

---

## Einleitung

### *Warum dieses Buch?*

Neben der Beratertätigkeit ein Buch zu schreiben, ist Notwendigkeit und Tugend gleichermaßen.

Notwendig ist es, die Praxis regelmäßig zu reflektieren und dabei weiterzuentwickeln. Dieses Buch gibt einen Überblick darüber, wie wirkungsvolle Performance-and-Compensation-Modelle aufzubauen und zu implementieren sind. Wir haben das Ziel und den Anspruch, unser Wissen mit interessierten Personen zu teilen. Wissen ist der einzige Rohstoff, der durch Teilung nicht weniger wird, sondern sich vermehrt.

„Gehalt und Leistung managen“ ist eine Fortsetzung und Weiterentwicklung unserer Publikation „Systematisches Gehaltsmanagement“ aus dem Jahr 1999, die wir gemeinsam mit Klaus Niedl, damals wie heute Human-Resources-Manager, geschrieben haben. Seitdem hat sich unsere Praxis der Betriebsberatung im Bereich Performance and Compensation kontinuierlich durch Dutzende von Klientenprojekten weiterentwickelt. Heute arbeitet eine große Anzahl an Beratern im Beratungsfeld Performance and Compensation Management bei Deloitte Human Capital am Standort Wien, die in das Leistungsdreieck von Deloitte – Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – eingebettet ist.

Dieses Buch hat den Anspruch, die Beratungspraxis der vergangenen Jahre zu reflektieren und weiterzuentwickeln, um so auch einen Blick in die Zukunft von Performance and Compensation Management zu wagen.

In der vorliegenden zweiten Auflage haben wir neben vielen kleinen Ergänzungen und Adaptionen vor allem den Abschnitt „Zielgruppen der Personalarbeit“ deutlich verändert und erweitert. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass die Personalarbeit im Allgemeinen – und Modelle zum Gehalts- und Leistungsmanagement im Speziellen – immer zielgruppenspezifischer werden. Eine tragfähige und belastbare Zielgruppensegmentierung ist mittlerweile eine unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiches Gehalts- und Performance-Management.

Das Schreiben eines Fachbuches ist für einen Betriebsberater eine Tugend, weil es zusätzlich zu allen anderen Aufgaben geleistet wird. Was hat uns also bewegt, diese tugendhafte Aufgabe auf uns zu nehmen?

- Die größte Veränderung ist zugleich Herausforderung und faszinierende Perspektive: Performance Management hat sich von einer kostenfokussierten zu einer ertrags- und wertgenerierenden Beratungstätigkeit entwickelt. Wir stellen die These auf, dass richtig durchgeführte Performance-and-Compensation-Projekte in sich wertschöpfend und wertsteigernd sein können – also unternehmerisches Verhalten sui generis darstellen. Ein gut gemachtes Performance-and-Compensation-Projekt ist eine Investition – eine Investition in Zeit und Geld während der Entwicklung und Implementierung, eine Investition aber auch, weil diese Projekte im Allgemeinen den Gehaltsaufwand

der kommenden Jahre nicht senken, sondern in manchen Aspekten vielleicht sogar erhöhen. Auf der Ertragsseite steht die Tatsache, dass mit der Umsetzung dieser Prozesse, mit geeigneten Leistungsvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und mit der Qualität der damit verbundenen Führung Werte im Unternehmen geschaffen werden: Werte sowohl im rein betriebswirtschaftlichen Sinne wie auch – von anderen nur schwer reproduzierbare – immaterielle Werte. Unsere These ist, dass der Ertrag größer ist als die Summe der Aufwendungen. Diese These näher auszuführen, ist Aufgabe dieses Buches.

- „Rewards are, what your employees think they are!“ Wir fühlen uns in diesem Buch einem Paradigma verpflichtet: der Anreiz-Beitrags-Theorie, also der Theorie der ausgeglichenen Bilanzen. Was heißt das? Wir gehen davon aus, dass Menschen in sehr komplexer Weise ihre Leistung (also ihr Wollen und Können, das sie im Unternehmen einbringen) so optimieren, dass für sie eine ausgeglichene Bilanz entsteht. Auf der einen Seite der Bilanz stehen Zeit, Energie, Kreativität usw., die Mitarbeiter für das Unternehmen aufwenden. Auf der anderen Seite steht all das, was sie auf sehr vielfältigen Ebenen von der Organisation zurückbekommen. Das ist bei weitem mehr als der monetäre Aspekt mit Grundgehalt, Bonus, geldwerten Fringe Benefits oder auch Deferred Compensation aus Pensionszusagen. Menschen erhalten aus ihrer Arbeit wesentlich vielschichtigere „Belohnungen“: Hierzu gehören der Inhalt der Aufgabe selbst, die Art und Weise, wie man sie erbringen kann, die Form der Zusammenarbeit in der Organisation, das soziale Umfeld, soziale Anerkennung, Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit, Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Image und Reputation des Unternehmens, Sicherheit oder die Frage, ob man seine eigene „Employability“ – seine Beschäftigungsfähigkeit – auf den internen und externen Arbeitsmärkten weiterentwickeln kann. So gesehen integriert dieses Buch auch Aspekte des Talent Managements, der Karriereplanung oder anderer Intangible Rewards, die in der Konzeption von Performance-and-Compensation-Systemen zu berücksichtigen sind. In vielen Ländern gibt es Initiativen oder Wettbewerbe mit dem Motto „A Great Place to Work“. Diese erfragen, was Menschen an ihrem Arbeitsplatz schätzen, wie man ihr Engagement und ihre Identifikation mit der Arbeit steigern kann, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit sie freiwillig und manchmal auch mit großer Freude ihr Wissen, ihr Können, ihre Energie einbringen. Für diesen faszinierenden Prozess spielt die Qualität des Performance and Compensation Managements eine entscheidende Rolle. Zu beschreiben, worauf man hier achten muss, was in einem umfassenden Anreiz-Beitrags-Sinne in der Konzeption von Performance-and-Compensation-Inhalten und Rollout-Prozessen zu berücksichtigen ist, war ein weiterer Beweggrund für das Entstehen dieses Buches.
- Es liegt in der Natur der beratenden Aufgabe, dass viele unserer Tätigkeiten konzeptiver Art sind, wobei wir unsere Konzepte gemeinsam und in regem Austausch mit unseren Klienten entwickeln. Durch dieses Buch wollen wir in dieser konzeptiven Arbeit transparenter werden: Zur beratenden Arbeit

gehört es, sich gegenüber dem Klienten zu erklären, offenzulegen, wie man denkt, welche Modelle hinter der eigenen Beratertätigkeit stehen, nicht zuletzt auch, welche Werte und Menschenbilder man vertritt, die wiederum in die Arbeit einfließen. Auch dieser Aspekt soll in unserem Buch berücksichtigt werden.

- „Culture eats strategy for breakfast!“ Dieser Spruch mag übertrieben daherkommen. Aber wir wollen in diesem Buch ebenfalls deutliche Positionen einnehmen, die natürlich immer auch angreifbar sind. So werden wir beispielsweise die These vertreten, dass es in der Konzeptionsphase um nichts weiter geht, als solide Arbeit zu machen und Fehler zu vermeiden, der unternehmerische Wert von Performance-and-Compensation-Projekten sich jedoch nur in der Qualität des Rollouts, der Implementierung, der Qualifizierung und Information von Führungskräften und Mitarbeitern realisiert. Wir wollen aufzeigen, dass Unternehmen – und manchmal auch wir Berater – dazu neigen, in der Konzeptionsphase zu viel und in der Implementierungsphase zu wenig zu investieren. Performance and Compensation vom Papier in die Wirklichkeit des Unternehmens, in den sozialen Prozess, in die alltäglichen Aspekte der Führung, Koordination und Zusammenarbeit zu übertragen, ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Auf die Notwendigkeit, von der Gefahr der Unterinvestition zu den Chancen der adäquaten Investition zu gelangen, wollen wir mit diesem Buch unsere Klienten – und uns selbst – immer wieder hinweisen.

### *Für wen schreiben wir dieses Buch?*

Die angemessene Differenzierung und Definition von unterschiedlichen Rollen ist bei jeder beratenerischen Tätigkeit von entscheidender Bedeutung. In dieser Analogie möchten wir auch die Zielgruppen unseres Buches unterscheiden.

Das Buch richtet sich einerseits an Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder von Unternehmen: Es soll kein rein technisches Fachbuch sein, sondern die strategischen und die auf die Unternehmensentwicklung bezogenen Aspekte von Performance and Compensation Management aufzeigen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich Auftraggeber oft erstaunlich intensiv mit dieser Thematik beschäftigen. Wir haben viele inhaltliche Anregungen für unsere Praxis von solchen Klienten gewinnen können. Wir vertrauen darauf, dass diese Zielgruppe manche etwas technisch gehaltene Passage „querlesend“ hinter sich bringen wird.

Eine weitere Zielgruppe ist der interne Projektleiter – zumeist der Personalleiter oder ein Compensation-Spezialist. Beratung lebt von und konstituiert sich aus dem Gegensatz von Innen- und Außensicht. Wir unterliegen nicht der Illusion, dass wir aufgrund eines signifikanten fachlichen Wissensvorsprunges beauftragt werden. Wir sind sogar der Ansicht, dass es ein großes Privileg des Beraterberufes ist, auch von seinen Klienten lernen zu dürfen, und haben zu einer Reihe von Auftraggebern über unsere jahrelange Zusammenarbeit eine Beziehung entwickelt, in der dieser Lernaspekt von beiden Seiten geschätzt wird.

Für diese Zielgruppe werden wir im Buch auf Rollen Aspekte eingehen: So wollen wir darlegen, welche Aufgaben ausschließlich unternehmensintern wahrgenommen werden können. Wir verweisen aber auch auf Inhalte, bei denen aus unserer Sicht eine Zusammenarbeit mit externen Beratern große Vorteile bringt. Wir sind nicht der irrigen Meinung, dass man durch eine strukturierte Darstellung des Fachwissens und der Methoden in einem solchen Buch den eigenen Markt schädigt, weil nun die Human-Resources-Spezialisten alles selbst lesen können und somit keine Berater mehr brauchen. Wir sind überzeugt, dass eine temporäre Kooperation mit Externen in bestimmten Konstellationen Teil des professionellen Selbstanspruches der internen Human-Resources-Arbeit ist und auf keinen Fall auf ein eigenes fachliches Defizit oder Führungsschwäche verweist.

Des Weiteren richtet sich dieses Buch an Führungskräfte, die mit den erarbeiteten, verhandelten und beschlossenen Performance-and-Compensation-Prozessen und -Instrumenten tatsächlich umgehen bzw. umgehen müssen.

Wenn wir oben geschrieben haben, dass Wertschöpfung im Vordergrund steht und diese Prozesse einen wichtigen unternehmerischen Hebel darstellen, so sind diese Führungskräfte wohl die wichtigste Zielgruppe. Nur das Verständnis der Führungskräfte für ihre Aufgaben und Rollen kann unternehmerischen Nutzen schaffen.

Die Aufgaben einer Führungskraft sind vielfältig: Sie muss Planung/Controlling und Führungsarbeit integrieren, die richtigen Zielinhalte von den eigenen Zielvereinbarungen auf jene der Mitarbeiter übertragen und damit klare und wertschöpfende Leistungserwartungen definieren. Sie beobachtet, ob Mitarbeiter diesen Erwartungen auch entsprechen können, reflektiert aber ebenso kritisch, inwieweit organisationsinterne Bedingungen wie Kapazität, Arbeitsmittel, Bildungsmöglichkeiten, Klarheit von Prozessen und Zuständigkeiten sicherstellen, dass der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters auch eine tatsächliche Leistung folgen kann. Die Führungskraft muss unterscheiden, welche Aspekte der tatsächlich erbrachten Leistung auf das Handeln der einzelnen Person zurückzuführen sind und welche auf Bedingungen, die nicht beeinflusst werden können. All dies muss sie zu einer umfassenden Leistungsbeurteilung zusammenführen, an deren Ende auch Konsequenzen in monetärer Hinsicht stehen. Es ist eindeutig: Die Führungskräfte sind am meisten von dem, was man so schön als „Herausforderung“ bezeichnet, betroffen. Mit ihnen steht und fällt der Erfolg der Performance-and-Compensation-Projekte. Die Führungskräfte wachsen an diesen Projekten und entwickeln ein besseres Gespür für ihre Aufgaben.

Performance and Compensation unterliegt aber auch einem klassischen Spannungsfeld und Interessengegensatz: nämlich dem zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.

Unternehmerische Wertschöpfung kommt drei Parteien zugute: einerseits dem Gemeinwesen, dem sie über Steuern und Gebühren abgeführt wird, andererseits Eigentümern und Arbeitnehmern. In vielen Performance-and-Compensation-Projekten wird es daher zu Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung kommen. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass in großen Unternehmen unternehmensexterne Gewerkschaftsvertreter von der betrieblichen Arbeitnehmer-

vertretung einbezogen werden. Ebenso sieht das Arbeitsrecht in allen europäischen Ländern ein Mitspracherecht in Bezug auf Datenschutz, Inhalt und Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen vor. In diesen Verhandlungen geht es um die Verteilung der Wertschöpfung, aber auch um die Übertragung des unternehmerischen Risikos und eine adäquate Risikoprämie hinsichtlich Nachvollziehbarkeit, Sicherheit und Erwartbarkeit.

Wir haben beste Erfahrungen mit einer kooperativen und offenen Verhandlungsführung mit den Arbeitnehmervertretungen gemacht, denn die Dialektik unterschiedlicher Interessen kann zu einem gemeinsamen, besseren Ergebnis führen. Wir arbeiten sehr oft in Beratungsprojekten, die mit personalwirtschaftlicher Flexibilität auf vielen Ebenen zu tun haben. Kern- und Randbelegschaftskonzepte, der professionelle Einsatz von Zeitarbeitskräften oder die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen in Produktionsbetrieben und im Dienstleistungsbereich: Immer gilt es, auf professionellem Weg einen Interessenausgleich zu finden. Dabei haben wir festgestellt, dass es interessanterweise einer großen Stabilität bedarf, um personalwirtschaftliche Flexibilität zu erreichen. Zu diesen stabilen Grundlagen gehören Verlässlichkeit im Prozess, Prozesssteuerung sowie professionelle Foren für Auseinandersetzungen mit der Arbeitnehmervertretung. Viele Gewerkschaften haben sich im Bereich Vergütung und Leistungsbeurteilung fachlich qualifiziert. Wir wollen mit diesem Buch auch den Diskurs mit der Arbeitnehmervertretung und den Gewerkschaften anregen.

### *Wie haben wir dieses Buch erarbeitet und geschrieben?*

Bei Deloitte Human Capital Österreich arbeitet ein Team von rund zehn Beraterinnen und Beratern an den Themenstellungen des Performance and Compensation Managements. Dieses Team kooperiert mit Beratern aus den Bereichen Talent Management, Arbeitszeit, Human-Resources-Organisation und -Technologie, Flexibilitätsmanagement und Managementdiagnostik. Diese Konstellation ermöglicht uns eine Interdisziplinarität innerhalb der Human-Resources-Themen, von der wir hoffen, dass wir sie in unserem Buch an den entsprechenden Stellen zeigen können.

Das ganze Performance-and-Compensation-Team hat recherchiert, diskutiert, kritisiert und inhaltliche Anregungen gegeben. Dafür möchten wir uns sehr herzlich bedanken. Hervorheben möchten wir die Beiträge von Eva Brauneis für Kapitel 2 „Die Konzeptionsphase beginnt“ und Georg Jurceka für Kapitel 4 „Grundgehalt“. Marion Petsche hat aus Dutzenden Beratungsprojekten der vergangenen zehn Jahre die richtigen Beispiele und Abbildungen zusammengesucht.

Deloitte ist eines der größten Beratungsunternehmen mit über 150.000 Mitarbeitern in so gut wie allen Ländern dieser Welt. In vielen Ländern gehört auch die Human-Capital-Beratung zum Leistungsspektrum. Vor allem im Austausch mit den Kollegen in Südafrika, im United Kingdom und in Tschechien haben wir viele Anregungen bekommen sowie in internationalen Projektgruppen Fachinhalte gemeinsam weiterentwickelt.

Die Arbeit all dieser Menschen spiegelt sich in den Inhalten dieses Buches wieder. Ohne die Zusammenarbeit mit den internationalen und nationalen Kolleginnen und Kollegen wäre es nicht zustande gekommen.

### *Wie ist das Buch aufgebaut?*

Es ist uns ein Anliegen, die grundsätzliche These von der unternehmerischen Bedeutung von Performance and Compensation Management als 1. Kapitel ganz an den Anfang zu stellen. Wir sehen im Paradigma des „in sich unternehmerischen Tuns“ die größte Faszination, aber auch eine Herausforderung für die gemeinsame Arbeit zwischen Berater und Klienten.

In weiterer Folge haben wir uns an die einfachste und auf der Hand liegende Struktur gehalten: Wir folgen der Logik eines typischen Projektablaufes.

Dabei haben wir jedoch darauf verzichtet, ein typisches Kundenprojekt in allen Aspekten als pädagogischen roten Faden darzustellen. Wir hätten in solch einem durchgehenden Fallbeispiel eine Reihe von Vorteilen in Bezug auf Anschaulichkeit, Verstehbarkeit usw. gesehen. Doch es hätte auch eine große Einschränkung bedeutet: Es wäre geradezu unmöglich gewesen, alle möglichen Wechselfälle der inhaltlichen Arbeit in Ist-, Marktanalyse und Soll-Konzeption im Grundgehaltsteil sowie in der variablen Vergütung darzustellen. Hier haben wir uns also bewusst auf eine fachlich-inhaltliche Darstellung konzentriert.

Compensation-and-Performance-Management-Projekte beginnen mit einer Ist-Analyse. Diese hat einen qualitativen und einen quantitativen Teil. Im qualitativen Teil, den wir in Kapitel 2 „Die Konzeptionsphase beginnt“ behandeln, geht es darum, Vor- und Nachteile des bestehenden Systems, unter Einbeziehung von Aspekten wie der Unternehmenskultur und der Unternehmensidentität, zu erfassen und zu verstehen. Die quantitative Ist-Analyse wird in Abschnitt 4.1.1 näher erläutert. In Kapitel 2 gehen wir auch auf die Strukturen der Erarbeitung, also auf die Projektarchitektur (Projektaufbau, Stakeholder, Mitglieder der Projektgruppe) während der Konzeption und des Rollout, auf zeitliche Aspekte eines solchen Projektes sowie auf die kontinuierlichen Aufgaben im operativen Bereich eines Performance and Compensation Managements ein.

„Rewards are what your employees think they are“ – dies ist einer der Lieblingssätze unserer südafrikanischen Kollegen und er findet sich auch in unserem methodischen Zugang wieder. Wir gehen letztendlich von einem systemisch-konstruktivistischen Menschenbild aus: Es ist essenziell zu erheben, wie die bestehenden Systeme auf die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter einwirken, wie sie diese erleben, in welchen Bereichen sie Vorteile, Nachteile, Disfunktionalitäten sehen. Zur qualitativen Ist-Analyse gehört aber auch ein Kennenlernen der Unternehmensstruktur und -strategie. Dies bedeutet insbesondere ein Verstehen der funktionalen Struktur, also der inneren Logik der Aufbauorganisation auf der Ebene der kleinsten organisatorischen Einheit, nämlich der Stelle. Workforce-Segmentation-Ansätze sind ein wichtiger Teil unserer Arbeit – zu beschreiben, was eine funktionale Struktur beinhaltet, was wir unter Berufsbildern verstehen, welche Human-Resources-Zielgruppen unserer Arbeit zugrunde liegen, ist uns Anliegen und Zielsetzung in Kapitel 3 – Zielgruppen der Personalarbeit. Wir zeigen verschiedene Instrumente zur Zielgruppen-Segmentierung auf, gehen näher auf die Erarbeitung von Berufsbildern ein und beschreiben in weiterer Folge die beiden verbreitetsten Methoden zur Dif-

ferenzierung des Funktionswertes: die analytische Funktionsbewertung und die deskriptiv-summarische Methode.

Darauf folgen drei eher technische Kapitel: Nach einer Klärung des Gehaltsbegriffes sowie des Vorgehens während einer Ist- und Marktanalyse werden wir uns in Kapitel 4 „Grundgehalt“ mit der Frage beschäftigen, wie sich das Unternehmen am Arbeitsmarkt positionieren soll und wie aus Ist-Gehältern, Markt-Benchmarks und Unternehmenszielen Soll-Gehälter abgeleitet werden. Im Anschluss werden Grundgehaltsprozesse und -instrumente beschrieben.

Gegliedert in die Abschnitte 5.2 „Leistungserwartungen definieren“ und 5.3 „Bewerten von Leistungen“ werden wir in Kapitel 5 der Frage nachgehen, wie das Management von Leistung nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann und welche Instrumente dabei dienlich sein können.

In Kapitel 6 „Variable Vergütung“ behandeln wir sowohl Systeme, die individuelle Leistung mit variabler Vergütung verknüpfen, als auch Beteiligungen am Unternehmenserfolg.

Kapitel 7 setzt sich intensiv mit der Implementierung, Evaluierung und Weiterentwicklung von Compensation-and-Performance-Modellen auseinander.

Abgeschlossen wird das Buch mit einem Ausblick, in dem wir einige Entwicklungen beschreiben wollen, die aus unserer Sicht die nächsten zehn Jahre unseres Fachgebietes prägen könnten.

In der Art der Aufbereitung ist immer zu überlegen, ob man eher ein technisches Fach- bzw. Handbuch mit entsprechenden Checklisten und Handlungsanleitungen schreiben will oder ob es vielmehr um eine Beschreibung der Zusammenhänge und damit um eine Einladung zur Reflexion im Leseprozess gehen soll. Wir haben hier versucht, einen guten Kompromiss mit einem gewissen Fokus auf dem zweiten Ansatz zu finden, weil wir in unserer regelmäßigen Kommunikationstätigkeit eigentlich immer ein Dilemma erleben, das letztendlich gar nicht lösbar, sondern naturgegeben ist: das Dilemma, einen sozialen Prozess zu beschreiben.

### *Die Rolle des Beraters und dieses Buches*

In erster Linie gehen wir davon aus, dass der externe Berater Nutzen stiftet, gerade weil er einem anderen System angehört und aus dieser Differenz und Fremdheit heraus Einsichten und Fragestellungen in das Klientensystem hineinbringt, die es sich ohne externen Berater nicht stellen könnte. Dieser Grundansatz der eher systemisch orientierten Betriebsberatung geht von einem starken Dialogsystem mit dem Klienten aus und verpflichtet sich zu maßgeschneiderten Lösungen.

Des Weiteren glauben wir, von Klienten beauftragt zu werden, weil wir adäquate Projektarchitektur und Prozessdesigns in den Bereichen Arbeitsschritte, Staffing von Projektgruppen, Steuerung des Prozesses usw. entwerfen. Denn wenn ein Compensation- oder Performance-Projekt einmal nicht zufriedenstellend verläuft, so liegt es zumeist an diesen Punkten und nicht so sehr an fachlichen oder inhaltlichen Problemen.

Dieses Buch verzichtet bewusst darauf, die Aspekte der Prozessberatung und Steuerung in allen Aspekten zu schildern. Wir bleiben funktional und fachlich,

weil wir einen Nutzen für bestehende und zukünftige Klienten darin sehen, mit diesem Buch sehr rasch, pragmatisch und hoffentlich auch interessant und kurzweilig einen gemeinsamen „frame of reference“, eine Art intellektuelle Landkarte des Performance and Compensation Managements zu erarbeiten. Das ist der Anspruch des Buches und diesem Anspruch folgt auch der Aufbau.

Für uns ist und bleibt Performance and Compensation Management ein faszinierendes Beratungsgebiet, das sehr viele Impulse für die Weiterentwicklung von Führungskräften sowie der Unternehmenskultur geben kann und soll. Es ist eines der wichtigsten Felder, um eine unternehmerische Strategie zu operationalisieren und vom Papier in die Wirklichkeit und von der Wirklichkeit in die Bilanzen zu übertragen.

Wir glauben dabei sehr stark an das Bild der Maßschneiderei: So gesehen ist letztendlich jedes Beratungsprojekt einzigartig und natürlich auch nur begrenzt in einem Buch darstellbar. Ein Aspekt ist für den Erfolg entscheidend: Gelingt es, in einer spezifischen Organisation den richtigen Kontext in Bezug auf Zielsetzung, Einbeziehung der bestehenden Unternehmenskultur, Berücksichtigung der Besonderheiten der informellen Organisation, richtige Besetzung von Projektgruppen, Erreichen der richtigen Geschwindigkeit in Konzeption und Umsetzung usw. zu finden? Wir sind uns bewusst, dass es hier nur um den Versuch einer Darstellung, aber nie um endgültige Lösungen gehen kann. Letztendlich gilt: Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.

Wien, Mai 2010

*Julian Mauhart  
Christian Havranek*