

Mit drei erfahrenen Beratern wurde in Deutschland die ressential ICG gegründet.  
Das Motto: Bewegung und Wandel schaffen, hier und jetzt und über den Tag hinaus.

# ressential ICG – Menschen, die bewegen

ressential ICG sieht sich als eine attraktive Alternative zur internationalen Beratungsindustrie. Nicht nur die Ablieferung von Konzepten ist gefragt, sondern die wirksame Unterstützung von Teams und Schlüsselpersonen im Wandel. Alles dreht sich dabei um die Menschen und die Organisation. Lesen Sie dazu ein Gespräch mit den Gründern.



Das Team von ressential (v. l.): Frank Kühn, Michael Kempf und Dieter Marth

## Zukunft mit den Menschen entwickeln

*Warum haben Sie ressential gegründet?*

Wir erleben vielfach, dass Strategien und Organisationen an den Menschen vorbei geplant werden. Viele Führungskräfte und MitarbeiterInnen schätzen den Wirkungsgrad ihrer Strategien und Organisationen auf allenfalls 15 bis 20 Prozent. Da ist es nicht erstaunlich, dass die Strukturen und Veränderungen in vielen Unternehmen von den MitarbeiterInnen nicht mehr ernst genommen werden. Wir nutzen kaum die vorhandenen Talente und Motivationen, die die Menschen mit Freude gerne für den gemeinsamen Erfolg

einsetzen würden. Umgekehrt können wir uns für die Unternehmensstrukturen und Stellenbeschreibungen nicht die passenden Menschen stricken. Deshalb sind viele Unternehmen heute bei weitem nicht so effizient, wie sie sein könnten. Bei ressential ICG verbinden wir deshalb ausdrücklich die „human resources“ mit jeder Organisationsentwicklung.

*Das sagen viele ...*

... und tun es nicht. Das sind meistens nur Lippenbekenntnisse. Menschen schaffen Bewegung, nicht theoretische Konzepte. Dafür braucht es Information und wirkliche Beteiligung. Und das ist Fleißarbeit. „Structure follows strategy“ ist zu kurz gesprungen. Da

möchten wir doch die Menschen vorher sehen.

## Kreativität für neue Organisationsformen

*Wie sehen dann solche organisatorischen Lösungen aus?*

Anders als heute. Hierarchische Strukturen und perfektionierte Workflows reichen nicht mehr oder sind oft sogar kontraproduktiv. In vielen Unternehmen werden sie doch bewusst umgangen, damit überhaupt noch gute Ergebnisse zustande kommen. Wenn die prekäre Situation in einem Unternehmen schnelle Projekterfolge braucht, aber die Zentrale die Berichtsanzahl von zweimonatlich auf zweiwöchentlich erhöht, dann ist das Wahnsinn. Berichte statt Leistung. Aber das passiert täglich und nimmt innen die Energie, die wir außen für die Märkte brauchen. Das künftige Unternehmen muss so beweglich sein wie die Märkte. Schlagworte sind die „agile“ oder die „flinke“ Organisation. Auf solche Unternehmen wären auch die MitarbeiterInnen stolz; privat sind viele schon längst so organisiert. Herkömmliche Organisationsstrukturen werden mit dem Wandel der Welt nicht mehr fertig. Viele resignieren, halten aber weiter an 150 Jahre alten Paradigmen fest.

## Neue Strukturen mit Halt schaffen

*Was kann an die Stelle der alten Strukturen treten?*

Wir können diese Strukturen in Kompetenzbereiche umdefinieren, wie Fakultäten an der Universität, in denen

## Besondere Schwerpunkte der ressential ICG für das Management in unruhigen Zeiten

1	2	3	4	5
Nachhaltige Strategie mit dem Management gemeinsam entwickeln und umsetzen	Die Führungskräfte bei der Bewältigung von schwierigen Situationen coachen	Das Projektportfolio durchforsten und fokussieren	Die tradierten Organisationen umbauen und neues Verhalten ermöglichen	Für den entscheidenden Erfolgsfaktor „Mensch“ die richtige HR-Strategie entwickeln

wir Fertigkeiten und Erfahrungen entwickeln. Die eigentliche Leistung entsteht in linienübergreifenden Prozessen. Schauen wir auf die Realität: Wer sich auf die überkommenen Organisationsstrukturen verlässt, ist verloren. Leistung erbringen wir doch dort, wo wir Wertschätzung erfahren, uns auf Verhalten verlassen und unserer Kompetenz vertrauen können. Das sind die Strukturen, die Halt geben. Was sagte ein COO vor einer großen Veränderung in seinem Führungsteam: „Ich weiß noch nicht, was herauskommt, aber wenn wir es zusammen machen, wird es gut werden.“ Und es wurde gut. Ohne Verlässlichkeit und Vertrauen kündigen wir innerlich; die Folgen für die Produktivität kennen wir.

### Ständigen Wandel organisieren

*Was heißt das für die Veränderung von Organisationen?*

Das hat mehrere Dimensionen. Erstens müssen wir eine Organisation aufbauen, in der sich viel stärker die Realität der Motivationen, Erfahrungen und Talente der MitarbeiterInnen widerspiegelt. Die künftige Organisation muss möglichst „authentisch“ sein. Zweitens müssen wir „agile“ Organisationen schaffen, statt von einem unfertigen Organisationszustand zum nächsten zu springen. Das Lewin'sche Modell „unfreeze – change – freeze“ passt da nur bedingt. Die MitarbeiterInnen ziehen vor den anrollenden Wellen in schnellem Takt die Köpfe ein. Die Agilität und die Authentizität müssen wir schon in unseren Verände-

rungsprojekten vorleben. Anders sind wir nicht glaubwürdig.

*Also „alles fließt“, wie Heraklit doch schon seit vielen Jahren zitiert wird?*

Hier werden doch nur den MitarbeiterInnen beliebige Veränderungen mit Hilfe eines griechischen Philosophen verargumentiert. Oft fließt gar nichts, sondern Pfründe werden nur aufgegeben, um neue zu schaffen.

*Und das lässt sich ändern?*

Nur in Zusammenarbeit mit Führungskräften und MitarbeiterInnen. Information ist gefragt und faires Umgehen mit erwachsenen Menschen. So können wir Bewegung schaffen, in lebendigen und aufregenden Projekten. Das ist unsere Erfahrung und dafür treten wir an. Wir sind unbequeme Sparringpartner für das Management, coachen Schlüsselpersonen, konzipieren HR-/Organisationslösungen und unterstützen Menschen in ihren neuen Rollen.

*Warum haben Sie sich der ICG angeschlossen?*

Wir sehen viele unserer Werte auch in der ICG: Dialog und Co-Creation, Verbindung schneller Ergebnisse und nachhaltiger Lösungen. Für uns ist auch die Positionierung als europäisches Beratungsunternehmen reizvoll. Hier geht es um die Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und humanistischer Werte. Dazu kommt wertvoller und inspirierender Austausch zwischen verschiedenen ICG-PartnerInnen und Kulturen. Die Vielfalt und Größe von ICG wird auch von unseren KundInnen geschätzt.

ressential ICG

Die neue Gesellschaft „ressential ICG“ wurde von Dieter Marth, Gründer und Geschäftsführer des auf Organisations- und Personalentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmens effectum GmbH, und den HLP-Beratern Michael Kempf und Dr. Frank Kühn gegründet.

Alle drei haben langjährige Management- und Beratungserfahrung in Handel, Industrie, Versicherung, Dienstleistung und Non-Profit-Organisationen. Zentrales Thema ist, den Wandel zur zukunftsorientierten und agilen Organisation mit wirkungsvoller Personalentwicklung zu verbinden.

Eine weiterführende Kooperation mit HLP-Managementberater in gemeinsamen Projekten ist ebenfalls vereinbart – beide Unternehmen teilen die Beratungswerte des Dialogs und der Entwicklungspartnerschaft mit den KundInnen.

[www.ressential-ICG.com](http://www.ressential-ICG.com)

[dieter.marth@ressential-ICG.com](mailto:dieter.marth@ressential-ICG.com)  
[michael.kempf@ressential-ICG.com](mailto:michael.kempf@ressential-ICG.com)  
[frank.kuehn@ressential-ICG.com](mailto:frank.kuehn@ressential-ICG.com)