

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Quergänge in der Unternehmensentwicklung

Veränderungen und Innovationen aus und
in Umbrüchen

Was geht gerade quer?



Mag. Franz Auinger

Liebe Leserinnen und Leser!

Diese Ausgabe des inoVators ist eine besondere. Sie ist ein Meilenstein einer Forschungsreise, die uns als Entwicklergruppe seit gut sieben Jahren beschäftigt. Fragen des Veränderungsmanagements, der nachhaltigen Unternehmensentwicklung und der gesunden Balance zwischen den Ansprüchen und der Energie von Führungskräften und ihren Teams standen und stehen im Fokus unserer Beratungsprojekte und unserer Wissensarbeit.



Mag. Klaus Theuretzbacher

Die Krise 2008 und ihre Folgen hat unsere Hypothesen in radikaler Form bestätigt und zu einer Intensivierung, einer – zeitgeistig gesprochen – Verdichtung geführt. Ein Resultat dieser Auseinandersetzung ist unser Quergänge-Prozess:

Gesellschaft, Organisation und Mensch – Entwicklungen aus und in Umbrüchen

Im Rahmen einer qualitativen Studie haben wir Menschen, die mit der Veränderungsdynamik in unterschiedlichen organisationalen Kontexten konfrontiert sind, interviewt.

Diese Ergebnisse und Hypothesen aus unserer Forschungsarbeit wurden im Rahmen einer interaktiven Veranstaltung mit rund 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Wirtschaft, Common-Profit-Organisationen sowie Kunst und Kultur im Offenen Kulturzentrum Linz reflektiert und weiterentwickelt.

In den nachfolgenden Beiträgen werden Impressionen aus diesem Prozess in Wort und Bild veranschaulicht. Diese sollen Sie dazu einladen, sich auf gedankliche Quergänge einzulassen.

Viel Freude dabei wünschen

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Mag. Klaus Theuretzbacher
Consultant inoVato GmbH

Inhalt

Quergänge in der Unternehmensentwicklung	3 4
Die Vorstudie	4 6
Individualität versus Gemeinschaftssinn?	7 8
Ein Gegensatzpaar oder vielmehr eine reziprok abhängige Not-Wendigkeit unserer Zeit?	
Das unbekannte Unbekannte	8 9
Bilder - Galerie	10 11
Macht und digitale Netzwerke	12 13
Auswirkungen und Dynamiken	
Organisationsmodelle der Zukunft	14 15
Was gibt Halt und Orientierung?	15 16
Von der „Alten Welt“ in die Neue	17
Die Übergänge gestalten	
Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung	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. 4: © misterQM; OK Höhenrausch 2: Otto Saxinger



Quergänge in der Unternehmensentwicklung

Begibt man sich auf eine Reise, dann sind Ausgangspunkt und Ziel rasch im Fokus - vor allem bei einer Forschungsreise: Wir erleben gerade Zusammenbrüche vertrauter Strukturen, rasches Entstehen neuer Systeme, können dabei beobachten, dass alte Muster scheitern und sich neue entwickeln. Es funktioniert spannenderweise immer wieder, zwar anders und nicht so wie vertraut, aber es funktioniert. Die Entwicklungen scheinen kaum steuerbar, besitzen eine hohe Eigendynamik.

Mag. Franz Auinger

Die Frage ist, ob wir uns als Gesellschaft in einer besonderen Zeitphase befinden, wir eine außergewöhnliche Entwicklung erleben, vielleicht eine neue Renaissance, eine grundlegende Erneuerung? Entwickeln sich gerade neue „mächtige“ Denkmodelle, die leitend und prägend für unser Bewerten und Handeln sind bzw. sein werden? Oder ist es nur eine besonders rasche, heftige Dynamik innerhalb der anerkannten Muster, des gültigen Status Quo?

Was legitimiert Entscheidungsträger und Berater zum „Quergehen“?

1. Organisationen sind Kristallisationspunkte dieser Dynamik.
2. Verantwortungsträger und Entscheider haben Einfluss auf Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Systeme.

3. Entwickler und Berater haben die Aufgabe in diesem Prozess zu unterstützen, Wege und Spuren zu suchen.
4. Es ist unsere Verantwortung.

Und damit gilt es auch, Antworten auf brennende Fragen zu suchen:

- Erleben wir eine außergewöhnliche Verdichtung von Anforderungen an unsere Kreativität, Gestaltungskraft?
- Ist es nicht vor allem auch eine Frage, welche „Wirklichkeit“ wir gemeinsam konstruieren,
- eine Frage, welche (neuen) Prinzipien uns letztlich leiten? Worauf können wir aufbauen, woraus schöpfen?
- Und welche Spuren weisen uns dabei den Weg in die Zukunft?

Zumindest seit Beginn der griechischen Klassik vor rund 2500 Jahren bewegt sich die Menschheit teilweise bewusst und reflektiert im Spannungsfeld zwischen Idealismus, der Welt der Ideen und dem Materialismus, dem konkreten Wissen, dem Beobachtbaren, Erfahrbaren. Ein Spannungsfeld, das immer

wieder zu Konfrontationen, Auseinandersetzungen und Krisen, letztlich aber auch zu weiterentwickelten Denkmodellen und Entwicklungsschüben geführt hat.

Krisen – wie auch die gegenwärtige – sind Umbrüche und geben Raum für neue Denk- und Gestaltungsprozesse.

Die Vorstudie



Von Juni bis August 2011 führten wir Interviews mit 15 Personen aus Profit- und Common-Profit-Organisationen, Kunst, Kirche, Wissenschaft und Beratung. Keine repräsentative Befragung, sondern eine bewusst getroffene Auswahl an Menschen, die wir als Querdenker und Gestalter wahrnehmen. Menschen, die Einfluss nehmen wollen und es in ihrem Feld auch können. Menschen, die aufgrund ihrer Funktion in kritischen Phasen als „Fels in der Brandung“ gebraucht werden, also Orientierung und Sicherheit vermitteln sollen.

Mag. Klaus Theuretzbacher

In den Gesprächen konfrontierten wir unsere Gesprächspartner mit einigen Überlegungen zu aktuellen Entwicklungen. Von den Befragten wollten wir u. a. wissen:

- „Welche Einschätzung, welche Bilder haben Sie bzgl. relevanter Trends, Entwicklungen, Strömungen? Erleben Sie die aktuellen Veränderungen als Paradigmenwechsel, als neue Renaissance, als logische Weiterentwicklung oder als etwas ganz anderes?
- Weshalb erachten Sie diese Trends, Entwicklungen, Strömungen für relevant?
- Welche Auswirkungen nehmen Sie wahr?“

Praktisch alle kamen dann auch auf mögliche Lösungs- und Gestaltungsansätze zu sprechen.

Betrachtet man die Gespräche quer und zusammenfassend, ist Folgendes zu konstatieren:

- eine weitgehende Einigkeit über den Befund, also die Symptome und deren Wirkungen
- unterschiedliche Bewertungen dieser Symptome,
- auseinander gehende Bilder, was den weiteren Verlauf betrifft (bis hin zur völligen Ungewissheit)
- daher sehr unterschiedliche Lösungsansätze (bis hin zu Ratlosigkeit).

Der Befund zur gegenwärtigen Situation: Dynamisierung – Verdichtung – Brüche – Wertewandel

Wie nehmen die Befragten die aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation wahr? Was tut sich an relevanten Entwicklungen? Einige Aspekte dazu:

„Die Menschen im mitteleuropäischen Raum, speziell in Österreich, haben ein äußerst hohes Niveau an Lebensstandard erreicht.“ „Es gibt keine Grenzen des Genug-Seins, des Genug-

Habens.“ „Selbstzufriedenheit und Saturiertheit stellen sich der Entwicklung einer hohen Dynamik – die vergleichsweise in asiatischen Ländern gegeben ist – entgegen.“ „Es ist eine Beschleunigung in vielerlei Hinsicht wahrzunehmen, eine Dichte an Veränderungen mit vielen extremen Einschnitten, nicht-linearen chaotischen Prozessen und Systembrüchen.“ „Alles

verflüssigt sich.“ „Unsere Gesellschaft befindet sich in einer Erosionskrise.“ Und: „Unternehmen haben entweder Sorgen (keine Aufträge, keinen Umsatz) oder Probleme: Welchen Auftrag sollen wir – bei zu wenig Personal und Ressourcen – zuerst in Angriff nehmen?“

Der Wandel der Werte beschäftigt auch. Einige Beispiele dafür: „Entsolidarisierung und Skepsis gegenüber solidarischen Systemen.“ „Der Lebensstil geht weg vom Traditionellen hin zu Anonymisierung und Individualisierung“. „Die soziale und regionale Verantwortung der Unternehmen sinkt aus struktu-

rellen Gründen – Manager werden weltweit eingesetzt, somit ist die aktuelle Region, in der sich ein Manager befindet, ihm völlig gleichgültig.“

Diese Phänomene bewirken u. a. „viel Ratlosigkeit“, eine „fundamentale Verunsicherung in der Bevölkerung“, „Angst bei den Individuen“ und „Ohnmacht in großen komplexen Systemen“. „Die Menschen kommen mit der „Losigkeit“ unserer Gesellschaft nicht mehr klar – mit der Wertelosigkeit, der Orientierungslosigkeit, der Ruhelosigkeit und der Arbeitslosigkeit.“

Bewertungen und Interpretationen dieses Befunds

Hier gehen die Statements in völlig verschiedene Richtungen und Dimensionen. Einige Beispiele, die dies verdeutlichen: „Nichts Außergewöhnliches, Veränderung ist eine Konstante, wir verändern uns laufend.“ „Beschleunigung ja, aber kein Paradigmenwechsel.“ „Keine Revolution, sondern eine evolutionäre Entwicklung, die sich eigentlich seit den letzten Jahrzehnten zieht – die Veränderung findet in kontinuierlichen Schritten statt, ohne echte Brüche aufzuweisen.“ „Keine besonders starken, jedoch sehr schnelle und damit dichte Veränderungen.“ „Wir empfinden viele der Umbrüche, die früher schleichend zu uns gekommen sind, nun wie einen Tsunami, einen Umbruch,

wie eine Explosion, die eine Renaissance notwendig macht, weil die Geschwindigkeit der Veränderung so hoch geworden ist.“ „Die Dringlichkeit ist etwas Neues; das hat schon mit Paradigmenwechsel zu tun.“ „Es handelt sich um einen schleichenden Wandel sowie einem darauf folgenden kräftigen Umbruch in ca. 5 Jahren.“ „Wir sind in einem großen Umbruch, der sogar eine Renaissance werden könnte; das System der Wertigkeiten, Ansprüche sowie des Profitdenkens muss neu wachsen.“ „Die Veränderung ist schon vollzogen, die Transformation ist schon passiert, es gibt keinen Weg zurück.“

Wir empfinden viele der Umbrüche, die früher schleichend zu uns gekommen sind, nun wie einen Tsunami, einen Umbruch wie eine Explosion, die eine Renaissance notwendig macht, weil die Geschwindigkeit der Veränderung so hoch geworden ist.

Wie könnte es weitergehen? Der Blick in die Kristallkugel

Kein Wunder, dass bei derart unterschiedlichen Interpretationen des Befundes auch die Prognosen in viele verschiedene Richtungen weisen. Wiederum einige Statements der Befragten: „Die Gesellschaft wird an Grenzen stoßen. Dieses Begreifen, dass wir an Grenzen stoßen, ist der Paradigmenwechsel.“ „Wir sind am besten Weg zur nächsten Wirtschaftskrise, die weit größer ausfallen wird als die letzte.“ „Die Wahrscheinlichkeit, dass viele kleinere Krisen auf uns zukommen, ist größer als die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne große Krisen auftreten werden.“ „Das goldene Zeitalter des Westens ist vorbei – andere

werden das Oberwasser bekommen.“ „Der Motor der Veränderung: die Erhöhung des sozialen Drucks. Die „Verlorene Generation“ sind Menschen, die nichts zu verlieren haben.“ „Konflikte sind unausweichlich; innerpolitische Unruhen aufgrund der immer größer werdenden Schere innerhalb der Bevölkerung.“ „Blasen werden platzen: die Individualisierungs- oder Ego-Blase sowie die Leistungsblase.“ „Die Renaissance der Solidarität wird ein Thema in der Zukunft.“ „Die Menschen werden mündiger.“ „Der Mensch findet immer Lösungen. Wir sind unglaublich anpassungsfähig und clever genug, uns zu verändern.“

Ansätze zu Lösungen und Gestaltung

Dem Grundgedanken der Quergänge entsprechend lassen sich die Lösungs- und Gestaltungsansätze, die von den Befragten genannt wurden, auf drei Ebenen festmachen: auf der Ebene der Gesellschaft, auf der Ebene der Organisationen und der des Individuums.

Folgende Anregungen geben die Interviewten auf der gesellschaftlichen, also der Makro-Ebene:

- „Das oberste Gebot ist: Wie kommt die gesamte Bevölkerung in Zeiten der Veränderungen in die neue Welt?“
- „Ein Gemeinschaftsdenken wird verstärkt benötigt, also Verteilungsgerechtigkeit und die Frage nach nachhaltigem Leben.“
- „Unternehmer, Manager, Lehrer und Eltern sollen als Pädagogen agieren, Kultur und Werte vermitteln.“
- „Sozialräume sollen wieder erobert werden – inklusives Leben soll ermöglicht werden, wo niemand ausgegrenzt wird.“
- „Soziale Netzwerke sollten wieder gestärkt werden.“
- „Wie nütze ich die Weisheit der Vielen?“
- „Die Politiker, sozialen Institutionen, Künstler geben einen Rahmen vor, verwalten, irritieren und provozieren und werden dadurch Impulsgeber, Enabler für die Veränderung.“

Den Organisationen empfehlen die Befragten:

- „Der volatilen Zukunft mit robuster Vorgehensweise (zielstrebiges, kurzfristiges Wirtschaften) trotzen.“
- „Unternehmen haben Verantwortung!“
- „Erhöhung der Flexibilität auf allen Ebenen. Die Reagibilität muss erhöht werden.“
- „Eine Vision, ein Zukunftsbild entwickeln. Dafür Räume schaffen – die Frage des Wofür muss in den Mittelpunkt gestellt werden. Und damit die Frage nach dem Sinn auf individueller und auf Unternehmensebene.“

Zu guter Letzt Handlungsempfehlungen für den Einzelnen:

- „Ich muss versuchen, die Veränderung zu beherrschen, zu gestalten. Ich muss agieren. Es darf nicht umgekehrt sein, dass mich die Veränderung beherrscht, ich lediglich reagiere.“
- „Dem Bürger kommt die Eigenverantwortlichkeit zu, sich nicht emotional zu entschuldigen und je nach Opportunität die für ihn sympathische Information zu wählen, sondern sich mit den konkreten Herausforderungen zu konfrontieren.“
- Und noch mal die – vielleicht tröstlichen – Worte: „Der Mensch findet immer Lösungen. Wir sind unglaublich anpassungsfähig und clever genug, uns zu verändern.“

Aufbauend auf unsere Vorstudie und der Forschungsarbeit haben wir fünf zentrale Themenstellungen identifiziert, die eine besondere Relevanz für die Weiterentwicklung unserer Systeme haben werden:

- Organisationsmodelle der Zukunft
- Was verleiht Halt und Orientierung?
- Macht und digitale Netzwerke
- Individualität versus Gemeinschaftssinn
- Das unbekannte Unbekannte

Im Rahmen der Quergänge wurden diese Fragestellungen in heterogenen Gruppen – dh., dass in jeder Gruppe Menschen aus unterschiedlichen Bereichen mitwirkten – bearbeitet.

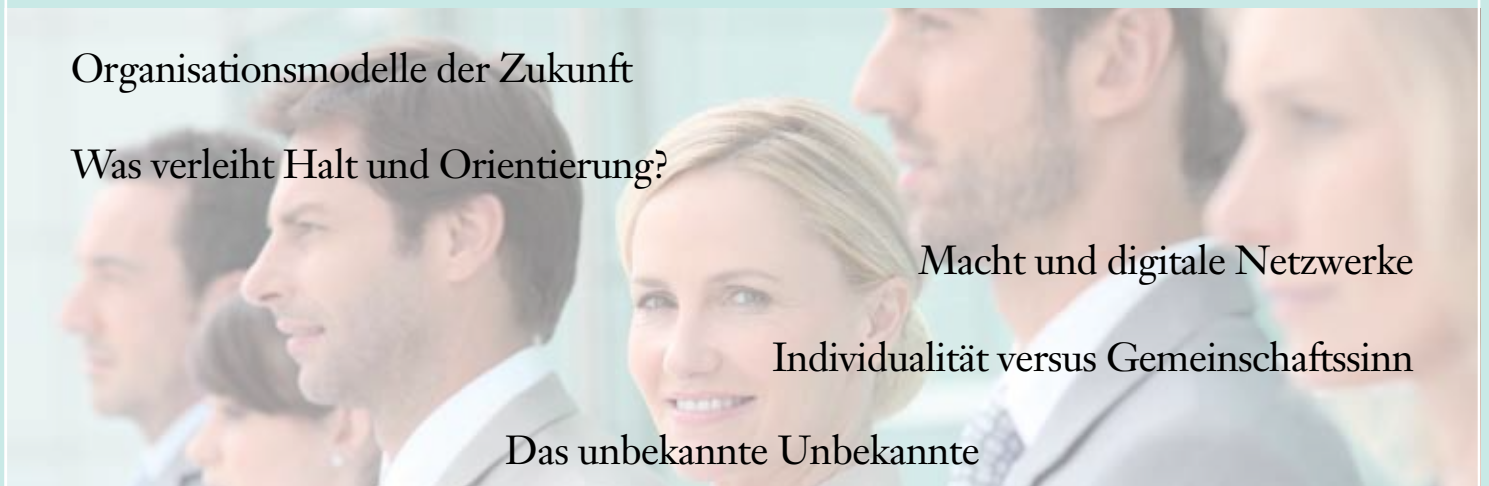
Organisationsmodelle der Zukunft

Was verleiht Halt und Orientierung?

Macht und digitale Netzwerke

Individualität versus Gemeinschaftssinn

Das unbekannte Unbekannte



Individualität versus Gemeinschaftssinn?

Eine Gegensatzpaar oder vielmehr eine reziprok abhängige Not-Wendigkeit unserer Zeit?



Menschen erleben heute ein Spannungsfeld aus persönlicher Identitätssuche in einer pluralistischen „Life-Style“-Gesellschaft mit der Anforderung einerseits ein „interessantes“ Ich zu sein und andererseits das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, menschlicher Nähe und Geborgenheit.

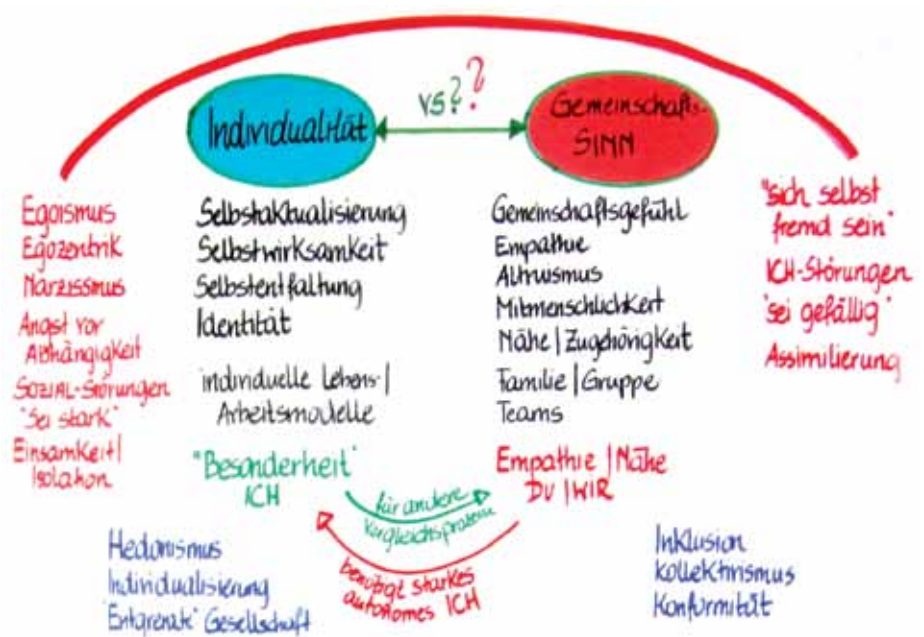
Mag. Anneliese Aschauer

Polarisierend und gemütererregend ist nicht der Wunsch nach Individualität und Gemeinschaftssinn gleichermaßen, sondern vor allem die befürchteten (pathologischen) Extremausprägungen beider Pole: Egozentrik und Egoismus, reine Ich-Bezogenheit bis hin zu erlebter Einsamkeit und Isolation einerseits und übersteigter Konformismus und Assimilation, die keinen Platz für Persönlichkeit und Individualität mehr lassen, andererseits.

Menschen haben Sehnsucht nach sich selbst UND nach Nähe und „getragen“ werden!

Zentrale Fragen:

- Wie schaffen wir uns Individualität bzw. was fördert den MUT zur Individualität?
- Wer (oder was) entscheidet über Identität und wie kann diese Entscheidungskompetenz bei Individuen gefördert werden?
- Wie geht der Mensch mit Unsicherheiten in Identitätsbruch-Zeiten um?
- Welche Räume können geschaffen werden, um Menschen die Erfahrung von Identität UND Gemeinschaft bis hin zu Solidarität erlebbar zu machen?
- Welche Rolle können hier Unternehmen und deren Führungskräfte bzw. Manager spielen?



Individualität benötigt Gemeinschaft und gelebte Gemeinschaft erfordert starke Individuen.

Eine „individuelle“ Identität zu entwickeln ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Zulassen von Unsicherheiten erfordert. Identitätsentwicklungen werden einerseits aus „Brüchen“ und Veränderungen im Leben hervorgerufen, aber auch durch eine innere Sehnsucht nach uns selbst und möglicher Entwürfe von uns selbst.

Stabilisierend und entwicklungsfördernd wirken „soziale Ruheräume“, liebevolle Beziehungen und eine „Geborgenheit im Ich und Wir“.

Entscheidungen zu individuellen Lebens- und Arbeitsentwürfen werden aber immer auf einem systemischen / kontext-

tuellen Hintergrund entwickelt.

Unternehmen bieten hier Erfahrungs- und Lernräume und Führungskräfte können im Rahmen von „symbolischem“ Führungshandeln einen Möglichkeitsraum eröffnen, der sowohl Gemeinschaft und „Getragen werden“ zulässt aber auch

Raum für Individualität und Selbstentwicklung aufmacht.

Die Zusammenhänge zwischen der Möglichkeit zur Selbstentwicklung und erlebter Sinnstiftung auf Motivation, Commitment und Engagement sind hinlänglich belegt.

Das unbekannte Unbekannte



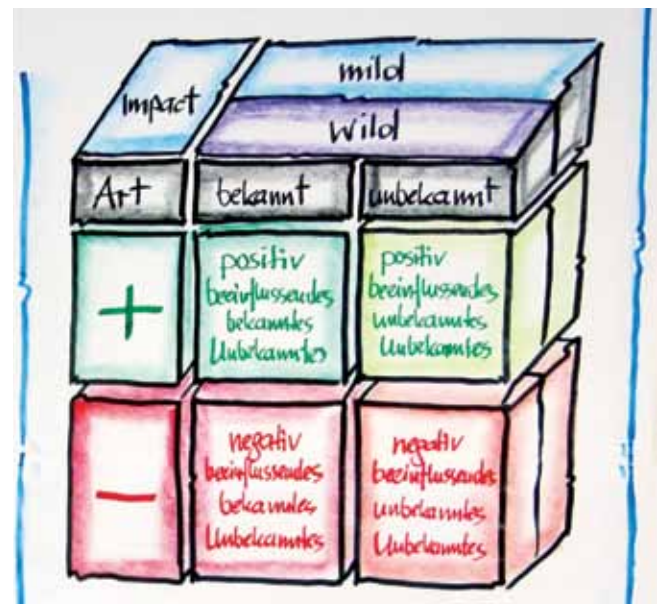
Je dynamischer und unvorhersehbarer die Umwelt wird, um so mehr entsteht ein Bedürfnis nach Orientierung in der Welt des Unbekannten.

Dr. Christoph Zulehner

Die Managementebene ist in ihrem Alltag immer auch mit unvollständiger Information konfrontiert. Diese unvorhersehbaren Ereignisse teilt der amerikanische Statistiker und Finanzmathematiker Nassim Nicholas Taleb¹⁾ in zwei Kategorien: In ein **bekanntes Unbekanntes**. Dabei handelt es sich um Ereignisse, die auch schon bisher stattgefunden haben. Und in das **unbekannte Unbekannte**. Ereignisse also, von denen Führungskräfte aus gegenwärtiger Betrachtung weder wissen, dass sie eintreten werden, noch wann. Von zusätzlicher Bedeutung ist die Intensität solcher Ereignisse. Diese positiven oder negativen Ereignisse nennt Taleb milde oder wilde Zufälle²⁾. Daraus ergeben sich acht verschiedene Spielarten des Unbekannten.

Eine der Arbeitsgruppen beschäftigte sich mit diesem theoretischen Konstrukt. Anschließend wurden die Ergebnisse bei „Quergängen“ zur Diskussion gestellt.

Die Erkenntnisse aus dieser Sequenz können wie folgt zusammengefasst werden:



Das Unbekannte macht immer auch Angst. Deshalb ist es wichtig, sich dieser Tatsache im Austausch bewusst zu werden und Räume für Begegnungen zu schaffen. Es gilt zu verh-

1) Vgl.: Taleb, Nassim Nicholas: Fooled by Randomness - The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets, New York, Random House, 2001
Taleb, Nassim Nicholas: The Bed of Procrustes, Philosophical and Practical Aphorisms, New York, Random House, 2010

2) Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan - The Impact of the Highly Improbable, New York, Random House, 2007

dern, dass wir Menschen uns an Systemen und Mechanismen beteiligen, von denen wir wissen, dass wir uns eigentlich gar nicht beteiligen wollen.

Langsamkeit, Flanieren und Schlendern gelten in unserer Gesellschaftsordnung weitgehend als Tabu. Dieses Tabu gilt es aufzubrechen. Es müssen wieder Räume geschaffen werden, die es ermöglichen, Ruhe zu finden zum Nachdenken.

Sich vorbereiten heißt nicht nur „machen“, es gibt auch ein „lassen“. Lassen im Sinne des „Wu wei“. Der Begriff „Wu wei“ stammt aus dem Daoismus. Er wird definiert als Nicht-handeln durch „Enthaltung eines gegen die Natur gerichteten Handelns“. Ein Ziel muss nicht immer aktiv verfolgt werden.

Dem gegenüber stand der Ansatz der Aktivität. „Wer sich **nicht** in Gefahr begibt, kommt darin um!“, so ein Beitrag.

Es wurde aber auch die Art der Kategorisierung des Unbekannten kritisch gesehen. Das gezeigte mehrdimensionale

Modell ist möglicherweise zu starr. „Wieder eine in Tabellenform gegossene Erklärung“, so ein analysierender Kommentar. Resümierend wurden zwei Erkenntnisse gewonnen. Für das bekannte Unbekannte können vorbereitende Maßnahmen getroffen werden. Hier gilt es lediglich, die bisherigen Erfahrungen und die Geschichte nicht zu ignorieren. Für das unbekannte Unbekannte braucht es mehr.

Es bedarf der Widerstandsfähigkeit bzw. Toleranz des Systems. Um eine solche Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, sind folgende Fähigkeiten von besonderer Bedeutung:

- Scharfsinn
- Breite Kompetenz und nicht nur Subspezialisierung
- Verankerungen (Sicherheit) auch außerhalb des Systems
- Austausch und Räume für intellektuelle Begegnungen
- Ein redundantes Vorhandensein von Ressourcen (Reserven)

„Redundanz ist kein Luxus. Sie stellt die notwendige Reserve für unvorhersehbare negative Ereignisse dar.“

Die Dimensionen des Unbekannten

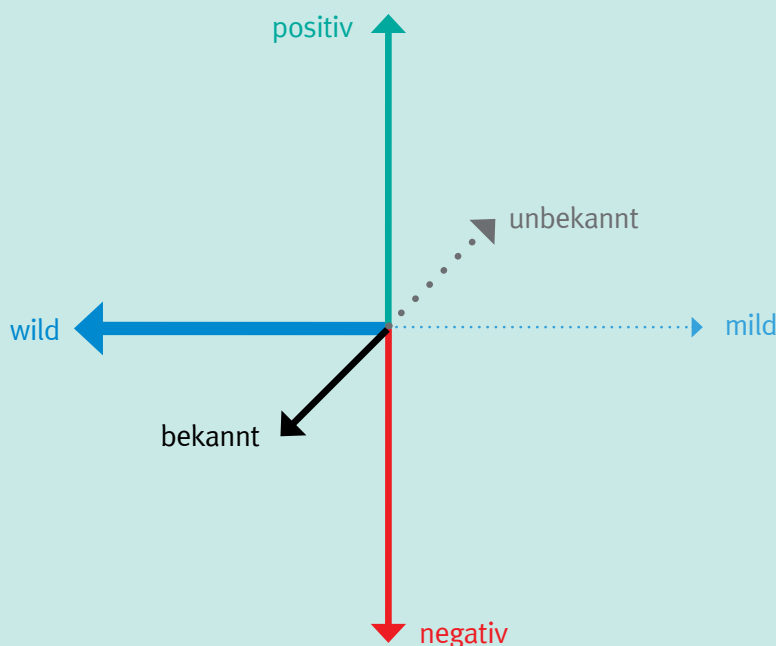


Abb.1: Die Dimensionen des Unbekannten

Bilder - Galerie „Quergänge - Gesellschaft, Organisation und Mensch“ am 18. Oktober 2011





Macht und digitale Netzwerke

Auswirkungen und Dynamiken



Das Besondere in der aktuellen Krise ist wahrscheinlich die zugleich stattfindende Veränderung der Macht-konstellationen. Wir erleben eine Sinnentleerung der etablierten Strukturen und über die modernen Kommunikationstechnologien eine dramatische Veränderung der Prozesse der Information, Entscheidung und Evaluierung.

Mag. Franz Auinger

Eine zunehmende Dynamisierung führt zu Unberechenbarkeit - Gift für tradiertes Machtverhalten

Zugleich ermöglicht die zunehmende Dynamisierung eine rasche Durchdringung aller relevanter Bevölkerungsbe-reiche, die Ausrichtung und Fokussierung der kritischen Masse in einer relativ kurzen Zeit. Möglichkeiten der Eigensteuerung und Eigenverantwortung steigen und werden notwendiger.

Social Media und Macht ist ein sehr junges Thema und steht erst am Beginn - auf die aktuellen Umbrüche bezo-gen ist es Ursache, Transmitter und Resultat. Letzteres, weil sich durch den Aufbruch von Strukturen und Tradi-tionen und dem damit verbundenen Machtverlust etablier-ter Strukturen, neue, digital getragene Einflussysteme ent-wickeln (können).

Spannend ist die Frage, ob wir (Entscheider und Berater), die diese neuen Medien und ihre Auswirkungen auf Macht-prozesse oft noch gar nicht wirklich verstehen, mit den uns alt bekannten „Methoden“ und Maßstäben die Folgen und Potenziale überhaupt erfassen und bewerten können.



99 Digitale Vernetzung wird die Organisationen durchdringen, damit wird eine neue Dynamik in den Informationsprozessen entstehen. Es werden die Möglichkeiten der Eigenverantwortung und Eigensteuerung steigen. Eine neue Welle des Entre- und Intrapreneurships könnte auf uns zu kommen und neue Zugänge der Personal- und Organisationsentwicklung öffnen. 66

Social Media und Macht

1. Hat eine Organisation überhaupt eine Alternative zur aktiven Gestaltung digitaler Medien?

Wahrscheinlich nicht. Die kommenden Generationen sind mit diesen Technologien sozialisiert worden, für sie ist es normal, Standard.

Aktuell scheint es, als ob Organisationen Gefahr laufen, bald schlechter vernetzt zu sein, als ihre social media-versierten Mitglieder/MitarbeiterInnen. Stellt sich das Management dagegen, wandert die Dynamik in die Untergrundkultur, in die informellen Prozesse.

Die Chance ist, i.S. eines internen facebook, eines Unternehmens-Wikipedia, von Wissensplattformen aktiv zu werden. Die Herausforderung ist, die bottom-up Prozesse auch zuzulassen, diese zu ermächtigen.

2. Was ist der Nutzen?

Digitale Netzwerke können Veränderungsprozesse dynamisieren, bieten die Möglichkeit, mit Anliegen die Organisation rasch zu durchdringen – wenn diese verstanden und getragen werden.

Sie ermöglichen eine kreative Auseinandersetzung, eine offene Beteiligung an Meinungsbil-

dungsprozessen. Damit kann der Innovations- und Kreativitätsgrad des Systems gesteigert werden und Selbststeuerung forciert werden.

3. Was ist die Rolle der Entscheider?

Netzwerke in Organisationen forcieren die informellen Strukturen – sie können dynamisieren oder paralysieren.

Entscheider müssen sich reflektiert bewusst machen, ob sie Gestalter oder Behinderer digitaler Netzwerke sind. Sie sollten sich der Gefahr stellen, dass ihre Organisation einer echten Auseinandersetzung ausweicht und sich ins Abseits bewegt – ohne es wirklich mitzubekommen.

4. Die richtige Strategie?

Wichtig erscheint, mit dem Thema offensiv umzugehen, eine offene Auseinandersetzung i.S. der Kulturentwicklung zuzulassen, zu fördern.

Aktuell erleben wir, dass in Prozessen außerhalb der Systeme (Märkte, Gesellschaft) ein offensiverer Umgang mit den neuen Medien erfolgt als innerhalb der Systeme. Offenbar wirken die bestehenden Machtstrukturen dagegen oder schwächen zumindest ab.

Organisationsmodelle der Zukunft



Wie müssen Organisationen beschaffen sein, welche Gestaltungsprinzipien und Merkmale müssen sie aufweisen, damit sie den künftigen Anforderungen gerecht werden?

Mag. Klaus Theuretzbacher

Vorstudie und die Beiträge vieler TeilnehmerInnen der Quer-gänge bestätigen die Wichtigkeit folgender Faktoren:

- Flexibilisierung, Erhöhung der Reagibilität – die Notwendigkeit der Wendigkeit auf mehreren Ebenen (Prozesse, Entscheidungen, Kosten, Finanzierung ...)
- Stabilität von innen heraus – als unumgängliche Voraussetzung und wertvoller Gegenpol für die Flexibilität. Stabilität, etwa aus der Mission, aus Leitwerten oder schlicht aus personeller Kontinuität.
- Intelligente Formen von Kooperation, Vernetzung, Vielfalt – auch über bisher übliche Grenzen hinaus. So brachten sich etwa VertreterInnen aus Kunst und Kultur ins Spiel: Organisationen müssen lernen, mit kleineren Irritationen umzugehen, um nicht an großen Irritationen – Krisen! – zu zerbrechen. Eine Lernerfahrung, die die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit vermeintlichen „Exoten“ – wie etwa Kunden, junge Menschen, SeniorInnen, KünstlerInnen ... – ermöglicht.



- Partizipation, Räume für Mitgestaltung – ein Faktor, der vor allem im Zusammenhang mit veränderten Lebensentwürfen von MitarbeiterInnen eine Rolle spielt und Kreativität und Flexibilität deutlich erleichtert.

Einige Highlights aus der Diskussion in der Gruppe bzw. den darauf folgenden Quergängen:

„Als uns die Krise erreicht hat, haben wir den Teams noch mehr Raum zur Verselbständigung gegeben ... Das hat sich als völlig richtiges Vorgehen erwiesen.“

„Organisation ist das Managen von Spannungsfeldern und

Widersprüchen. Daher: kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren!“

„Wir fragen nach ‚Organisationen der Zukunft‘. Geht es nicht viel mehr um die ‚Person der Zukunft‘? ... Menschen, die authentisch die Unternehmenswerte verkörpern und leben.“

„Spielregeln sind wichtige Rahmenbedingungen, die Stabilität geben.“ Und: „Erfolgreiche Organisationen lassen es zu, dass – vor allem in heiklen, kritischen Phasen – die Spielregeln kreativ verlassen werden dürfen.“

» Organisationen müssen lernen mit kleineren Irritationen umzugehen. Um nicht an großen Irritationen – Krisen! – zu zerbrechen. «

Was gibt Halt und Orientierung?



Was sollten die Menschen / die Gesellschaft / Organisationen verstärkt tun, um die Herausforderungen der Zukunft gut meistern zu können?

Mag. Peter Hofer

Was verschafft Halt?

Halt und Orientierung kann von Außen, aber auch von Innen kommen. Die graduelle Ausprägung zwischen Außen- und Innenorientierung ist nicht zuletzt auch von der persönlichen Biographie abhängig und wird wesentlich in den ersten Lebensjahren beeinflusst.

Innenorientierung

Um die Voraussetzungen für die Möglichkeit zu innerem Halt und innerer Orientierung zu erfüllen, ist es erstrebenswert, u.a. folgende Persönlichkeitsmerkmale zu entwickeln:

- achtsamer Umgang mit sich selbst (Selbstwert)
- achtsamer Umgang mit anderen Menschen (soziale Einstellung) und
- achtsamer Umgang mit der Umwelt (Umweltbewusstsein).

Entscheidend ist dabei, dass diese Merkmale in guter Balance zueinander stehen und dass den damit verbundenen Werthaltungen im familiären Kontext ein hoher Stellenwert zukommt.

Von der „Alten Welt“ in die Neue

Die Übergänge gestalten



In den Impuls-Präsentationen und den Workshops zu den Fokusthemen wurde spannend diskutiert und auch in die Tiefe gegangen. Die grundsätzliche Idee war, Spuren für den Weg in diese „Neue Welt“ zu entdecken und zu verfolgen.

Mag. Franz Auinger

Lösungen kann es nicht wirklich geben, zumindest keine einfach strukturierten, dafür ist die Welt, die wir in den letzten fünfzig Jahren geschaffen haben, zu komplex.

Dementsprechend müssen wir lernen, mit hochkomplexen Systemen umzugehen. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, wie es gelingt, in einer sich „verflüssigenden“ Welt die erforderliche Stabilität zu sichern. Und was kann diese Stabilität sein, ausmachen? Ist es die Konstruktion eines neuen gültigen Paradigmas, eines mentalen Modells, aufbauend auf den Errungenschaften der Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit und den Lessons Learned aus den aktuellen Krisen? Rückbesinnend auf Jahrhunderte der menschlichen Geistesentwicklung und in Antizipation der heranwachsenden Erfordernisse?

Die Entscheidungsträger der Wirtschaft und Sozialwirtschaft, aus der Kunst- und Kulturszene können und sollen dabei eine besondere Rolle, eine gesellschaftliche Verantwortung für die Veränderungsnotwendigkeiten übernehmen. Sie sind dann letztlich auch „Pädagogen“ einer gesellschaftlichen Entwick-

lung, Menschen, die in ihren Organisationen einen Raum für Innovation, Verfestigungen und Gemeinschaftssinn bieten.

Kulturschaffenden kommt eine besondere Rolle zu. Sie zeigen auf, provozieren und können damit Entwicklungen auslösen, irritieren und begleiten.

Es ist unsere Verantwortung, in den Bereichen, wo wir wirksam sind und Einfluss nehmen können, einen Beitrag zu leisten. Auch jene, die auf der Makro-Ebene die Rahmenbedingungen gestalten, an diese Verantwortung zu erinnern, ihre Achtsamkeit zu beeinflussen.

Aus dieser Vielfalt an Unterschiedlichkeit, die mit den erlebten Entwicklungen einhergeht, resultiert ein großes Auseinandersetzung- und Innovationspotenzial. Es muss nur richtig genutzt werden. Wird dieses richtig genutzt, kann sich unsere Gesellschaft in einen neuen verbesserten physischen Daseinszustand entwickeln. Dabei würden maßgebliche Problemzonen, und mit ihnen verbundene Spannungsfelder, teilweise aufgelöst.

» Prof. Peter Kruse: Wir sind ein bisschen wie die Zauberlehrlinge. Es ist relativ leicht, eine vernetzte Welt zu erzeugen, aber es ist bei weitem nicht so leicht, mit den Wirkungen dieser Vernetzung hinterher auch angemessen umzugehen. Also sind die größten Druckpotenziale, die da sind, eigentlich eine Reaktion auf die Vernetzungsdichte in dieser Welt. «



Neuigkeiten in der inoVato Unternehmensentwicklung

Die Kraft entsteht Dazwischen – Franz Auinger und Maria Ertl teilen sich in Zukunft die Geschäftsführung der inoVato GmbH

Franz Auinger hat die inoVato 1994 gegründet, seit 2000 ist Maria Ertl als Beraterin und Trainerin im Team. In den Jahren zuvor war sie im Rahmen einer Kooperation als Personalconsulterin für die inoVato-Gruppe tätig.

Heute umfasst die **inoVato Unternehmensentwicklung** **rund 15 Mitglieder** im Kernteam und namhafte Kooperationspartner im Netzwerk und ist über drei Firmen organisiert:

- die **inoVato strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH**
- das Tochterunternehmen, **motiV Personal Consulting GmbH**
- und seit eineinhalb Jahren die Netzwerkfirma, **inoVato GmbH & CoKG**

In Zukunft wird Maria Ertl als Co-Geschäftsführerin die Geschicke der inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH gemeinsam mit Franz Auinger lenken.



Was sind die **Hintergründe**, die zu dieser Veränderung geführt haben, welche **Vorstellungen** für die weitere Entwicklung bestehen?

Franz Auinger:

Maria Ertl und ich können nun bereits auf fast zwanzig Jahre Zusammenarbeit zurückschauen. Eine Zusammenarbeit, die von einer hohen Übereinstimmung in den Werten und der Unternehmensmission sowie einer **ergänzenden Unterschiedlichkeit in den Kompetenzen, Zugängen und Persönlichkeiten** geprägt ist. Durch die gemeinsame Geschäftsführung soll dieses Kraftfeld weiter gestärkt werden.

Weiters habe ich jetzt die Möglichkeit, den Fokus verstärkt auf die **Weiterentwicklung der motiV Personal Consulting** zu richten und meine **Koordinationsrolle in der inoVato Netzwerkfirma** zu stärken.

Maria Ertl:

Die inoVato und auch das Team, das sich hier gemeinsam für unsere Mission engagiert, sind für mich schon lange zur beruflichen Heimat geworden. Bereits vor einigen Jahren habe ich daher die Führungsverantwortung für diverse interne Prozesse und unser Organisationsteam übernommen.

Ich freue mich sehr über das Vertrauen, mit dem Franz Auinger mich nun an seine Seite und damit in eine noch umfassendere Verantwortung für die Weiterentwicklung der inoVato holt. Schwerpunkte werden dabei nach wie vor die **nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung** sowie die **hohe Professionalität unserer Organisation** sein.

Mag. Alexandra Holzlechner verstärkt das Consultant-Team

Alexandra Holzlechner hat ihren beruflichen Weg als Juristin begonnen und bereits seit einigen Jahren ihre Liebe zum Consulting, vor allem auch zum **Human Resource Management**, entwickelt.

Sie bringt ein umfassendes Wissen rund um das Funktionieren von Betrieben mit. Analytische Prozesse, Fragen der rechtlichen Gestaltung von Rahmenbedingungen und arbeitsrechtliche Aufgabenstellungen standen unter anderem in ihrem Fokus.

Alexandra Holzlechner wird in der **motiV Personal Consulting** in allen Beratungsfeldern und in der **inoVato** Unternehmensentwicklung im Bereich der **Organisationsberatung** tätig sein.



»» Durch die zunehmende Flexibilisierung und Digitalisierung sowie die demografische Entwicklung werden Unternehmen verstärkt gezwungen, neue Wege zu gehen. Diese zielorientiert zu begleiten erfordert die Berücksichtigung und Bearbeitung organisatorischer, personeller und juristischer Fragestellungen. Ich freue mich, meine Kompetenzen und Erfahrungen für die Kunden der inoVato und motiV einbringen zu können. ««



(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 & Innovation Zusammen wirken Führung Selbstreflexion & Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>

