INOVATOR

N° 32

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Winter 2018

Die Kraft entsteht Dazwischen

Quergänge 2017

- Ein überraschender Lernprozess
- Die Hierarchie ist tot - es lebe die neue Organisation
- Spannungsfelder und ihre Kräfte
- Selbststeuerung, Entrümpelung und Wertschöpfung
- Auf der Welle surfen und nicht untergehen

Ein überraschender Lernprozess...

Geplanter und tatsächlicher Verlauf der Quergänge 2017 und die Erkenntnisse daraus

Oft kommt es anders. Anders als vorgesehen, anders als beabsichtigt, anders als eingeplant. Vor allem in Zeiten wie diesen. Sind Sie auch schon ganz VUKA? Erwischt es Sie auch manchmal so richtig unverhofft? Das Quergänge-Kernteam rechnete jedenfalls nicht mit der Wendung, die ihr Vorhaben mittendrin nehmen sollte ...

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

Wir haben im INOVATOR schon mehrfach darüber berichtet: die Themenfelder VUKA, Agilität und Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung beschäftigen uns. Nicht als Schlagworte, sondern als aktuelle allgegenwärtige Phänomene und Herausforderungen, mit denen sich unsere Kunden konfrontiert sehen.

Die VUKA-Welt ist längst dabei, in beinahe allen Branchen und Unternehmen Einzug zu halten. Egal ob Industrie, ob mittelständischer Dienstleistungsbetrieb oder Common-Profit-Organisation im Bildungs- oder Gesundheitsbereich. Die Organisationen finden sich in dynamisierten Marktumfeldern wieder, Vertriebs- und Kommunikationswege gestalten sich teils neuartig und unmittelbarer, Automatisierung und Digitalisierung greifen nicht nur in der Produktion, sondern in praktisch allen unternehmensinternen Wertschöpfungs-, Support- und Managementprozessen. Nur die Heftigkeit, mit der die Unternehmen und die

Menschen darin gefordert werden, ist unterschiedlich.

Stets geht es um die Stärkung der Innovationskraft und damit um nichts weniger als das Sichern der Lern- und damit der Überlebensfähigkeit. Der VUKA-Welt wird mit der VOPA-Strategie begegnet: Man setzt auf Vernetzung, Orientierung und Offenheit, Partizipation und Agilität. Oder hat gleich eine VUCA-Solution anzubieten: Vision, Understanding, Clarity, Agility. Derzeit besonders angesagt: das Zaubermittel Agilität. Sie soll ganz wesentliche Beiträge zur Existenzsicherung leisten: Robustheit, Belastbarkeit, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

Unsere Grundidee

Je intensiver wir uns mit diesem Phänomen beschäftigten, umso deutlicher kristallisierte sich ein – oft noch unbeachteter – Aspekt als ganz zentral heraus: Was macht das Ganze mit dem einzelnen Menschen? Wie wirkt es sich auf ihn aus? Und: Wie kann der Mensch unter diesen teils neuen Gegebenheiten wirksam werden, seine Wirkungskraft entfalten? Wie kann er auf sein Umfeld Einfluss nehmen?

VUKA

Volatilität: *rasanter Anstieg an Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen*

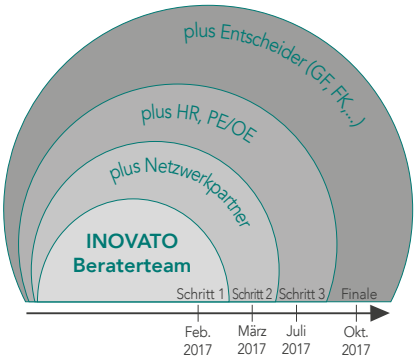
Unsicherheit: *deutlich niedrigere Vorhersagbarkeit von Ereignissen*

Komplexität: *wechselseitige Verknüpfung zahlreicher Entwicklungen*

Ambiguität: *keine eindeutigen Antworten, keine sicheren Interpretationen*

Als Veränderung betrachten wir nicht die Digitalisierung oder die VUKA-Welt an sich, sondern das, was die neuen Möglichkeiten mit uns Menschen machen, wohin sie uns führen.

Die Idee der Quergänge: einen Raum der Begegnung und des Austauschs kreieren, in dem quer gegangen werden kann. Für Menschen vielfältiger Herkunft, also für einen bunten Mix an Organisationen, Funktionen und Hierarchieebenen, die sich gegenseitig inspirieren können. Um damit die Zukunftsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen zu stärken, den Stellenwert und die Wirkungskraft des Menschen zur Geltung zu bringen und auch die Freude an Innovation und Querdenken zu fördern.



Quergänge Ablaufplan

Das geplante Vorgehen

Ausgehend vom inneren Berater/innenkreis der INOVATO bildete sich eine Kerngruppe aus Georg Sutter, Anneliese Aschauer-Pischlöger und Franz Auinger, die von nun an den Quergänge-Prozess in die Hand nahm und steuerte. Nach der einen oder anderen Reflexionsrunde in diesem Inner-Circle gab es im März 2017 einen halbtägigen Workshop mit näheren Netzwerkpartner/innen der INOVATO. Da bildeten sich auch die ersten Fokusgruppen, die inhaltliche Teilaspekte des Themenfelds weiterentwickelten.

Im Juli erfolgte der nächste logische Schritt, nämlich die Erweiterung der Runde auf Personal- und Organisationsentwickler/innen aus Unternehmen, mit denen wir bereits länger intensiv zusammenarbeiteten. Unter anderem waren Borealis, Business Upper Austria, Greiner, IFN Internorm, Oberbank, OÖ Rotes Kreuz, Richter Pharma, VKB-Bank und voestalpine vertreten.

Der Start-Input kam, wie bei allen drei Veranstaltungen, von Georg Sutter: „Keine Hierarchie der Welt ist in der Lage, die Dynaxity (aus Dynamisierung und Komplexitätssteigerung zusammengesetzter Begriff; Anm. des Autors) zu bewältigen. Jede Übernahme von Verantwortung beruht auf dem Aspekt der Selbstverantwortung.

Fokusgruppen:

Digitalisierung und Arbeitswelt
Peter Brandstätter, Georg Sutter

Widersprüche und Spannungsfelder
Maria Ertl, Barbara Krennmayr, Doris Peinbauer

Gestaltungslogiken und Gestaltungsmöglichkeiten in den VUKA-Welten
Karin Ramsebner-Greunz, Gerhard Kapl, Franz Auinger

Strukturen für Selbstorganisation
Ruth Arrich, Andrea Auinger

Befähigungsprozesse für Menschen in unterschiedlichen Rollen
Anneliese Aschauer-Pischlöger, Claus Faber, Peter Hofer, Karoline Moldaschl

Was kommt nach der VUKA-Welt?
Margareth Zambelli, Hermann Mittermayr

Somit trifft das Phänomen der Selbstverantwortung auf das hierarchische Prinzip. Nimmt diese Konfrontation ein gutes Ende? Das hängt letztlich davon ab, ob ein stimmiges Wofür, also ein für alle Beteiligten gut nachvollziehbarer Unternehmenszweck verfolgt wird und inwiefern das Miteinander von gelebtem Vertrauen geprägt ist."

Ausgehend vom Befund, dass der Mensch den Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation darstellt, fragten wir uns: Was macht diese VUKA-Welt mit den Menschen darin? Also auch mit den internen Berater/innen (HR, PE, OE) und den Führungskräften in den Unternehmen. Wie stark fühlen sich die Teilnehmer/innen selbst davon betroffen – persönlich wie auch in ihren Rollen und Funktionen? Passend dazu sollte an den Inputs der verschiedenen Fokusgruppen weitergearbeitet werden.

Der Oktober 2017 sollte dann das (vorläufige) große Finale bringen, die nochmalige Ausweitung auf Menschen, die relevante Entscheiderpositionen in der Steuerung und Leitung von Unternehmen innehaben. Zusätzlich zu den bisher bereits involvierten Personengruppen.

> >> Waren wir von der ursprünglichen agilen Prozessidee abgewichen und in alten Mustern gelandet? <<

Weshalb das Finale kein Finale wurde – die Kurskorrektur

Der Sommer, Gelegenheit zu Abstand und Zeit für Reflexion. Das Kernteam reflektierte die bisherigen Schritte und stellte selbstkritisch fest: Was war unser bisheriger Erkenntnisgewinn? Vor allem aus der Juli-Veranstaltung? Nüchtern betrachtet: sehr dünn. Waren wir von der ursprünglichen agilen Prozessidee abgewichen, in die Falle getappt und in alten Mustern gelandet? Beim Anspruch der Expertenrolle, bei einer schlüssigen Gesamtplanung mit dem Höhepunkt der Herbst-Veranstaltung? Was an diesem Prozess war tatsächlich offen, dem inhaltlichen Kerngedanken der gelebten Agilität angemessen? Bei genauerem Draufschauen wenig. Auch die Anmeldungen für die vermeintliche Abschlussveranstaltung verliefen schleppend. Es wären noch kräftige Marketingmaßnahmen erforderlich gewesen, und damit wäre wiederum die Erwartungshaltung an die Lieferung von Ergebnissen und Rezepten massiv gestiegen. Das war jedoch nicht die Intention des gesamten Prozesses ...

Ein kurzer, intensiver interner Diskussionsprozess folgte. Mit Zündstoff, unterschiedlichen Zugängen und Ansichten. Und einer letztlich klaren, gemeinsam getragenen Entscheidung: Die Herbst-Veranstaltung wird in anderer Weise stattfinden. Nicht am Schiff auf der Donau, sondern zu Lande in den INOVATO-Räumlichkeiten in Ansfelden. Mit dem Schwerpunkt einer gemeinsamen Prozessreflexion und Erkenntnissen aus der erfahrenen und gelebten Agilität.

Also eine Kurskorrektur. Gegensteuern, so lange es noch gut möglich ist. Änderung des Plans, Abkehr von zuvor fix gesetzten Eckpfeilern – agil eben! Dies setzte im Kernteam neue Energie frei.

Was stattdessen?

Auch wenn ganz anders als geplant, wurde der 3. Oktober 2017 ein äußerst spannender Nachmittag. Ein

bunt durchmischter Kreis aus etwa 25 Personen kam in Ansfelden zusammen. Darunter etliche, die schon bei der ersten und/oder zweiten Runde dabei waren, dazu auch mehrere Vertreter von Unternehmensleitungen.

Die Kerngruppe Anneliese Aschauer-Pischlöger, Franz Auinger und Georg Sutter läutete die Reflexion des bisherigen Prozesses mit einem Open Staff ein. In diesem teilten sie der Runde mit, weshalb sie vor allem mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Juli-Workshops unzufrieden waren.

Einige Statements aus dem Open Staff

„Wir wollten eine Plattform auf Augenhöhe mit Menschen, die bereit sind, diesen Weg der Auseinandersetzung mit den darin liegenden innovativen Aspekten mitzugehen." (Franz Auinger zur Grundidee der Quergänge)

„Wir haben zwar schöne Fokusthemen entdeckt, jedoch kaum Erkenntnisgewinn. Was haben wir mit unseren Gästen gemacht? Ja, Gäste ... waren es Gäste, waren es Partner? Jedenfalls haben wir viel zu wenig Raum gelassen. Ein zu straffes, zu dichtes Design, ein klares Zielbild vor Augen: am 3. Oktober sticht das Schiff in See ... Da haben wir allein aus der eigenen Perspektive heraus agiert, nicht aus der Kundenperspektive." (Georg Sutter)

„Da war bald ein Unbehagen im Hinblick auf die Herbst-Veranstaltung. Offensichtlich waren jene, die wir eingeladen hatten, nicht aufgesprungen. Die erste Reaktion – ein altes, gut bekanntes Muster: auf die Tube drücken, dahinter klemmen, mit Nachdruck für ein Zustandekommen sorgen. Dann jedoch die Erkenntnis, dass dies an der ursprünglichen Intention vorbeigeht. Gekoppelt mit dem Gefühl der Enttäuschung und der Frage, ob wir jetzt gescheitert sind."
(Anneliese Aschauer-Pischlöger)

„Je unsicherer und unklarer der Fortschritt war, umso direktiver und steuernder wurde unser System, also völlig konträr zum ursprünglichen Anspruch und Ansatz. Erst mit der Kursänderung kamen die reflexive Qualität und die Freude auf die nächsten Schritte wieder zurück." (Franz Auinger)

Spannend danach die Reaktionen aus der Runde. So meinte etwa Irene Bouchal (Netural, HR): „Das ist ja wie auf einer Fuck-Up-Party." (Falls Sie den Begriff, der aus der Kreativszene kommt, nicht kennen: Darunter versteht man Meetings, auf der gescheiterte Ideen feierlich und lustvoll zu Grabe getragen werden.) Werner Müller (abatec group, CEO) zur Prozessreflexion des Kernteams: „Vielleicht ist euer Anspruch der falsche. Es scheint, als wolltet ihr den Zauberstab, den Heiligen Gral finden." Offenbar war den Teilnehmenden der Raum für Diskurs wesentlich wichtiger als konkrete Ergebnisse. Dieses Themenfeld überhaupt ergebnisorientiert anzugehen, wurde etwa von Christiane Stümke (Astellas Pharma, HR), Franz Reitbauer (Lithos Industrial Minerals, Eigentümer) wie auch von Romana Steinmetz (Business Upper Austria, Netzwerk HR) in Frage gestellt: „Wir erleben alle bei diesen Phänomenen einen ganz typischen Kontrollverlust. Umso mehr braucht es einen fluiden Diskurs und eine sehr hohe Beziehungsqualität. Und die finden wir bei

den Quergängen sehr wohl vor." Claus Faber formulierte daraus neue Anforderungen an Beratung: „Beratung zum Thema Agilität muss selbst agil sein. Das bedeutet auch eine agilere Form der Beziehung, bisher gelebte Grenzen sind mitunter aufzulösen." Franz Auinger merkte abschließend noch mal an, dass Scheitern oft tabuisiert wird, es in diesem Fall jedoch äußerst befreiend wirkte und Lernen und Innovation erst möglich machte.

>> Wenn man stark auf Partizipation und Augenhöhe setzt, gilt es, der gemeinsamen Verantwortung im Tun auch entsprechend Ausdruck zu verleihen.

>> Jedenfalls sind Agilität, Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung nicht nur inhaltlich (also im Hinblick auf Strukturen und Abläufe in einer Organisation) zu definieren, sondern vor allem auch prozessual, das Vorgehen betreffend.

>> Weiter die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen stärken und die Wirkungskraft des Menschen zur Geltung bringen! <<

Nach dieser doch recht intensiven Prozessreflexion wurde in den vier Fokusgruppen inhaltlich weitergearbeitet. Deren Ergebnisse sind auf den nächsten Seiten dargestellt.

Die Erkenntnisse daraus

Nun, was sind die Learnings aus dem gemeinsamen Prozess im letzten Jahr?

>> Zum einen ganz sicher, dass einen die besondere Kraft der Agilität schon mal unerwartet erwischen kann. Und dass man sich auf die eine oder andere Wendung gefasst machen sollte, wenn man sich auf derart offene Prozesse einlässt. Übrigens ein Phänomen, das wir immer wieder mal beobachten: Das Thema spiegelt sich im Verlauf, in der Dynamik wider.

>> Unerlässlich für einen erfolgreichen Prozess: die – auch bei uns Berater/innen nicht selbstverständliche und nicht immer vorhandene – Bereitschaft zur Selbst- und Manöverkritik und zur Kurskorrektur.

Das Thema bleibt jedenfalls spannend und – Augenzwinkern! – ungelöst!

Und das war's jetzt?

Nein, natürlich nicht. Aus unserer eigenen Neugier heraus und auch auf vielfachen Wunsch der bisherigen Teilnehmer/innen wird es 2018 eine Fortsetzung geben. Denn Quergänge machen Sinn! Es wird weiter darum gehen,...

>> die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu fokussieren und zu stärken,

>> den Stellenwert und die Wirkungskraft des Menschen mit seiner Individualität, seiner Kreativität und seiner Gestaltungskraft im Kontext agiler Organisationen zur Geltung zu bringen,

>> sich mit Kernmerkmalen der gesellschaftlichen Entwicklung (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) auseinanderzusetzen und

>> Spaß an Innovation, Freude am Querdenken sowie Entfaltung in der persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung zu erleben.

Auch die bereits entdeckten Themen bleiben im Fokus und werden mit interessierten Quergängern, d.h. internen und externen Berater/innen, Personalist/innen und Manager/innen weiterbearbeitet. Parallel dazu bildet sich derzeit gerade ein Rat der Quergänger, der das künftige Vorgehen neu entwirft. Es soll eben auch in Bezug auf den weiteren Prozess quergedacht werden – auf Augenhöhe, neugierig und experimentierfreudig, in konsequenter Selbstverantwortung und in tragfähigen Beziehungen.

Im Porträt: Johanna Haas

Die Kolleginnen im INOVATO-Office sorgen als Drehscheibe für Kunden und Berater/innen dafür, dass alles reibungslos über die Bühne geht, von der Anfrage über die Organisation und Abwicklung bis zur Protokollierung und Verrechnung. Mit der einzigen Vollzeitkraft im Team sprach Klaus Theuretzbacher.

Was an deiner Arbeit gefällt dir am meisten?

Sicher das Organisieren und Planen. Mir macht es Spaß, mich in andere Menschen hineinzudenken, mir vorzustellen, was für unsere Kunden und Berater/innen optimal ist.

Zum Beispiel ...?

Beim Projekt „270-Grad-Feedback" für die Führungskräfte der Wirtschaftskammer OÖ war ich für die Erstellung und Gestaltung der Berichte mitverantwortlich. Da ist wirklich ein tolles Instrument entstanden. Michael Auinger und ich haben die fertigen Berichte in die WKO geliefert und persönlich übergeben. Und dabei viel positives Feedback erhalten. Schön, wenn man einmal mitkriegt, wie die eigene Arbeit tatsächlich beim Kunden ankommt!

Welche speziellen Herausforderungen haben dich in letzter Zeit beschäftigt?

2017 gab es eine Umstellung im Team, das erste Mal nach fünf Jahren Stabilität. Das hat sich jetzt auch schon wieder gut eingespielt. Die Organisation der Quergänge habe ich mittendrin übernommen, dann gab es auch noch Änderungen im Projektverlauf. Da hieß es flexibel sein und das Beste daraus machen. Im Herbst, also in einer eh schon stressigen Zeit, sind dann beide Kolleginnen im Office länger erkrankt, da hab ich alleine den Laden schmeißen müssen. Dass ich alles ganz gut geschafft habe, war mein persönliches Highlight.

Worauf legst du besonders Wert?

In unserer Zusammenarbeit sind mir unser Zusammenhalt und die Zuverlässigkeit aller besonders wichtig. Dass man sich aufeinander verlassen kann. Natürlich auch das Sich-gegenseitig-Aushelfen, wenn man mal nicht zusammenkommt. Und dass wir achtsam und freundlich miteinander umgehen.

Was wissen viele wohl nicht von dir?

Mein Freund hat ein Bio-/Unverpackt-Geschäft in St. Valentin eröffnet, den Tante Hanna Laden (schmunzelt), da unterstütze ich ihn, wo es nur geht. Ich liebe Rock und Punk-Musik, hart und laut, und fahre immer noch gerne auf Festivals.

Dein Buchtipp?

Psychologische Spannungsromane mag ich sehr gerne, z.B. von Sebastian Fitzek „Die Therapie" oder von Charlotte Link „Am Ende des Schweigens". Das packt einen, geht unter die Haut und lässt einen nicht mehr los. Gerne auch was Kitschiges: Nicholas Sparks „Wie ein einziger Tag".

Worum geht's im Leben?

Um Liebe und Zufriedenheit, glücklich und gesund zu sein, einfach zu versuchen, ein guter Mensch zu sein.

Johanna Haas

Verlobt, lebt in St. Valentin

Seit 2010 bei INOVATO. Mit den Aufgaben: Office, Vor- und Nachbereitung von Seminaren und Workshops, Betreuung der Kunden, Unterstützung der Berater/innen, Controlling, Facility-Management, Einkauf

Die Hierarchie ist tot – es lebe die neue Organisation!?

Gestaltungslogiken und Gestaltungsmöglichkeiten in den VUKA-Welten

In Fachmedien wird seit einiger Zeit emsig besprochen, dass die Zeit der Hierarchie in Organisationen vorüber ist, die Zukunft der Soziokratie oder Holokratie gehört. Rasch kann es dabei zu einer unreflektierten Schwarz-Weiß-Betrachtung kommen und radikale Zugänge drängen sich in den Vordergrund. Aber was steht eigentlich hinter dem Thema? Was tritt zu Tage, wenn man tiefer schürft?

Mag. Franz Auinger, Dr. Gerhard Kapl, Mag. Karin Ramsebner-Greunz

Mag. Franz Auinger

Dr. Gerhard Kapl

Mag. Karin Ramsebner-Greunz

Auf den Punkt gebracht geht es um die Frage, welchen zusätzlichen Agilisierungsbedarf ein Unternehmen oder Unternehmensbereich in einer oft bereits nahen Zukunft hat, die von Dynamisierung und wachsender Komplexität geprägt ist. Welche Organisationsformen werden am besten helfen, die Herausforderungen zu managen und den Menschen Gestaltungs- und Wirkungsräume zu ermöglichen?

Genügt es, ein bestehendes klassisches hierarchisches Organisationsmodell wie die funktionale Aufbauorganisation, die Sparten- oder Matrixstruktur agilitätsgemäß zu „strecken"? Oder muss es zu einem Musterbruch in Richtung hierarchiebefreiter, soziokratischer Gestaltungsformen kommen? Die eigentliche Absicht dabei ist letztlich, dass Eigenverantwortung und Selbststeuerung wirksam werden können und damit die Entfaltung bisher behinderter Flexibilisierungs- und Kreationspotenziale von Mensch und Organisation ermöglicht wird.

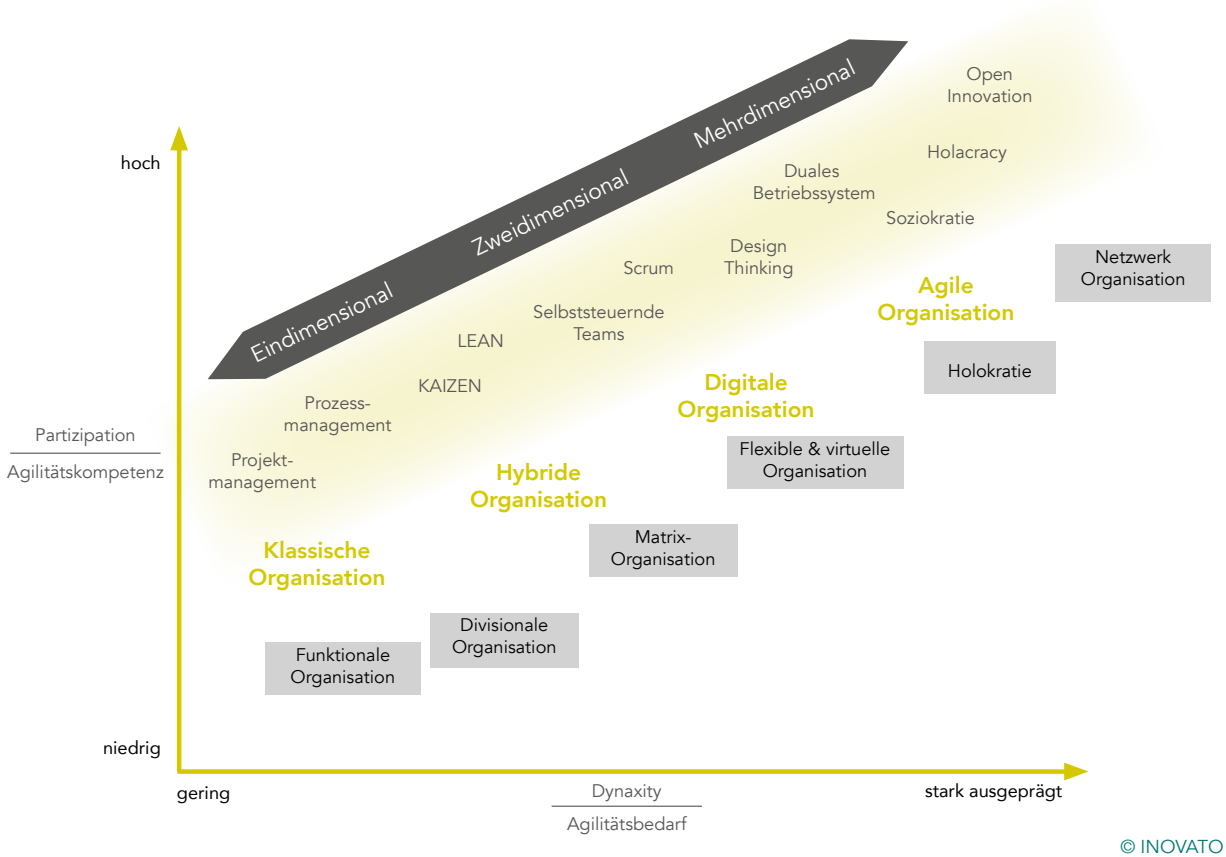
Für diese wichtige Diskussion in den Unternehmen ist aus unserer Sicht hilfreich, wenn Modelle der „agilen" Gestaltungslogiken zur Verfügung stehen. Der Grafik liegt die Kienbaum-Studie (2017) „Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation" zugrunde, welche wir um Diskussionsergebnisse aus unserer Forschungsarbeit erweitert haben.

In der unten stehenden Grafik werden mehrere Zugänge zur Gestaltungslogik veranschaulicht:

Die erste Dimension der Dynamisierungs- und Komplexitätsansprüche ist mit dem Kunstwort **Dynaxitiy** (Dynamics + Complexity) beschrieben. Mit dieser Dimension geht aus unserer Sicht der Agilitätsbedarf der Organisation einher: je größer die Dynaxity, umso stärker der Agilitätsbedarf.

Mit der **Partizipation** wird die soziokulturelle Dimension beschrieben. Sie

Gestaltungsmöglichkeiten und -logiken in den VUKA-Welten



© INOVATO

beinhaltet gesellschaftliche Werteveränderungen in Richtung Individualität, Autonomieansprüche und Mitbestimmung. Auch hier gibt es eine relevante parallele Größe, nämlich die des erforderlichen Reifegrades und der notwendigen Fähigkeiten. Wir wollen sie als Anspruch an die Agilitätskompetenz zusammenfassen: je höher die Partizipation, umso mehr Agilitätskompetenz ist erforderlich.

Die **Dimensionalität** definiert, inwieweit die Gestaltungsprinzipien der Organisation Komplexität bereits berücksichtigen (um sie in weiterer Folge bewältigen zu können). Die Grundthese dahinter ist, dass komplexe Herausforderungen nicht durch triviale, eindimensionale Systeme bewältigt werden können.

Eine vielversprechende Herangehensweise ist aus unserer Sicht, die eigene Organisation anhand der Darstellung zu reflektieren und damit auch eine Hypothese der „Leistungsfähigkeit", in Bezug auf die künftigen Anforderungen der VUKA-Welten, zu entwickeln. Für die Reflexion bieten sich folgende Leitfragen an:

1. Welchen Agilitätsbedarf haben wir heute, und welchen werden wir in Zukunft haben?
2. Wie ist unsere bestehende Organisation in der Grafik einzuordnen? Wird sie den künftigen Anforderungen genügen? Ist mit ihr ein ausreichender Reifegrad hinsichtlich der erforderlichen Agilitätskompetenz verbunden?
3. Welche Möglichkeiten einer evolutionären Weiterentwicklung sehen wir?
4. Inwiefern bzw. aus welchen Gründen könnte eine radikale Änderung notwendig werden, und wie müsste diese aussehen?

Eine Schlüsselfrage dabei ist, ob ein evolutionärer Zugang genügt oder radikale Schritte erforderlich sind. Duale Betriebssysteme, wie sie Kotter[1] beschreibt, eigenständige Räume für radikale Innovationen neben den Routineprozessen (Out-of-the-boxes; Platz für die Hexen-Küche), Selbststeuerungsmodelle (z.B. Rollen-dynamisches Handeln, Shared Leadership) und anderes mehr zeigen vielversprechende Wege der Agilisierung auf. Reichen diese Ansätze aus, um die erforderliche Transformation zu erreichen? Oder muss die Organisation noch stärker, radikaler verändert werden?

Wir haben für diese Reflexion zwei weitere Evaluierungs-Tools entwickelt: für den Agilitätsbedarf der Organisation sowie für die erforderliche Agilitätskompetenz. Die Tools sind noch in der Entwicklungsphase und können bald als PDF von unserer Homepage heruntergeladen werden.

Natürlich freuen wir uns über Feedback und Anregungen – es ist wie vieles in der VUKA-Welt ein „work in progress". ;-)

Erfolgswirksame Faktoren für das Gelingen tiefgehender, radikaler Transformationen:

- >> Eigentümer und Top-Management müssen voll hinter der Veränderung stehen – es ist ein Erlaubnis- und Autorisierungsprozess, der die Menschen in der Organisation ermächtigt.
- >> Die Enabler müssen für die Veränderung „brennen" – und die Change-Agents müssen als Team agieren.
- >> Veränderungstreibend sind im Idealfall interne und externe Veränderungsstimuli (Zug und Druck).
- >> Störungen sind willkommen und zuzulassen – wertvoll sind Externe (Kunden, Experten, Quergänger), die aufrütteln.
- >> Die verträgliche Dosis ist wichtig – mit der passenden Menge experimentieren und bereits Bestehendes, das in das künftige Mindset passt, aufwerten und wertschätzen.
- >> Beziehungsqualitäten aufbauen und stärken – vor allem informelle Räume machen Veränderungsdynamiken möglich – „nicht im Workshop passiert es, sondern oft in den Pausen, bei gemeinsamen Aktivitäten".
- >> Die Chance der kleinen Teams nutzen – dort liegt das Agilisierungspotenzial!
- >> Auf dem Weg in die neue Organisationsform ist eine den künftig gewünschten Werten und Haltungen entsprechende Übersetzungs- und Verbindungsleistung erfolgswirksam.

[1] *Kotter, John P.: „Die Kraft der zwei Systeme", in: Harvard Business Manager (12/2012) S. 22-36*

Spannungsfelder anerkennen und ihre Kräfte in Stärke umwandeln

Es ist ein zentrales Anliegen der Quergänge, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu fokussieren und diese zu stärken. Dafür erachten wir die gründliche Auseinandersetzung mit den Widersprüchen und Spannungsfeldern in unseren Arbeits- und Lebenswelten als unbedingt notwendig.

Mag. Doris Peinbauer, MBA, Dr. Maria Ertl, Mag. Barbara Krennmayr, MA

Mag. Doris Peinbauer, MBA

Dr. Maria Ertl

Mag. Barbara Krennmayr, MA

Als Spannungsfeld verstehen wir hier einen Bereich mit unterschiedlichen, gegensätzlichen Kräften, die aufeinander einwirken, sich gegenseitig beeinflussen und auf diese Weise einen Zustand hervorrufen, der wie mit Spannung geladen zu sein scheint.

Welche konkreten und für die Auseinandersetzung mit der VUKA-Welt typischen Spannungsfelder haben uns im Quergänge-Prozess vorrangig beschäftigt, und welche zentralen Fragen haben wir daraus abgeleitet?

Anforderungen agiler Organisationen <-> menschliche Grundbedürfnisse

Agile, digitalisierte Organisationen bieten eine nie da gewesene Vielfalt von Möglichkeiten für die Individualisierung ihrer Mitwirkenden. Das betrifft die persönliche Anwesenheit im Unternehmen, die eigene Arbeitsweise, die Erreichung persönlicher Ziele und die Selbstverwirklichung im Job. Wir Menschen haben als soziale Wesen jedoch auch grundlegende Bedürfnisse nach Verbundenheit, Stabilität, Sicherheit und realem Miteinander.
Wie können in der agilen, digitalisierten Organisation die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen nach Stabilität, Verbundenheit und Realität – als Gegenteil zur Virtualität – erfüllt werden?

Hohes Tempo <-> Gesundheit und individuelles Wohlbefinden

Die zunehmende Dynamik und Zahlenorientierung der Unternehmen erhöhen den Effizienzdruck in der Leistungserbringung. Die erforderlichen Arbeits- und Reaktionsgeschwindigkeiten werden beschleunigt, Einstellung auf das Neue findet wenig Zeit und Raum.

Dazu kommt, dass die Vereinbarkeit der eigenen Gesundheit mit den organisationalen Gegebenheiten nach wie vor weitgehend jedem Menschen selbst überlassen ist. Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zeigen oft wenig spürbare Wirkung.

Wie beweglich müssen Rahmenbedingungen gestaltet sein, um qualitativ hochwertige und fristgerechte Arbeitsergebnisse sicherstellen zu können? Welches Tempo ist zuträglich, und wie kann in Phasen maximaler Auslastung die Aufgabenerledigung gegebenenfalls auf mehrere Wertschöpfende verteilt werden? Und wie kann ein betriebliches Angebot für Mitarbeiter/innen-Gesundheit und individuelles Wohlbefinden für alle Altersgruppen geformt sein?
Wie kann also ein Unternehmen gestaltet sein, um hinsichtlich Qualitätsanspruch, Arbeitstempo und betriebliche Gesundheitsförderung genügend individuell nutzbare Spielräume für Mitarbeiter/innen aller Altersgruppen zu bieten?

Erhöhte Selbstverantwortung <-> geringerer Gestaltungspielraum

Gestaltungsspielräume werden durch Digitalisierung/Automatisierung und durch das große Sicherheitsbedürfnis der Unternehmen immer geringer. Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter/innen und Teams laufend mehr Selbstverantwortung übernehmen.
Wie kann die notwendige Selbstverantwortung mit der Digitalisierung bzw. Automatisierung in Einklang gebracht werden?

Führungskräfte fragen sich zusätzlich: Wie halte ich die Mitarbeiter/innen trotzdem in einer guten Motivation? Das Auftun von Räumen für Kreativität und deren möglichst lose gesteuerte Nutzbarmachung ist ein Ansatz dafür, die Bereitschaft zu mehr Selbstverantwortung zu steigern. Woraus sich die weiterführende Frage ergibt: *Wie können diese Räume gestaltet sein?*

Agilitätsfördernde Haltung <-> tradierte Haltung

Das Aufeinandertreffen dieser gegensätzlichen Haltungen ergibt ein Spannungsfeld, das ebenfalls großes Potenzial für die organisationale Entwicklung birgt. Beide Haltungen haben nicht nur ihre Daseinsberechtigung, sondern können, sofern sie sinnvoll miteinander verbunden sind, integriert werden.
Wie können eine eher solidarisch, konsensorientierte und damit Agilität fördernde Haltung und eine eher strikte, hierarchieorientierte, also die tradierte Haltung in einer Organisation koexistieren und gemeinsam weiterentwickelt werden?

Resümee

Bis dato gibt es noch (?) keine umfassenden Antworten auf diese zentralen Fragen. Wir geben uns auch nicht dem Glauben hin, Standardrezepte entwickeln und anbieten zu können. Der Bedarf und der stark ausgeprägte Wunsch danach, Zeit und Raum für kritische Reflexion und konstruktiven Austausch zu gewinnen, treiben uns jedoch auch weiterhin zur intensiven Auseinandersetzung damit an. Ein Erfahrungsaustausch weit über Unternehmensgrenzen hinaus kann dazu beitragen, das Potenzial der benannten Spannungsfelder nutzbar zu machen und in genau jene Spannungsstärke umzuwandeln, die den größtmöglichen Nutzen stiftet.

Wir sind überzeugt, dass den Spannungsfeldern nur auf der Haltungsebene zu begegnen ist. Demnach sind wir alle aufgefordert, sehr achtsam wahrzunehmen, was diese Spannungsfelder mit uns tun. Dies wiederum braucht unbedingt eine konsequente und permanente Reflexion auf persönlicher und organisationaler Ebene.

Für die Unternehmenswelt mit all ihren Verantwortlichen, Entscheidungsträgern und internen Expert/innen ist uns ganz besonders wichtig: Reden Sie über diese und andere Spannungsfelder miteinander, mit den Mitarbeiter/innen in Ihrem Unternehmen, mit Ihren Vorgesetzten, Ihren Kolleg/innen und mit Partner/innen in Ihren Netzwerken. Bleiben Sie im ständigen Austausch, halten Sie die Auseinandersetzung in Bewegung.

Selbststeuerung als Chance für Entrümpelung und Wertschöpfungshygiene

Die inzwischen mit großer Intensität geführte Diskussion um „Agilität" als eine Antwort auf VUKA legt offen: Keine Hierarchie der Welt ist in der Lage, die zunehmende Dynamik und Komplexität zu meistern.

Mag. Ruth Arrich, Dr. Georg-Suso Sutter

Mag. Ruth Arrich-Deinhammer

Dr. Georg-Suso Sutter

Wir sollten nicht mehr länger darum herumreden. „Agilität" ist ein Mindset – kein Prozess und kein Werkzeug. Es geht um eine grundlegende Haltungsfrage, beschrieben durch Werte, hinterlegt durch Prinzipien, die sich dann erst in einer Vielzahl von Managementpraktiken, Prozessen und letztlich Methoden konkretisieren.[1]

Damit ist klar: Die Antwort auf VUKA wird nur gelingen, wenn der Fokus auf den Menschen als Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation gerichtet wird. Selbstverantwortung ist also gefragt! Und das vor allem von Mitarbeiter/innen, für die die demotivierende Natur hierarchischer Organisationen und übergreifender Unterstützungsfunktionen eine alltägliche Erfahrung ist. Der weitverbreitete Mangel an Motivation ist ein teurer Nebeneffekt der ungleichen Machtverteilung. Damit wird offensichtlich: Die Diskussion um Selbstorganisation trifft im Kern auf das hierarchische Prinzip.

Auf den Punkt gebracht: Dreht sich weiterhin alles um die Organisation? Wird auch künftig in den „Pyramiden" und

den damit verbundenen hierarchischen Prinzipien der Nukleus des Unternehmenserfolges verankert? Oder machen wir endlich ernst damit, dass sich alles auf den Kunden zu fokussieren, d.h. die Organisation um den Kunden zu „kreisen" hat?!

Wozu haben Unternehmen eine Struktur?

Mit der Veränderung vom Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt kann der letztendliche Sinn von Strukturen nur darin liegen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen, für die der Kunde auch bezahlt. Es sollten dementsprechend „Strukturen" und „Wissen" zur Verfügung gestellt werden, damit das Kundenversprechen eingelöst werden kann. Schon heute passen viele strukturelle Routinen nicht mehr zum Problem des Kunden. Strukturen und Prozesse sollten Wertschöpfungsprozesse ermöglichen, für die es keine Routine, kein Wissen gibt. Dazu braucht es höchst eigenständige Mitarbeiter/innen, die selbst auf Ideen kommen und die Kundenbeziehung gestalten.

Wie viel Struktur braucht es dann noch?

Meetings, Briefings, Reports, usw. Kein Zweifel – Mitarbeiter/innen verbringen Zeit mit Dingen, die sie als sinnlos empfinden. Sie müssen sich ständig zwischen Kunden und internen Strukturerfordernissen bzw. hierarchischen Anweisungen entscheiden. Letztlich haben sie zu wenig Zeit für die Arbeit mit Kunden.

Es stellt sich also die Frage, wie viel Struktur es braucht, um den eigentlichen Geschäftszweck zu erfüllen. Eigentlich müssten wir uns nur fragen: Wo hakt es in der Wertschöpfung? Was hält die Leute vom wirkungsvollen Arbeiten ab? Unser Ansatz ist also ein Plädoyer dafür, Wertschöpfungshygiene zu betreiben. Denn Mitarbeiter/innen und Kultur entwickeln sich selbst.[2]

Was ist zu tun?

Dazu muss man nicht sofort radikale Schnitte machen und z.B. die Führungskräfte abschaffen oder die Gehaltsfestlegung in die Hände der Mitarbeiter/innen legen. Das kann, muss aber nicht am Ende herauskommen. Was schon Sinn macht: die Realität von Organisationen zu durchdenken. Über Jahrzehnte sind viele Strukturelemente entstanden, die Mitarbeiter/innen beschäftigen, aber nichts zur Wertschöpfung beitragen. Was es braucht, ist eine Inventur der gängigen Praktiken wie z.B. Arbeitszeiterfassung, Assessment Center, Betriebliches Vorschlagswesen, Budgetprozesse, Parkplatzregelung, Reporting, Abteilungsmeetings, Prämienregelung, Zielvereinbarungen, Organigramme, Mitarbeiterbeurteilung, Reiserichtlinien, Stellenbeschreibungen, Überstundenregelung, Unterschriftenregelung, Urlaubsregelung, Dienstanweisungen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Es gilt alle im Unternehmen etablierten Strukturelemente durchzugehen und zu prüfen, ob sie dazu beitragen, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Was hilft dem Unternehmen wirklich wertschöpfungsmäßig? Was dabei herauskommen könnte, sind z.B. ein anderes Führungsverständnis, stark reduzierte Unterstützungsfunktionen, deutlich weniger fruchtlose Besprechungen, radikal vereinfachtes, flexibles Projektmanagement, eigenverantwortete Stellenprofile und Ziele, Entscheidungsfindung als individuell verantworteter Beratungsprozess, reduzierte Reportingstrukturen, Konfliktlösung in der Verantwortung der Betroffenen, Leistungsmanagement auf Team- und individueller Ebene, Vergütung und Anreize als teambezogener Aushandlungsprozess oder auch teamverantwortete Mitarbeitergewinnung.

Worum es eigentlich geht

Selbstorganisation hat nichts mit Beliebigkeit oder Willkür zu tun. Im Gegenteil: Damit Selbstorganisation überhaupt wirksam werden kann, braucht es einen gemeinsamen „Sinn", die Verbindlichkeit von Prinzipien, Rollenklarheit, vereinbarte Regeln und schließlich die Selbstorganisationsreife aller Beteiligten. Eine Kultur gelebter Selbststeuerung kann man aber auch nicht „einfach machen". Führung kann jedoch dafür sorgen, dass alle Beteiligten einer Organisation in einen Auseinandersetzungsprozess über das eintreten, was im Alltag Wirkung erzeugt. Im Interesse einer wertschöpfenden Kultur sollten wir Selbstverantwortung ernst nehmen und uns auf den Weg machen, uns gegenseitig, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, in das Vertrauen einzuüben, in das Vertrauen, dass der andere das Richtige tut und die Aufgaben richtig erledigen wird. Nur wo Vertrauen wächst, hat Selbststeuerung eine Chance.

> >> Machen wir endlich ernst damit, dass sich alles auf den Kunden zu fokussieren hat? <<

[1] *Scheller, Torsten, (2017) Auf dem Weg zur agilen Organisation*

[2] *vgl. www.intrinsify.me*

Auf der Welle surfen und nicht untergehen

Entwicklungs- und Befähigungsprozesse in der VUKA-Welt

Benötigen VUKA, VOPA, Agilität & Co. neue Kompetenzen, um handlungsfähig, souverän und gesund zu bleiben? Und welche Implikationen zieht dies für Entwicklungs-, Lern- und Befähigungsprozesse nach sich?

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger, Dr. Peter Hofer

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Dr. Peter Hofer

Im gesamten Quergänge-Prozess wurde das Thema der „Befähigung" intensiv diskutiert. Berater/innen, Organisations- und Personalentwickler/innen und Geschäftsführer/innen sind sich einig: Wir befinden uns in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Die Herausforderung für Unternehmen ist es, Entwicklungs- und Transformationsprozesse so zu gestalten, dass diese souverän bewältigt werden können und gleichzeitig die Menschen im Unternehmen handlungsfähig und gesund bleiben. Was bedeutet das nun für Führungskräfte, Rollenträger, Mitarbeiter/innen und uns Menschen im Allgemeinen?

Anforderungen einer hochdynamischen Zeit

Befähigungsprozesse sind stets verbunden mit einem Wofür und Wohin: Wie entwickelt sich die Welt, und welche Herausforderungen müssen heute und morgen bewältigt werden?

Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen, eine begrenzte Planbarkeit, Dynamisierung und disruptive Brüche stellen hohe Anforderungen an das Finden von Klarheit und Orientierung dar, das Erleben von Sicherheit geht

verloren. Das Tempo nimmt weiter zu. Arbeits- und Entwicklungsprozesse beschleunigen sich. Will man weiter an Bord bleiben, so erscheint rasches und wendiges Reagieren auf Veränderungen als notwendig. Die Bindung zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen wird loser, flexibler und fragiler. Lebensqualität und eine ausgewogene Balance wichtiger Lebensbereiche stellen neben sinnstiftenden Job-Herausforderungen und Kommunikation auf Augenhöhe wesentliche Werte-Säulen und Bindungsfaktoren dar. Führungskräfte werden nicht mehr automatisch wegen ihrer Position respektiert – sie müssen von ihren Teams Legitimation erhalten. Heute Chef/in – morgen Projektmitarbeiter/in – übermorgen Team-Lead... Rollendurchlässigkeit schafft neue Anforderungen an Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit. Diversity und „Multi-Kulti" sind kein Nice-to-have, sondern gesellschaftliche Realität. Informationstechnologien und Digitalisierung durchdringen Abläufe, Kommunikations- und Produktionsstrukturen und sämtliche Lebensumwelten von Menschen. Innere Stärke und Resilienz sowie achtsamer und bewusster Umgang mit sich selbst gewinnen an Bedeutung, um in hochdynamischen Phasen nicht überrollt zu werden.

Wie sollen Führungskräfte und Mitarbeiter das schaffen?

Es braucht einen neuen Ansatz, der Menschen hilft, sich in dieser Welt souverän bewegen zu können. Es erfordert die Entwicklung einer Haltung, die von Achtsamkeit, Reflexion, Bewusstheit einerseits und Wendigkeit und Neugierde andererseits geprägt ist, um sich mit innerer Stärke und Stimmigkeit nicht von der Dynamik und Komplexität überrollen zu lassen.
Souveränität braucht innere Sicherheit in der äußeren Unsicherheit.

Notwendige persönliche Entwicklungsprozesse

Um die Hochdynamik gestalten zu können, sollten persönliche Entwicklungsprozesse Folgendes umfassen:

... den anstehenden Veränderungen ins Auge blicken,

... sich mit der eigenen Biographie auseinandersetzen und persönliche hochaktive Grundbedürfnisse, Fallstricke und Handlungsmuster und blinde Flecken entdecken,

... Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit, Dynamisierung und Komplexität hervorbringen und integrieren,

... Spannungsfelder und Widersprüchlichkeiten aushalten und gestalten lernen,

... Sicherheit und Vertrauen in sich selbst entwickeln, klare innere Positionierungen finden,

... stabile Zonen und Ruhe-Inseln bewusst schaffen und pflegen lernen (Dynamik braucht Stabilität),

... Veränderungsneugierde, Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit als notwendige Kompetenzen erkennen und trainieren,

... innehalten – sich Zeit nehmen um in der Dynamik zur Ruhe zu kommen – Achtsamkeit und Reflexionskompetenz als Ressource und inneres Pendel entfalten.

Unser Meta-Modell für Befähigungsprozesse

Menschen können nicht von außen über Anordnung befähigt werden. Es braucht Einladungen und offene Entwicklungsräume, in denen Selbstbefähigungsprozesse stattfinden können und dürfen. Gelungene Befähigungsprozesse schaffen innere Klarheit und Orientierung, innere Sicherheit und Souveränität! Die Befähigung der Menschen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt passiert primär auf der persönlichen Ebene. Diese Lernprozesse sind Einladungen zur selbstbestimmten Selbstentwicklung, um

- >> bisherige Verhaltensmuster bewusst zu machen und bei Bedarf korrigieren zu können
- >> eigene hochwirksame emotionale Grundbedürfnisse (z.B. nach Sicherheit) mit den Notwendigkeiten der Umwelt in Schwebe zu halten
- >> bisher unbewusste Ressourcen und Potenziale zu erkennen
- >> Haltungs- und Verhaltensänderung zu ermöglichen und
- >> neue Handlungsmöglichkeiten zu etablieren.

Hilfreiche Entwicklungsprozesse lassen Raum für Veränderungsängste und das Festhalten am Alten. Gleichzeitig aber provozieren sie Sehnsucht und Neugierde für erweiterte Lebens- und Arbeitsvarianten. Wirkliche Weiter-Entwicklung braucht intensives Erleben, Berührtheit und Betroffenheit. Der Mensch wird in seiner Ganzheitlichkeit mit Verstand, Gefühlen, Intuition und Körperlichkeit angesprochen. Lernen kann niemals nur ein persönlicher Prozess sein – er findet immer in Kontexten und deren Möglichkeiten statt: Es braucht betriebliche Rahmenbedingungen, die Selbstverantwortung ermöglichen, in denen Lernen – an Erfolgen aber auch über Scheitern – erlaubt ist, in denen Kreativität und Spontanität gefragt sind und gewürdigt werden, in denen Kooperation auf Augenhöhe wahrhaftig gelebt wird, in denen der Sinn des Tuns transparent und wahrhaftig ist, in denen ehrliche Wertschätzung zu Verbundenheit und wiederum zu Sicherheit führt.

Im Porträt: Anneliese Aschauer-Pischlöger

Anneliese Aschauer-Pischlöger, Psychologin, Organisationsberaterin und Coachin, mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung sowie Gesunder Mensch in gesunden Organisationen, im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.

Was leitet dich in deiner Arbeit als Beraterin?

Ich habe ein tiefes Bedürfnis, Menschen und Systeme zu verstehen. Mich fasziniert, was Menschen und Teams wirklich unterstützt und wie ich dabei wirksam unterstützend sein kann. Ich sehe mich als Vertreterin radikaler Selbstverantwortung, stelle – auch über klinisch- und gesundheitspsychologische, tlw. traumatherapeutische Zugänge – immer wieder die Frage: Was kann der Mensch selbst tun, um sein Leben aktiv zu gestalten?

Ein konkretes Beispiel ...?

In einem technischen Betrieb habe ich ein Team aus zehn Führungskräften, allesamt Männer, begleitet. Ein besonderes Highlight des zweitägigen Teamworkshops war eine intensive Feedbacksequenz. Jeder stand für circa eine Stunde im Mittelpunkt. Leitfragen fürs Feedback waren: Was zeichnet dich aus? Welcher Ruf eilt dir voraus? Wie wirst du gesehen? Womit tust du dir schwer? Also recht kräftige Fragen. Und auch: Was solltest du verändern?

Davor hatten wir ganz viel in Würdigung und Wertschätzung von Stärken und Personen investiert, dann konnte auch das Kritische gut genommen werden. Es kam zu großem Tiefgang, auch zu Emotionalität und sogar Schmerz, letztlich zum Einsehen. So kann „Heilung" wie auch die Erkenntnis jedes Einzelnen möglich werden: Was ist mein Beitrag zum System, dass es so läuft, wie es läuft?

Was war der Nutzen, der Output aus dieser Sequenz?

Indem sie erstmalig in diese kritische Selbstreflexion gehen konnten, entwickelten sie zueinander eine ganz neue Offenheit. Danach konnten sie erst richtig gut an gemeinsamen Führungswerten arbeiten. Sie haben sich für ihren betrieblichen Alltag auch vorgenommen, sich einmal pro Monat 1,5 Stunden Zeit für Feedback zueinander zu gönnen.

Worin siehst du deine persönliche Handschrift?

Wie gesagt: das Prinzip der Selbstverantwortung. Kombiniert mit einem humorvollen Zugang. Und als ganz wichtiges Werkzeug die Achtsamkeit im Sinne einer entschleunigten Beobachtung und Selbstreflexion und eines Handelns nach der inneren Stimmigkeit.

Ein persönlicher Buchtipp ...

„Ein wenig Leben" von Hanya Yanagihara, ein intensiver, berührender Roman über Freundschaft, Liebe und Traumatisierung und darüber, wie Menschen immer wieder ihren Weg finden.

Worum geht's im Leben?

Als Mensch zu wachsen und sich weiterzuentwickeln – das macht zufrieden. Die Liebe macht glücklich, letztlich geht es also um liebevolle Beziehungen und Herzensbegegnungen.

Mag.ª Anneliese Aschauer-Pischlöger

Klinische, Gesundheits- und Arbeitspsychologin
Organisationsberaterin, Coachin

Seit 2010 Gesellschafterin der INOVATO GmbH & CoKG, Gründerin und Geschäftsführerin des Instituts für Gesundheit und Entwicklung für Menschen und Organisationen (IGEMO)