INOVATOR

N° 35

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

2020/1

Die Kraft entsteht Dazwischen

Freeways for Future!?

Unternehmen zukunftsfähig ausrichten

> Surfen auf der Komplexität
> The Dance of Cultural Change
> Purpose, Sinn und Stimmigkeit
> Mindfulness
> Führung im Wandel

Freeways for Future!?

Werte Leserinnen und Leser!

Es scheint, als hätte es mittlerweile eine große Mehrheit in Europa gecheckt: Bloßes Wachstum ist keine Lösung, hinter uns die Sintflut der völlig falsche Zugang. Das Schreckgespenst der Klimakatastrophe mit Planetenuntergangsszenarien macht uns klar, dass Nachhaltigkeit, ressourcenschonende Zugänge etc. keine leeren Worthülsen sein dürfen. Danke „Fridays for Future", danke der nächsten und übernächsten Generation!

Ganz ähnlich verhält es sich in der Welt der Organisationen. Wenn wir hier von Zukunftsfähigkeit sprechen, reden wir nicht von ins Unermessliche steigenden Wachstumskurven. Nein, wir meinen schlaue Prozesse, clevere Strukturen, smarte Lösungen – und Nachhaltigkeit in mehrfachem Wortsinn.

Wenn wir uns heute selbstkritisch mit dem auseinandersetzen, was uns morgen und übermorgen erwartet, ist eines klar: Eine Garantie dafür, dass die bisher erfolgreichen Konzepte ausreichen, gibt es definitiv nicht. Kein Grund, den Teufel an die Wand zu malen oder in Panik auszubrechen und ab jetzt nur noch in Begriffen wie Agilität, xy 4.0 etc. zu denken.

Was stattdessen hilfreich sein könnte? Nun, lesen Sie selbst. Viele wertvolle Anregungen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

Inhalt

Future Readiness
Unternehmen und ihre Zukunftsfähigkeit 3

The Dance of Cultural Change
Identität und Perspektiven im Wandel 6

Quergehen-Begegnen-Ermutigen
Quergänge 2019 9

Auf der Komplexität surfen 10

Purpose, Sinn und Stimmigkeit
Die Sinnfrage als notwendige Basis der Zukunftsfähigkeit von Organisationen 12

Mindfulness – Zukunftsfähigkeit beginnt in mir 14

Führung im Wandel
Kompetenzen, an denen kein Weg vorbeiführen wird 16

Aktuelles aus den Quergängen 17

Im Porträt: Barbara Krennmayr 18

Zukunftsfähigkeit 19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.
Blattlinie Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung ***Medieninhaber/Verleger und Herausgeber*** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH ***Redaktionsadresse*** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 ***E-Mail*** office@inovato.at **Web** www.inovato.at ***Für den Inhalt verantwortlich*** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider ***Editorial Design*** Mag. Gabriele Brauneis ***Bildnachweis*** Pexels (S. 6), Unsplash (S. 1, 3, 14), Adobe Stock (S. 4, 12), Pixabay (S. 10), Panthermedia (S. 16)

Future Readiness

Unternehmen und ihre Zukunftsfähigkeit

Ist Ihr Unternehmen erfolgreich? Falls ja, können Sie das hoffentlich als Rückenwind nutzen. Garantien für eine Fortsetzung der Erfolgsgeschichte in der Zukunft gibt es jedenfalls keine. Worauf Sie künftig setzen sollten? Tja, wenn man das schon jetzt wüsste …! Wie so oft kommt es darauf an, die richtigen Fragen zu stellen.

Mag. Klaus Theuretzbacher, MMag. Eva Maurerbaur, Mag. Karin Ramsebner-Greunz

Mag. Klaus Theuretzbacher

MMag. Eva Maurerbaur

Mag. Karin Ramsebner-Greunz

Der Blick in die Zukunft lässt uns hoffen und bangen. Was kommt da alles auf uns zu? Was davon ist uns bereits bekannt? Und welche völlig neuen Phänomene und Anforderungen wird es geben?

Natürlich wissen wir es nicht. Mittlerweile haben auch die blauäugigsten Positivisten erkannt, dass das mit der Prognose so eine Sache ist. Je komplexer und dynamischer die Welt, und sie wird offenbar stets komplexer und

dynamischer, umso kniffliger die Voraussage. Da helfen auch die besten Hyper-Computer nicht. Noch nicht, zumindest.

Eines scheint jedenfalls gewiss. Das einfache Extrapolieren, also das Fortschreiben der bisherigen Entwicklung in die Zukunft, so als ob man die Erfolgs- und Wachstumskurve einfach über 2020 hinaus weiterzeichnen würde, das ist längst Geschichte. Selbst die trägeren Branchen haben erleben dürfen, dass Märkte volatiler werden und die wesentlichen Entwicklungen weniger vorhersehbar. Dazu noch das eine oder andere disruptive Phänomen, und schon ist Feuer am Dach.

Wenn uns also die Zukunftsforscher, Szenarienbastler und Prognosegurus nicht weiterhelfen können, was dann?

Alles gut, oder?

Man könnte einfach die Augen verschließen, den Kopf in den Sand stecken und so tun, als ob sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit gar nicht stellen würde. Was auf den ersten Blick vielleicht unprofessionell anmutet, ist in der betrieblichen Realität gar nicht so selten anzutreffen. Immerhin gibt es genügend aktuelle Anforderungen zu meistern, das Tagesgeschäft verlangt unsere ganze Aufmerksamkeit und Energie. Eventuell getragen von der Einstellung: Uns wird schon nichts Gravierendes passieren. Z.B., weil unser Produkt so gut im Markt platziert und praktisch unersetzbar ist (Kodak, Nokia). Oder, weil wir eine so stabile Eigentümerstruktur haben (Austria Tabak).

Oder man startet einen halbherzigen Visions- bzw. Strategieprozess, in dem es bloß darum geht festzustellen, dass man nichts Neues feststellen kann, man sich eh auf dem bestmöglichen Weg befindet. Immerhin kann man dann lauthals verkünden, man habe Leadership bewiesen und sich den Fragen gestellt, man ist ihnen nicht ausgewichen.

Man könnte auch sagen: So lange wir keine andere Notwendigkeit erkennen, machen wir einfach weiter wie bisher. Durchaus weit verbreitet und oberflächlich betrachtet auch äußerst logisch und nachvollziehbar. Erfolgreich allerdings nur unter der Voraussetzung, dass sich weder Umfeld noch Anforderungen drastisch ändern.

Oder …

So einfach wollen Sie es sich bestimmt nicht machen. Sie wollen zumindest darüber nachdenken, wie Sie die Zukunft meistern könnten. Welche cleveren Strukturen, smarten Lösungen Sie benötigen werden und wie Sie Nachhaltigkeit in mehrfachem Wortsinn etablieren. Dennoch ist Ihnen klar, dass Sie keinerlei Gewissheit darüber erlangen können, was Sie in den nächsten Jahren tatsächlich erwartet. Wie lässt sich dieses Dilemma auflösen?

Nun, wir empfehlen Ihnen, sich folgende Fragen zu stellen: Welches Wofür, welche strategische und strukturelle Ausrichtung erhöht wohl die Chance Ihres Unternehmens, in der näheren Zukunft erfolgreich zu bestehen? Welche Strukturen, Kompetenzen und Haltungen werden Sie in Ihrem Unternehmen künftig brauchen, um erfolgreich durch die neue Welt zu navigieren? Auf welche zentralen Aspekte der Unternehmensführung wird es dabei ankommen?

	Dimension	**Zweck** - worum geht's?
1	Strategie	Orientierung, Ausrichtung
2	Außenorientierung	Kontaktqualität, tragfähige Beziehungen
3	Veränderungs- und Lernfähigkeit	Weiterentwicklung, Anpassung an neue Gegebenheiten
4	Kooperation und Verantwortung	Ermöglichung von Wirksamkeit
5	Human Resources	die passenden Menschen zur passenden Zeit am passenden Ort
6	Finanzen und Produktivität	gesunde Zahlen, Robustheit
7	Sinn und Werteorientierung	eine werthaltige Ausrichtung, die Sinn macht

Um die Beantwortung dieser Fragen zu unterstützen, haben wir die dafür wesentlichen Erfolgsfaktoren eruiert. So sind wir letztlich bei sieben zentralen Dimensionen gelandet.

Sind Sie interessiert, einige oder auch alle Dimensionen unter die Lupe zu nehmen und so Ihre Zukunftsfähigkeit zu ermitteln und stärken? Wir haben dafür mit **FLOW** ein leicht handhabbares und praxistaugliches Tool entwickelt. FLOW steht für **F**uture **L**ab **O**vervie**W** und ist ein umfassendes Frageninventar, das sich in etwa 20 bis 30 Minuten bearbeiten lässt. Das Analysetool sensibilisiert seine Anwender/innen für wesentliche Aspekte der Zukunftsfähigkeit. Und es liefert ein Ergebnisprofil, Handlungsfelder und damit vor allem eine ganze Menge an anregenden Impulsen für die anschließende Diskussion.

Sehen wir uns exemplarisch eine dieser sieben Dimensionen genauer an: die **Veränderungs- und Lernfähigkeit.** Für ein weiter erfolgreiches Bestehen unter veränderten Voraussetzungen braucht es auch neue, bisher nicht oder nur gering ausgeprägte Denk- und Handlungsmuster. Und dafür wiederum Schlüsselqualitäten wie die Reflexions- und Lernfähigkeit, die Bereitschaft, auch mal etwas Neues auszuprobieren, also zu experimentieren, sowie die Fähigkeit, aus den gemachten Erfahrungen die adäquaten Schlüsse zu ziehen und sich teilweise neu zu erfinden. Stets relevanter dafür wird eine Unternehmenskultur, welche eine permanente Weiterentwicklung rundum unterstützt. Insofern fragen wir folgende Aspekte gezielt ab: die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten, die Reflexionsfähigkeit der Schlüsselpersonen, die Bereitschaft zur Veränderung, die Experimentierfreude, das Nutzen der Vielfalt im Unternehmen (Generationen, fachliche Hintergründe, Zugänge, Stile, Querdenken) sowie die vorhandene Fähigkeit, Veränderungen kräftig, dynamisch und achtsam realisieren zu können.

Veränderungs- und Lernfähigkeit

	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100	%	Min	Max
Gesamtbewertung		**36,0**	**2**	**6**
für Probleme/ Risiken gerüstet		**38,0**	**2**	**7**
Anpassungsfähigkeit		**50,0**	**1**	**3**
Reflexionsfähigkeit		**20,0**	**0**	**2**
Veränderungsbereitschaft		**55,0**	**1**	**3**
Experimentierfreudigkeit		**25,0**	**0**	**2**
Vielfalt nutzen		**20,0**	**0**	**2**
Veränderungen realisieren		**50,0**	**1**	**3**

Das Ergebnis dieser Dimension könnte nun etwa folgendermaßen aussehen - siehe Grafik rechts oben.

Was könnte man aus diesen (fiktiven!) Ergebnissen ableiten? Nun, die beiden Gesamtwerte zwischen 30 und 40 % zeigen uns, dass es sich hierbei um eine kritische Bewertung handelt. Woran es im Detail mangelt, darauf weisen die unteren Balken hin. Die Reflexionsfähigkeit der Schlüsselpersonen wird neben der Nutzung der Diversität und der Bereitschaft zum Experimentieren am kritischsten gesehen. Wir haben es hier wohl mit einem Old-School-Unternehmen mit traditioneller Kultur zu tun. Je dynamischer das Umfeld, je volatiler die Anforderungen, umso eher wird diese Organisation an ihre Grenzen stoßen. Für reichhaltigen Diskussionsstoff ist jedenfalls gesorgt – ob das Unternehmen auch bereit ist, den notwendigen Veränderungsprozess zu initiieren und durchzuhalten? Wie gesagt, es handelt sich um ein fiktives Beispiel.

Der Mehrwert von FLOW

Die bisherige Praxis hat gezeigt, dass der Wert und Nutzen des Tools vor allem in den herausfordernden Fragen und der anschließenden Diskussion der Ergebnisse liegt, aus der wesentliche Erkenntnisse für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens getriggert werden.

Kunden, die bereits mit FLOW gearbeitet haben, heben gerade diesen Aspekt hervor. Angeregt durch die Darstellung der Befragungsergebnisse kam etwa bei einem erfolgsverwöhnten Dienstleistungsunternehmen (Experten-Organisation mit etwas mehr als 100 Mitarbeiter/innen) im Managementkreis eine intensive Diskussion darüber zustande, wie die Weichen hinsichtlich Personalpolitik im Allgemeinen und Mitarbeiter/innenbindung im Speziellen zu stellen sind. Dabei lieferten insbesondere die Dimensionen Kooperation und Verantwortung sowie Sinn- und Werteorientierung wertvolle und neue Impulse.

Das sagen Kunden über FLOW

Ein äußerst probates, gut passendes Mittel, um gehaltvoll in eine wertvolle Diskussion über ganz wichtige Themen zu kommen."

„Sehr gut strukturiert, daher sehr effiziente Form der Bestandsaufnahme."

„Der Fragebogen arbeitet die ganze Bandbreite an Themen umfassend ab, die anschließende Besprechung der Ergebnisse ist letztlich das, was uns wirklich voranbringt."

The Dance of Cultural Change

Identität und Perspektiven im Wandel

Kennen Sie den Sturm im Wasserglas der Veränderung? Jene Situation im Unternehmen, wo Bedenkenträger Feuer schreien, Gutmeinende zusammenlaufen, hochglänzende Strategien und Leitorientierungen der Veränderungsnotwendigkeit ausgerufen werden, viel Wirbel und Lärm in allen Bereichen entsteht und es am Ende im Großen und Ganzen wieder beim Alten bleibt?

Mag. Franz Auinger

Mag. Franz Auinger

Das Bild mag etwas überzeichnet wirken. Die Intention dabei ist ja meistens eine gute. Etwas zu verändern, für den künftigen Erfolg Notwendiges zu tun. Sich für die Herausforderungen, die auf das Unternehmen zukommen, zu rüsten. Kann es sein, dass sich nun tatsächlich etwas im Wesentlichen verändern muss? Dass es an der Zeit ist, einigen langdienenden Paradigmen und mentalen Modellen unserer Unternehmens- und Arbeitswelt auf den Zahn zu fühlen und alte Zöpfe kompromisslos abzuschneiden? Themen wie Agilität, zunehmende Dynamisierung und Komplexität sind dann wohl mehr als ein Hype. Es zeichnet sich in vielen Bereichen ein tiefgreifender Wandel ab, eine grundsätzliche Transformation, in der sich Wesentliches in den Haltungen und leitenden Modellen verändern muss. Ein Tanz am glatten Parkett der kulturellen Veränderung wird wohl unausweichlich.

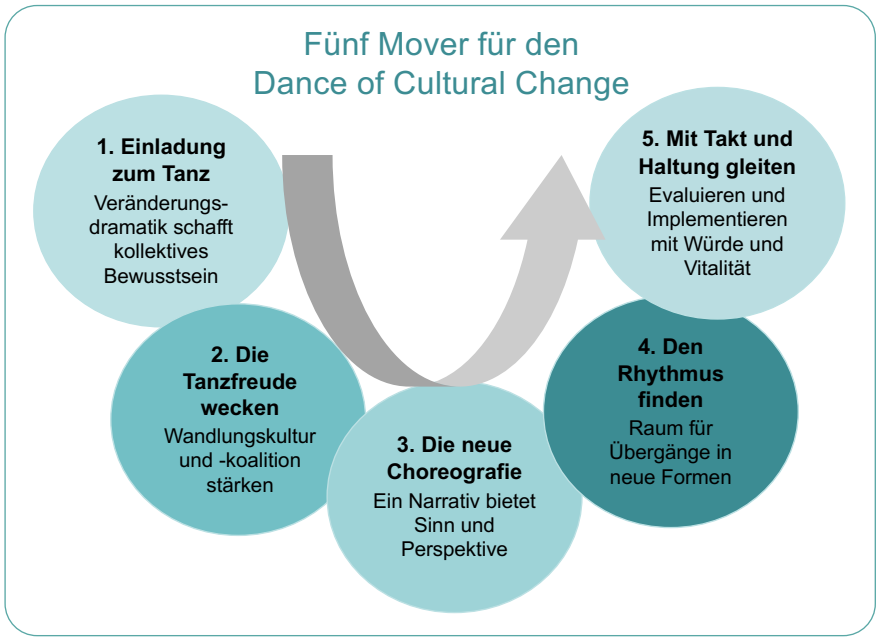


Abbildung: The Dance of Cultural Change – fünf zentrale Mover (INOVATO Modell)

Damit dieser erfolgreich gelingt, sind aus meiner Erfahrung fünf Beweger des Veränderungsmanagements wesentlich, die ich nachfolgend als „Cultural Mover" beschreibe, verstanden als Momentum, das Veränderungsenergie mobilisiert und freisetzt.

Mover 1: Einladung zum Tanz

Die Veränderungs-Dramatik schafft kollektives Bewusstsein. Die gemeinsame Sicht und Beurteilung der Ausgangssituation und der erforderlichen Dringlichkeit und Intensität der Veränderung sind der Startpunkt. Was sind dabei nun die zentralen Fragen, wenn es um die Bedarfsfeststellung geht?

1. Welche Radikalität des Wandels ist erforderlich? Welcher Intensität (Dringlichkeit und Durchdringung) der Veränderung muss sich das Unternehmen stellen? Je mehr die gesamte Organisation und nicht nur Teilbereiche erfasst werden, umso breiter muss der Prozess angelegt werden.

2. Um welche kulturelle Komplexität geht es? Geht es um die Frage des „Wie" und damit der leitenden Werte und Normen und/oder um die Frage des „Why" und damit des Purpose? Je stärker eine tiefgreifende und umwälzende Veränderung der Existenzfrage ansteht, umso komplexer wird der Prozess.

Je nach Dringlichkeit der Veränderung, des Durchdringungsgrades sowie der Tiefe der erforderlichen existenziellen Auseinandersetzung machen unterschiedliche Zugänge des Cultural Change Sinn. In der nachfolgenden Grafik werden gängige Ansätze dargestellt, die mit ihrer jeweiligen Philosophie und dem spezifischen Vorgehen den Charakter der Veränderung prägen.

Mover 2: Die Tanzfreude wecken

Readiness for Change – Wandlungskultur und -koalition. Veränderungs- und Entwicklungsstimuli treffen auf unterschiedliche Kompetenzen und Kulturen der Veränderungsmotivation und -fähigkeit. Wesentliche Kriterien dafür sind aus unserer Praxis:

- >> Neugierde und Experimentierfreudigkeit
- >> Ein Vertrauensklima – Fairness, Einschätzbarkeit, Verständnis, Transparenz und Verlässlichkeit
- >> Lernbereitschaft und Wissenstransparenz
- >> Change-Management-Professionalität und -Kompetenzen
- >> Verantwortungsbewusstsein – durch gleiche Augenhöhe und Delegation in die verantwortliche Mitgestaltung
- >> Stabilität in der Veränderung durch Identität und Perspektiven
- >> Ein Anreizsystem, das die Veränderungsnotwendigkeit unterstützt

Wenn ein tiefgreifender kultureller Wandel ansteht, muss das Ziel sein, frühzeitig eine wirksame Koalition der Veränderungsgestalter zu bilden. Zugleich muss auch in Richtung einer wandlungsbereiten Kultur gearbeitet werden.

Mover 3: Die neue Choreografie

Ein neues Narrativ bietet Sinn und Perspektive. Eine kräftige Vision zum Change und dem Veränderungsbedarf verstärkt und autorisiert: Create a Saga – und damit ein Narrativ, das die deep culture berührt, künftig wesentliche Glaubenssätze befeuert und im Hinblick auf künftiges Handeln inspiriert und einstimmt.

Was ist das künftig erfolgversprechende organisationale Mindset? Wie klar ist das Bild dazu und welche Soll-Kultur (Purpose, Haltungen) ist damit verbunden? Was ist die derzeitige Wandlungskultur? Welche Entwicklungen sind für die eigene Zukunftsfähigkeit von zentraler Bedeutung? Was ist der Reifegrad der Organisation im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen, um die anstehende Veränderung zu bewältigen? Was gilt es zu bewahren

Würde im Wandel Menschen achtsam begegnen

Andrea Auinger, MSc.

Das Wasser im Glas wurde aufgewühlt, die Sicht auf den Boden vernebelt. Ähnlich ist es mit unserer Aufmerksamkeit. Wird der Wirbel im Wasserglas oder das Aufgewühlte in uns langsamer, werden auch die Wellen und die Unruhe weniger, wir sehen wieder auf den Grund des Bodens und gewinnen einen klaren Blick.

Sind Führungskräfte in aufwirbelnden Situationen unterwegs, brauchen sie ihre volle Aufmerksamkeit für den Boden im Wasserglas. Bei Achtsamkeit (oder jetzt als Mindfulness in aller Munde) geht es um das systematische Trainieren unserer Aufmerksamkeit auf das Wesentliche. Seit einigen Jahren setzen Firmen wie Google und SAP auf Achtsamkeit und schulen ihre Mitarbeiter/innen darin. Nicht nur weil sich dadurch Kreativität und Innovationsfähigkeit verbessern, sondern auch die gesundheitliche Widerstandskraft, der Spaß an der Aufgabe und die Veränderungsbereitschaft wieder spürbar wachsen. Nicht zuletzt wissen wir alle, wie gut wir uns fühlen, wenn wir uns halbwegs in unserer Mitte befinden. Diese Kraft aus unserem Innersten heraus wirkt sich auf alle Bereiche unseres Lebens positiv aus.

Die eigenen Bedürfnisse und die von Mitarbeiter/innen oder Kollegen/innen wacher und empathischer wahrzunehmen, ermöglicht uns einen anderen, frischeren, zuversichtlicheren Umgang mit Themen, die das Unternehmen und/oder die eigene Person bewegen. Die dadurch in unserem Innersten neu entstandene bewusste Handlungsfähigkeit ermöglicht diese klarere Sicht auf Dinge und ein engagierteres Handeln – man sieht den Grund im Wasserglas wieder klar.

Achtsamkeit ist daher untrennbar mit der Würde verbunden. Wir als INOVATO-Gruppe haben sie – die Würde – als einen unserer zentralen Werte beschrieben. Weil menschorientierte und nachhaltig erfolgreiche Veränderung wohl nur so gelingen kann: achtsam und würdevoll.

Cultural Change - Kulturentwicklung

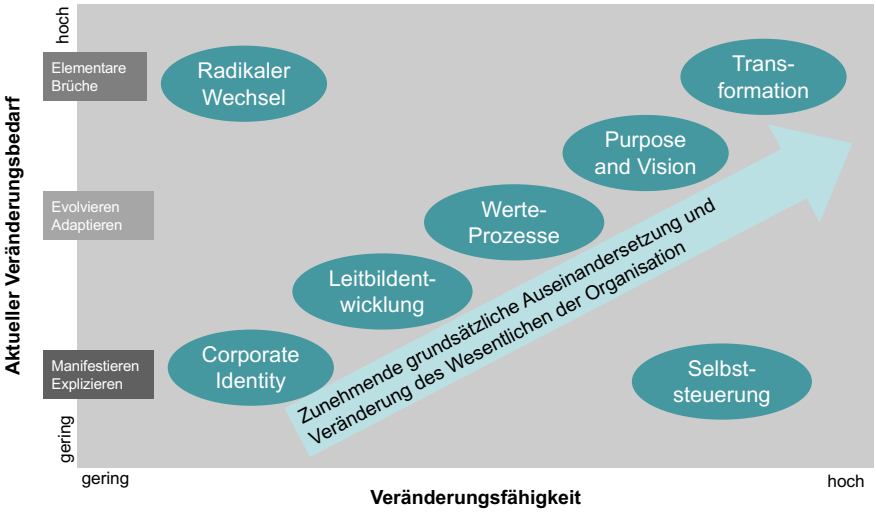


Abbildung: Dimensionen des Cultural Change (INOVATO, angelehnt an das Change-Modell der Beratungsgruppe Neuwaldegg)

und in die Zukunft mitzunehmen? Oft geht es auch um Gelungenes und bisherige Erfolge, die gewürdigt und fortgesetzt werden sollen.

What makes the difference?

Letztlich ist von zentraler Bedeutung, was den Unterschied ausmacht und welche konkreten Ziele und Haltungsänderungen angestrebt werden. Der Cultural Change zeigt sich über das Begreifbare. Je mehr Schlüsselpersonen in den Prozess frühzeitig eingebunden sind, umso rascher wird eine relevante breite Basis der Mitarbeitenden erreicht und die Veränderung nachhaltig gefordert und getragen.

Mover 4: Den Rhythmus finden

Rahmen schafft Raum für Übergänge in neue Formen. Welche Abläufe, Entscheidungsprozesse, Instrumente, Rollen und Spielregeln sind neu zu gestalten und geben damit – auch bereits in der Veränderungsphase – den Rahmen vor, in dem sich das künftige Handlungskonzept ausgestalten kann und muss? Diese Auseinandersetzung ist ein struktureller Konflikt zwischen alten und neuen Ritualen, Strukturen, Haltungen, Erwartungen und Glaubenssätzen. In dieser Phase gilt es, sich von Vertrautem zu lösen, bisher Gültiges zu verlernen und sich für Neues zu öffnen. Zumeist ist das weniger ein rationaler als vielmehr ein tief emotionaler Prozess, der das limbische System der Menschen und im übertragenen Sinn der Organisation in Bewegung setzt und setzen muss. Ein Kraftfeld zwischen Bewahren des Status Quo versus Querdenken und Quergehen.

Erst wenn es zu einer von der kritischen Masse getragenen und lebbaren Übereinstimmung kommt, ist ein nachhaltiger Musterwechsel möglich. Die Kultur als Immunsystem der Organisation beginnt sich neu zu ordnen und die Veränderung zuzulassen.

Mover 5: Mit Takt und Haltung gleiten

Evaluieren und Implementieren – mit Würde und Vitalität. Veränderungen im Wesentlichen treffen auf die Menschen mit ihrem Wesen, ihren Zugängen, Erfahrungen und Kompetenzen. Sie führen die Mitarbeitenden und vor

allem diejenigen, die Verantwortung tragen, an und über die Grenzen des Machbaren und Erträglichen.

Damit der Change wirklich nachhaltig passieren kann, müssen möglichst viele aus der Komfortzone heraus und neue Erfahrungen machen, evaluieren und umsetzen. Nur dann werden die künftig erforderlichen Fähigkeiten und Haltungen erlernt und verinnerlicht. Da diese Prozesse sehr belastend sein können, sind entsprechende Begleitkonzepte im Sinne einer achtsamen Führungs- und Begleitungsarbeit von hoher Bedeutung.

Für eine nachhaltige, zukunftsfähige Kulturveränderung müssen die Menschen an das neue Narrativ und auch an sich selbst und die eigene Fähigkeit zum Erfolg glauben. Sie müssen auf das Parkett gehen (wollen) und den Tanz wagen. Das ist letztlich wohl der wichtigste Mover. Dann wird es mehr sein als ein zeitgeistiger Sturm im Wasserglas – nämlich eine tiefgreifende Transformation der Organisation und ihrer Menschen im Sinne der Zukunftsfähigkeit des gesamten Systems.

Quergehen-Begegnen-Ermutigen

Quergänge 2019

Den Stellenwert und die Wirksamkeit des Menschen in einer sich verändernden Welt zur Geltung bringen: Das ist die Intention der Quergänge-Initiative.

Anfang Oktober trafen sich rund 30 Menschen zu einer persönlichen Begegnung zum Thema: „Persönliche Wirksamkeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Bleiben wir auf der Strecke?!“

Immer häufiger durchdringen Algorithmen sämtliche Lebensbereiche und steuern sich dabei zunehmend selbst. Wir sprechen also über unsere Wirklichkeit – und doch zugleich über viele Mutmaßungen im Hinblick darauf, was das wohl für uns Menschen heute und in nächster Zukunft bedeuten könnte. Unsere Perspektive ist die Frage nach der persönlichen Wirksamkeit. Unser Antrieb ist die erlebte Verunsicherung und der sich verengende Rahmen.

Wir haben das Szenario in den Proberaum des Phönix-Theaters verlegt. Hier sind alle Teilnehmende und Mitwirkende. Weder die Initiator/innen noch ein/e berühmte/r Redner/in hat die Bühne betreten, um Lösungen anzubieten. Vielmehr haben wir uns gegenseitig mögliche Wege aufgezeigt.

In unterschiedlichen Gesprächsvariationen entwickelte sich eine Atmosphäre des neugierigen Erforschens und Ausprobierens zu einer in ihrem Kern letztlich (noch) nicht entschiedenen Entwicklung. Eine der sich zeigenden Stimmungen: Wir erfahren in uns selbst den Zwiespalt des Unentschiedenen, das eigene Schwanken zwischen Befürchtungen und Zuversicht. Und zugleich spüren wir die Notwendigkeit, Verantwortung zu übernehmen - für unser eigenes Verhalten in der digitalen Welt, und dort, wo wir in der Führungsrolle sind für die digitale Arbeitsumgebung unserer Mitarbeiter/innen.

Letztlich überwog die Überzeugung, uns gegenseitig zu ermutigen hin zu einem Gestaltungsauftrag.

Für uns Aufforderung genug, auch 2020 zu quergedachten Begegnungs- und Gesprächsplattformen einzuladen.

Im Dialog mit dem Unmöglichen
Wenn der Quergang bereits im Kopf besteht … die Hürden aber auch!

Montag, 30. März, 18 – 21 Uhr

Atelier Schlot, Franckstr. 45, 4020 Linz

Haben Sie Lust, mit uns querzudenken?
Dann freuen wir uns auf Ihre Anmeldung:
pia.kovarik@inovato.at

Auf der Komplexität surfen

Sie vermitteln Leichtigkeit und Coolness, die Surferinnen und Surfer an den Stränden von Hawaii, Kalifornien oder der Atlantikküste. Auf ihren Boards liegend warten sie auf eine Welle, springen auf und surfen scheinbar mühelos übers Meer. Dennoch: Die perfekte Welle ist selten, der erfolgreiche Ritt darauf noch seltener. Und die Gefahr, sich mitunter auch lebensgefährlich zu verletzen, hoch.

Mag. Barbara Krennmayr, MA

Mag. Barbara Krennmayr, MA

Das Meer ist unberechenbar – und hinter der perfekten Welle steckt ein komplexes Zusammenspiel von Wind, Meeresboden und Gezeiten. So komplex, dass es bisher nicht gelungen ist, sie künstlich herbeizuführen. Wie aber kann es Unternehmen und Organisationen gelingen, auf der Erfolgswelle zu reiten? Auch hier gilt es, bestmöglich mit der Unvorhersehbarkeit zurecht zu kommen. Immerhin ist sie ein wesentliches Element komplexer Systeme. Denn selbst jene Unternehmen, deren Produkte in relativ überschaubaren Prozessen gefertigt werden, bewegen sich in komplexen, dynamischen Systemen. Da sind die Kunden, deren Zuspruch recht kurzlebig sein kann. Die Politik, die Rahmenbedingungen ändert. Der Mitbewerb, der mit neuen, teils disruptiven Technologien alles aufmischt. Und natürlich sind die meisten Organisationen selbst komplexe Systeme.

Viele unserer bisherigen Herangehensweisen tragen allerdings nur bedingt

dazu bei, erfolgreich mit unvorhersehbaren Ereignissen umzugehen. Das liegt möglicherweise daran, dass Komplexität mitunter als moderner Begriff für komplizierte Probleme verstanden wird. Und so wird versucht, die Komplexität mit jenen Werkzeugen zu lösen, mit denen komplizierte Herausforderungen gelöst werden: Reinzoomen, in Einzelteile zerlegen und diese Stück für Stück analysieren, indem man möglichst viele Daten sammelt. Das wiederum stellt die Grundlage für möglichst genaue Planungen dar. Je undurchsichtiger die Situation, desto detaillierter fallen diese oft aus. Das gibt – zumindest vermeintlich – Sicherheit. Die moderne Managementliteratur und -praxis bietet dafür jede Menge Instrumente und Methoden. Führen diese nicht zum erwünschten Erfolg, entsteht schnell der Ruf nach neuen Tools.

Nun zeigt aber die aktuelle Komplexitätsforschung (und wohl auch schön langsam unsere Erfahrung), dass Komplexität nicht mit noch mehr Wissen und Methoden überwunden werden kann. Sie lässt sich nicht kontrollieren. Vielmehr macht sie einen anderen Zugang erforderlich, „der das Unvorhersehbare nicht ignoriert, sondern akzeptiert" (Guido Strunk, complexity-research.com).

Das liegt wohl daran, dass Komplexität durch die Zerlegung in Einzelteile komplex bleibt. Darin liegt ein entscheidender Unterschied zur Kompliziertheit. So ist ein Auto eine sehr komplizierte Maschine. Zerlegt man es jedoch in seine Bestandteile – Motor, Abstandssensor, Scheinwerfer – dann sind diese für die jeweiligen Expert/innen logisch nachvollziehbar. Bei einem komplexen System wie beispielsweise einer Stadt stellt sich schon mal die Frage, in welche Bestandteile man sie sinnvollerweise zerlegt. Und auch dann sind Zuzug, Arbeitsmarkt und politische Stimmung selbst von Expert/innen nicht eindeutig vorhersagbar.

Wie aber kann er gelingen, der erfolgreiche Umgang mit komplexen Systemen? Einen essenziellen Faktor stellt das individuelle Können dar. Hier ist Talent hilfreich, wesentlich ist jedoch systematisches, diszipliniertes Lernen im jeweiligen Fach- und Aufgabenbereich. Das bedingt fundierte Weiterbildung der Mitarbeiter/innen ebenso wie eine auf informellem Austausch und gezieltem Dialog basierende Weiterentwicklung im Arbeitsalltag. Wer in seinem Aufgabengebiet sattelfest ist, kann mit unvorhersehbaren Ereignissen besser umgehen.

Ein wichtiger Regler, der auch das Lernen fördert, ist Feedback. „Es ist der einzige Regelungsmechanismus, den wir in komplexen Systemen haben" (Borgert, 2015). Dabei entsteht ein Kreislauf: Das Ergebnis jeder Entscheidung ist wiederum Input für die nächste Entscheidung. Dadurch weiß man, ob es an der Zeit ist, den Kurs zu ändern oder bei positivem Feedback die eingeschlagene Richtung beizubehalten.

Hilfreich kann es auch sein, in besonders undurchschaubaren Situationen entgegen dem Trend bewusst das Tempo zu reduzieren. Für den Komplexitätsforscher Guido Strunk ist Komplexität „wie Nebel". Und da fährt man auch bekanntlich am besten auf Sicht. Versucht, sich zu orientieren, um auf Kurs zu bleiben und im richtigen Moment eine Entscheidung zu treffen.

Wer aber entscheidet über den Kurs? Hier kommt Führungskräften eine wesentliche Rolle zu: Sie geben ihren Mitarbeiter/innen Orientierung über gemeinsame Visionen und gelebte Werte. Stephanie Borgert sieht die Zeit der „Chefs (du cuisine)" gekommen. Diese können improvisieren, also flexibel und anpassungsfähig agieren. Sie sind erfahren, hadern nicht mit den Bedingungen, sondern nutzen Spielräume. Sie fragen sich nicht „Wie kann ich eine komplexe Organisation managen?" sondern „Wie kann ich in einer komplexen Organisation managen?"

Erfolgreiche Manager/innen in komplexen Systemen

- >> entwickeln individuelles Können beständig weiter
- >> initiieren Feedbackprozesse als Regler
- >> reduzieren das Tempo und fahren auf Sicht
- >> bleiben flexibel und nutzen Spielräume

Anstelle neuer Methoden und Tools braucht es also vielmehr andere Haltungen, um Organisationen erfolgreich durch ein komplexes Umfeld zu steuern. Hier kann man sich durchaus auch am Surfen orientieren: „Ein guter Surfer, ohne Witz, ist der, der am glücklichsten ist im Wasser. Er genießt die Wellen und hat Spaß. Er weiß was er tut, kommt mit verschieden Bedingungen klar, kann mit Vorhersagen umgehen und weiß, wo es am besten hingeht. Ein guter Surfer respektiert andere, egal wie gut jemand surft", so die beiden Surfblogger Isa und Clemens von coldwatermag.com.

>> Buchtipp:

„Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen." (Gabal Verlag, 2015)

Purpose, Sinn und Stimmigkeit

Die Sinnfrage als notwendige Basis der Zukunftsfähigkeit von Organisationen

Beobachtet man unser Wirtschaftssystem, so entsteht oftmals der Eindruck, Gewinnmaximierung und Marktvorherrschaft sind die zentralen Treiber unserer Zeit. Dabei ist diese profitorientierte Sicht der Dinge doch offensichtlich zu kurz gegriffen. Wer entscheidet denn darüber, was für uns Sinn macht? Was uns berührt und daher Energien in uns in Gang setzt? Doch wohl nur wir selbst!

Dr. Maria Ertl

Dr. Maria Ertl

„Wir verlangen, das Leben müsse einen Sinn haben – aber es hat nur ganz genau so viel Sinn, als wir selber ihm zu geben imstande sind", hat Hermann Hesse bereits festgestellt. Auch Viktor Frankl macht in seinen Ansätzen der Logotherapie und Existenzanalyse klar, dass die vorrangige Motivationskraft des Menschen darin besteht, nach dem Sinn konkreter Fakten und des eigenen Lebens zu fragen. Er ist auch der Ansicht, dass der Mensch gefährdet ist, existenziell zu erkranken, wenn er seinen Willen zum Sinn im Leben nicht integrieren kann.

Nimmt man all diese Zugänge und Gedanken ernst, so ist es wohl ein Gebot der Stunde, die Mitarbeitenden einer Organisation auch wirklich bei ihren Motiven abzuholen und mitzunehmen. Es ist also zukunftsweisend, der Sinnorientierung auch in der Arbeit eine zentrale Rolle zukommen zu lassen.

Purpose, häufig definiert als Absicht, Zweck oder Ziel, verstehe ich hier neben der damit angesprochenen Nutzenebene vor allem auch als „Bestimmung" und damit angereichert um die emotionale, energetische Komponente, die in diesem Begriff enthalten ist.

Ein prägendes Bild für eine Sinngemeinschaft ist etwa ein Orchester. Nehmen wir hier die Tschechische Philharmonie in den Blick, über die ihr Chefdirigent und Musikdirektor Semyon Bychkov sagt, dass diese zu den wenigen Orchestern gehört, denen es gelungen ist, eine einzigartige Identität zu bewahren. Ein wesentlicher Part in der Geschichte dieses Orchesters war und ist der Glaube, dass die Musik das Leben verändern kann. Daraus resultiert nicht nur außergewöhnliche musikalische Qualität, sondern auch ein starkes soziales Engagement in Form von Konzerten für unterschiedlichste soziale Einrichtungen und Organisationen sowie ein intensives Förderprogramm für den musikalischen Nachwuchs, in dem mit über 400 Schulen des Landes zusammengearbeitet wird.

Hier zeigt sich recht deutlich, wie eine klare Sinnausrichtung und Sinnerfüllung in doppelter Bedeutung – als emotionaler Energiespender und auch als klare Zielausrichtung – wirksam wird.

Führen wir uns vor Augen, dass unser Leben in allen Bereichen immer komplexer, dynamischer und vielfältiger wird, so bekommen auf der anderen Seite Stabilität und Orientierung als ausbalancierende Bedürfnisse eine wesentliche Bedeutung.

Hat eine Organisation ein klares Sinnversprechen anzubieten, so dient dieses sowohl Arbeitsuchenden als auch den Mitarbeiter/innen der Organisation als Orientierung. Fühlt man sich vom Purpose des Unternehmens und den damit verbundenen Werten angesprochen, so entsteht das Empfinden einer Sinngemeinschaft, welche sowohl bei der immer schwieriger werdenden Mitarbeitersuche am Arbeitsmarkt als auch für die Mitarbeiterbindung einen wertvollen Beitrag leisten kann.

Speziell der jungen Generation wird zugeschrieben, dass sie im Arbeitsleben zunehmend Sinn und Gestaltungsspielräume sucht. Dabei gibt es Untersuchungen, die belegen, dass die Sinnorientierung mit dem Alter sogar noch zunimmt.

Zweifelsfrei stellt Sinnorientierung bei der Rekrutierung von Mitarbeiter/innen einen wesentlichen Bonus am Arbeitsmarkt dar. Die Chance, dass der Cultural-Fit hier gelingt, ist damit deutlich erhöht.

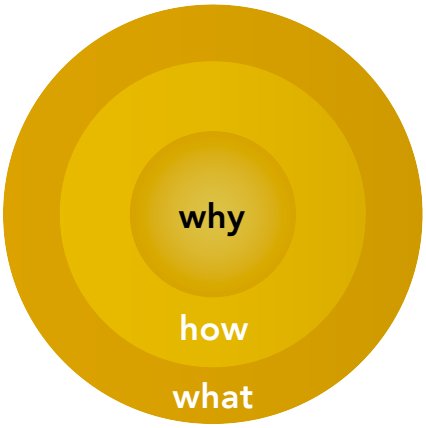
Auch die Mitarbeiterbindung – für viele ein wesentlicher Erfolgsfaktor – wird deutlich gestärkt, wenn ein/e Mitarbeiter/in sich mit der ganz persönlichen Antwort auf die eigene Sinnfrage „Wofür möchte ich einen Beitrag leisten?" im Unternehmenssinn klar wiederfindet.

Das „Company Why" sollte also mit dem „Individual Why" eine Überschneidungsmenge bilden und sich in einem „Shared Why" ausdrücken. Demnach ist es Unternehmen anzuraten, die Sinnfrage, welche sich im Unternehmenszweck und im Leistungsversprechen „Wofür wir gemeinsam sorgen wollen" ausdrückt, in einem umfassenden Kommunikationsprozess zu bearbeiten.

Die Frage nach dem Why bildet nicht nur auf strategischer Ebene die Basis für die weitere Erarbeitung der zentralen Unternehmenswerte, von Visionen, Zielen, Führung und Management, sondern sollte auch im beruflichen Alltag immer wieder Beachtung finden.

Simon Sinek weist darauf hin, dass das Erfolgsgeheimnis wirklich inspirierender Menschen und Organisationen darin liegt, zuerst nach dem Warum zu fragen.

Sinek macht in seinem „Golden Circle" deutlich, dass wir uns im beruflichen Alltag zumeist damit beschäftigen, was wir tun oder tun sollten. Eher selten beschäftigen wir uns mit dem Sinn und Zweck dahinter, und noch seltener wird dieser auch – bestenfalls gleich am Anfang – kommuniziert.



Wollen wir erreichen, dass die Mitarbeiter/innen sich im Unternehmen mit hoher Identifikation und Motivation engagieren, so sollten wir mit dem Why starten, da wir mit der Frage nach dem Wozu stärker die emotionale Ebene berühren, welche oftmals viel entscheidungsrelevanter ist als unser rationales Denken.

Sineks Appell „Start with Why" hat schon bei so mancher Führungskraft die Erkenntnis ausgelöst, ein Blick auf das Warum hätte so manche gewünschte Aktivität einfacher gemacht. Akzeptanz wird durch Sinnerfassung bedeutend verstärkt und ist ein zentraler Erfolgsfaktor, vor allem, wenn es um Veränderungsprozesse geht.

Machen wir uns bewusst, dass das einzig Beständige der Wandel ist, so ist eine klare Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck auf allen Ebenen im Unternehmen zweifellos zukunftsweisend.

Mindfulness – Zukunftsfähigkeit beginnt in mir

Augen zu. Aufrecht sitzen. Die Atmung wahrnehmen. Den Körper spüren. Gedanken kommen und gehen lassen. Achtsamkeit macht uns fokussierter und selbstbestimmter. Was bedeutet dies für Unternehmen und Menschen in ihrer Selbstführung und im Leadership?

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

„Achtsamkeit" erzielt bei einer Google-Recherche derzeit 34 Millionen Treffer. Das Thema hat es auf die Titelseiten großer Magazine geschafft, es prangte am Cover des Time-Magazine und weltweit existiert eine wahre Flut an Publikationen. Warum boomt dieses Thema derart?

Die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen haben enorme Auswirkungen auf unser Leben, unsere Beziehungen, unsere Familien und natürlich auf unsere Art zu arbeiten und zu kommunizieren. Die Überdosis an sozialen Medien, der digitale, zum Teil exhibitionistische Dauervergleich und die Flut an Informationen und Nachrichten führen zu einem Overload im Erleben, zu Ruhelosigkeit und dem Gefühl der inneren Leere.

Laut einer Studie von Microsoft hat die Reizüberflutung bereits zu einer verringerten Aufmerksamkeitsspanne geführt. Im Jahr 2000 konnten wir uns noch 12 Sekunden lang auf eine Sache fokussieren, 2013 nur mehr 8 Sekunden.

Flapsig formuliert wird vom Goldfisch-Syndrom gesprochen, dieser kann seine Aufmerksamkeit 9 Sekunden auf etwas richten. ADT (Attention Deficit Trait) wird vom Psychiater Dr. Hallowell als Syndrom dieser Zeit beschrieben und kennzeichnet eine antrainierte Aufmerksamkeitsstörung, die durch innere Unruhe, leichte Ablenkbarkeit und Schwierigkeiten beim Prioritäten-Setzen gekennzeichnet ist.

Gleichzeitig haben Menschen zunehmend ein Bedürfnis nach Ruhe und Stabilisierung, nach „echten" spürbaren Begegnungen und Beziehungen – kurzum nach intensiv gelebtem **Leben**. Der Zukunftsforscher Matthias Horx postuliert Achtsamkeit als **die** zentrale Zukunftskompetenz und spricht dabei von einem Gegentrend zur Beschleunigung, zur Digitalisierung und zur Hypermedialität.

Wir benötigen in dieser überreizten, überkomplexen und hochdynamischen Welt ein stabiles inneres Gegengewicht, das unser vegetatives, gedankliches und emotionales Sein beruhigt und eine innere Stabilität für einen weisen und selbstfürsorglichen Lebensstil ermöglicht.

Genau hier setzt Achtsamkeit an, deren Wurzeln 2500 Jahre alt und im Buddhismus zu finden sind. Jon Kabat-Zinn, einer der Begründer der modernen säkularen Achtsamkeitsbewegung, schreibt: *„Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen ... Achtsamkeit ist eine einfache und zugleich hochwirksame Methode, uns wieder in den Fluss des Lebens zu integrieren, uns wieder mit unserer Weisheit und Vitalität in Berührung zu bringen."*

Achtsamkeit ist eine innere Haltung und ein bewusster Prozess – es ist die Entscheidung, immer wieder den Zustand der Präsenz und Bewusstheit herzustellen, wahrzunehmen, was gerade ist und dann selbstbestimmt den nächsten Schritt zu tun und zu erleben.

Achtsamkeit üben: 1 Minute vom „Tun" zum „Sein":

Setzen Sie sich aufrecht und dennoch entspannt auf Ihren Sessel. Sie können Ihre Augen schließen. Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf Ihre Atmung – nehmen Sie wahr, wie Ihr Atem einströmt und wieder ausströmt und nehmen Sie dabei die Körperbewegungen wahr. Bis wohin können Sie Ihren Atem spüren? Genießen Sie bewusst die Atem-Pause, bis Ihr Körper ganz von selbst wieder einatmet.

Nehmen Sie Ihren Atem nur wahr, ohne diesen verändern zu wollen. Gedanken, Gefühle und andere Impulse einfach registrieren und dann wieder weiterziehen lassen und die Aufmerksamkeit wieder auf Ihre Atmung lenken. Bevor Sie wieder in die Aktivität kommen, stellen Sie sich die Frage: Was ist jetzt gerade wirklich wichtig?

Nehmen Sie dann die innere Ruhe mit in Ihren nächsten Schritt.

Unternehmen wie Google, SAP, Allianz oder Erste Bank setzen auf Achtsamkeit in allen Unternehmensbereichen. Chade-Meng Tan hat bei Google mit „Search Inside Yourself" bereits 2007 ein umfassendes Achtsamkeits-Programm entwickelt, welches seither Mindfulness-Workshops, Retreats in Klöstern, das Erlernen der Achtsamkeitspraxis, Meditationsräume, Mindful Leadership und übergeordnet Achtsamkeit in der Unternehmenskultur verankert.

Die wenigen aber fundierten Wirksamkeitsstudien bestätigen zunehmend positive Wirkungen: Wir leben mehr im Hier und Jetzt. Besonnenheit und Selbstregulation führen zu mehr Selbstwirksamkeit. Wir erleben weniger Stress bei gleichem Arbeitspensum. Die Konzentrationsfähigkeit steigt, Mitgefühl und prosoziales Verhalten werden gestärkt. Es kommt zu Veränderungen im Gehirn: die Hoch-Sensibilität der Amygdala (die Warnzentrale in unserem Gehirn) nimmt ab und die graue Substanz in der Großhirnrinde (analytisches, kreatives Denken) wird dicker. Unsere Gedanken wandern weniger, und wir entwickeln mehr Körpergewahrsein.

Peter Bostelmann, Director bei SAP, beziffert den ROI des Global Mindfulness Programs sogar mit 200%.

Der Bedeutung von Führungskräften wird im Rahmen der Mindfulness-Tradition viel Beachtung geschenkt. Michael Bunting spricht in „The Mindful Leader" davon, dass mehr als 37% des Engagements und der Bindung von Mitarbeiter/innen mit dem Führungsverhalten in Zusammenhang stehen. Bei Mindful Leadership geht es nicht um Entspannungstechniken, sondern darum, mentalen und emotionalen „Frei-Raum" zu gewinnen, der Selbstführung und Leadership möglich macht. Mindful Leadership ist eine bewusste und trainierbare Praxis der Selbstbeobachtung und Selbststeuerung, welche im Inneren der Führungskraft ansetzt und zu souveränem, stimmigem und empathischem Führungsverhalten führt.

Exzellenzfaktoren für Mindful Leadership:

- >> Sei persönlich wirklich präsent
- >> Entwickle klares Bewusstsein und Selbststeuerung
- >> Übernimm Verantwortung
- >> Fokussiere auf das Wesentliche
- >> Handle und lebe nach deinen inneren Werten
- >> Lebe und teile deine Vision
- >> Bleib offen und pflege deine Kreativität und Innovationskraft
- >> Nimm dich selbst an und bemühe dich um Mitgefühl
- >> Ermögliche anderen, über sich selbst hinaus zu wachsen
- >> Sei dir klar, dass dein Handeln mit allem verbunden ist

Führung im Wandel

Kompetenzen, an denen kein Weg vorbeiführen wird

Wenn wir über notwendige Qualifikationen von Führungskräften in der Zukunft sprechen, dann sprechen wir auch über Kompetenzen, mit dynamischen Entwicklungen und laufend neuen Herausforderungen besonnen umgehen zu können. Was heute gilt, gilt morgen nicht mehr, es sind ständig neue Ideen und Lösungen gefragt.

Dr. Peter Hofer

Dr. Peter Hofer

Entscheidungen müssen rascher und unbürokratischer getroffen werden, und die Digitalisierung löst zwar Probleme, schafft aber auch neue. Führungskräfte werden zu Jongleuren mit vielen Bällen gleichzeitig in der Luft. Die Entwicklungsdynamik in organisationalen Kontexten wird voraussichtlich noch weiter zulegen. Die Führungskräfte werden also selbst gefordert sein, eigenverantwortlich für jene wichtigen „Auszeiten" zu sorgen, die sie benötigen, um auch in dynamischen Zeiten Orientierungsklarheit und Entscheidungsstärke bieten und gute fachliche und personelle Führungs- und Entwicklungsarbeit leisten zu können. Dazu werden neben vielen gängigen Anforderungen einige zusätzliche Kompetenzen essenziell sein.

Folgende gängige Führungskompetenzen werden weiterhin gefragt sein: Moderator und Koordinator sein und situativ führen, Förderer und Entwickler von Mitarbeiter/innen sein, Kommunikator sein – differenziertes Feedback geben, den Mitarbeiter/innen Orientie-

rung und Sicherheit (Rückhalt, Klarheit) bieten, die wichtigen Dinge priorisieren und sich aufs Wesentliche konzentrieren, auch fachliche „Herzensthemen" loslassen und delegieren sowie unternehmerisch denken und das Wohl der ganzen Organisation im Auge behalten.

Folgende Kompetenzen werden essenziell sein

Reflexionskompetenzen und selbstkritisches Denkvermögen

Erst eine ausgeprägte Reflexionskompetenz ermöglicht eine laufende kritische Standortbestimmung und die mitunter nötige Neudefinition der eigenen Standpunkte. Der Weg dorthin ist ein intensiver Auseinandersetzungsprozess mit den Merkmalen der eigenen Persönlichkeit. Wird dieser persönliche Klärungsprozess vermieden, besteht die Gefahr, dass die Führungskraft zum Spielball ihrer eigenen Emotionen und Grundüberzeugungen wird. Die Person wird dann tendenziell eher spontan situations- und kontextabhängig reagieren, und nicht selbstreflektiert und bewusst handeln oder sich positionieren. Personen mit hoher Reflexionskompetenzen und einem selbstkritischen Denkvermögen sind eher gewillt und in der Lage, laufend dazuzulernen. Sie können die Perspektive situationsabhängig wechseln und ihre „innere Position" neu definieren. Da es sich hier um bewusste Erkenntnisprozesse handelt, sind sie auch fähig, ihre Neupositionierung ihren Mitarbeitern/innen nachvollziehbar zu kommunizieren.

Positionierungsklarheit und innere Stabilität

Führungskräfte müssen wissen, wo sie selbst stehen: Was ist mir wichtig? Was ist mir nicht wichtig? Worauf will ich besonders achten? Wie will ich meine Führungsrolle einnehmen? Wie will ich wahrgenommen werden? Usw. Dazu braucht es die bereits oben erwähnten Reflexionsprozesse über persönliche Grundhaltungen, Befindlichkeiten und Neigungen.

Erst daraus lassen sich klare persönliche Standpunkte und Positionen erschließen, die dem eigenen Stil zu führen entsprechen und so mit Überzeugung authentisch vertreten werden können. Eine solche innere Klarheit sorgt nicht nur für mehr Selbstsicherheit im Auftreten, sondern schärft auch das Profil als Führungskraft. Ist der Führungskraft ihre eigene Positionierung in der jeweiligen Situation bewusst, wird sie sehr deutlich jene Eckpunkte gegenüber ihren Mitarbeitern/innen, Schnittstellenpartnern/innen und der eigenen Führungskraft markieren, die ihr besonders wichtig sind. Klare Positionierungen machen Führungskräfte greifbarer und erleichtern den Umgang mit ihnen, sie vermitteln außerdem Sicherheit und sorgen für mehr Stabilität und Orientierungsklarheit im Gesamtsystem.

Kommunikationskompetenz und Vertrauen

Es ist davon auszugehen, dass Entscheidungen künftig noch rascher getroffen werden müssen, was wiederum bedeutet, dass Mitarbeiter/innen komplexere Aufgabengebiete als bisher verantworten und Führungskräfte diese Aufgabengebiete delegieren können müssen. Und dazu braucht es Vertrauen, dass man sich nur über ein intensives wechselseitiges Zusammenwirken erarbeiten kann. Ein gutes Gespür für Kommunikations- und Teamprozesse wird also unumgänglich sein, will man als Führungskraft die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen gut kennen und die vorhandenen Potenziale im Team gezielt nutzbar machen. Ein Team mit einem wertschätzenden, offenen Teamklima, in dem auch Klartext gesprochen wird und persönliche Themen und Humor Platz haben, ermöglicht in der Regel einen offenen Umgang miteinander und schafft eine gute Basis für gegenseitiges Vertrauen. Delegieren und die Übertragung von Verantwortung bekommen etwas Selbstverständliches, ein unausgesprochenes „ich traue Dir das zu, ich schätze Dich als wertvollen Menschen" fördert die Identifikation und Motivation der Teammitglieder und deren Bereitschaft, am gemeinsamen Erfolg engagiert mitzuwirken.

Essenzielle Kompetenzen:

- >> Reflexionskompetenzen und selbstkritisches Denkvermögen
- >> Positionierungsklarheit und innere Stabilität
- >> Kommunikationskompetenz und Vertrauen
- >> Das scheinbar Unmögliche denken können

Das scheinbar Unmögliche denken können

Niemand kann die Entwicklungen der nächsten zehn Jahre wirklich voraussagen, sicher ist nur, die Herausforderungen, sich auf Veränderungen einlassen zu müssen, werden nicht kleiner. Es wird also künftig ganz besonders Schlüsselpersonen brauchen, die den Mut haben, sich auf völlig neue Situationen einzulassen, und bereit sind, ständig dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln. Je besser Personen in der Lage sind, das heute noch scheinbar Unmögliche zu denken, umso eher werden diese Personen in der Lage sein, sich auf völlig andere Sicht- und Denkweisen oder auch konträre Standpunkte einzulassen. Gelingt das, besteht die Chance, dass Entwicklungsmöglichkeiten generiert werden, die derzeit noch außerhalb unserer Vorstellungskraft liegen. Diese Kompetenz stellt für viele erfahrungsgemäß die größte Herausforderung dar, denn sie verlangt, aus den eigenen Denkhaltungen völlig auszusteigen und sich auf Standpunkte einzulassen, die den eigenen Vorstellungen am wenigsten zugänglich sind.

Im Porträt: Barbara Krennmayr

Die INOVATO-Beraterin Barbara Krennmayr bezeichnet sich selbst als bewegungsfreudige Geschichtensammlerin. Weshalb, das erklärt sie im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.

Du begleitest und unterstützt Individuen, Teams und Organisationen. Was ist dir dabei wichtig?

Die Menschen in den Organisationen sollen sich wirksam erleben und gestalten können. Eigene Handlungsspielräume erkennen, auch wenn sie noch so klein sind, diese nutzen, in diesen wirksam werden. Das gilt auch für das Gemeinsame, den Unternehmenszweck: Wie kann ein Unternehmen beweglich bleiben und wirksam sein?

Wie zum Beispiel ...?

Eine Organisation im Sozialbereich erhält vom öffentlichen Auftraggeber neue Vorgaben, die auf den ersten Blick nicht umsetzbar scheinen. Die ersten Reaktionen der Mitarbeiter/innen: unmöglich, das geht nicht, wir könnten höchstens vor dem Landhaus demonstrieren gehen, die Geschäftsführung soll verhandeln etc. Mein Auftrag für einen kleinen Begleitprozess: mit dem Team eine machbare Zukunft zu kreieren.

Mir ist es wichtig, eine Vertrauenssituation herzustellen, in der man sich traut, etwas zu sagen. Bei der Entwicklung eines positiven Zukunftsbildes gebe ich viel Raum zum Spintisieren, auch für völlig schräge Gedanken. Was wäre möglich, wer könnten wir sein? Letztlich landen wir mit neuer Motivation und etlichen Ideen bei ganz konkreten Handlungsfeldern und nächsten Schritten, die dann aus persönlichen Kompetenzen und Interessen heraus von Einzelnen bzw. Kleingruppen weiterverfolgt werden.

Du solltest dich mal für ein Projekt in zwei Wörtern beschreiben. Weshalb „bewegungsfreudige Geschichtensammlerin"?

Bewegung ist ein Lebensthema. Ich bewege mich sehr gerne, sowohl wörtlich, draußen in der Natur, als auch im übertragenen Sinn. Ich will stets offen sein, neue Menschen und Ideen kennenlernen und mich weiterentwickeln. Genauso geht es mir mit Geschichten – ich lese alles, Reales wie auch Fiktives, sauge das alles auf, gerade auch die Geschichten von Organisationen und welche aktuell gerade erzählt wird.

Noch ein persönlicher Buchtipp ...

„Die vierzig Tage des Musa Dagh" von Franz Werfel, ein faszinierendes, lehrreiches und zugleich beklemmendes Buch

über den Genozid an den Armeniern, das Mechanismen von Macht und Verfolgung aufzeigt.

Und ein neueres, mich stark berührendes Sachbuch „Die Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung" von Hartmut Rosa.

Zu guter Letzt noch: Worum geht's im Leben?

Da schwanke ich selbst gerade. Vor einem halben Jahr war mir das noch sehr klar. Das ist auch typisch für diese Frage, man kann sie nicht ein für alle Mal beantworten, man muss sich damit wohl immer wieder beschäftigen. Auf jeden Fall: In Bewegung sein, offen sein, sich weiterentwickeln, reifen. Sich Dinge suchen, wo man einen Beitrag für ein gutes Leben von anderen leisten kann.

Mag.a Barbara Krennmayr, MA

Organisationsentwicklerin, Team-Expertin, Coach
INOVATO-Beraterin seit 2018
Lebt mit ihrer Familie in Ottensheim

Zukunftsfähigkeit

Das Ermöglichen von **Zukunftsfähigkeit** von Organisationen ist ein ganz zentrales Anliegen von INOVATO und gerade in Zeiten rasant zunehmender Komplexität und Dynamik keine Selbstverständlichkeit. Zu bewältigen sind bisher nicht bekannte Herausforderungen wie unüberschaubare Wechselwirkungen, globale Vernetzung und Abhängigkeiten, Interessenskonflikte und Widersprüche als Regelfall, Sinn- und Wertepluralismus sowie intensiver Informationsbedarf bei unüberschaubarer Informationsfülle. Diese als Dynaxity bezeichneten Veränderungen zeigen sich auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung.

Für uns heißt das konkret:

Wir setzen mit unseren Impulsen auf eine kultur-, werte- und strategiegeleitete Nachhaltigkeit in der Unternehmensentwicklung. Deshalb wählen wir eine ganzheitliche Perspektive:

>> **Sinn** und **Strategie**: Purpose, Mission, Vision, Leitlinien, Strategien

>> **Externe Stakeholder**: intensive Vernetzung, tragfähige Beziehungen

>> **Prozesse** und **Strukturen**: Management operativer Performance, Gestalten zweckdienlicher Strukturen

>> **Human Resources**: Entwicklung, Lernen und Veränderung

>> **Kultur**: Führung, Kooperation, Integration

Haben Sie Interesse daran ...

... Maßnahmen zur Sicherung der (Über-)Lebensfähigkeit Ihres Unternehmens zu finden?

... das Potenzial existenzieller Widersprüche, Spannungen oder Brüche zu nutzen und nachhaltig zu managen?

... sich der unternehmerischen Herausforderung zu stellen und sich als Unternehmen und Einzelperson immer wieder neu zu positionieren?

Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, **die Kraft Dazwischen** so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

INOVATO Akademie

Aktuelles

Resilienz und Achtsamkeit
Leben, Führung, Arbeit mit innerer Stärke

02.-03.04.2020 und 15.05.2020 / 2 Tage + 1 Tag Follow up
Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Führungswerkstatt
Praxisnahe Impulse für den Führungsalltag

12.-13.05.2020 / 2 Tage
Dr. Peter Hofer

Resilienz und Führung
Wie Sie Ihre Stärken im Führungsalltag zur Entfaltung bringen

30.06.-01.07.2020 / 2 Tage
Dr. Peter Hofer

Weitere Angebote

- Organisation neu erfinden. Auf dem Weg zur „agilen Organisation"
- Strategiearbeit mit Sparringpartner – Einzelcoaching in der Zukunftswerkstatt
- The Magic of Change. Dynamisches Wandeln in Zeiten der Umbrüche
- Sinn-voll führen. Orientierung und Identität für nachhaltige Erfolgsstrategien

Preis für 2 Tage: € 690,- / Preis für 3 Tage: € 890,- exkl. MwSt./Nächtigung/Verpflegung
Anmeldung und weitere Infos zu den Seminaren: office@inovato.at, www.inovato.at

INOVATO

Die Kraft entsteht Dazwischen

1 | STRATEGY
Strategie- und Organisationsarbeit

2 | CULTURE
Kultur- und Identitäts-entwicklung

3 | CHANGE
Veränderungsmanagement und Transformationsbegleitung

4 | LEADERSHIP
Führungskräfte- und Teamentwicklung

5 | COMPETENCE
Kompetenzmanagement und Persönlichkeitsentwicklung

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt