

# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



The spirit of values -  
Die kulturelle Dimension gewinnt

Mitarbeiter-Teamgespräche - Eine Chance für die Durchgängigkeit  
zielerorientierter Führung

“Learn then Act” oder “Act and Learn” - eine Frage Ihrer Finanzkraft  
oder des Reifegrades Ihrer Organisation?

# Die ICH-Aktie sucht das WIR...



Mag. Franz M. Auinger

Liebe Leserinnen und Leser,

Wir sind wahrscheinlich gerade Zeugen einer Zeit, die von Umbrüchen und gesellschaftlichen Neuorientierungen geprägt ist, wie sie in der Menschheitsgeschichte wiederholt auftreten und zu Innovationssprüngen führen.

Viele Menschen erleben sich in einem anspruchsvollen und teilweise überfordernden Umfeld von Erwartungen und Anforderungen. Die traditionellen Orientierungsmuster sind oft aufgelöst, die Menschen sehen sich in der Beantwortung zentraler Sinnfragen alleine.

Der Ich-Fokus drängt sich in den Vordergrund, der einzelne Mensch wird zum Maß seiner Dinge, verliert sich in Individualismus und Entfremdung.

Die ICH-Aktie sucht das WIR, in dem sie sich spiegeln kann, findet aber oft nur andere ICH's, Stereotypen, oder den Fluchtweg in Konsum, virtuelle Scheinwelten, mediale Befriedigungen.

Die Folgen davon erleben wir in den Familien, den Schulen, den Universitäten, in der Arbeitswelt.

Eine der zentralen Herausforderungen für UnternehmerInnen und Führungskräfte in der Zukunft wird sein, diese kulturelle Dimension zu „managen“ und damit Organisationen auf der kulturellen Ebene zu führen.

Führen heißt, Menschen, Teams und Organisationen auf gemeinsame Werte und Ziele hin zu beeinflussen bzw. zu entwickeln.

In diesem InoVator behandeln wir verschiedene Facetten der ziel- und werte-orientierten Führung. Die Beiträge spannen einen Bogen vom Werte-Management über die Führung von größeren MitarbeiterInnen-Gruppen bis zu Formen des Action Learnings.

Viel Freude beim Lesen

Mag. Franz M. Auinger  
Geschäftsführer InoVato GmbH

## Inhalt

### Strategische Organisationsarbeit

The spirit of values -

Teil 1: Die kulturelle Dimension gewinnt

3 | 5

### HRM | Human Resource Management

Mitarbeiter-Teamgespräche

Eine Chance für die Durchgängigkeit zielorientierter Führung

6 | 8

### Personentwicklung

“Learn then Act” oder “Act and Learn” –

eine Frage Ihrer Finanzkraft oder des Reifegrades Ihrer Organisation? 9 | 10

### Das InoVato-Partnernetzwerk

Kooperationspartner

11

#### Impressum

Herausgeber: InoVato, Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH

Tel.: 07229 / 87029-0, Fax: 07229 / 87029-31, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria

office@inovato.at, www.inovato.at

Redaktion: InoVato-Team, Fotos: InoVato, DigitalVisions, Grafik Design: Rudolf Wimmer



# The spirit of values

## Teil 1: Die kulturelle Dimension gewinnt.

Als Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmen beschäftigen wir uns seit zehn Jahren mit Werteprozessen in Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Der Zugang zur Organisationskultur ist aus unserer Sicht über die zentralen Werte einer Organisation energetischer und effektiver als ausschließlich über klassische Leitbild- und Corporate Identity-Projekte. Die strategische Kraft der normativen Ebene wird unmittelbarer, die Mission der Organisation findet über die Werte ihren Ausdruck. Die visionäre Übersetzung in die künftigen Anforderungen setzt die Basis für generelle Ziele und Strategien.

Aktuelle Trends und Entwicklungen bestätigen diesen Weg. Ich möchte in diesem ersten Teil der Artikelserie aufzeigen, warum die kulturelle Ebene in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Die Fortsetzung im Herbst wird sich mit Umsetzungsfragen des Wertemanagements beschäftigen.

Franz Auinger

Kultur ist wenig greifbar, schwer messbar, sie zählt zu den weichen Faktoren der Unternehmensführung. Kein Wunder, dass strategische und strukturelle Themen in der Forschung und Praxis bevorzugt werden: Sie erwecken den Eindruck, Komplexität leichter reduzieren zu können. Sie befriedigen die Steuerungs- und Kontrollbedürfnisse.

### Von der Pflichterfüllung zur Motivation ... und damit zur Sinnfrage

Tradierte Wertesysteme haben in den letzten Jahrzehnten sukzessive an Einfluss und Kraft verloren. Der Mainstream der Selbstverwirklichung zieht sich von den 60-er Jahren in die heutige Zeit und findet in der Ich-Aktie einen vorläufigen Höhepunkt.

Zugleich prägen Werteverlust, Wertewandel, Orientierungslosigkeit und eine Sehnsucht nach Antworten auf Sinnfragen unsere heutige Gesellschaft. Anerkannte und autorisierende Normen, die in der Vergangenheit Stabilität gaben, verlieren an Bedeutung.

Organisationen mit einer starken und positiven Kultur ziehen Menschen an. Sie stiften als Sinngemeinschaften Identität, vor allem auch für den Einzelnen.

Wer Sinn bietet, wird Leistung ernten. Visionen benötigen für ihre Realisierung weniger ein MitarbeiterInnenverhalten sondern MitarbeiterInnen die handeln.

MitarbeiterInnen, die HANDELN sind zielgerichtet und nehmen eine Haltung, getragen von Werten, ein.

» Wer Sinn bietet, wird Leistung ernten.  
Visionen benötigen für ihre  
Realisierung weniger ein  
MitarbeiterInnen-**VERHALTEN**  
sondern MitarbeiterInnen,  
die **HANDELN**. «



Entwicklung bedeutet, dass sich auch Haltungen entwickeln, verändern oder bewusst werden.

Der Verlust der Haltung „Pflichterfüllung“ und die wachsende Tendenz zur Selbstbestimmung verlangen nach einer Form, die die Kräfte der Organisation und ihrer Mitglieder in die richtigen Bahnen lenkt.

Zielorientiertes Handeln setzt werte-orientierte Haltungen, die formgebend wirken, voraus.

**Mechanistisch-standardisiert plus intuitiv-emotional ergibt ganzheitlich-situative Führung**

Teils turbulente, weniger planbare Umwelten, hohe Flexibilität bei den Konsumenten von Produkten und Leistungen erfordern innovative, rasch reagierende und vorausschauend agierende sowie anpassungsfähige Organisationen. Reduktionistische Methoden, wie sie mechanistische Modelle bieten, können diesen Anforderungen immer weniger im erforderlichen Ausmaß entsprechen. Diese Innovationsleistungen können nur von den arbeitenden Menschen erbracht werden. Und ob dies grundsätzlich, in der richtigen Form und zum erforderlichen Zeitpunkt erfolgt, hängt – bei allem fachlichen Wissen, den gegebenen Fertigkeiten, der sozialen Kompetenz – letztlich von der Einstellung der MitarbeiterInnen ab. Die Werthaltungen, welche die Einstellungen und Leithaltungen und damit die Wahrnehmung und das Handeln der OrganisationsteilnehmerInnen prägen, werden zum zentralen Ansatzpunkt der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung. Die Selbststeuerung steigt, der

Grad der Fremdsteuerung und operativen Kontrollierbarkeit nimmt ab.

„Je turbulenter und instabiler Märkte, Umfeld und Ziele sind, desto weniger helfen harte Managementregeln und um so mehr muss über Werte geführt werden.“ (J.M. Kobi)

In der Vergangenheit genügte es oft, zu leiten. In Zukunft gilt es zu führen. Damit werden die Werthaltungen zu einem zentralen Ansatzpunkt der Unternehmensführung. Werte geben Form und bilden die Basis. Sie reduzieren die wachsende Komplexität von Entscheidungssituationen und stärken die Handlungskompetenz des Einzelnen.

**Kaufentscheidungen werden durch Werte gesteuert**

Menschen kaufen immer weniger einfach nur Produkte. Sie kaufen Lösungen, die ihren Wertvorstellungen entsprechen. Die Produkte und Leistungen beinhalten die Werte einer Organisation beziehungsweise eines Anbieternetzwerks und bringen diese zum Ausdruck. Maßgeblich für die erfolgreiche Vermittlung der Botschaft sind die MitarbeiterInnen in ihren unterschiedlichen Funktionen und mit ihren Leistungsbeiträgen.

Je bedeutungsvoller die Rolle von Emotionen in der Kaufentscheidung ist, umso erfolgskritischer sind die MitarbeiterInnen und ihre Werthaltungen.

Die Positionierung im Markt erfolgt über die emotionale Verankerung. Die Unternehmen treten in den Wettstreit ihrer Ideen.

» Die Positionierung im Markt erfolgt über die emotionale Verankerung. Die Unternehmen treten in den Wettstreit ihrer Ideen. «

» Werte geben Form und bilden die Basis. Sie reduzieren die wachsende Komplexität von Entscheidungssituationen und stärken die Handlungskompetenz des Einzelnen. «

Gelingt es einer Organisation, ihre Persönlichkeit und die damit verbundenen Haltungen zu transportieren, verkauft sie mehr als nur ein Produkt oder eine Leistung: Sie verkauft eine Botschaft, eine Idee, einen Mythos.

Zugleich führen Vielfalt, Wissensexplosion, steigende Anforderungen und die damit verbundene Komplexität zu immer stärkeren Spezialisierungen und einer Konzentration auf Kernkompetenzen. Kunden erwarten sich jedoch ganzheitliche und kompatible Lösungen. Organisationen werden dementsprechend in den nächsten Jahren die bereits begonnenen Assoziationen fortführen und professionalisieren. Netzwerke führen die Spezialisierungen zusammen, die Individualität der einzelnen Partner bleibt dabei geschützt.

Von der Firma zum Netzwerk. Identität und Stabilität geben Werte und Handlungsmaxime – nach innen und außen.

### **Von der Leistungsgesellschaft zur leistungsorientierten Sinngemeinschaft**

Die Folgen der Entsolidarisierung werden für den Einzelnen immer stärker – direkt und indirekt auch persönlich – spürbar. Die Sehnsucht nach Sinngebung wächst.

Unternehmen als Träger der Leistungsgesellschaft werden immer mehr auf dem Prüfstand der Gesellschaft stehen. Die Umwelten zeigen seit Jahren eine Tendenz zu einer kritischen bis feindlichen Grundhaltung der Wirtschaft und ihren Betrieben gegenüber.

Werte sind grundsätzlich positiv. Werte-orientierte Führung trägt zu einer vitalen und menschlichen Leistungsgesellschaft bei. Führungskräfte und ManagerInnen, die ihre Haltungen bewusst prüfen und entwickeln, übernehmen wieder verstärkt eine gesellschaftliche Verantwortung.

Ethisch orientiertes Handeln wird zu einer zentralen unternehmerischen Aufgabe. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value.

Untersuchungen zum sechsten Kondratieff zeigen, dass die psychosoziale Gesundheit und Biotechnologie die künftigen weltweiten Wachstumsschübe auslösen werden. Die Sehnsucht nach Vitalität, Nachhaltigkeit steigt und wird zu einem internen und externen Stimuli für Unternehmensentwicklung.

Die betriebswirtschaftlichen Diskussionen in der Vergangenheit waren von Effizienz und Effektivitätsüberlegungen geprägt. Das Vitalitätsprinzip tritt nun auch in den Organisationen stärker in den Vordergrund.

Von der Effizienz zur Effektivität. Von der Effektivität zur Vitalität. Vitalität ist Effizienz und Effektivität im Prozess.

### **Vom Human Resource Management zum Human Value Management**

Organisationen können ihre Human Resources immer weniger effizient und effektiv steuern:

- die Individualität der MitarbeiterInnen führt zu Widerständen.
- mechanistische und reduktionistische Steuerungsmodelle bilden die Wirklichkeit kaum mehr ab oder können die notwendige Geschwindigkeit und Flexibilität nicht bieten.

Die MitarbeiterInnen werden für ihre Ressourcen immer stärker selbst die Verantwortung übernehmen. Die Wertebasis gibt die Orientierung und erforderliche Stabilität, ohne dabei die innovative Kraft einzuengen.

Sicherheit und Vertrauen ermöglicht Innovation und Veränderung

Die so genannten High Potentials stellen bereits heute immer höhere Ansprüche an die Ethik und damit Werthaltungen einer Organisation. Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Leistungen, des Images in der Gesellschaft spielen eine immer stärkere Rolle.

Die Führungspraxis muss sich auf diese Anforderungen einstellen und entsprechend die Modelle adaptieren und neue entwickeln. Viele Organisationen befinden sich bereits in einem grundsätzlichen Wandel, die Veränderungsstimuli werden noch zunehmen. Die oben dargestellten Paradigmenwechsel und Thesen bedingen, dass sich auch die Werte und Normen verändern. Damit wird die Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung auf Basis von Werten, Normen und Haltungen zu einer zentralen Führungsaufgabe für die Verantwortlichen auf allen Entscheidungsebenen.

Teil 2 „Wertemanagement als Führungsaufgabe“ folgt im nächsten InoVator.



# Mitarbeiter-Teamgespräche

Eine Chance für die Durchgängigkeit zielorientierter Führung

Das Mitarbeitergespräch als wertvolles Führungsinstrument zur Beziehungsarbeit und gemeinsamen Zielausrichtung im Unternehmen hat als Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und seinen MitarbeiterInnen zumeist dort seine Grenzen, wo die Führungsspanne sehr groß ist. Als Folge davon wird das Mitarbeitergespräch daher oft nur bis zu einer gewissen Hierarchieebene gelebt.

Maria Ertl

Ein großer Anteil an MitarbeiterInnen der Basis stellt sich dann berechtigt die, in diesem Zusammenhang bereits oft gehörte, Frage: „Warum bekommen wir dieses Gespräch nicht?“ Diese Reaktionen zeigen recht deutlich, dass einer der wesentlichsten Motivationsfaktoren eines jeden Mitarbeiters, nämlich „als Mensch wahr- und wichtig genommen“ zu werden, hier verletzt wird. Um die Durchgängigkeit dieses Kommunikationsangebotes an die MitarbeiterInnen zu gewährleisten, wird daher immer wieder die Variante der Mitarbeiter-Teamgespräche angedacht und in einzelnen Unternehmen auch bereits durchgeführt.

**Welche Voraussetzungen sollten also gegeben sein, damit das Mitarbeitergespräch auch als Teamgespräch sinnvoll geführt werden kann?**

- Es sollte sich im wahrsten Sinne des Wortes um ein

Team handeln, welches sich über eine **gemeinsame Aufgabe** definiert und nicht um eine Gruppe von MitarbeiterInnen, die zwar derselben Führungskraft unterstehen, aber weder gemeinsame Aufgaben noch gemeinsame Ziele haben. Nur dann ist der Rückblick auf erzielte Ergebnisse und die Planung der zukünftigen Ziele gemeinsam möglich und sinnvoll.

- Das Mitarbeitergespräch sollte von seiner generellen Ausrichtung her einen **starken Zielfokus** haben, da es vor allem die Zielarbeit ist, die auch gut im Team gemacht werden kann. Ist das Mitarbeitergespräch als reines Beziehungsinstrument installiert, dann ist die Feedbackqualität eines Vier-Augen-Gesprächs zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn in der Teamsituation sicher nicht zu erreichen.
- Für die gemeinsame Reflexion der erreichten und speziell der nicht erreichten Ziele bedarf es einer **hohen Vertrauensebene** im Team und zum/zur Vor-

Es erscheint daher wesentlich, auch persönliche Beziehungsarbeit zu gewährleisten, in dem es für jene MitarbeiterInnen, die das Mitarbeitergespräch nur in der Teamsituation erleben, das Angebot eines zusätzlichen Vier-Augen-Gesprächs auf Wunsch gibt.

gesetzten hin. Um diese Vertrauensbasis herzustellen und zu erhalten, muss ständige Führungsarbeit geleistet werden.

- Vor allem **Konflikte** müssen **frühzeitig** erkannt und auch sofort anlassbezogen **bearbeitet** werden, da sonst das Mitarbeiter-Teamgespräch zu einer Angriffs-Plattform für das Team gegen ihre Vorgesetzten werden könnte.

Auf dieser Basis kann es nun zu einem wertvollen Austausch zwischen der Führungskraft und ihrem Team kommen, wobei in der **Teamsituation** einige Punkte **zu beachten** sind:

- Die **Vorbereitung** auf das Mitarbeiter-Teamgespräch sollte von jedem/r MitarbeiterIn alleine erfolgen, aber durchaus auch mit dem Blick auf die Gesamtsituation des Teams und nicht nur als persönliche Eigenreflexion.
- Der **Rückblick** auf die Ergebnisse der vergangenen Periode und damit auch der Bewertungsprozess der vereinbarten Ziele hat das Teamergebnis im Auge und aus diesem Focus auch die Leistungsbeiträge der einzelnen Teammitglieder. Es geht hierbei vorrangig um den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess!
- Die **Zielvereinbarungen** für die nächste Periode beinhalten die Chance, dass die Teamziele auf die einzelnen MitarbeiterInnen heruntergebrochen werden können, was ein hohes Maß an Abstimmung der Einzelziele zur Folge hat. Auch hier sind die Zielklarheit und die Konkretheit der Messkriterien das wesentlichste Erfolgskriterium.
- Eine **Stärken-/Schwächen-Analyse** sollte sich allerdings auf das gesamte Team und die hier erbrachte

Leistung beziehen und nicht auf Einzelpersonen. Verbesserungspotentiale können durchaus auch für das Gesamtteam gut herausgearbeitet werden.

#### Wo liegen nun die Grenzen der Teamsituation bei diesem Kommunikations- und Führungsinstrument?

- Die Chance zur Beziehungsarbeit zwischen der Führungskraft und ihren MitarbeiterInnen ist in der Teamsituation ungleich geringer als in der Vier-Augen-Situation.
- Die Feedback-Qualität, speziell persönliches Feedback an den/die MitarbeiterIn, vor allem aber das Feedback an den/die Vorgesetzte/n, geht großteils verloren.
- Die Standortbestimmung des/der einzelnen Mitarbeiters/in definiert sich zu einem wesentlichen Teil über den Standort des Teams.
- Bei schwierigen Führungsbeziehungen besteht die Gefahr, dass „heikle Themen“ in der Teamsituation eventuell gar nicht angesprochen werden. Ebenso gefährlich ist die gegenteilige Variante, in Form eines Gesamtangriffes des Teams gegen den/die Vorgesetzte/n.
- Der Aspekt, dass die Führungskraft ja auch – oder vielleicht sogar vor allem??? – eine entwickelnde Rolle bei ihren MitarbeiterInnen einnehmen soll, verliert mit der Teamsituation beim Mitarbeitergespräch eine wesentliche Plattform für die persönliche Förderung und Entwicklung der einzelnen MitarbeiterInnen.

Diese Überlegungen werfen die grundsätzliche Frage auf, wie weit das Mitarbeitergespräch auch als Teamgespräch seine Funktion als Führungsinstrument erfüllen kann.

„ Ich persönlich habe nichts erdacht und nichts erfunden, ich habe nur Menschen gefunden und dafür gesorgt, dass sie zusammenfanden. “

Philip Rosenthal, deutscher Industrieller

Sieht man Führung als die Aufgabe, für seine MitarbeiterInnen situativ die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, so bedarf dies, neben der konkreten Zielarbeit vor allem einer emotionalen Beziehungsarbeit. Nur so kann ich als Führungskraft dem Anspruch meiner Mitarbeiter, „auch als Mensch wahrgenommen und angesprochen zu werden“, entsprechen.

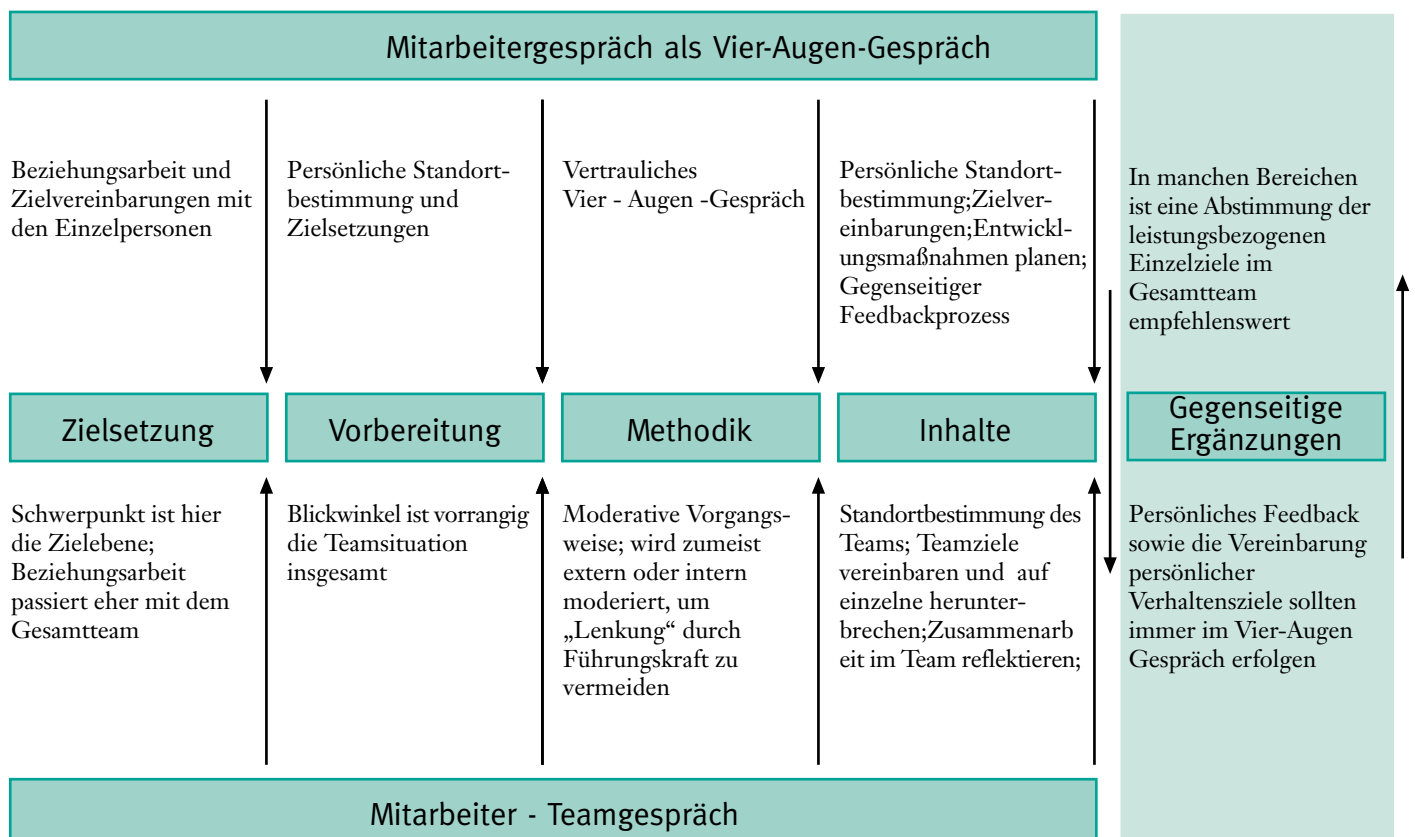
Es erscheint daher wesentlich, auch persönliche Beziehungsarbeit zu gewährleisten, in dem es für jene MitarbeiterInnen, die das Mitarbeitergespräch nur in der Teamsituation erleben, das Angebot eines zusätzlichen

Vier-Augen-Gesprächs auf Wunsch gibt.

Der Initiator für das Vier-Augen-Gespräch kann hier gleichermaßen der/die MitarbeiterIn oder ebenso die Führungskraft sein.

Dadurch wird neben der durchaus wertvollen gemeinsamen Zielarbeit und anderen teamorientierten Elementen des Teamgesprächs auch die Möglichkeit geboten, persönliche Anliegen und persönliches Feedback in einer geschützten Atmosphäre zu behandeln.

## Das Mitarbeitergespräch als Vier-Augen-Gespräch und als Teamgespräch im Vergleich





# „Learn then Act“ oder „Act and Learn“

- eine Frage Ihrer Finanzkraft oder  
des Reifegrades Ihrer Organisation?

**„Wieviel Geld wollen Sie noch in Ihre Führungskräfte und SchlüsselmitarbeiterInnen stecken, damit diese von deren MitarbeiterInnen und KollegInnen nicht mehr verstanden werden?“**

Barbara Dressler

Wenn sich Anforderungen des Marktes und Bedingungen einer sich wandelnden Gesellschaft schneller verändern, als man lernen kann, stoßen klassische Ausbildungsmethoden (Learn then Act) an ihre Grenzen. Der Versuch, mit dem Wissen der Vergangenheit neuen, komplexen Situationen zu begegnen, wird nicht nur die Lernenden frustrieren, sondern ein kostenintensiver und Zeit fressender Hemmschuh für notwendige Aktivitäten oder Veränderungen in Organisationen sein.

Denken Sie an die Stimmung rund um ein geplantes mehrtägiges Seminar. Sie stecken mitten in einer wichtigen Projektphase oder sind mit einem Problem konfrontiert, für das Sie selbst noch keinerlei Lösungsansatz haben. Mit diesem Hintergrund sollen Sie sich mit voller Freude auf die Inhalte einer grundsätzlich hochinteressanten Veranstaltung stürzen?

Die Wortspielerei „Act and Learn“ steht für eine Art des Erfahrungslernens, bei der die reale Problemlösung Hand in Hand geht mit dem Prozess des Lernens. Gelernt wird an der aktuellen Arbeit. Parallel dazu erfolgt

ein dialogischer Austausch mit LernpartnerInnen, die funktionell aufeinander bezogen sind.

## **Lernen ist Sache des Individuums!**

Wissensgenerierung kann letztlich nur von dem Lernenden selbst ausgehen.

Diese Vorstellung liegt dem „Action-Learning“-Ansatz zu Grunde. Der Lernende wird aus diesem Blickwinkel zum aktiven Gestalter seines Lernprozesses im Gegensatz zum reinen Konsumenten von vorgekauftem Wissen.

Damit kommt es darauf an, die Umstände und den Rahmen zu schaffen, in denen diese Prozesse für selbst gesteuerte Wissensgenerierung stattfinden können.

**„Reflexion“ ist in diesem Kontext die Kugel, die das „Lernspiel“ ins Rollen bringt.**

In regelmäßigen Abständen wird das praktische Tun gemeinsam mit den TeilnehmerInnen der Lerngruppe, in 2er-Gesprächen mit dem Auftraggeber, dem Kunden,

## 99 Die Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen oder Fehler zuzugeben, zeugt von einer ganz besonderen Stärke. 66

dem Mentor oder dem Lernberater reflektiert. Die Aufmerksamkeit des Lernenden wird dabei auf die Wahrnehmung des Prozesses gelenkt. Reflexion ist unter diesem Blickwinkel eine „Verlangsamung“ des Prozesses, die es ermöglicht, Details zu erkennen, die Voraussetzung für veränderte Denkweisen darstellen und in der Folge ganz wesentlich sein können für weitere Schritte im realen Tun.

Verlangsamung unternehmerischer Prozesse als eine wertvolle, produktive Lerninvestition in Menschen und Organisationen – lässt sich dies verwirklichen in unserer hochdynamischen Umwelt? Ich denke, es wird zum Muss, wenn man sich als Mensch oder Organisation weiterentwickeln will.

Gelernt werden soll also aus den verschiedenen Prozessschritten im konkreten Handeln. Dabei geht es nicht um „Problemchen“ des daily business. Im Zentrum dieser Art von Lernprozessen stehen geschäftspolitisch schwierige Leistungen zugunsten Dritter, die ein lebhaftes Interesse an der Problemlösung haben und entsprechende Mittel dafür einsetzen. Damit sind wir wieder bei einer starken Erlebnisorientierung in Lernprozessen angelangt, die sich doch auch andere didaktische Methoden auf die Fahne heften, wie z.B. Simulation Games, Rollenspiele, Outdoor-Übungen oder Fallstudien. Aber es gibt einen kleinen, sehr feinen Unterschied.

### „Act and Learn“-Prozesse bieten keine Spielwiese mehr, um Neues auszuprobieren!

Das „Act“ dabei ist real life und passiert ganz ohne Sicherheitsnetz. Die Fehler, die beim Erforschen und Ausprobieren von Neuem passieren, sind vom Lernenden voll zu verantworten und unmittelbar zur Quelle von Erkenntnissen zu machen.

Aus diesen letztgenannten Perspektiven fordern Action Learning-Prozesse ihren Organisationen und den Lernenden selbst Enormes ab! Es drängt sich die Frage auf, welchen Lernreifegrad eine Person oder eine Organisation haben muss, um in dieses Lernspiel einsteigen zu können?

### Reif für „Act and Learn“ sind Personen mit:

- Selbstkompetenz: das bedeutet, Verantwortung für sich selbst und die eigenen Handlungen übernehmen können; sich selbst gut steuern können (Selbstkontrolle und -motivation)
- Hoher Sozialkompetenz: dazu gehören Begriffe wie

Vertrauen, sich Einlassen - auch auf mögliche Risiken, Anteilnahme und Verbindlichkeit

- Neugier, Toleranz, Veränderungsbereitschaft und Mut
- Sich selbst in Frage stellen können
- Aufgeschlossenheit für ein Lernen von- und miteinander, unabhängig von hierarchischen Rollen, die die Personen der Lerngruppe inne haben.

Sie werden sich fragen, was derartig beschriebene Personen noch lernen können?

Eine mögliche Antwort wäre „Lernen zu lernen“, wie es Gregory Bateson ausdrückte. MitarbeiterInnen werden auf diese Weise zum „Sauerteig“ in ihrem Unternehmen, der für eine Wissensgenerierung auf organisationaler Ebene sorgt und zwar auf ganz natürliche Weise - über institutionalisierte Lernschleifen, die irgendwann wie das tägliche Brot zu komplexen Aufgabenstellungen gehören!

### Ist Ihre Organisation reif für diese Art zu lernen?

Diagnostizieren Sie bitte selbst:

- Gibt es in unserer Organisation genügend Aufgaben, die erhebliche Risiken beinhalten und für die noch kein Lösungsansatz in Sichtweite ist?
- Wie steht es mit der Bereitschaft unserer Organisation, größere Lernprozesse von den MitarbeiterInnen völlig selbst gesteuert in Angriff nehmen zu lassen und durchzuziehen?
- Fährt unsere Organisation gerade ein rigoroses Kostensenkungsprogramm oder wird Personalentwicklung als Investition aufgefasst?
- Besteht in unserer Organisation ein Klima, das zur Entdeckung von Fehlern oder Schwächen positiv ermuntert und deren Analyse und Korrektur in den Mittelpunkt des Interesses stellt?
- Ist unsere Organisationskultur geprägt von Aktionismus oder wird gerade in schwierigen Zeiten Zeit freigeschaufelt für Gespräche?
- Welche Personen in unserer Organisation sind bereit für diesen alternativen Lernprozess?

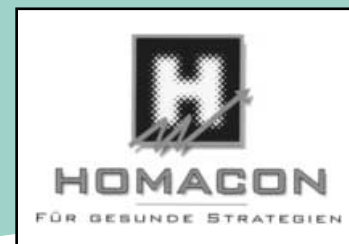
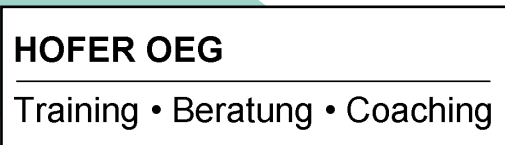
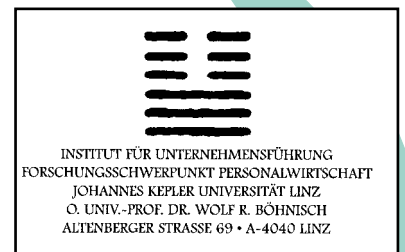
### Wie sieht das Ergebnis Ihres „Reifechecks“ aus?

Auch Act-and-Learn Prozesse brauchen einen starken Promotor im Unternehmen und ein Top-Management, das voll und ganz dahinter steht. Schließlich geht es im weitesten Sinne auch um einen Kulturprozess – der Entwicklung von einem theoretischen Lernzugang hin zu einer absolut praktischen Lernkultur!

# Ein professionelles Netzwerk

Das InoVato-Kernteam gewährleistet gemeinsam mit unserem Partnernetzwerk fachliche und soziale Kompetenz sowie hohe Professionalität.

**I N O V A T O**  
ORGANISATION ENTWICKLUNG



Rund zwanzig ConsulterInnen und TrainerInnen bilden das InoVato-Partnernetzwerk.

Erfahrene und kompetente ExpertInnen, die bereits über mehrere Jahre zusammenarbeiten, begleiten, trainieren und beraten im Auftrag der InoVato oder als Arbeitsgemeinschaften.

Zugleich wird im InoVato-Partnernetzwerk in **Kompetenz-Centern** geforscht, entwickelt und Wissen für die Praxis zur Verfügung gestellt.

Die Mischung aus Praxis, Wissenschaft und Beratungskompetenz gewährleistet Professionalität.

## Das InoVato-Kernteam



von links nach rechts: Mag. Ruth Arrich, Mag. Barbara Dressler, Mag. Franz M. Auinger, Dr. Maria Ertl, Silvia Lechfellner, Angela Eiber, Andrea Auinger, Dr. Robert Schütz, Sandra Oberrather, Mag. Günter Wagner



# INOVATO

ORGANISATION ENTWICKLUNG

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	Personentwicklung und Training
<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>Management-Development Lerngänge Trainings Coaching Potenzial-Diagnostik</p>

