

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellung von den Dingen“ (Epiktet)

Der Mittelstand im Blickpunkt

Gesundes Wachstum bei Unternehmen mittlerer Größe

Resilienz in Organisationen - Was MitarbeiterInnen stark macht

„Den Menschen sind ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde.“

Die Zukunft meistern ...



Mag. Franz Auinger

Liebe Leserinnen und Leser!

In den letzten Jahren haben Codes wie „Stresstest“, „Robustheit“, „auf Sicht fahren“ und andere mehr, die Sprache des Managements geprägt. Sprach-Handeln steht vor tatsächlichem Handeln, die kognitiven Bilder und Mind-sets prägen die Wahrnehmungen, Entscheidungsprozesse und Aktionen.

Es waren dann doch mehr die Vorsicht und auch eine ordentliche Portion Zurückhaltung, die von manchen - vor 2012 - sehr innovations- und auch risikofreudigen Unternehmen vermehrt an den Tag gelegt wurden.

In der jüngeren Zeit entwickeln sich nun wieder stärker auch eine Experi-

mentierfreude und der Mut zu kräftigen Zukunftsschritten. Es ist dies aber nach 2008/09 und 2010 etwas anderes als davor. Die Erkenntnisse, dass sich vieles im Wesentlichen verändern muss, damit auch nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklungen stattfinden können, gewinnt an Bedeutung.

In dieser Ausgabe des inoVators wollen wir drei dazupassende Aspekte beleuchten: Im ersten Beitrag von Georg Sutter und mir geht es um die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit in einer speziellen Form und Haltung. Veränderungen im Wesentlichen gelingen nicht durch klassische Change-Prozesse, sie müssen tiefer gehen und den „genetischen Code“ einer Organisation entschlüsseln und auch wandeln, um künftig erforderliche Haltungen und Strategien zu ermöglichen.

Gerade mittelständische Unternehmen aber auch Konzerne, die in überschaubare eigenständige Geschäftsbereiche gegliedert sind, haben eine besondere Chance, in diesen turbulenten und dynamischen Märkten sowie Umwelten nachhaltig zu realisieren. Welche Besonderheiten dabei zu beachten sind, beleuchtet ein In-

terview von Klaus Theuretzbacher mit WirtschaftsexpertInnen, die Einblick in Erkenntnisse aus ihrer täglichen Praxis geben.

Und letztlich ist es der Mensch - der die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen und Umsetzungen der Strategien bewerkstelligt - oder auch nicht. Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass MitarbeiterInnen und VerantwortungsträgerInnen in einem besonderen Ausmaß gefordert sind und dafür verstärkt Fähigkeiten entwickeln müssen. Im letzten Beitrag von Peter Hofer stehen die Prozesse, die zur Entwicklung von Resilienz beitragen, im Fokus.

Ich hoffe, Sie entdecken die eine oder andere Anregung für Ihre eigenen Strategien und Vorgehensmodelle, um Ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken.

In jedem Fall viel Freude beim Lesen!

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Inhalt

Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement	3
„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellung von den Dingen“ (Epiktet)	
Der Mittelstand im Blickpunkt	8
Gesundes Wachstum bei Unternehmen mittlerer Größe	
Resilienz in Organisationen - Was MitarbeiterInnen stark macht	12
„Den Menschen sind ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde.“	



Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellung von den Dingen“ (Epiktet)

Unternehmen sehen sich in Folge zunehmender Dynamik und Komplexität mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen konfrontiert. Die wachsende Vernetzung, Vermischung und Komplexität der Lebensbezüge im allgemeinen, die kaum noch durchschaubaren Finanz-, Kommunikations-, Markt-, Energie- und Transportnetze im besonderen stellen Unternehmen heute vor die Herausforderung, sich immer wieder neu zu positionieren.

Mag. Franz Auinger, Dr. Georg-Suso Sutter



Mag. Franz Auinger



Dr. Georg-Suso Sutter

„Irgendwie habe ich das Gefühl, dass es früher leichter war, das Unternehmen vorwärts zu bringen. Alles ist relativ locker von der Hand gegangen. Die Kunden haben uns jahrelang regelrecht leer gekauft, wir sind mit dem Produzieren kaum nachgekommen. Der Betrieb wurde stetig erweitert, die Mitarbeiteranzahl stieg an. Natürlich gab es

auch Krisen, oft auch kräftige aufgrund der Wirtschaftskonjunktur. Diese Täler hieß es halt dann intelligent zu durchtauchen. Manchmal ist es uns sogar gelungen, antizyklisch zu arbeiten. Während die Konkurrenz in die Knie ging, konnten wir uns über Akquisitionen verstärken. Seit etlichen Jahren – und zwar schon deutlich vor der Finanzkri-

se 2009/10 – spüren wir, dass es immer schwieriger, anspruchsvoller und komplexer, wenn nicht sogar komplizierter wird. Die europäischen und globalen Entwicklungen bringen Dynamiken mit sich, die wir letztlich auch im Geschäft spüren. Einfache, lineare Wirkmodelle greifen oft zu kurz. Manchmal denke ich mir, du musst als Manager eine Mischung aus Psychologe, Soziologe, Anthropologe und Volkswirt sein, damit du das alles gut einordnen und einen guten Job machen kannst. Und dann ist noch die Herausforderung, das deinen Leuten so rüber zu bringen, dass sie es verstehen und mit dir mitziehen. Das geht dann schon mal an die eigenen Belastungsgrenzen oder sogar darüber hinaus.“

Oft hören wir in den Gesprächen mit

unseren Auftraggebern diese oder ähnliche Aussagen und beobachten, dass die Unternehmen und ihre Entscheidungsträger extrem gefordert sind. Die Tendenz ist durchaus steigend und wirft die Frage auf, wie damit professionell und menschlich gut umgegangen werden kann.

Der Umgang mit zunehmender Komplexität wird dem Menschen dadurch erschwert, dass sich diese selbst mit unterschiedlichsten Weltanschauungen und Lebens- und Arbeitseinstellungen konfrontiert sehen. Sie machen zudem die Erfahrung, dass angesichts des mit der Komplexität und Dynamik entstehenden Drucks die bisherigen Verhaltensmuster nicht mehr unbedingt greifen und sie mit Ohnmachtsgefühlen oder anderen psychischen bzw. physi-

schen Problemen zu kämpfen haben. Die dysfunktionalen Rückwirkungen dieser Verhaltenssymptome auf die Steuerung eines Unternehmens und auf die Kultur in den Unternehmen, sind dann auch zwischenzeitlich nicht mehr zu übersehen.

Der Befund ist eindeutig: Unsere Unternehmen sind infolge sich verändernder gesellschaftlicher Strukturen und Märkte in einem tiefgreifenden Wandel. **Innovation und Transformation sind zwei Seiten einer Medaille. Wirkliche, nachhaltige Innovationen sind nur durch Transformationsprozesse möglich**, die Menschen und Systeme befähigen, tiefgreifende und auch disruptive – und damit das bisherige Geschäftsmodell in Frage stellende - Veränderungen zu bewältigen. Dieser

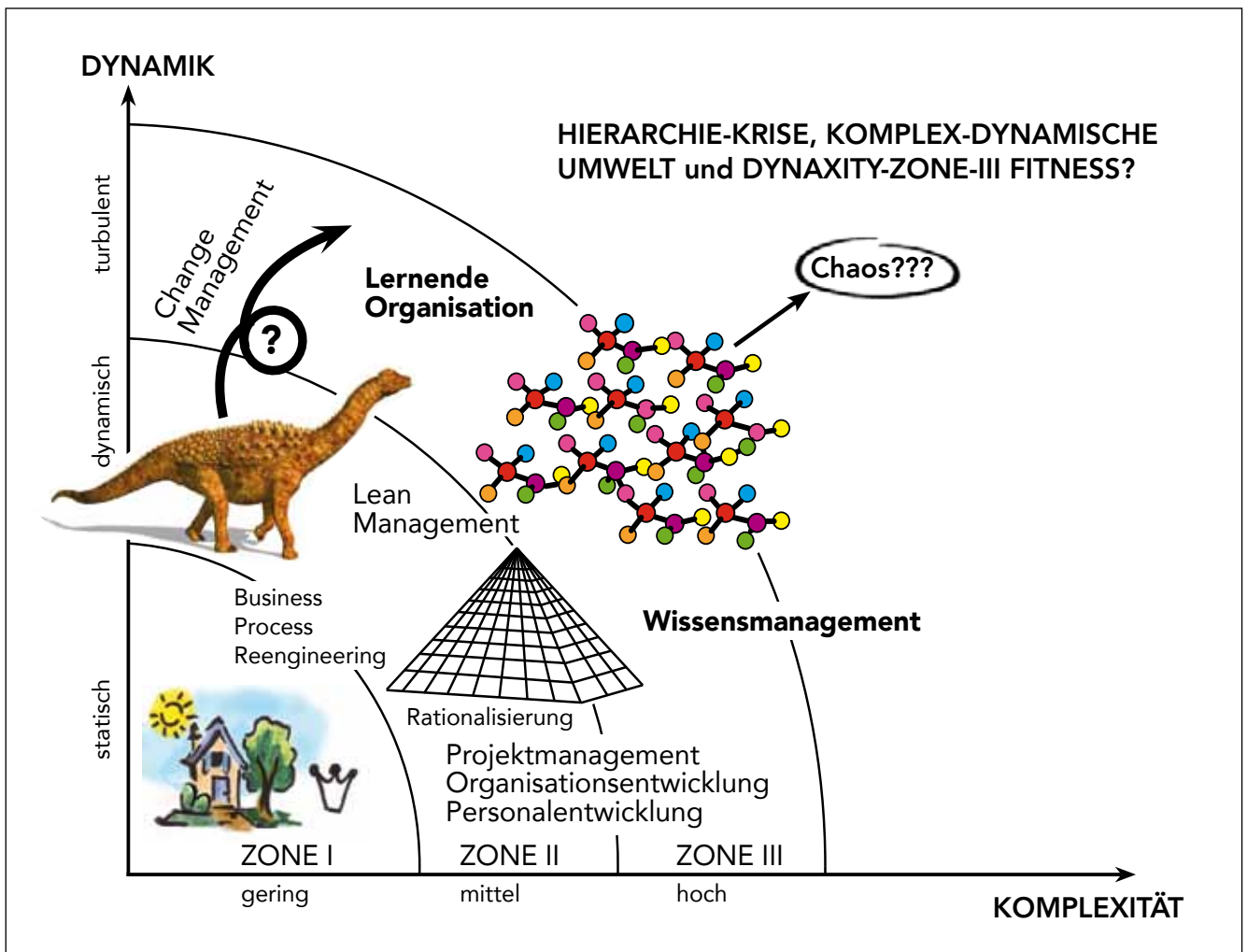


Abbildung: Rieckmann, Heijo, *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*, S. 27

Prozess beginnt mit der vorbehaltlosen Wahrnehmung der Abweichungen, der Änderungen im Systemumfeld. Um in der Unternehmensentwicklung wirksam werden zu können, müssen die wahrnehmbaren Veränderungsstimuli richtig interpretiert und eingeordnet werden. Der nachfolgend beschriebene Dynaxity-Ansatz von Rieckmann bietet dafür einen gut geeigneten Denkraum.

1. „Dynaxity“¹⁾ - Die Notwendigkeit einer neuen Perspektive in der Weiterentwicklung des Unternehmens

Rieckmann hat mit seiner Begriffsschöpfung „Dynaxity“ schon vor Jahren darauf verwiesen, dass „die gleichzeitig steigende Dynamisierung aller Lebens-, Arbeits- und Wissensbereiche“ das Tempo der Veränderungen immer schneller werden lässt und die damit verbundenen Wirkungszusammenhänge immer weniger durchschaubar werden. Der Planbarkeit und Berechenbarkeit werden enge Grenzen gesetzt und die Häufigkeit von Brüchen und Veränderungsnotwendigkeiten gehören zum Alltag der Unternehmenswirklichkeit. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, inwieweit die derzeitigen Organisationen sowie die damit einhergehenden Denk- und Verhaltensmuster dazu geeignet sind, die steigende Dynaxity zu bewältigen. (siehe Grafik links)

Rieckmann beschreibt die Entwicklung der Dynaxity in unterschiedlichen Stadien. Während kleinere und mittlere (Pionier-)Unternehmen (Zone I: kleiner Mittelbetrieb mit „Familienatmosphäre“ in einer geschützten Marktnische bei hoher Transparenz und wenig Veränderungsbedarf) aufgrund der Überschaubarkeit noch sehr personenorientiert geführt werden können, etabliert sich mit zunehmender Größe ein eher „technokratisch-bürokratisches“ Ma-

nagement (Zone II: funktionale pyramidenartige Hierarchieformen).

Die Probleme steigender Dynaxity waren lange Zeit keine Zentralthemen mit wirklich bedrohlichen Aspekten. Heute ist es allerdings so, dass die meisten Menschen und Unternehmen unter Bedingungen der Dynaxity-Zone III leben (überwältigende Komplexität, harter globaler Wettbewerbskampf, rascher technologischer Wandel, unkontrollierbare Dynamik des E-Business und des Internets), die praktizierten Steuerungs- und Führungsmuster aber noch den Bedingungen der Zone II erwachsen sind. Über lange Jahre etablierte Unternehmen stoßen aufgrund ihrer hohen inneren Differenzierung, der damit verbundenen hierarchischen Organisation und zahlreichen Regeln, ggf. gepaart mit einer Misstrauenskultur, an deutliche Grenzen. Sie sehen sich immer häufiger mit der Notwendigkeit konfrontiert, im Interesse ihrer Überlebensfähigkeit den Übergang zur Zone III aktiv voranzutreiben. Es ist zudem zu beobachten, dass von Zone I in Zone II wachsende Unternehmen - vom Markt überrascht - unverzüglich die Zone III-Fitness erreichen müssen. Denn bisher bewährte Verhaltensmuster greifen nicht mehr, Routineprozesse sind immer weniger geeignet, den mit wachsender Dynamik auftretenden Markterfordernissen gerecht zu werden. **„Das Pionierunternehmen kann nicht genügend Komplexität verarbeiten, das technokratisch-bürokratische Management zu wenig die Dynamik übertragen und kontrollieren.“**²⁾ An Stelle dessen sind beide mit Brüchen und Dysfunktionalitäten konfrontiert, die nicht nur neue Managementformen erforderlich machen, sondern nur über die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur zu bewältigen sind.

Es erhebt sich damit die Frage, wie in Zone III gemanagt werden kann und/oder wie die Change-Prozesse der Übergänge (z.B. von Zone II nach Zone III) bzw. die ständigen Lern- und

Anpassungsprozesse in Zone III selbst gestaltet und erfolgreich gehandhabt werden können.

2. Warum reichen heute weder klassische OE-Ansätze noch übliche Change-Konzepte aus?

Voraussetzung dafür, dass Unternehmen in der geforderten Zone III bestehen können, sind u.a. soziale und mentale Mobilität, systemisches Denken, soziale, kommunikative und organisationale Kompetenz, eine Outside-in-Orientierung, Haltung der Kooperation und des Vertrauens, Konfliktfähigkeit, systemisches Prozessdenken, Werte- und Sinnorientierung mit hohem Grad an Selbstverantwortung, Selbstorganisation verknüpft mit hoher Lernbereitschaft. Zudem benötigt es Spielräume, Einbindung und unmittelbare Ergebnisverantwortung in „Multirealitäten“ mit Paradoxien, Redundanzen, Rollenvielfalt der Manager, usw. Das bedeutet, dass Führungskräfte, Mitarbeitende, Organisationen, Haltungen und Kulturen gebraucht werden, die mit hoher Dynaxibility ausgerüstet sind. Rieckmann beschreibt damit „... das Potenzial, hohe Dynaxitygrade verkraften zu können, also über personale (geistig-mentale-charakterliche), psychosoziale, organisatorische und technisch-physische Fähigkeiten verfügen zu können...“³⁾, um eben mit hoher Dynaxity verantwortungsvoll umgehen zu können.

Wie können solche Übergänge hin zu einem organisch-systemischen Management aktiv gestaltet werden?

In der Regel greifen Führungskräfte gerne auf klassische Ansätze des Change-Managements zurück oder versuchen, das Paradigma der Einbindung aller MitarbeiterInnen mit klassischen Organisationsentwicklungsansätzen zu berücksichtigen. Beide Konzepte grei-

fen aber zu kurz, sind sie doch selbst den in Zone II herrschenden Führungsparadigmen zuzuordnen.⁴⁾

>> Vertreter des Change-Management-Ansatzes betonen den Vorteil der Schnelligkeit bzw. Beschleunigung auf Grundlage eines strikten Projektmanagements, mit dem Veränderungen im Zweifelsfall auch gegen die Betroffenen durchgesetzt werden können. Die Einbindung der Betroffenen geschieht allenfalls zur Informationsgewinnung und Analyse. Der Fokus liegt, im Interesse der Schnelligkeit und Radikalität der Veränderung, eindeutig auf den Machtpromotoren des jeweiligen Systems. Das hat zur Folge, dass zahlreiche Change-Vorhaben scheitern, weil sich in der Umsetzungsphase die intendierten und auch im Sinne der Dynaxity notwendigen Musterwechsel gerade nicht durchsetzen lassen. Dies ist auch kaum verwunderlich, prägen doch in vielen Change-Projekten externe Logiken den Prozess: Vorgabe der Veränderungsziele von außen, eine normativ, lineare Steuerung des Prozesses und sprunghaft auf Brüche abzielende Veränderungsideen, die eben außerhalb des Systems entstehen.

>> Aber auch die klassischen „konsequenten“ OE-Konzepte sind nicht geeignet, gegenwärtige Veränderungsnotwendigkeiten konstruktiv in zukunftsträchtiges Potenzial zu transformieren. Abgesehen davon, dass diese im Gegensatz zu Change auf eher zeitintensive und langsamere Veränderungsschritte mit offenem Prozessdesign bauen und dabei auf die stetige Einbindung aller Betroffenen in Entscheidungsprozesse setzen, erwächst gerade daraus eine relativ geringe Wahrscheinlichkeit für eine wirkliche Veränderung im Wesen der Kultur. Die Veränderung durch interne Reflexion, evolutionär mit Veränderungsideen ausschließlich aus dem Unternehmen selbst, führt allenfalls zu graduellen Anpassungen und bleibt letztlich den ursprünglichen Mustern verhaftet.

Gemessen an den Merkmalen einer der Dynaxity angemessenen Unternehmensverfassung (Zone III), vermögen reine Change- oder Organisationsentwicklungs-Ansätze weder den Übergang von Zone II in Zone III zu leisten, noch sind sie geeignet, die Anforderungen einer zunehmenden Dynaxity zu bewältigen.

Der Change-Prozess „zieht zu rasch zum Tor“ und entwickelt keinen Tiefgang – es bleiben letztlich die gleichen Pfade und Muster, Selbststeuerungskräfte werden eher gehemmt/frustriert/reduziert. **Die OE richtet sich zu stark nach innen und verliert sich im lauen Konsens** und langwierigen, entmutigenden Entscheidungsprozessen. Unorthodoxe, kreative Lösungen tun

sich im Kompromiss-Sumpf sehr schwer nicht unterzugehen.

Die Frage bleibt: Wie können wir dafür sorgen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten können?

Wir empfehlen (und unterstützen) Organisationen, die sich in Folge zunehmender Dynamik und Komplexität aktiv mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen auseinandersetzen haben, einen Transformationsprozess, in dem **„die Kraft Dazwischen“** so genutzt wird, dass die Veränderungen in einer wirklichen, im Kern nachhaltigen, Transformation gründen.

Was ist das Spezielle in unserem Transformationsverständnis?

- >> **Geschwindigkeit bzw. Beschleunigung der Veränderung:** mittlere Veränderungsgeschwindigkeit mit einem strikt phasengegliederten Prozess geplanter schließender und öffnender Interventionen.
- >> **Integration bzw. Mitwirkung der Betroffenen:** punktuelle Einbindung der Betroffenen in allen Prozessphasen zur Sicherstellung der Akzeptanz bzw. Integration einer Veränderung; allerdings ggf. auch Durchsetzen von Notwendigkeiten gegen die Interessen von Betroffenen.
- >> **Wahrscheinlichkeit von Musterwechsoptionen bei einer Veränderung:** aktive Verknüpfung von Eigenlogik und externer Logik, aktiv gesteuerte Abfolge von evolutionären und sprunghaften Phasen, zirkuläre Zielplanung, rekursive Steuerung des Prozesses, Veränderungsideen entstehen innerhalb und außerhalb des Systems und entwickeln sich in Wechselwirkung weiter.
- >> **Transformation kann nur unter der „Leitwährung“ einer transformationalen Führungshaltung gelingen.** Erst wenn sich die Werte und Einstellungen der Menschen nachhaltig ändern, kommt es zu substantiellen Veränderungen in den Modellen und Abläufen – die andere, neue Art der Geschäftswahrnehmung wird wirksam: Energetisierung durch kräftige Zukunftsbilder (Inspiration); Perspektivenerweiterung durch intellektuelle und emotionale Stimulierung; Vertrauen und Zutrauen durch Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung; individuelle Förderung, vor allem auch der persönlichen Stärken und Ressourcen.

3. Wie wirkt ein Transformationsprozess?

Transformationen und Innovationen sind Brüche in den Routinen und Gewohnheiten in der Organisation, bei den Menschen. Es ist ein Übergang von einer vertrauten Form in eine

neue, noch unbekannte. Dabei müssen andere Herangehensweisen, Abläufe und Muster, die für die Zukunft erfolgversprechend scheinen, entwickelt und eingeübt werden.

In einer Transformation müssen sich alle Beteiligten auf die Prozesse wirklich einlassen, sich den Konflikten stellen

und vor allem die eigenen Handlungsmuster hinterfragen und gegebenenfalls ändern. Eine Herausforderung für jeden Einzelnen, die auch eine Systematik im Vorgehen benötigt. In einem folgenden inoVator wird das Thema fortgesetzt und auf besondere Aspekte des Transformationsmanagements im konkreten Tun eingegangen.

Was ist nun das Besondere des Transformationsmanagements?

Aus Sicht des Unternehmens, des Managements:

- >> Es wird ein Maximum der Potenziale, die in der Organisation sowie in den MitarbeiterInnen stecken, genutzt.
- >> Kein anderer Ansatz (OE, Change) fördert innovative und ergebnisorientierte Selbststeuerung so nachhaltig.
- >> Mittelständische Unternehmen oder in eigenständige Sparten gegliederte Konzerne können aufgrund ihrer Größe leichter Handlungsspielräume öffnen und damit eine maßgebliche Bedingung für transformationale Führung sicherstellen! Je größer die Organisation und je zentraler, umso mehr werden die inspirierenden, öffnenden Effekte der Transformation neutralisiert.
- >> Transformationale Führung im speziellen sensibilisiert und steigert die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen und ist für einen grundlegenden Wandel erforderlich. Es wirkt sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft, die Kreativität und Innovation aus sowie die Bereitschaft, Kritisches offen anzusprechen.
- >> Das System entwickelt sich zu einem nachhaltig innovativen Unternehmen, antizipiert Veränderungserfordernisse viel früher, geht pro-aktiv darauf zu und zeigt verstärkt Merkmale einer Lernenden Organisation.

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- >> MitarbeiterInnen können ihre Fähigkeiten einbringen, erfahren Wertschätzung. Die erlebte soziale Anerkennung stärkt das Selbstbewusstsein und die Selbstsicherheit und die Integration im System.
- >> Jede/r kann (mit)gestalten, etwas bewirken. Die Handlungsspielräume fördern Fähigkeiten und Entwicklung. Zu sehen, dass die eigene Leistung Früchte trägt, zu Ergebnissen führt, befriedigt die Leistungsmotivation und fördert die Robustheit der MitarbeiterInnen. Der Mut zum Tun wächst.
- >> Nach Ansicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters werden die Meinungen gehört, haben Gewicht und Bedeutung. Damit erlebt jede/r, dass sie/er Einfluss nehmen kann und gewinnt an Bedeutung. Zunehmende Macht ermöglicht den Zutritt zu weiteren Wirkungskreisen.

¹⁾ Die Ausführungen zum Thema *Dynaxity* sind eine Zusammenfassung der Grundgedanken aus: Rieckmann, Heijo, *Dynaxibility – oder: Kann Management am Rande des dritten Jahrtausends noch erfolgreich sein?* in: *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*, Frankfurt 2000, S. 3-28

²⁾ s. S. 9

³⁾ s. S. 6

⁴⁾ Eine ausführliche Darstellung der Abgrenzung *Change, Organisationsentwicklung, Transformationsmanagement* ist zu finden bei: Prammer, Karl, *TransformationsManagement*, Heidelberg 2009, S. 15 ff.

Weitere Quelle:

Mutis, Bernhard & Minx, Eckard, *Kreisförmiger Fortschritt, OrganisationsEntwicklung Nr.1/2013*, S. 57 ff



Der Mittelstand im Blickpunkt

Gesundes Wachstum bei Unternehmen mittlerer Größe

Die mittelständischen Unternehmen* gelten – zu Recht – als Aushängeschild der österreichischen und insbesondere der oberösterreichischen Wirtschaft. Innovative Produkte in erfolgversprechenden Nischenmärkten, Technologievorsprung durch exzellentes Knowhow, hohe Exportquoten, dynamisches Agieren durch bewegliche Organisationsstrukturen u.v.a.m. zählen zu den wesentlichen Wettbewerbsvorteilen, mit denen diese Unternehmen reüssieren. Damit sie auch weiterhin erfolgreich bleiben, gilt es, einige Herausforderungen in der Unternehmensentwicklung zu meistern. Das Hauptaugenmerk dieses Artikels liegt auf der Frage: Worauf ist bei starkem Wachstum zu achten?

Mag. Klaus Theuretzbacher



Mag. Klaus Theuretzbacher

Für viele mittelständische Unternehmen ist Wachstum fast ein Muss. Doch

was heißt schon Wachstum? Welche Art von Wachstum ist gemeint?

Spätestens seit der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele unserer Kunden den Fokus auf „gesundes“ und „nachhaltiges“ Wachstum verstärkt. Und auch da gehen die Definitionen schnell auseinander. Kann „gesundes Wachstum“ quantitativ eingegrenzt werden? Gibt es so etwas wie einen kritischen Schwellenwert? Kann man etwa sagen: Es ist ungesund, wenn ein Unternehmen mehr als x % in einem Jahr

wächst? Wohl kaum. Das Kriterium für gesundes Wachsen ist offensichtlich der mittel- bis längerfristige Erfolg. Quartalsergebnisse, ja selbst Jahresabschlüsse können da sehr trügerisch sein.

Wie kann gesundes und nachhaltiges Wachsen gelingen? Wodurch kann diese Art von Wachstum erreicht werden? Was ist dabei zu beachten? Gibt es Stoppschilder, Fallstricke und Stolpersteine? Worauf gilt es dabei zu achten?

* Als Mittlere Unternehmen gelten, laut Europäischer Kommission, Unternehmen bis 250 MA bzw. bis 50 Mio. Euro Umsatz. Wir erlauben uns, diese Grenze etwas nach oben zu verschieben und betrachten hier Unternehmen zumindest bis 500 MA.

Zu diesen Fragen sprach Klaus Theuretzbacher mit Mag. Maria Vrba, Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin und Mag. Elisabeth Preßlmayer, Steuerberaterin, beide von der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH.

Es ist solide Strategiearbeit zu leisten, Potenziale und Chancen genauso wie Risiken abzuschätzen.

Auf diese Strategiearbeit setzt nun die Planung auf: vor dem Wachsen schon die passenden Rahmenbedingungen schaf-

adäquates Management Reporting muss schon vor dem Wachsen definiert werden: Welche Art von Wachstum will ich? Welche Daten brauche ich, um abzuklären, ob ich auf dem richtigen Weg bin? Es geht also um Planwerte

Im Gespräch – Die Komplexität des Wachstums

inoVato:

Sie beraten mittelständische Unternehmen in allen steuerlichen Belangen und sind auch als Wirtschaftsprüfer konfrontiert mit Wachstumsprozessen. Beginnen wir mit den kritischen Aspekten: Was kann schiefgehen bei Wachstum und warum?

Mag. Vrba:

Wenn Unternehmen aufgrund falschen Wachstums in die finanzielle Bredouille kommen, liegt das zumeist an einer Kombination aus kritischen Faktoren: keine oder die falsche Strategie, massive Fehler in der Planung, bloßes Reagieren statt proaktives Agieren, dabei auf wesentliche Aspekte vergessen. Das führt wiederum oft zu einem drastischen Liquiditätsproblem. Nicht zu vergessen auf zahlreiche Kulturthemen,



Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Maria Vrba und Mag. Elisabeth Preßlmayer

fen. Das betrifft Personelles, Prozesse wie auch die Entscheidungsstrukturen.

Mag. Preßlmayer:

Gerade bei Wachstum durch Zukauf ist es notwendig, in die Prozesse wie Controlling, Finanzen, Planung zu investieren. Das passiert jedoch v. a. bei Eigentümerdominierten Unternehmen kaum, weil es ja oft heißt: „Verwaltung darf

zu Umsatz und Kosten und in welchen Märkten, welchen Geschäftsfeldern, welchen Projekten das Geschäft erfolgen soll. Wachstum braucht definitiv ein strategisches Controlling bzw. bei M&A (Mergers and Acquisitions) ein professionelles Beteiligungscontrolling.

Mag. Vrba:

Das ist definitiv ein Feld, wo mittelständische von den Erfahrungen der größeren Unternehmen lernen und profitieren können. Größere Unternehmen wickeln M&A-Prozesse zumeist in standardisierter und gut durchstrukturierter Weise ab. Mittlere Unternehmen gehen M&A öfter unstrukturiert an, haben dabei bloß ihr Target im Visier und verzichten auf fundierte Risikoanalysen. Damit wird jedoch viel vom zukünftigen Erfolg vorweggenommen bzw. liegen gelassen. Die Erfahrung zeigt: Wenn der M&A-Prozess nicht gut aufgesetzt ist, müssen Unternehmen in weiterer Folge enorm viel Geld in die Hand nehmen.

Mag. Preßlmayer:

Wenn Wachstum, egal ob Zukauf oder neue Märkte, in Form eines Sprungs

>> Gesundes Wachstum braucht eine gezielte strategische Ausrichtung. <<

wie z. B. das Festhalten an gewohnten Entscheidungsstrukturen.

inoVato:

Beginnen wir bei der Strategie. Worauf kommt es da an?

Mag. Vrba:

Gesundes Wachstum braucht eine Vision, also eine gezielte strategische Ausrichtung. Basierend auf einer soliden, realistischen Einschätzung der wesentlichen Faktoren: Markt, erzielbare Preise, die Kalkulation der Kosten, Wettbewerb.

nichts kosten“. Gesundes Wachsen kann nie nur vertriebsseitig erfolgen. Stets ist auch auf administrativer Seite ein Investment in Planung und Ressourcen nötig. Besonders problematisch erweist sich ein ausschließlich reaktives Controlling.

inoVato:

Also nur Reporting im Nachhinein?

Mag. Preßlmayer:

Ja, genau. Da kann vieles übersehen werden bzw. zu spät erfolgen. Für ein

ins Ausland erfolgt, ist auch Vorsicht geboten. Dieser Sprung kann ein sehr großer sein. Oft trifft man auf andere Voraussetzungen und Gepflogenheiten, etwa steuerlich. Dies wird oft unterschätzt. Selbst in Deutschland ticken die Uhren in mancherlei Hinsicht anders. Auch der Schritt von einem Land in ein anderes kann sehr groß sein, selbst bei Nachbarländern. So sind etwa Rumänien und Bulgarien

externen Leistungen zugekauft werden kann, etwa im Projektgeschäft, können auch Umsatzeinsparungen von plus 50 % okay sein. Bei Industrieunternehmen sind derartige Zuwächse nicht so leicht darstellbar.

Mag. Vrba:

Für Wachstum ist zweierlei vonnöten: Risikokapital und Liquidität. Grundvoraussetzung ist wiederum eine mittel-

binden, z. B. durch einen Verzicht auf Gewinnausschüttung oder durch das Zur-Verfügung-Stellen von langfristigen Gesellschafterdarlehen. Wenn man nur Fremdkapital zur Finanzierung heranzieht, wird der Spielraum für Unternehmen wesentlich kleiner.

inoVato:

Was ist beim Thema Liquidität zu beachten?

Mag. Preßlmayer:

Die Rückflüsse decken nicht sofort die Investitionen, das wird oft bei der Planung von Expansion übersehen. Die Regel lautet also: Für Wachstum Liquidität einplanen! Gewinn und Cashflow können massiv auseinanderklaffen. Gerade kleinere Unternehmen orientieren sich sehr stark am Jahresüberschuss und vergessen dabei die Bedeutung des Cashflows. Damit sind sie der Gefahr eines starken Liquiditätsproblems ausgesetzt. Wenn etwa eine größere Forderung ausfällt oder sich zeitlich stark verzögert, kann es schon knapp werden.

inoVato:

Wenden wir uns nun der kulturellen Dimension zu. Was zeichnet mittelstän-

>> Für Wachstum ist zweierlei vonnöten: Risikokapital und Liquidität. <<<

recht unterschiedlich. Die Unternehmen rechnen nicht mit der Komplexität, mit diversen Überraschungen, mit diversen Abgaben, die wiederum die Margen tlw. enorm reduzieren.

Mag. Vrba:

Jedenfalls gilt: Gerade für Zukäufe braucht es eigene Management-Kapazitäten, um das Wachstum voranzutreiben. Etwa um die Führung im übernommenen Unternehmen wahrzunehmen und um den Corporate Spirit in das neue Mitglied der Unternehmensgruppe einzubringen. Steuerung hat dabei eine große Bedeutung. Sie muss mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein, Entscheidungen müssen transparent erfolgen. Mitarbeiter und Kunden sind in Übernahmephase äußerst sensibel. Wenn sie wesentliche Entscheidungen als nicht kongruent empfinden, springen sie ab.

inoVato:

Bevor wir uns der kulturellen Dimension widmen, betrachten wir noch die Hard Facts. Sie haben das Thema Liquidität angesprochen. Gibt es beim Thema Wachstum Faustregeln, an denen sich Unternehmen orientieren können?

Mag. Preßlmayer:

Es wäre unprofessionell, einen Prozentwert für gesundes Wachstum zu benennen. Bei Unternehmen, wo viel an

bis langfristige Planung, die Bewegungsfreiheit gibt. Dazu gehört eine realistische Einschätzung des Risikos sowie der Mut, das unternehmerische Risiko zu nehmen. Eine hohe Eigenkapitalquote erleichtert es, Risiko nehmen zu können. Ab ca. 30 % Eigenkapital ist ein Unternehmen in der Regel kapitalmäßig gut aufgestellt.

Mag. Preßlmayer:

Risikokapital bedeutet, dass die Eigentümer bereit sind, eigenes Kapital auch langfristig ans Unternehmen zu

Anleitung zum ungesunden Wachsen

- >> Gehe ohne strategische Zielsetzung vor – nütze jede Chance, dein Unternehmen zu erweitern! Bzw. wechsele deine Strategie laufend so, wie der Wind sich dreht. So bist du jederzeit auf der sicheren Seite ...
- >> Egal wie und wo, Hauptsache das Unternehmen wächst. Fokussiere dich am besten auf rasches, rein quantitatives Immer-mehr!
- >> Setze auf ein Pferd – es reicht, wenn du ein tolles Produkt, einen gewinnträchtigen Markt, genau ein Ass im Ärmel hast!
- >> Veränderungsnotwendigkeiten strategischer und struktureller Art ignorierst du am besten getrost – „Never change a winning strategy!“ Alles, was bisher funktioniert hat, wird sicher auch weiterhin passen.
- >> Kümmere dich nicht um die Menschen um dich, um ihre Ressourcen und Kompetenzen. Schaffe Tatsachen und vertraue darauf, dass sich die schon von selbst anpassen werden!
- >> Veränderungen passieren sowieso, versuche gar nicht erst sie professionell zu steuern!

dische Unternehmen in Oberösterreich aus? Welche typischen unternehmenskulturellen Herausforderungen nehmen Sie wahr?

nehmen tun sich schwer, das Scheitern einzugestehen. Da heißt es, einen Schritt zurück, um dann in einer nächsten Phase wieder durchzustarten.

fen natürlich in Form einer Due Dilligence, insbesondere der Financial oder Tax Due Diligence. Dabei werden die Risikofelder des Targets abgesteckt.

>> So fehlt es gerade den visionären Eigentümern oft am Zutrauen in die anderen, am Loslassen-Können. <<<

Mag. Vrba:

Die KMU sind zumeist eigentümergeleitet. In Oberösterreich gibt es zudem sehr viele visionäre Unternehmen, wobei das visionäre Element sehr häufig durch die Person des Eigentümers gegeben ist. Das ist gerade für Wachstum enorm wichtig, bringt jedoch auch manche Herausforderung mit sich. So fehlt es gerade den visionären Eigentümern oft am Zutrauen in die anderen, am Loslassen-Können. Von der eigenen Visionskraft geblendet, agieren sie gegenüber ihren Mitarbeitern nach dem Motto: „Ich sage, wo vorne ist. Ihr könnt mitkommen oder ihr lasst es bleiben.“ So werden Entscheidungsstrukturen aufrecht erhalten, die gerade bei stärkerem Wachstum nicht mehr passen. Und letzten Endes wird dabei viel Geld verbrannt. Es braucht dann einen kulturellen Wandel und eine Veränderung der Entscheidungsstruktur. Nicht alles muss über den Schreibtisch des Eigentümers gehen.

Mag. Preßlmayer:

Es ist gar nicht so leicht für den Eigentümer einzugestehen, dass er die gesamte Komplexität nicht alleine überblicken kann. Es kann auch mal notwendig sein, einen bereits gemachten Schritt der Expansion, der sich als falsch erweist, wieder zurückzunehmen.

inoVato:

Mit anderen Worten: immer wieder mal innehalten und die Strategie regelmäßig überprüfen. Sind wir richtig unterwegs, passt die Richtung noch?

Mag. Vrba:

Ja. Gerade erfolgsverwöhnte Unter-

inoVato:

Wenn Sie zum Abschluss vielleicht noch von einem Erfolgsbeispiel gelungenen Wachstums berichten wollen ...



Mag. Elisabeth Preßlmayer und Mag. Maria Vrba

Mag. Preßlmayer:

Ein oberösterreichisches Industrieunternehmen mit starker Exportorientierung und etwas mehr als 100 Mitarbeitern hat das stetige und steile Wachstum gut gemeistert und den dafür nötigen Kulturwandel ebenso erfolgreich hingekriegt. Als Familienunternehmen mit langer Tradition lassen sie nun auch familienfremde Personen in die Geschäftsführung und in die Gesellschafterstruktur. Sie haben die internen Prozesse und Strukturen gut weiter entwickelt. Mit kräftigen jährlichen Umsatzzuwächsen können sie auch den Mitarbeiterstand um fast 10 % pro Jahr anheben.

inoVato:

Inwiefern können Sie als Steuerberater zum Gelingen des Wachstums beitragen?

Mag. Vrba:

Wichtig ist, dass wir möglichst bald ins Spiel kommen (schmunzelt). Bei Zukäu-

Wir unterstützen die Unternehmensplanung mittels einer Plausibilitätsbeurteilung und hinterfragen und gestalten Prozesse und Strukturen, etwa beim Aufbau eines Controllings. Wir geben kritische Hinweise auf besonders wichtige Faktoren und unterstützen so proaktives Agieren. Gleiches gilt für die Steuerberatung. Wir haben die Kompetenz zur Begleitung der Mandanten auf die Weltmärkte, bei Auslandsentsendungen von Personal, bei Verrechnungspreisen und beim Schutz vor Quellensteuern und Umsatzsteuerfallen. Ziel ist, den Mandanten vor negativen Überraschungen zu schützen.

inoVato:

Was ist das wichtigste Erfolgsrezept für gelungenes und gesundes Unternehmenswachstum?

Mag. Preßlmayer:

Will man erfolgreich und gesund wachsen, heißt es: sich vergegenwärtigen, dass Wachstum ein komplexer, vielschichtiger Prozess ist, der Zeit und Geld erfordert, bevor etwas herauschaut.

inoVato:

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

In einer der folgenden Ausgaben des inoVators werden wir uns noch intensiver mit dieser zuletzt genannten kulturellen Dimension des Wachstums auseinandersetzen. Unter anderem wenn es darum geht, wertvolle Schlüsselkräfte zu finden und ans Unternehmen zu binden, sowie die Nachfolge in der Unternehmensführung zu meistern.



Resilienz in Organisationen* Was MitarbeiterInnen stark macht

„Den Menschen sind ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde.“

Der Begriff Resilienz kommt aus der Technik und steht für die Widerstandskraft von Materialien. So verformen sich beispielsweise Gummimatten nach einer punktuellen Druckeinwirkung und nehmen wieder ihre Ausgangsform an, sobald der Druck nachlässt. Aufgegriffen wurde der Begriff bereits in den 50er Jahren von Jeanne und Jack Block und in der Psychologie eingeführt. Er steht auch hier für Widerstandskraft und gemeint sind jene Stärken und Kompetenzen, die Menschen dabei unterstützen, auch unter widrigen Umständen alltägliche Lebensherausforderungen erfolgreich, körperlich und psychisch gesund zu meistern.

Mag. Peter Hofer



Mag. Peter Hofer

Die Resilienzforschung hat also ihr Augenmerk nicht auf Störungen und Krankheiten, sondern auf die Widerstandskraft und gesundheitsfördernden Faktoren gerichtet. Die wohl am häufigsten zitierte Längsschnittstudie in diesem Zusammenhang ist die Kauai-Studie, die auf der Insel Hawaii von

* Korrekterweise muss auf folgenden Umstand hingewiesen werden: Wenn in diesem Beitrag von Resilienz in Organisationen gesprochen wird, sprechen wir von der Förderung von Resilienz bei MitarbeiterInnen und nicht zwangsläufig auch von resilienten Organisationen. Es ist zwar wahrscheinlich, dass Organisationen mit vielen, hoch resilienten, MitarbeiterInnen auch resiliente Organisationen sind, das muss aber nicht unbedingt so sein.

Emmy Werner und Ruth Smith durchgeführt wurde. 698 Kinder, die unter unterschiedlichsten Lebensverhältnissen aufgewachsen sind, wurden ab ihrem ersten Lebensjahr über 40 Jahre lang hinsichtlich ihrer Entwicklung in unterschiedlichen zeitlichen Abständen befragt (Werner 2008, S.21ff.).

Resilienz ist variabel und steht in enger Beziehung zu den Umgebungsbedingungen

Resilienzfaktoren sind besondere Kompetenzen, die in der individuellen lebensgeschichtlichen Entwicklung, im Zusammenhang mit persönlichen

Erfahrungen entstehen. Je früher sie sich in der lebensgeschichtlichen Entwicklung Resilienzfaktoren ausbilden, umso stärker werden diese verinnerlicht und als Persönlichkeitsmerkmal sichtbar. Resilienz entsteht unter ganz bestimmten Umgebungsbedingungen, in einem dynamischen Wechselspiel zwischen innerpsychischen Prozessen und der Interaktionen mit der Umwelt und braucht daher auch bei der Entfaltung angemessene Rahmenbedingungen. Resilienzfaktoren unterliegen einem laufenden Entwicklungsprozess und verändern ihre Ausprägungen in Abhängigkeit mit den Umgebungsbedingungen.

Weitblick, Erfahrungsreichtum und ihre Gestaltungsfreude ermöglicht es ihnen, offen zu bleiben und auf Herausforderungen flexibel zu reagieren und innovativ zu handeln.

Das, was sie so widerstandsfähig macht, trotz Drucksituationen und widriger temporärer Bedingungen, ist ihre innere Überzeugung und ihr innerer Glaube an eine Sache, die für sie Sinn macht und klare innere Orientierung gibt. In Krisensituationen sind sie es, die Organisationen durch raues Gewässer steuern, in ruhigen Zeiten kann ihnen ihr unkonventionelles Handeln auch einmal einen Ordnungsruf einbringen.

- 1) **Resilient ist ein dynamischer aktiver Anpassungs- und Entwicklungsprozess**
- 2) **Resilient ist eine variable Größe und verspricht keine immerwährende Unverwundbarkeit**
- 3) **Resilient ist situations- und kontextabhängig**

Wustmann-Seiler (2012, S. 28ff.)

Schlummerndes Resilienzpotenzial heben

Nicht jeder entspricht dem Idealtypus, aber jeder verfügt über Resilienz-faktoren und ein oft nicht genutztes beträchtliches Resilienzpotenzial in meist recht unterschiedlichen Bereichen. Häufig sind diese Potenziale aber nicht einmal den Personen selbst in ihrer Vielfalt bewusst und oftmals waren diese Stärken und Potenziale in den jeweiligen Umgebungen nicht gefragt oder sogar unerwünscht. Resilienz-faktoren und Resilienzpotenziale brauchen immer einen fruchtbaren Boden, der die besonderen Qualitäten zum Keimen bringt. Ist dieser Boden vorhanden, werden die Resilienz-faktoren und Potenziale zur Entfaltung kommen, ist er nicht vorhanden, werden weder die Resilienzpotenziale zum Keimen beginnen, noch sich die vorhandenen Resilienz-faktoren entfalten können. Welcher Boden für jemanden fruchtbar ist oder nicht, wird zwar unterschiedlich sein, aber, dass auch stark ausgeprägte Resilienz bei Menschen unterstützende Umgebungsbedingungen braucht und dass es generell fördernde und eher einschränkende Rahmenbedingungen gibt, bleibt unbestritten.

Resiliente MitarbeiterInnen brauchen gestaltungsoffene Rahmenbedingungen

Es dürfte kein Zufall sein, dass der Begriff Resilienz gerade im zeitlichen Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise seine große Verbreitung findet und es soll an dieser Stelle nochmals betont werden, dass die Entfaltung von Resilienz bei Menschen immer an entsprechende Kontextbedingungen gekoppelt ist. Das heißt zum Beispiel, dass eine Person, die aufgrund ausgeprägter Resilienz-faktoren auch unter enormen Druck und schwierigen Rahmenbedingungen Top-Leistungen bringen kann, alleine durch eine unbedachte, kleine Einschränkung bei den Gestaltungs- und Verhandlungsspielräumen plötzlich nicht mehr in der Lage ist, ihre Resilienz zur Entfaltung zu bringen. Die Folge ist ein drastischer

Abfall des Leistungsvermögens bei diesem Mitarbeiter oder dieser Mitarbeiterin, der für das Umfeld meist überraschend kommt.

Der Nutzen resilienter MitarbeiterInnen für Organisationen

Menschen mit hoch ausgeprägter Resilienz wollen etwas von ihrem Leben, haben oftmals klare Vorstellungen davon, was ihnen in ihrem Leben wichtig ist und tun das, was sie tun, mit viel Eifer und großem Engagement. Für Organisationen sind sie in der Regel wertvolle Impulsgeber, tragende Säulen und Motoren, die ihre Ziele und Vorhaben verwirklichen, wenn man sie lässt. Ihre ebenfalls meist recht ausgeprägte soziale Kompetenz ermöglicht es ihnen, ihr Engagement gut integriert im sozialen Gefüge einer Organisation zur Wirkung zu bringen. Ihr

Der Boden, der Resilienz zur Entfaltung bringt

- >> Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen
- >> Wertschätzendes Klima (Wärme, Respekt und Akzeptanz)
- >> Hoher angemessener Leistungsstandard
- >> Positive Verstärkung der Leistungen und Anstrengungsbereitschaft
- >> Positive Kontakte und Beziehungen zu den Kollegen und Kolleginnen
- >> Förderung von Basiskompetenzen (auf persönlicher, sozialer, fachlicher Ebene)
- >> Regelmäßiges, ehrliches und direktes Feedback in wertschätzender Form
- >> Familienfreundliche Rahmenbedingungen

(vgl. Wustmann-Seiler 2012, S. 116)



Empfehlungen für Führungskräfte zur Förderung von Resilienz

Neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen sind es primär die Führungskräfte als erste AnsprechpartnerInnen, die wertvolle Beiträge zur Förderung von Resilienz leisten können. Hier wird wohl rasch deutlich, dass es sich um Anregungen handelt, die genau so gut auch in jedem Führungshandbuch stehen könnten. Ein durchgängiges und konsequentes Leben dieser Grundsätze im Führungsalltag trägt mit Sicherheit dazu bei, dass es verstärkt zur Entfaltung und Stabilisierung vorhandener Resilienzfaktoren kommt:

- >> Ein wertschätzender, respektvoller und freundlicher Umgang
- >> Realistische Ziele und Leistungsvorgaben
- >> Spielraum und Gestaltungsfreiheit für die Umsetzung eigener Ideen
- >> Ausreichende Pausen und Regenerationsphasen
- >> Angemessene Entscheidungsfreiheit
- >> Nachhaltige Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- >> Eine konstruktive Lern und Fehlerkultur
- >> Die Vorgesetzten gehen durchgängig mit gutem Beispiel voran

(Hofer 2013, in Anlehnung an Amann 2011)

Angenommen in Ihrem Unternehmen gibt es die oben beschriebenen Rahmenbedingungen zur Förderung von Resilienz bereits und von Ihren Führungskräften werden die angeführten Empfehlungen bereits Vorbildlich gelebt, dann würden zumindest die Rahmenbedingungen bereits idealtypisch erfüllt werden. Was kann man aber dann noch tun, um die Entwicklung von Resilienz bei den MitarbeiterInnen zu fördern?

Resilienzfaktoren und Potenziale gezielt fördern

Wie bereits erwähnt, sind den Menschen ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde. Es braucht aber Bewusstsein, um persönliche Weiterentwicklung überhaupt einleiten zu können.

1. Dieses Aufspüren und Bewusstmachen vorhandener, brachliegender Potenziale und Resilienzfaktoren ist daher ein wesentlicher erster Schritt, der gegebenenfalls auch mit Hilfe von Potenzial- und Resilienzfaktorenanalysen durchgeführt werden kann.
2. Klärung der notwendigen Rahmenbedingungen, verbunden mit Fragen der Machbarkeitsvarianten.
3. Durchführung einer Aufwands- und Risikoabwägung.
4. Treffen einer persönlichen Entscheidung.
5. Entwicklung eines persönlichen Fahrplans.
6. Verhandlungen mit unterstützenden PartnerInnen, einschließlich Vorgesetzten und KollegInnen.

7. Schrittweise Umsetzung mit dem Mut zum Nachjustieren bei den jeweiligen Vorhaben.

Natürlich kann nach dem Absolvieren eines solchen Programms niemals ausgeschlossen werden, dass

jemand feststellt, dass der momentane Kontext so ganz und gar nicht der eigenen Entwicklung dienlich ist. Allerdings auch dann kann es eine wertvolle Erkenntnis sein, die langfristig gesehen sicherlich für beide Seiten sinnvoll ist. Andererseits

tragen natürlich solche Programme dazu bei, dass es zu klareren und eindeutigen Entscheidungen kommt und ein nachhaltiges Zusammenwachsen mit Hilfe dieser Klärungsprozesse gefördert wird.

Und, wie steht es um Ihre persönliche Resilienz?

Selbst-Check: Wenn viele der unten angeführten Punkte voll zutreffen, dann haben Sie gute Aussichten, über eine ausgeprägte Resilienz zu verfügen:

- >> Die eigenen Potenziale, Resilienzfaktoren und Stärken kennen.
- >> Für sich selbst klar haben „Was man in seinem Leben wirklich will ...“.
- >> Im Leben jene Rollen spielen, die man gerne spielt.
- >> Im Leben das tun, von dem man ausgeht, dass es einen später mit Zufriedenheit erfüllt.
- >> Sich dankbar an das erinnern, was man hat.
- >> Soziale Kontakte und Beziehungen regelmäßig pflegen.
- >> Konflikte aktiv angehen, Altlasten lösen.
- >> Entwickeln, was man verändern kann und will.
- >> Annehmen und akzeptieren, was man nicht verändern kann.
- >> Innere „Antreiber“ kritisch hinterfragen und bändigen.
- >> An sich und die eigenen Stärken glauben.
- >> Sich kleine Pausen und längere Auszeiten zum Füllen der Energietanks gönnen.
- >> Der Welt mit seinen Herausforderungen mit einer optimistischen Haltung begegnen.
- >> Auch Belastungssituationen durch eine differenzierte und lösungsorientierte Brille betrachten.
- >> Aus Opferhaltungen rasch wieder in die Verantwortung und Selbststeuerung kommen.
- >> Bei Bedarf fremde Hilfe auch annehmen können.

Literatur:

Amann, E. G. (2011): Vortrag, <http://www.uni-hamburg.de/career-center/studierende-absolventen/fishingforcareeers/resilien.pdf>, 29.05.2013.

Fröhlich-Gildhoff, K., Rönna-Böse, M. (2011): Resilienz. München.

Hildenbrand, B. (2006): Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive.

In: Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (Hrsg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg, S. 20-27.

Hofer, P. (2013): Resilienz – Ein fundierter Ansatz bekommt Beachtung in der Personalberatung. Motivator, Ausgabe 06/2013 (Juni), S.1-7. Online im Internet: <http://www.motiv.at/motivator.html> (2014-04-02)

Werner, E.E. (2008): Entwicklungen zwischen Risiko und Resilienz. In: Opp, G., Fingerle, M. (Hrsg.): Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. München, S. 20-31.

Wustmann-Seiler, C. (2012): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Berlin.



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INO VATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung und Innovation Zusammen wirken Führen und Gestalten Kommunikation und Kulturentwicklung Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>

Die Kraft entsteht Dazwischen

inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden
+43 (0) 7229.87029

www.inovato.at
office@inovato.at