

# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

## Dynamik als Normalität

Nach der Krise ist vor der Krise?

## Vom Projektmanagement zum Netzwerkmanagement

Die zukünftigen Herausforderungen für Common-Profit-Unternehmen

## Kommunikation in bewegten Zeiten

Dialogische Haltung als Kunst, gemeinsam zu denken

## Integrative Personalarbeit

Ein Treiber der Unternehmensentwicklung

## Neues aus dem inoVato-BeraterInnen-Team

# Mitten im Wandel



Mag. Franz Auinger

Liebe Leserinnen und Leser!

Etwa zwei Jahre ist es nun her, dass sich inoVator-Ausgabe 14 damit beschäftigt hat, wie an die wirtschaftliche Krise herangegangen werden könnte. Nun, zwei Jahre später, gibt es viele Erfahrungen. Laut den Wirtschaftsdaten scheint die Krise so gut wie bewältigt, jedoch sind die Auswirkungen auf der Unternehmens- und persönlichen Ebene weiterhin stark spürbar und bedürfen gerade jetzt hoher Aufmerksamkeit.



Dipl.-Ing. Ursula Kopp

Was ist mit den Menschen passiert, die gemeinsam durch die Krise durchgetaucht sind oder gerade noch daraus auftauchen – sind sie stärker geworden, gefestigter und noch loyaler daraus hervorgegangen oder sind sie jetzt unsicherer, verängstigter oder „abgehärtet“? Eine Krise beinhaltet immer die Möglichkeit für beides. Es kommt in hohem Maße darauf an, welche Formen der Verarbeitung und des organisationalen Lernens im Unternehmen stattfinden. Mit dieser Frage beschäftigt sich unser erster Artikel „Dynamik als Normalität“.

Die Herausforderungen für Common-Profit-Organisationen wachsen ebenso: Kunden werden anspruchsvol-

ler und systemkritischer, die finanziellen Rahmenbedingungen schwieriger, der Veränderungs- und Reformdruck steigt. Es wird immer wichtiger, dass Common-Profit-Organisationen „vom Projektmanagement zum Netzwerkmanagement“ übergehen und damit eine situative, themenspezifische und kreative Vernetzung der jeweils erforderlichen Experten erfolgt (Artikel S. 9).

In diesen Veränderungssituationen sind Kommunikation und adäquates Umgehen der Menschen miteinander zentrale Erfolgsfaktoren. Der Artikel „Dialog“ zeigt auf, dass, immer wenn es darum geht, die Blickwinkel zu erweitern, einzelne Ideen konstruktiv aufzunehmen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, dialogische Qualitäten für das Kommunikationsverhalten besonders wichtig sind.

Die Beiträge am Ende der vorliegenden Ausgabe informieren über den zentralen Stellenwert der integrativen Personalarbeit in Entwicklungsprozessen und über Neuerungen in unserem BeraterInnen-Team.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Mag. Franz Auinger  
Geschäftsführer inoVato GmbH

Dipl.-Ing. Ursula Kopp, MSc  
Consultant inoVato GmbH

## Inhalt

Dynamik als Normalität	3   8
Nach der Krise ist vor der Krise?	
Vom Projektmanagement zum Netzwerkmanagement	9   12
Die zukünftigen Herausforderungen für Common-Profit-Unternehmen	
Kommunikation in bewegten Zeiten	13   15
Dialogische Haltung als Kunst, gemeinsam zu denken	
Integrative Personalarbeit	16   18
Ein Treiber der Unternehmensentwicklung	
Neues aus dem inoVato-BeraterInnen-Team	18   19

### Impressum:

Herausgeber: inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria  
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at  
Redaktion: inoVato-; Photocase (www.photocase.com) - S.1 (Titelbild) + S.3: © nurmalso, S.7: © andrey\_poliop, S.9: © frau\_k;  
Shutterstock (www.shutterstock.com) - S. 13: © Dimitriy Shironosov, Bild I.D. 55704367, S. 16: © Yuri Arcurs, Bild I.D. 3248515



# Dynamik als Normalität

Nach der Krise ist vor der Krise?

Es scheint so, als würde sich die Wirtschaft erholen – EBITs erreichen derzeit in Höchstgeschwindigkeit unterjährig das Jahresziel, Produktionsvolumen werden laufend erhöht, Gelder werden wieder für Humanressourcen und Marketing verwendet – man gewinnt den Eindruck, die Wirtschaftskrise sei überstanden.

Aber die Zeit der Wirtschaftskrise hat sowohl bei Unternehmen als auch bei deren Managern, Führungskräften und Mitarbeitern Spuren hinterlassen. Es scheint wichtig, in dieser Phase nach der Krise inne zu halten, aufzuarbeiten, Erkenntnisse zu sichern und sich neu auszurichten. Sowohl aus der Perspektive der „Gesundung“, als auch zur Stärkung für die künftigen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen im wirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Bereich stellen werden müssen.

In den nachfolgenden Beiträgen betrachtet zunächst Franz Auinger die Auswirkungen auf das „System Organisation“. Anneliese Aschauer fokussiert auf die Verarbeitung des Krisengeschehens durch die handelnden und betroffenen Menschen im Unternehmenskontext.

Mag. Franz Auinger und Mag. Anneliese Aschauer

## Zukunftsorientierung stärken – Neue Kompetenzen entwickeln

### Der Befund - Wo stehen wir heute?

*Kurt B. ist CEO eines namhaften Unternehmens. Die Expansion und der Erfolg der vergangenen Jahre ist beeindruckend, die Firma steht toll da: hohe Eigenkapitalquote, zufriedene Kunden und Partner, spannende Perspektiven und ein hochmotiviertes Führungsteam, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einzig die Frage, ob man künftig ausreichend Schlüsselpersonal finden wird, beschäftigt*

*Ende 2008 schwappt der Finanzcrash von den USA nach Europa über. Von einem Moment auf den anderen sieht die Welt anders aus: Auftragsstornierungen, Krisenmeetings, Aufnahmestopp, Mitarbeiterabbau. Zunächst die, auf die man noch am ehesten verzichten kann, Leasingpersonal, dann immer mehr das Stammpersonal. Eskalierende Konflikte im Management und Führungsteam darüber, wie man mit der Krise umgehen soll. Trennung von langjähri-*

gem Kaderpersonal, Misstrauen, Ängste. Viele geben in Deckung. Dann die Erholung, die Gewitterfronten verziehen sich. Aufatmen, Suche nach neuen Perspektiven. Aber, die Wunden sind noch offen, Vorsicht ist spürbar, das Vertrauen in die Stabilität des Umfeldes ist nicht gegeben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten sich bedeckt. Risikofreudigkeit, Offensivkraft und offener Diskurs kommen nur sehr zögerlich an die Oberfläche. Zu frisch sind die Erinnerungen an die getroffenen und oft nicht verstandenen Maßnahmen.

Kurt B. sieht sich mit einer völlig neuen Führungsaufgabe konfrontiert. Er merkt, dass seine traditionellen Steuerungsmechanismen nicht wie gewünscht greifen, seine Ansätze wenig Wirkung haben. Er befindet sich mit seiner Crew im Auge des Taifun. Die Rube ist trügerisch.

So oder so ähnlich haben viele Wirtschaftskapitäne die jüngste Vergangenheit erlebt. Und wo befinden wir uns jetzt? Wo stehen wir mit unseren Firmen? Wie stabil sind die wirtschaftlichen Entwicklungen? Wie prognostizierbar sind die nächsten Monate, Jahre?

Viele meinen, unser Wirtschaftssystem hat eine unglaubliche Fragilität und damit eine hohe Irritierbarkeit und Störanfälligkeit erreicht. Wahrscheinlich ist ein Teil dieser Anmutung selbsterfüllende Prophezeiung. Ein kräftiger anderer Teil ist ein nun vorherrschendes Paradigma: hochdynamische Systemumwelten, die in relativ kurzer Zeit gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen und damit den Rahmen für wirtschaftliches und auch sozialwirtschaftliches Handeln maßgeblich verändern.

Aber es sind nicht nur die Perspektiven, die an das Management und die Mitarbeitenden höchste Anforderungen stellen. Es sind auch die Erlebnisse und Konsequenzen aus den beiden Krisenjahren, die sich in vielen Unternehmen auswirken:

- Durch den Personalabbau sind Defizite im Experten- und Führungsbereich entstanden. Die Ressourcen-Cuts haben teilweise den Potenzialaufbau gebremst.
- Einschneidende Maßnahmen wurden oft nicht verstanden und als unfair erlebt. Damit ist in vielen Organisationen oder Teilbereichen die Vertrauensbalance stark ins Wanken gekommen, wenn nicht sogar gekippt. Das gesunkene Systemvertrauen führt zu Schützengraben-Haltungen und reduzierter Innovations- und Veränderungsbereitschaft.
- Durch die Ausdünnung auf den verschiedenen Ebenen müssen Spitzenkräfte noch mehr leisten und sind gefährdet, auszubrennen.
- Daraus können massive hemmende Faktoren für Wachstums- und Übernahmestrategien folgen: Die Kriegskassa ist zwar voll, die kulturell gefestigte Managementdecke aber zu wenig kräftig, um die Expansions-, Akquisitions- und Mergerprozesse zu tragen.
- Das Image am Arbeitsmarkt könnte Schaden genommen haben. Der Akquisitionsaufwand für neues Personal steigt, vor allem wenn man die Top-Kräfte gewinnen will. Die zunehmenden Engpässe im Bereich des Schlüsselpersonals tragen zur Verschärfung bei.

## Die Chancen und die Gefahr

### Die Chancen

Die Unternehmen können im Jammertal der Krise besondere Kompetenzen entwickeln und nachhaltig in ihrer Kultur verankern. Was haben die Menschen in dieser Phase erlebt und erlernt?

- Trotz Unberechenbarkeit muss der Laden laufen – Fahren auf Sicht >> **Navigieren**
- Es ist nicht alles nett und sauber – Verletzungen, empfundene Ungerechtigkeiten stärken die emotionale Robustheit und das kritische Bewusstsein. Auch wenn ich nicht von allem begeistert bin, identifiziere ich mich mit der Organisation >> **Solidarität**
- Vom Schönwetter-Management in den Sturm – mit massiven Unwägbarkeiten und Irritationen klar kommen >> **Krisenmanagement**

- „Ran an die Probleme“ – Lösungsorientierung, Konzentration auf das Wesentliche und erdige Kommunikation mit der Belegschaft >> **Lösungsorientierung und entscheiden**
- Eine besondere Sensitivität für die Märkte/Kunden entwickeln >> **wachsendes organisationales Marktbewusstsein**

### Die Gefahr

Viele bewegen sich in einer Problemtrance, stecken in einer Depression, in Verunsicherung oder sind verletzt im Schmolzwinkel, haben Verlustschmerzen.

Eine weitere Gefahr ist die „Verrohung“ der Kulturen. Kooperation und Sensitivität kann verloren gehen und ungezügelt konkurrenzorientierten Verhaltensmustern weichen.

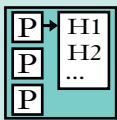
# Was ist zu tun? – Neue Kompetenzen für eine herausfordernde Zukunft entwickeln

Es gilt nun, aus der Vergangenheitsorientierung in die Lösungskompetenz für die künftigen Herausforderungen zu kommen und dabei das gesammelte Know-how aus der Krise mitzunehmen, die Erfahrungen „auszubeuten“ und in der Kultur zu verankern. Spezielle Kompetenzen als Antwort auf hochdynamische Umwelten aufbauen, verstärken und damit das Problemlösungs- und Chancennutzungspotenzial der gesamten Organisation für die Zukunft trainieren, ist die Devise.

- Welche Fähigkeiten haben wir in der Krise erlernt oder erlernen müssen und was ist davon ein wertvoller Schatz für unsere weitere Unternehmensentwicklung?
- Wie gelingt es uns, an der begonnenen Transformation dran zu bleiben und das Unternehmen/den Bereich dauerhaft in die neuen Haltungen zu führen?
- Was müssen wir tun, damit wir in dieser empfundenen Entspannungsphase nicht in unsere alten Muster zurückfallen?

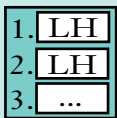
## Das Vorgehensmodell

### 1. Hypothesen zu den vorherrschenden Paradigmen bilden



In welche Richtungen entwickeln sich die für uns relevanten Umwelten. Welche Paradigmen werden sich verändern und was sind die neuen?

### 2. Leitsätze als Arbeitshypothesen definieren



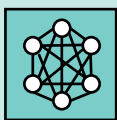
Welche Leithaltungen sind für unsere künftige Handlungsfähigkeit von zentraler Bedeutung? Welche Fähigkeiten gilt es zu verstärken/zu entwickeln? Was müssen wir reduzieren/verlernen?

### 3. Resonanzpunkte der Kultur diagnostizieren



Was bringt unsere Kultur in Schwingung? Wie gelingt es, die Menschen zu berühren, in Bewegung zu bringen? Welche Verletzungen, Irritationen müssen versorgt werden? Welche Irritationen/Interventionen helfen, das System in die richtige Richtung zu öffnen?

### 4. Vernetzung durch Kommunikation



Wie kommen wir in einen kontinuierlichen Austausch über die wirklich relevanten Themen? Wie gelingt es, die Notwendigkeiten rüber zu bringen, für den neuen Weg Mitstreiter zu gewinnen?

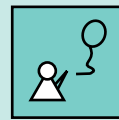
### 5. Lessons learned: die reflexive Logik trainieren



Durch eine stimmige Kommunikation, Interaktion, Intervention relevante Modelle erlebbar und nachahmbar machen. Durch Lernen am

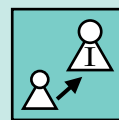
Modell (reflexive Vorbildwirkung) den Prozess verstärken. Wie gelingt es, die Beobachtungsprofessionalität, Interpretations- und Schlussfolgerungsfähigkeit zu steigern? Wie gelingt es, die eigene Selbstwahrnehmung, vor allem der Führungskräfte, zu stärken und authentische Kommunikation zu ermöglichen?

### 6. Rituale der Aufarbeitung, des Abschieds durchführen



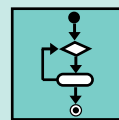
Räume des Verdauens – Räume des Ärgers, der Wut, der Trauer – Räume des Verzeihens – Räume des Lernens (für mich als Mensch, fürs Team, für die Organisation) – Wie gestalten wir diesen Prozess? Wann, wo, wie und mit wem schaffen wir die Räume dafür?

### 7. Den Sinn-Bezug herstellen



Dem Ideal, dem neuen Leitbild immer mehr Raum geben. Sich dem strukturellen Konflikt zwischen dem Ideal und der erlebten Realität stellen und daraus Handlungsenergie ableiten. Wer wird eingebunden? Mit welcher Methode? Wie gehen wir vor?

### 8. Den Prozess strukturell unterstützen und im Gespräch bleiben



Formen, Systeme, Modelle, Vorgehensweisen, Entscheidungsprozesse entwickeln, die den Spirit des neuen Paradigmas in sich tragen ... und immer wieder davon reden, erzählen, sich einlassen, austauschen, Konfrontationen stellen, ...

## Das Resümee - Just do it!

Viele EntscheidungsträgerInnen in den Unternehmen stehen – wie unser CEO Kurt B. – nun vor der Notwendigkeit, die Weichen in eine relativ unsichere Zukunft zu stellen. Damit verbunden ist ein Risiko aber ebenso ein hohes Chancenpotenzial.

Aus der Vergangenheit zu lernen, die Gegenwart für Reflexion zu nutzen und sich den kritischen Fragen zu stellen und mit neuen Kräften in die Zukunft zu gehen, scheint das Gebot der Stunde. Just do it!

## Die Krise verarbeiten

### Wieder Boden unter den Füßen bekommen

Unternehmenskrisen führen analog zu Krisen im persönlichen Leben zu Entscheidungen, die das Gewohnte zumeist radikal verändern, zu Irritationen mit hoher Verunsicherung, zu Ängsten, zu Verlusten und Kränkungen und es bleiben Wunden und Narben.

In der Biographiearbeit mit Menschen und der Beschreibung der Entstehungsgeschichte von Einstellungen, Denkmustern und von Handlungs- / Copingstrategien lässt sich feststellen, dass gerade die einschneidenden Lebenssituationen als Weichenstellungen für die Entwicklung zukünftiger Denk- und Handlungsmuster wirken.

Krisen wohnt, sowohl im persönlichen als auch im unternehmerischen Kontext, eine eigene Dynamik inne (siehe Abb. 1: „Phasen einer Krise und vorhandener Energielevel in den einzelnen Stufen“).

Wir befinden uns **derzeit in der Phase der Regeneration** - es ist **DIE Zeit, die „Krise als Chance“ zu erkennen**. Erst mit Abstand und zunehmender Stabilisierung gelingt es, „Sinn“ zu konstruieren, Lernerfahrungen zu verdichten und neue Möglichkeiten und Chancen zu erkennen.

Regeneration bedeutet immer Höhen und Tiefen, ein Navigieren zwischen Festhalten, Trauern und Akzeptieren, Annehmen der Veränderung, latenter Unsicherheit aber auch Neugier und Faszination des Neuen. Gerade in „verflüssigten“ und instabilen Phasen ist Lernen in hohem Ausmaß möglich.

Der wahrnehmbare (aber eventuell sehr fragile) Aufschwung durch Produktionssteigerungen und erhöhtes Auftragsvolumen in vielen Unternehmen **birgt derzeit aber die Gefahr einer panik- bzw. fluchtartigen Überaktivität aller Hierarchieebenen, die eine Verarbeitung des Geschehenen verhindern**.

### Phasen einer Krise und vorhandener Energielevel in den einzelnen Stufen

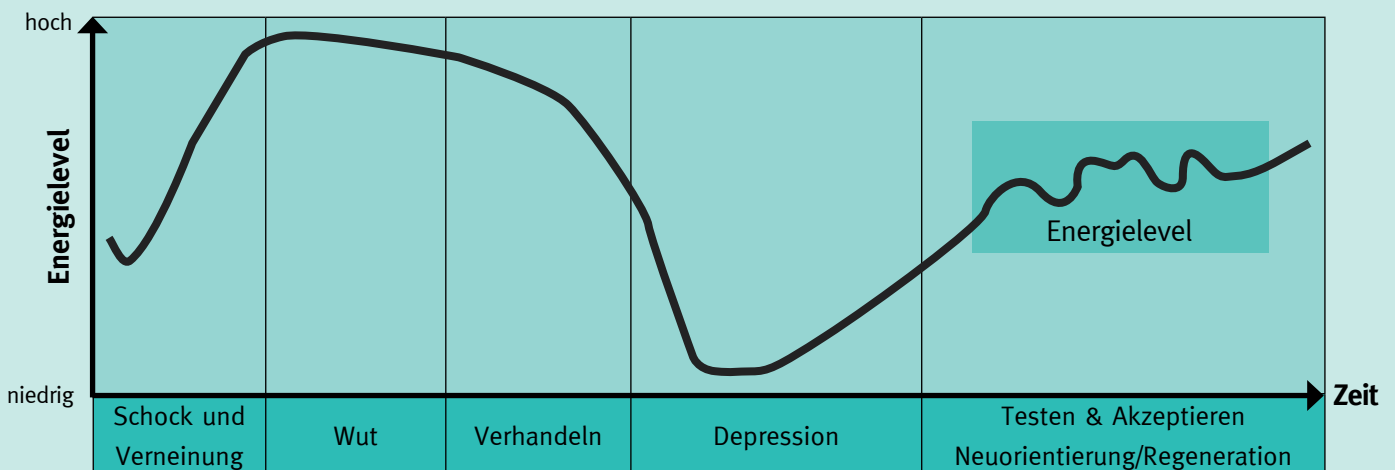


Abb.1: Phasen einer Krise und vorhandener Energielevel in den einzelnen Stufen

Der folgende Leitfaden zur Reflexion der persönlichen, aber auch der System- und Krisenverarbeitungs-kompetenz, soll einen roten Faden bieten, an dem sich sowohl Menschen als

auch Systeme wie Teams, Abteilungen oder Unternehmen orientieren können, um das Geschehene konstruktiv zu verarbeiten und in Lernerfahrungen zu verdichten!

## Persönliche Krisenkompetenzen und -ressourcen

### Eigene Problemlösungsstrategien

Verfüge ich über einen grundlegenden Optimismus, dass sich die Dinge für mich gut entwickeln werden?

Gehe ich konstruktiv und aktiv an Problemlösungen heran?

Übernehme ich Verantwortung und habe ich den Mut, Entscheidungen zu treffen?

Fühle ich mich in schwierigen Zeiten als Opfer oder suche ich permanent nach „Gestaltungsräumen“?

Neige ich zur „Problemrance“ oder gelingt es mir, in Lösungen zu denken und auch in schwierigen Phasen über „Tüfeln“ und Neugier etwas Neues zu entwickeln?

### Verarbeitungskompetenz

Kann ich es zulassen, auch über unangenehme Erfahrungen und Gefühle wie Versagens-, Verlust- und Existenzängste zu reflektieren?

Schaffe ich die Balance zwischen notwendiger Auseinandersetzung mit Verlusten und „traumatischen“ Erfahrungen einerseits und proaktiver Lösungsorientierung andererseits?

### Soziales Umfeld

Habe ich ein soziales Umfeld, das mich stärkt, zu mir steht, mich unterstützt und an mich glaubt?

Habe ich die Fähigkeit, über meine Verunsicherungen zu sprechen, mir Hilfe zu holen und gemeinsam mit anderen die Geschehnisse zu verarbeiten?

Welche „stabilen Zonen“ habe ich in einer Welt, die hochdynamisch ist?

### Veränderungsbereitschaft

Wie stark hänge ich an Vergangenen, an Gewohntem oder kann ich mich rasch an neue Gegebenheiten anpassen?

Sehe ich Veränderungen als Chance oder als Gefahr?

Kann ich mich frühzeitig auf Veränderung einstimmen und die notwendigen Schritte einleiten (z.B. meine Kompetenzen in neuen Bereichen erweitern)?

### Zukunftsvision

Entwickle ich laufend meine Ideen und Visionen über meine Zukunft weiter und bin ich hier wandelbar und flexibel?

### Metareflexion und Sinnstiftung

Wozu sind / waren die Veränderungen gut?

Kann ich auch „das Schwierige und Unangenehme“ in einen Sinnzusammenhang betten?

Welche Chancen ergeben sich daraus?




» Schaffen Sie Räume für Kommunikations- und Reflexionsprozesse und gehen Sie in einen konstruktiven gemeinsamen Verarbeitungs- und Lernprozess. «

## Die konstruktive Verarbeitung der Krisen in Unternehmen

Krisenverarbeitung benötigt Raum, Zeit und einen geschützten Rahmen. Wird dieser nicht gegeben, so können wir nur über Verdrängung des Erlebten und Copingstrategien wie Konkurrenz, Härte und Ärmel-Hochkrempeln das Geschehene in den Hintergrund drängen.

Entscheidend für eine konstruktive Verarbeitung und Weiterentwicklung ist häufig nicht WAS passiert ist, sondern WIE es passiert ist und WIE die Zeit nach der Krise gestaltet wird.

- **Für Unternehmen bedeutet dies, Räume für Kommunikations- und Reflexionsprozesse zu schaffen,** aus den eigenen Schutzzonen auszusteigen und in einen konstruktiven gemeinsamen Verarbeitungs- und Lernprozess zu gehen.
- **Verarbeiten des Erlebten durch Kommunikation und Zuhören**  
Führen in Krisenzeiten bedeutet zumeist für Manager und Führungskräfte selbst eine hohe Dissonanz aushalten zu müssen – die Entscheidungen führen zu hoher Emotionalität bei allen direkt und indirekt Betroffenen. Ein „beliebter“ Weg damit umzugehen liegt in der Rationalisierung und Versachlichung der Geschehnisse – zeitweilig ist dies für das „Funktionieren“ und „Bestehen“ in harten Zeiten sogar notwendig.  
Stellen Sie sich jetzt der Diskussion mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern: Welche Vorgänge wurden wie erlebt?  
Welche Interpretationen und Schlüsse wurden gezogen? Beschreiben Sie aus Ihrer Sicht, was passiert ist und wozu Entscheidungen notwendig waren!  
Stellen Sie sich kongruent und authentisch zur Verfügung und zeigen Sie auch offen, was Ihnen selbst schwer gefallen ist.
- **„Heilung“ und Regeneration durch Zulassen und Aushalten der Emotionen**  
Das Unterdrücken und Negieren führt zur Verstärkung und zum resistenten Aufrechterhalten der Kränkung, des Ärgers und der Wut!  
Spätestens jetzt ist die Zeit, den Emotionen Raum zu geben und ein Verständnis dafür zu entwickeln, was die Menschen bewegt und beschäftigt. Dadurch kommen wir in einen Kontakt, der Vertrauen und Empathie herstellt und tragfähige „Arbeits“-Beziehungen erneuert.
- **Fehler eingestehen und Entscheidungen nachvollziehbar machen**
- **Wertschätzung jener MitarbeiterInnen, welche die Krise mitgetragen haben**
- **Die Vergangenheit nicht abwerten, sondern würdigen – aber Klarheit darüber schaffen, was nicht mehr sein wird!**
- **Arbeiten Sie gemeinsam daran, die Geschehnisse in einen Sinnzusammenhang einzuordnen**  
Wozu waren manche Schritte notwendig? Welche Chancen ergeben sich heute daraus? Was hätten wir durch ein Nicht-Handeln riskiert?
- **Den Blick nach vorne lenken – Zukunfts- und Lösungsorientierung**  
Sicherheit für die nächsten Schritte geben. Aber: Zukunftsorientierung heute bedeutet, in kurzfristigeren Planungszyklen zu denken. Die große Vision für die nächsten 5-10 Jahre wird ersetzt durch hohe Dynamik, rasche Antizipation der nächsten Zukunft und flexibles Neuausrichten.

Über die Verarbeitung der Krise, die Einbettung in einen Sinnzusammenhang und der Ableitung von „lessons learned“ können neue und notwendige Schlüsselkompetenzen entwickelt werden, um selbst eine hochdynamische, betriebliche Zukunft mit Empathie und Kongruenz gestalten zu können. 



# Vom Projektmanagement zum Netzwerkmanagement

Die zukünftigen Herausforderungen für Common-Profit-Organisationen

Die enorme Zunahme der Problemlösung in Projektform hat emotional in den letzten Jahren auch zu einer Inflation geführt. „Schon wieder ein Projekt!“ und „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, dann bilde ich einen Arbeitskreis!“. Solche und ähnliche Antworten sind keine Seltenheit, wenn Mitarbeitende von Common-Profit-Unternehmen wieder einmal mit einem Projekt konfrontiert werden.

Dr. Christoph Zulehner

## Wissen als Antrieb

Getrieben wurde der Projektbedarf der letzten Jahre vor allem von der zunehmenden Subspezialisierung, von der wachsenden Verfeinerung der unterschiedlichen Expertisen. Die Zeit der einsamen Managemententscheidung am grünen Tisch ist praktisch vorbei. Die Komplexität der Herausforderungen, die Notwendigkeit Spezialisten unterschiedlichster Disziplinen heranziehen zu müssen, um zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen zu kommen, hat es mit sich gebracht, den Kreis der Entscheider zu vergrößern. Dabei geht es nicht nur darum, die Betroffenen zu beteiligen und so zu einer dementsprechenden Umsetzungsakzeptanz

zu kommen. Es fehlte bei komplexen Themenstellungen einfach an Expertise, würde die Entscheidung alleine getroffen werden. Dies ist ganz unsentimental fest zu halten.

Die Arbeit in Projektform darf deshalb weder als vorübergehendes Phänomen besehen werden, noch sollte davon ausgegangen werden, dass die kooperative Ergebniserarbeitung eine im Sinken begriffene Sternschnuppe des Managements ist. Ganz im Gegenteil. Genau besehen braucht sie eine nächste Entwicklungsstufe. Um eine solche im wahrsten Sinne des Wortes heranbilden zu können, müssen wir den Treiber kennen.

An dieser Stelle sollten daher jene Marktphänomene in Erinnerung gerufen werden, welche sich in den nächsten Jahren ganz besonders auf die Common-Profit-Unternehmen auswirken werden:

- steigende Anspruchsentwicklung auf Kundenseite
- ortsunabhängige und zeitnahe Verfügbarkeit integerer Information
- abnehmende Informationsnaivität auf Kundenseite
- zunehmende Bereitschaft zur Systemkritik seitens der Konsumenten
- Bildung als Schlüsselfaktor

Der wesentlichste Treiber ist dabei der enorme Know-how-Zuwachs, mit dem unsere Informationsgesellschaft zu Rande

kommen wird müssen. Mittendrin die Common-Profit-Unternehmen als professionelle Leistungsanbieter, deren zentraler Produktionsfaktor das Wissen darstellt.

Daraus soll das nun folgende Gedankenexperiment entwickelt werden:

Das Experiment geht davon aus, dass die Prognosen der Kenntnistheoretiker stimmen und sich das Wissen alle vier bis fünf Jahre verdoppelt. Genau genommen ist es als unerheblich anzusehen, ob es vier, fünf oder sechs Jahre sind. Abgesehen von der schwierigen Messbarkeit und den teilweise problematischen Indikatoren bleiben die Folgen dieselben. Was bedeutet nun ein derart enormer Wissenszuwachs für die einzelnen Systembeteiligten?

## Experten, die am Teppich bleiben

Zunächst besteht die erste Reaktion darin, dass sich die Systembeteiligten zu Systemexperten entwickeln. Sie also spezialisieren und damit fokussieren. Ein Phänomen, das in den letzten Jahren praktisch in allen Branchen gut beobachtbar ist, ganz besonders im Dienstleistungsbereich. Sowohl personenbezogen als auch organisationsbezogen. Besonders zeigt sich dies in der Aufsplitterung von Themenzugehörigkeiten von Mitarbeitenden, die über die Unternehmensgrenzen hinaus gehen.

Diese Entwicklung führt dazu, dass die jeweiligen Branchen zu einem feinkörnigen Expertenteppich werden, der hinkünftig einer entsprechenden Verknüpfung bedarf. Ein Expertenteppich, der zwar in Summe einen enormen Geisteszuschatz birgt, bei dem aber das Wissen der einzelnen Know-how-Träger im Verhältnis zum Gesamtwissen sachlogisch relativ kleiner wird. Die nachfolgende Abbildung soll dies verdeutlichen (siehe Abb. 2: „Wissensteppich und Wissensträger“).

## Wissensteppich und Wissensträger

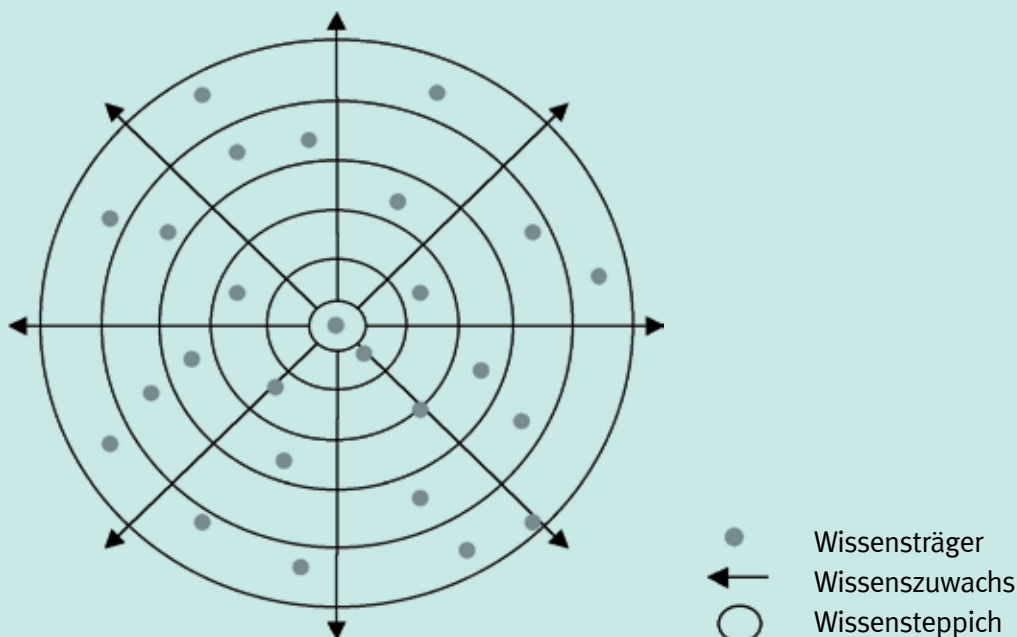


Abb.2: Wissensteppich und Wissensträger

Diese Entwicklung birgt die Gefahr, dass sich die einzelnen Wissensträger zusehends isolieren und die Ergebnisqualität darunter zu leiden beginnt. Warum? Weil die, vor den Unternehmen stehenden, Herausforderungen der kooperativen Wissenszusammenführung unterschiedlicher Experten bedürfen. Immer weniger wird es gelingen, Aufgaben im Einzelnen zu lösen. Die Komplexität der Fragestellungen wird der situativen, themenspezifischen und kreativen Vernetzung der jeweils dazu notwendigen Experten bedürfen. Wobei es die situative und aufgabenspezifische Vernetzung sein wird, die den großen Unterschied zum gegenwärtigen System ausmacht.

Experten werden zusammengebracht, deren verbindendes Netzwerkelement die Lösung einer ganz bestimmten Marktherausforderung ist. Rund um einen kundenfokussierten Kern ranken sich Personen mit ihrem Wissen und bilden dabei viel-

fältige weitere Netzwerke aus. Und so wie die einzelnen Wissensträger andere zu einer Lösungsfindung beziehen, werden auch sie mit ihrem Know-how in anderen Netzwerken als ergänzende Wissensbringer aktiv. Stellt also das herkömmliche Projektmanagement noch ein sehr statisches Modell dar, so ist die Kooperation im Netzwerk überwiegend dynamisiert. Je nach Aufgabenstellung bilden sich temporäre Netzwerke, die nach ihrer Aufgabenerledigung auch wieder zerfallen können. Diese Netzwerke sind aber keine Wagenburgen, sondern müssen sich - wie die Wissensträger selbst - ebenfalls nach außen öffnen.

Wie die Abbildung weiter unten zeigt kann sich dabei auch ein Kernbereich herausbilden, um dessen Mitte herum sich andere Netzwerke bilden (siehe Abb.3: „Wissensteppich und Wissensnetzwerk“).

## New Responsibility

Diese Dynamisierung verlangt den Netzwerkteilnehmenden allerdings besondere Kompetenzen ab. Fertigkeiten, welche die einzelnen Wissensträger dazu befähigen, auf diesem ruckelosen Wissensteppich nicht den Boden unter den Füßen zu verlieren. Nochmals: Die Netzwerke sind nur zum Teil dauerhafte Strukturen, wie sie die Unternehmen bislang gewohnt sind. Größtenteils werden es ergebnisorientierte Flechtwerke sein, die gemeinsam mit dem Ziel, welches sich bei seiner Erreichung verbraucht, wieder zerfallen. Zweifelsohne stellt dies

einen gewöhnungsbedürftigen Gedanken dar. Eines steht allerdings fest: Wissen arbeitet nicht ohne die notwendige Struktur. Welche Fähigkeiten werden demnach die Systemteilnehmenden, die Mitarbeitenden aufgabenspezifischer Netzwerke künftig benötigen?

Die dazu notwendigen Fähigkeiten können, entsprechend dem Prinzip der „Dualen Sensibilität“, in AUSSENORIENTIERTE und INNENORIENTIERTE Befähigungen unterteilt werden.

### Wissensteppich und Wissensnetzwerk

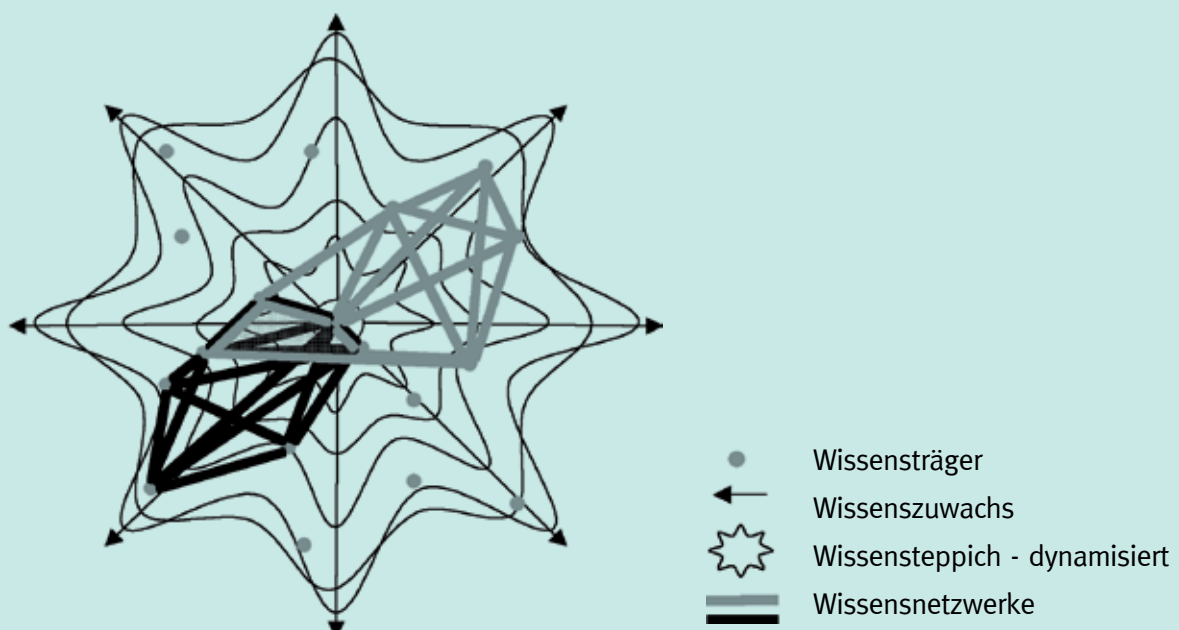


Abb.3: Wissensteppich und Wissensnetzwerk

## Außenorientierte Befähigung

### Netzwerk Kompetenz

Zunächst bedarf es einer ausreichenden Kenntnis über **Aufbau und Pflege von Wissensnetzwerken**. Dazu braucht es zum einen die Sicht über den Wissensteppich und auch das Verständnis darüber, wo welche Wissensträger zu finden und mit welchem besonderen Know-how diese ausgestattet sind. Dieses Netzwerk gilt es dementsprechend zu pflegen. Dabei ist im Besonderen daran zu denken, dass Wissen und Information dem Positivsummenspiel folgen. Wissen wandert nicht seriell, sondern verbreitet sich. Davon abgeleitet bedarf es der Bereitschaft des gegenseitigen Gebens und Nehmens und der dazu notwendigen Intelligenz.

### Soziale Intelligenz

Soziale Intelligenz versteht sich hier zum einen als die Fähigkeit, sich im Wissensnetzwerk vertrauensvoll zu bewegen.

Die Bereitschaft des gegenseitigen Gebens und Nehmens von Know-how fußt auf dem Grundprinzip des **Vertrauens**. Das Vertrauen stellt zum anderen die Grundlage dafür dar, ausreichend **kritisches Reflexionsvermögen** entwickeln zu können. Der Wissensteppich ist im Fluss. Die Experten bewegen sich als Subspezialisten im System. Es ist also davon auszugehen, dass andere Wissensträger neue Kenntnisse in das Netzwerk einbringen, die das bisherige Know-how der einzelnen Wissensträger erweitern, verändern, ja sogar stören oder dem widersprechen. Umso wichtiger ist es, über diese Einflüsse einen offenen und kritischen Diskurs pflegen zu können. Das bedarf einer dementsprechenden Werthaltung im Sinne der **Konfrontationsfähigkeit**. Wenn diese Konfrontationsfähigkeit fehlt, fehlt es später an der Fertigkeit, sich auch mit krisenbehafteten Situationen auseinander setzen zu können.

## Innenorientierte Befähigung

### Experten Kompetenz

Dazu ist die fachliche Fokussierung unumgänglich. Mit all ihren Vor- und Nachteilen. Das **Expertenwissen** basiert auf einem breiten **Grundwissen** und dem notwendigen **Systemverständnis**. Die Subspezialisierung selber ist idealerweise wissenschaftlich abgesichert und deshalb beweisbasiert. Durch diese fachliche Konzentration erwerben Experten Selbstvertrauen, also das fundierte Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit.

### Emotionale Intelligenz

Orientiert an dem von **Daniel Goleman** entwickelten Modell, stellt die Emotionale Intelligenz die Fähigkeit dar, mit

den Gefühlsherausforderungen kompetent umzugehen. Im Zusammenhang mit dem richtigen Verhalten auf dem dynamischen Wissensteppich wird **Risikobereitschaft mit Kalkül** dabei eine ganz wesentliche Befähigung darstellen. Also der Mut, neue Wege zu gehen und hier konventionelle Denkmodelle zu verlassen.

Um dies tun zu können, bedarf es auch einer dementsprechenden **Kreativität**. Rulebreaker zu sein gilt also nicht nur für das Unternehmen. **Unkonventionalität** braucht es auch auf der personalen Ebene.

## Nicht für, sondern mit den Kunden

Geht es darum, die Grenzen solcher Netzwerke auszuloten, gilt Folgendes: Netzwerke werden immer auch über die unternehmerischen Grenzen hinaus reichen. Die Tabuzone und somit die Schranke zwischen Vertrauen und Naivität wird wohl die Tür zum Mitbewerber darstellen. Dieses Vertrauen wird auf der Identifikation mit dem Unternehmen aufbauen

müssen, damit es seine Wirkung tut. Was die Klienten selber betrifft, ist in einem weiteren Schritt davon auszugehen, dass auch sie zusehends Teile von Netzwerken sein werden. Wenngleich nicht alles sozial ist, was sich Netzwerk nennt, so lässt die Praxis bereits durchaus interessante und wertvolle Ansätze erkennen.

»» Je nach Aufgabenstellung bilden sich temporäre Netzwerke, die nach ihrer Aufgabenerledigung auch wieder zerfallen können. ««



# Kommunikation in bewegten Zeiten

## Dialogische Haltung als Kunst, gemeinsam zu denken

**Die Krise ist überstanden – so sagen viele! Jene Unternehmen, welche die Zeichen der Zeit ernst genommen haben, stecken aber gerade jetzt in Prozessen notwendiger Veränderungen wie Strukturanpassungen oder generellen Neuausrichtungen. Es laufen diverse Projekte im Unternehmen, die zweifellos alle darauf ausgerichtet sind, das Unternehmen erfolgreicher zu gestalten.**

**Dr. Maria Ertl**

Warum gibt es gerade in bewegten Zeiten der Weiterentwicklung so viele Ängste, Zweifel, Gerüchte und Vertrauensverluste bei den MitarbeiterInnen? Sehr oft ist die Antwort hierfür im Bereich der Kommunikation zu finden – im Ausmaß und vor allem auch in der Qualität der Kommunikation.

Bewegte Zeiten bedürfen einer deutlich erhöhten Kommunikationsintensität. Und was passiert in der Praxis?

Die Führungskräfte haben oft über lange Phasen hinweg Sprechverbot, sind eventuell selbst noch verunsichert bezüglich der geplanten neuen Wege oder leiden selbst an einem Mangel an Information. Die MitarbeiterInnen treffen also auf gut gehütete Geheimnisse und damit auf Mauern des Schweigens.

Werfen wir nun noch einen kurzen Blick darauf, wie letzt-

endlich miteinander kommuniziert wird. Welche Haltungen und damit auch Verhaltensweisen prägen die stattfindenden Gespräche?

- Wir suchen Zustimmung und nicht Input zu den vorgestellten Gedanken.
- Es geht oftmals nur darum, Recht zu haben.
- Die Karriereposition verleiht der Meinung Macht.
- Schwarz-Weiß-Denken bewahrt uns vor Mehrdeutigkeit und damit vor Unbehagen.
- Der uns fremde Zugang wird als anstrengend und nervig erlebt.
- Kommunikation muss kurz und bündig sein, die Zeit ist knapp.

All diese Gesprächsmuster sind in gutem Einklang mit hierarchischen, effizienten und auf das Individuum zentrierten Kulturen. In Veränderungssituationen jedoch, in denen alle Beteiligten auf die angestrebten neuen Wege mitgenommen werden sollen, verfehlen sie eindeutig ihre Wirkung.

Die Frage, die wir uns stellen müssen, heißt: „Wie kann es uns gelingen, dass unsere Kommunikation Kreativität und gemeinsames Denken zulässt und fördert?“ Beide sind in Zeiten nötiger Veränderungen unerlässlich.

Partnerschaft und Zusammenarbeit, zwei Werte, die sich nahezu in jedem Unternehmensleitbild wiederfinden. Die

notwendige Basis, um diese Werthaltungen auch spürbar zu leben, ist die Art und Weise, wie wir miteinander reden. Unsere Kommunikation steuert unsere Gesamtkultur.

Um das volle kreative Potenzial jedes Einzelnen freizusetzen, muss der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Der Dialog weist uns hier einen Weg, da er gemeinsames Denken fördert, welches die Basis für gemeinsames Handeln darstellt. Der Blick auf das Ganze wird gestärkt und daher auch die Idee, wie der einzelne Beitrag zum Ganzen aussehen kann.

» Wenn wir gemeinsam denken, können wir vielleicht unsere gemeinsamen Probleme lösen. «

David Bohm

Was ist nun das Geheimnis, welches den Dialog so sehr von unserer üblichen Art und Weise zu kommunizieren unterscheidet?

Um dies zu verstehen, ist es hilfreich, sich den Dialog als Gegenpol zur Diskussion vorzustellen (siehe Abb. 4: „Dialog als Gegenpol zur Diskussion“).

In der Diskussion laufen wir rasch Gefahr, „alleine zu denken“. Wir haben eine Annahme zu einem Thema, schaffen uns ein Bild dazu und sind geneigt, uns an dieses Bild als die einzige Wahrheit zu klammern. Diese Haltung hindert sowohl Individuen als auch Unternehmen oftmals an der Möglichkeit sich zu entfalten.

## Dialog als Gegenpol zur Diskussion

Dialog	Diskussion
<b>Ziel</b> Eine gemeinsame Bedeutung schaffen	<b>Ziel</b> Sich auf eine gemeinsame Bedeutung einigen
<b>Merkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unter vielen Teilen das Ganze erkennen</li> <li>• Annahmen erkunden, hinterfragen</li> <li>• Verstehen wollen</li> <li>• Eröffnung vieler verschiedener Perspektiven</li> <li>• Jeder Teilnehmer ist bereit, sich mitzuteilen und gleichsam die anderen Annahmen zu verstehen.</li> </ul>	<b>Merkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme in Teile zerlegen</li> <li>• Annahmen, Gedanken verteidigen, rechtfertigen</li> <li>• Mitteilen, überreden</li> <li>• Sein eigenes Anliegen verkaufen</li> <li>• Überzeugen wollen</li> <li>• Jeder Teilnehmer ist stark auf sich selbst und seine eigene Meinung fokussiert.</li> </ul>

Abb.4: Dialog als Gegenpol zur Diskussion

## Die dialogischen Kernfähigkeiten

Es ist vor allem die Bereitschaft, sich innerlich zu öffnen, die zu „gemeinsamem Denken“ führt. Möchten Sie dialogische Qualität in Ihre Kommunikationshaltung integrieren, so gelingt dies durch die Entwicklung folgender Kernfähigkeiten:

- Zu allererst ist es die immer wieder thematisierte **Fähigkeit des Zuhörens**, welche hier umzusetzen ist. Dabei geht es aber nicht nur darum, das von anderen Gesprochene aufmerksam aufzunehmen, sondern gleichzeitig auch die Reaktionen darauf, die Sie in ihrem eigenen Inneren spüren, wahrzunehmen und nach und nach loszulassen. Ziel sollte es sein, beim Zuhören die eigenen Bilder, die uns oftmals so einengen, zurückzustellen und beim Zuhören inneres Schweigen zu entwickeln.
- Gleichzeitig ist es notwendig, **Urteile in der Schwebe zu halten**. Während dem Zuhören bildet man ja wiederum eigene Meinungen, man ist versucht, die anderen Meinungen abzulehnen und das eigene Bild zu verteidigen. Hier geht es nicht um den schier unerfüllbaren Anspruch, nicht zu beurteilen. Wir sollten aber die Fähigkeit entwickeln, aufkommende Beurteilungen von einer neutralen Position aus zu beobachten, unvoreingenommen zu bleiben und alle Reaktionen erst einmal auszusetzen. Beobachten wir statt dessen, was weitere Erklärungen mit unseren Urteilen machen, wie diese sich im Laufe der Kommunikation verändern oder gar auflösen.
- Eine Herausforderung stellt zudem dar, **die eigene Wahrheit zu artikulieren**. Von Herzen sprechen, sagen, was mir wirklich wichtig ist, erfordert oftmals Mut, macht uns aber erst greifbar und verständlich. Charles Olson meinte: „Was immer du zu sagen hast, lass die Wurzeln dran, lass sie hängen, mitsamt der Erde, um klarzumachen, woher sie kommen.“
- Dialogische Qualität in der Kommunikation bedarf noch eines weiteren zentralen Elementes: dem **radikalen Respekt**. Dabei geht es darum, eine Person als Ganzheit zu verstehen, ihr Sosein und auch ihre Grenzen zu respektieren und zu wahren. Respekt ist eine zentrale Haltung, die auf das Beste im anderen Menschen achtet und ermöglicht voneinander zu lernen.

» Ich bin nicht nur überzeugt, dass das, was ich sage, falsch ist, sondern auch das, was man dagegen sagen wird. Trotzdem muss man anfangen, davon zu reden. Die Wahrheit liegt bei einem solchen Gegenstand nicht in der Mitte, sondern rundherum wie ein Sack, der mit jeder neuen Meinung, die man hineinstopft, seine Form ändert, aber immer fester wird. «

Robert Musil

Die Kommunikation in Unternehmen verläuft im allgemeinen weder rein dialogisch noch rein diskussionsorientiert, zumeist erleben wir einen Wechsel zwischen den einzelnen Elementen, der uns allerdings kaum bewusst ist.

Wir können unsere Kommunikation schon alleine dadurch verbessern, wenn wir bewusster reflektieren, welche Gesprächsform in welchem Kontext zielführend ist.

Braucht es eine rasche Entscheidung zu einem Thema, so ist hier sicher die Diskussion zielführender. Geht es aber darum, einen gemeinsamen Denkraum zu ermöglichen, die Blickwinkel zu erweitern, einzelne Ideen konstruktiv aufzunehmen und nicht nur gegenseitiges, sondern auch ein gemeinsames

Verständnis zu schaffen, so sollten dialogische Qualitäten das Kommunikationsverhalten bestimmen.

Kommunikation in bewegten Zeiten braucht nicht nur eine erhöhte Kommunikationsintensität, sondern auch ein erhöhtes Maß an dialogischer Haltung, um die MitarbeiterInnen abzuholen, deren Erfahrung und Wissen zu nutzen und diese auch auf die geforderten neuen Wege mitzunehmen.

Ich denke, dass wir nicht so viel Zeit für oftmals im Kreis führende Diskussionen aufwenden müssten, wenn wir uns vorab die Zeit für mehr dialogische Qualität in unserer Kommunikation gönnen würden.



# Integrative Personalarbeit

## Ein Treiber der Unternehmensentwicklung

**Die aktuelle Krise ist noch nicht bewältigt und wird uns auch noch länger beschäftigen. Uns wurde dramatisch vor Augen geführt, dass die globalisierte Welt einen Vernetzungsgrad und eine Komplexität erreicht hat, die mit unseren gewohnten Methoden kaum noch zu bewältigen ist. Das Tempo verschärft sich permanent, die Entscheidungsanforderungen steigen fortlaufend. Die zentrale Frage lautet „Wie können wir aus den Mustern der Vergangenheit aussteigen und das beste zukünftige Potenzial realisieren?“.**

Mag. Ruth Arrich und Mag. Franz Auinger

Ein schwieriges Unterfangen, wenn man bedenkt, dass unser Denken und Handeln auf Gewohnheitsmustern basiert, die vertraute Reaktionen auslösen. Prozesse bleiben dadurch in den Strukturen der Vergangenheit stecken. Häufig nicken wir neue Pläne ab und machen weiter wie bisher. Obwohl unser Verstand sagt, dass sich die Herausforderungen von Morgen nicht mehr mit den Methoden von Gestern und Heute lösen lassen.

Ein Schlüssel für den Weg aus dieser Falle liegt im Fördern von Schlüsselkräften, die das System wohl dosiert irritieren und eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen. Es muss gelingen, jene Menschen zu identifizieren, zu

fördern und zu binden, die Optionen und Spielräume rasch und geschickt im Sinne der Gesamtorganisation managen und nutzen.

In der Personalarbeit steckt damit ein wesentliches Potenzial für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Sie wird zu einem Treiber und Gestalter der Organisationsentwicklung.

Dazu braucht es differenzierte Such- und Auswahlstrategien, strukturierte Integration sowie Inthronisation und gezielte Entwicklungsarbeit (siehe auch Abb. 5, rechts: „Die Sechs Hot-Spots als Leitlinien einer integrativen Personalarbeit, die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg abzielen“).

## Das Zusammenspiel von internen und externen HRM-Experten als Chance

Eingefahrene, auch bewährte Routinen sowie verborgene Motive führen häufig zur unreflektierten Wiederholung von Verhaltensweisen – das kann problematisch werden. Hier bringt der Blick von außen wertvolle Erkenntnisse und Einsichten für die Entschlüsselung unerkannter Motive, Beziehungsmuster und Handlungsfaktoren und legt neue Ener-

gien frei – „erst wenn die Bremse gelöst ist, wirkt der Tritt aufs Gaspedal beschleunigend“. Manchmal erlebt man die internen und externen Berater zueinander beinahe in einem Konkurrenzverhältnis. Dabei liegt die Chance im Nutzen der Vorteile und Kompetenzen, die beide Seiten einbringen können (s. Abb. 6: „Der interne und der externe Experte“).

### Sechs Hot-Spots als Leitlinien einer integrativen Personalarbeit, die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg abzielen

#### Dynamisches Personal-Recruiting

**Hot Spot 1:** Der Suche-Auswahl-Prozess als Entwicklungsmaßnahme

Was macht den Erfolg in der konkreten Position aus? Wie gestalten wir deshalb den Such- und Auswahlprozess?

**Hot Spot 2:** Dynamische Kompetenzen anstelle statischer Persönlichkeitsstrukturen

Wie erkennen wir die Potenziale bzw. die Fähigkeiten, erfolgreich mit neuartigen Situationen zurechtzukommen, auch wenn keine ausformulierten Handlungsprogramme vorliegen?

#### Personal-Consulting als Prozess

**Hot Spot 3:** Integration & Teamentwicklung – die Zusammenarbeit gemeinsam modellieren

Wie gelingt es, die Kompetenzen der/des Neuen und die

Dynamik im Team rasch in eine neue, aber dennoch gemeinsame Ausrichtung zu bekommen?

**Hot Spot 4:** Inthronisierung – mit Mut, Ermutigung und Demut die Rolle einnehmen

Wie gestalte ich den Prozess und die Rituale, um nachhaltig und erfolgreich wirksam werden zu können?

#### Personal-Marketing – authentisch und progressiv

**Hot Spot 5:** Entwicklung der Arbeitgebermarke – Employer & Internal Branding

Wie bleibe ich für meine MitarbeiterInnen attraktiv und ziehe neue, interessante Persönlichkeiten an?

**Hot Spot 6:** Digital Network – die Social Media Revolution

Wie gehen wir mit den virtuellen Medien um? Wie können wir diese für unseren Erfolg nutzen?

Abb.5: Die Sechs Hot-Spots als Leitlinien einer integrativen Personalarbeit, die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg abzielen

### Der interne und der externe Experte

Der interne Experte...	Der externe Experte...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennt das System und hat Zugang zu den Hebeln der Umsetzung.</li> <li>• ist Teil des Systems und der Kultur und kann daher eine Filterfunktion wahrnehmen.</li> <li>• ist in der Organisation präsent und kann Treiber sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steht außerhalb des Systems und bringt damit den Blick von außen.</li> <li>• ist selbst nicht betroffen, was die Experimentierbereitschaft erhöht.</li> <li>• kennt andere Systeme und ist besonders gefordert, Methoden- und Fachwissen weiter zu entwickeln.</li> </ul>

Abb.6: Der interne und der externe Experte

Wenn es gelingt, ein gemeinsames Rollenverständnis, eine methodische Abstimmung, eine taugliche Prozessarchitektur und ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz

und des Vertrauens zu schaffen, liegt in der Zusammenarbeit ein echtes Chancenpotenzial für die Umsetzung nachhaltiger Personalstrategien.

„Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedesmal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“

George Bernard Shaw



von links nach rechts: Mag. Peter Hofer, DI Ursula Kopp, Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Ruth Arrich, Dr. Christoph Zulehner, Dr. Maria Ertl, Mag. Franz Auinger

## Neues aus dem inoVato BeraterInnen Team

### Ein Jahresrückblick

Vor einem Jahr wurde die inoVato-Netzwerkfirma ins Leben gerufen. Die langjährigen Kooperationspartner Mag. Peter Hofer, Mag. Klaus Theuretzbacher und Dr. Christoph Zulehner sind damals als Gesellschafter eingestiegen und damit noch stärker ins Berater-Kernteam gerückt. Zur selben Zeit ist mit DI Ursula Kopp als neue Beraterkol-

legin eine Expertin für nachhaltige Unternehmensentwicklung und internationale Prozesse dazu gestoßen.

Nach einem Jahr zeigt sich, dass diese Maßnahmen auch dazu beigetragen haben, die inoVato-Gruppe für umfangreiche, komplexe Begleitungsprozesse noch stärker zu positionieren.



„Beratung entwickelt sich zusehends zur Begleitung im Netzwerk. Die Vielschichtigkeit der Beratungsaufträge, die hohen Kundenanforderungen und die herausfordernden Marktbedingungen machen es notwendig, dass Experten mit unterschiedlichen Spezialisierungen zur Verfügung stehen. Diese Philosophie wird mit der inoVato-Netzwerkfirma Wirklichkeit.“ (Christoph Zulehner)

„Die Vielfalt zeigt ihre Früchte! Untereinander gut vernetzt kann jeder von uns seine besonderen Kernkompetenzen zum Einsatz bringen. Unsere Unterschiedlichkeit schafft Dynamik und lässt uns laufend voneinander lernen. Unsere stark verbindenden gemeinsamen Wert- und Grundhaltungen geben uns die Bodenhaftung, den komplexen Herausforderungen in dynamischen Zeiten mit Professionalität und großer Achtsamkeit begegnen zu können.“ (Peter Hofer)



„Ich stehe auf den inoVato-Leitsatz „Die Kraft entsteht Dazwischen“. Wir wollen die Chance nutzen, aus einer größeren Breite und somit aus mehr Dazwischen mehr Kraft zu generieren.“ (Klaus Theuretzbacher)

Gerade in diesem Jahr nach der Krise hat sich die inoVato-Gruppe auch verstärkt mit dem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Ein Prozess, der viele grundsätzliche Fragen aufgeworfen hat und die Unternehmen und auch uns noch länger beschäftigen wird:

„Nachhaltige Entwicklung ist unmittelbar mit den Werthaltungen eines Unternehmens verbunden. Nur wenn die unternehmerische Verantwortung gemeinsam reflektiert und nach innen und außen gelebt wird, steht ein Unternehmen auf einem langfristigen, tragfähigen Fundament.“ (Ursula Kopp)



## Mag. Anneliese Aschauer seit April 2011 neu im Team!



Anneliese Aschauer ist eine erfahrene Beraterin, Psychologin und Trainerin, leitete in den letzten Jahren das Bildungsinstitut von pro mente OÖ und war zuletzt Geschäftsführerin der pro mente Akademie (pro mente Austria).

In der Branche ist sie vor allem auch als Moderatorin und Begleiterin sensibler Veränderungs- und Entwicklungsprozesse und als Spezialistin für die Themen betriebliches Gesundheitsmanagement, Burnout und Stressmanagement bekannt.

### Was ist die Motivation, ins inoVato-Team einzusteigen?

„Nach meiner langjährigen Zeit als Leiterin und Geschäftsführerin im Bildungsmanagement und in der Personalentwicklung habe ich mich mit Jahresende entschieden, aus dieser Management-Funktion auszusteigen, um viel mehr meiner Leidenschaft – der Begleitung von Menschen und Unternehmen – zu folgen.

Die Komplexität vieler Beratungsprozesse lässt sich aber nur in einem kompetenten Team mit professionellen Kooperationspartnern abdecken. Mit inoVato verbindet mich aus meiner bisherigen Leitungsfunktion eine langjährige Zusammenarbeit, die immer von Wertschätzung und hoher Professionalität getragen war. Ich freue mich persönlich sehr, dass ich zukünftig meine Kompetenzen bei inoVato einbringen kann.“

### Welche Schwerpunkte wird Anneliese Aschauer einbringen?

„Seit vielen Jahren stehe ich für Begleitungsprozesse von hochsensiblen Veränderungsprozessen, für Entwicklung von Menschen und Unternehmen und natürlich für das Thema Burnout und Lebensbalance.

Meine Schwerpunkte ergaben sich immer aus der ganz speziellen Kombination, sowohl als Psychologin einerseits als auch als Unternehmensberaterin (mit jahrelanger Management-Erfahrung) andererseits tätig zu sein. Diese Kombination wird sicher auch in der inoVato zum Tragen kommen.“



(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 V A T O

## 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 &amp; Innovation Zusammen wirken Führung Selbstreflexion &amp; Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>



inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH  
 Dorfweg 2, 4052 Ansfelden  
 07229/87029

[www.inovato.at](http://www.inovato.at)  
[office@inovato.at](mailto:office@inovato.at)