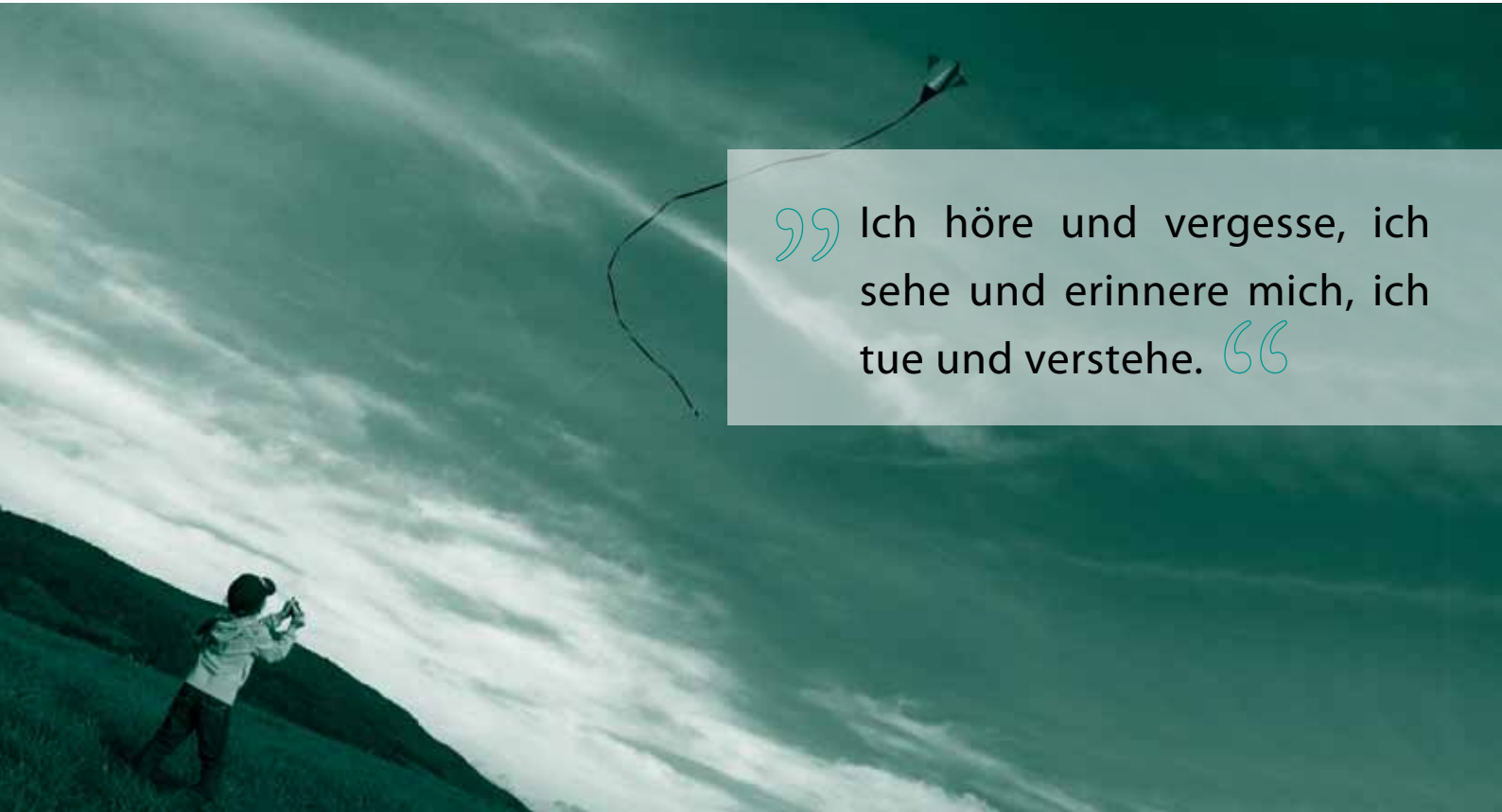
Häufig erleben wir, dass Projekte zwar Teil von Lehrgängen sind, selten wird den TeilnehmerInnen aber auch das Werk-

zeug mitgegeben, welches ihnen hilft, die Projekte professionell anzugehen. Das ist ganz besonders dann wichtig, wenn die TeilnehmerInnen nicht bereits im Vorfeld eine Projektmanagement-Ausbildung erhalten haben. In diesem Schritt besteht nun die Chance, die gewählten Projekte gleich in ein professionelles Projektmanagement zu kleiden und verknüpft mit dieser konkreten Arbeit, Projektmanagement – auch von seiner theoretischen Seite her – zu lernen.

Wir bieten daher nach der gezielten Auswahl der Projekte durch TeilnehmerInnen und Führungskräften ein Modul „Projektmanagement“ an, in dem die wesentlichen Werkzeuge (ein sauberer Projektauftrag, eine Umfeldanalyse, ein Projektstrukturplan, Terminpläne, Kosten- und Ressourcenpläne, Projektorganigramm, Kommunikationsstrukturen und Spielregeln) vermittelt werden. Dies passiert jedoch gleich anhand der gewählten Projekte, wodurch eine Koppelung von Training, Coaching und Arbeit an den realen Projekten entsteht.

Ergebnisse dieses Moduls sind daher neben dem Theoriewissen die ganz konkreten Projektpläne, die Klärung über die Organisation der Teams und die Vorbereitung der nächsten Arbeitsschritte.

Die TrainerInnen und die KollegInnen, die an anderen Projekten arbeiten, fungieren dabei jeweils auch als Coaches und „Sparringpartner“ zur Rückkopplung und Qualitätssicherung.



„ Ich höre und vergesse, ich sehe und erinnere mich, ich tue und verstehe. “

Kommunikations- und Konfliktverhalten

Im fortlaufenden Lernprozess setzen sich die TeilnehmerInnen im nächsten Ausbildungsschritt mit Kommunikationsverhalten und Konfliktmanagement auseinander, da nun in den laufenden Projekten zumeist bereits konkrete Fragen und Herausforderungen dazu aufgetaucht sind. So kann auch hier an konkreten, praxisrelevanten Themen gearbeitet und gleichzeitig der Projektverlauf auf der Ebene der sozialen Kompetenz begleitet werden. Die meisten Projekte sind Organisationsentwicklungsprojekte und haben daher erhöhten Vermittlungs- und Kommunikationsbedarf. Häufig wird hier rasch klar, wie wesentlich die Kommunikation im Team und auch hin zu den wichtigen Systempartnern der Projekte ist.

Führung und Führungsselbstverständnis

Ein wichtiger Schritt, gerade für junge Potenziale, die noch keine Führungserfahrung haben, ist die Auseinandersetzung

mit den eigenen Führungszugängen und auch mit der im Unternehmen vorhandenen und prägenden Führungskultur. Durch die Übernahme der Projektleitung fallen auch im Praxisprojekt immer wieder Führungsfragen an, die sogar verschärft empfunden werden, da die ProjektleiterInnen ja keine disziplinäre Verantwortung haben und es hier viel Abstimmungsnotwendigkeit mit der Linienorganisation gibt.

Selbstmanagement, persönliche Balance

Im letzten Modul wird nun der Blick wieder auf die eigene Person zurückgelenkt. Dabei wird der persönlichen Energiebilanz der TeilnehmerInnen Beachtung geschenkt, um die Selbstverantwortung für die eigene Leistungsfähigkeit zu schärfen. Hier ist nun auch Platz, die gemeinsame Ausbildung und die Projektarbeit miteinander zu reflektieren.

Letztlich werden am Ende die Lern- und Projektergebnisse auch wieder in die Gesamtorganisation zurückgespielt und den Führungskräften präsentiert.

Aus Praxissicht beleuchtet

Bei der Fa. Smurfit Kappa Nettingsdorfer wurde erst vor kurzem ein Weiterentwicklungsprogramm des Junior-Management-Teams im Sinne obiger Ausführungen durchgeführt.

Dr. Gerald Heidl reflektierte mit uns aus der Sicht des Personalverantwortlichen und aus Führungssicht, Mag. Birgit Forstner aus Teilnehmersicht.

1. Was hat diese Ausbildung des Junior Management Teams aus Sicht des Unternehmens gebracht?

Dr. Heidl:

Die Ziele - die gemeinsame Arbeitsweise, aber auch die einzelnen Persönlichkeiten zu stärken - wurden ebenso erreicht, wie die gewünschte Vernetzung aus Gesamtprozesssicht. Es sind seit dem Ende der Ausbildung auch bereits einige TN in eine Führungsposition hineingewachsen.

Mag. Forstner:

Wir erleben vor allem eine Verbesserung der Kommunikations- und Informationsqualität zwischen den einzelnen TeilnehmerInnen, die ja alle unterschiedliche Abteilungen im Unternehmen repräsentieren. Die Offenheit zueinander hat sich stark verbessert und auch das Verständnis für die anderen Unternehmensbereiche wurde gesteigert.

2. Welchen Beitrag hat dabei die begleitende Projektarbeit geleistet?

Dr. Heidl:

Die Ergebnisse der beiden Projektgruppen, die sich ja mit der Weiterentwicklung des bestehenden KVP-Systems ein sehr engagiertes Projekt vorgenommen haben, wurden de facto zur Grundlage für eine derzeitige teilweise Erneuerung des KVP-Prozesses im Unternehmen.

Für den Gesamtprozess war es sehr wichtig, dass die Projektergebnisse im Unternehmen ernst genommen und auch weiter verfolgt wurden.

Mag. Forstner:

Die Arbeit am Projekt war eine sehr intensive Erfahrung und hat viele theoretisch gelernte Themenfelder in der Praxis erlebbar gemacht.

Besonders die viele Hintergrundtheorie zum Thema Projektmanagement wurde erst so richtig greifbar, als im Projekt plötzlich bewusst wurde, dass all diese Strukturen wirklich hilfreich sind. Auch bezüglich der persönlichen Zusammenarbeit konnten wir im Projekt viele wichtige Erfahrungen machen.



(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