

# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

## Leidenschaft „Innovation“

Die Entwicklung einer Kultur der Neugier, des Selbstvertrauens und des festen Willens

## Wirksame Führung

Vom „Schönwettermanager“ zum Tempomat in der Veränderungsdynamik

## My way

Raum für Individualität in der Führung

# Keine Zeit für Führung!



Mag. Franz Auinger

Liebe Leserinnen und Leser,

Führungskräfte werden unter den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit immer öfter verleitet nur mehr zu „managen“, um dem Ergebnisdruck und den beinahe täglich steigenden Ansprüchen des Marktes zu begegnen. Menschen lassen sich üblicherweise aber schlecht managen. Sie wollen geführt werden, insbesondere in Phasen, in denen ein Arbeitstag kaum dem nächsten ähnelt.

Echte Führung in Organisationen ist wichtiger denn je und steht deshalb im Mittelpunkt dieser InoVator-Ausgabe.

Der erste Artikel zeigt, an welchen Hebeln es „zu drehen“ gilt, um die Kultur eines Unternehmens hin zu einer „Innovationskultur“ zu entwickeln, die die gesamte Organisation erfasst.

Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich geändert. Im zweiten Artikel werden die Veränderungen in der Führungsarbeit näher beleuchtet. Zentraler Aspekt dabei ist, wie Führungskräfte heute und morgen weiter wirksam bleiben.

Spannend zeigt sich in jedem Fall der im dritten Beitrag angeführte Aspekt, dass Führungskräfte über ihre Individualität sehr erfolgreich „führen“ können, wenn sie dafür Freiraum bekommen.

Viel Freude beim Lesen!

Mag. Franz M. Auinger  
Geschäftsführer InoVato GmbH

## Inhalt

### Strategische Organisationsarbeit

Leidenschaft „Innovation“ - Die Entwicklung einer Kultur der Neugier, des Selbstvertrauens und des festen Willens 3 | 6

### HRM | Human Resource Management

Wirksame Führung - Vom „Schönwettermanager“ zum Tempomat in der Veränderungsdynamik 7 | 9

### Personenentwicklung

My way - Raum für Individualität in der Führung 10 | 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: Photocase (www.photocase.com)

# Leidenschaft „Innovation“

Die Entwicklung einer Kultur der Neugier,  
des Selbstvertrauens und des festen Willens

**Innovationsarbeit ist in vielen Organisationen etwas Besonderes, das sehr oft außerhalb der unternehmerischen Routineprozesse abläuft. In diesem Artikel möchte ich aufzeigen, wie Innovationshandeln ins „Fleisch und Blut“ einer Organisation übergehen kann und damit echte Durchbrüche am Markt erzielt.**

Mag. Barbara Dressler

Wir befinden uns im sogenannten „Wissenszeitalter“. Macht und Steuerung passiert in dieser Epoche über Ideen, Individualität und Kreativität. Information und Bildung sind unsere primären Rohstoffe. Produziert werden Wissen und technologische Neuerungen als die wichtigsten Güter dieser Zeit.

Da sieht es ganz danach aus, als könnte nur ein spezieller Typ von Mensch – nämlich echte Genies - wirkliche Fortschritte „produzieren“ und Organisationen zu Erfolg und Reichtum verhelfen. Tatsache ist jedoch, dass es davon nur wenige gibt. Aus der Vergangenheit weiß man außerdem, dass wirkliche Innovationsarbeit immer auf dem Engagement vieler Menschen gründet, die die Vorstellungen eines Ideengebers in marktfähige Produkte und Dienstleistungen transformieren und so echte Innovationen ermöglichen.

Wie also entsteht Innovation? Auf der Suche nach einer schlüssigen Antwort wird man bald entdecken – wie könnte

es anders sein, dass echte Führung die Innovationleistung eines Unternehmens nachhaltig verbessern kann.

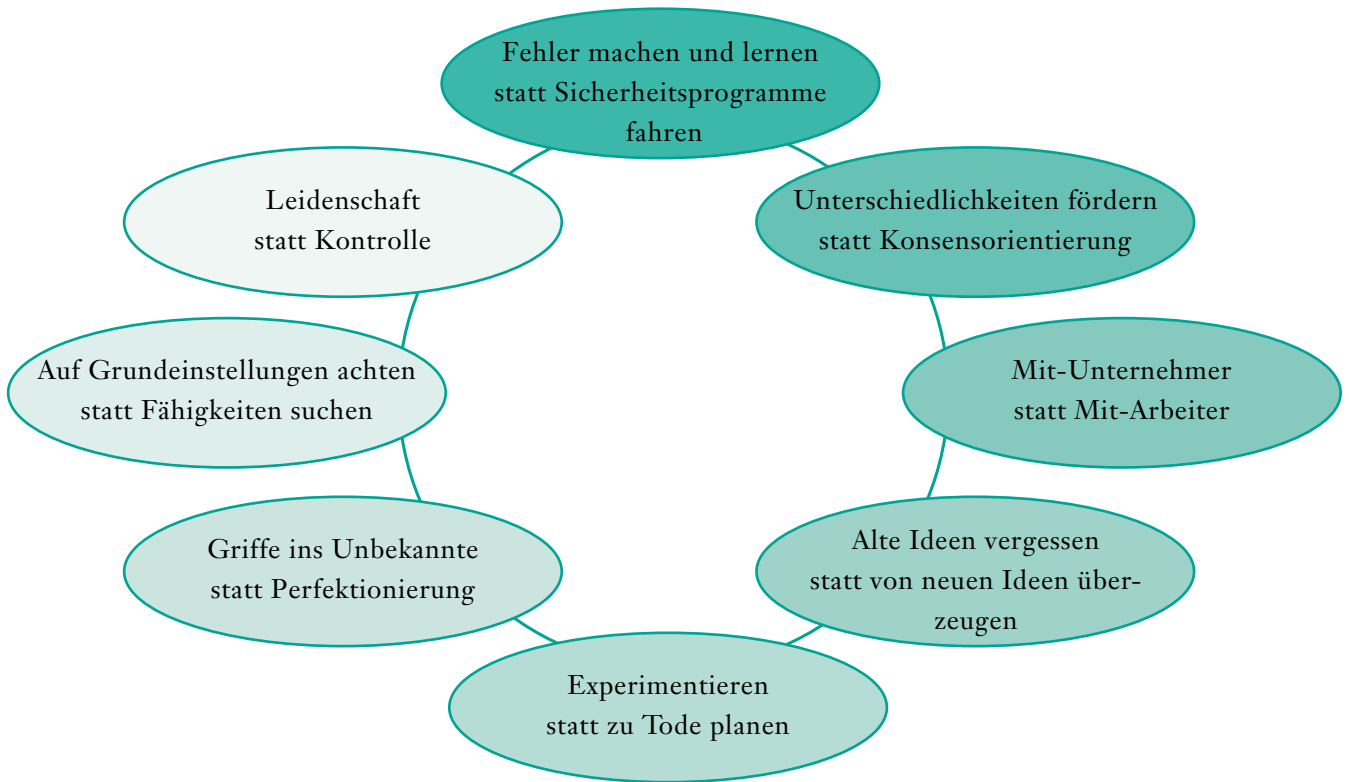
Wer seine Kunden begeistern und überraschen will, braucht:

- Neugier und Erfahrung,
- Instinkt und Fachwissen,
- Aufmerksamkeit nach Außen und Innen,
- Selbstvertrauen und die Bereitschaft, seine Erfolge in Frage zu stellen.

Dazu ist eine Unternehmenskultur notwendig, die dies alles ermöglicht.

Die Kultur eines Unternehmens umfasst alle MitarbeiterInnen einer Organisation, die sich deren Zielen und Werten verbunden fühlen. Damit lässt sich die Verantwortung für Innovationen nicht auf ein F&E-Team reduzieren. Der Innovationsgeist muss das gesamte Unternehmen bis in alle Bereiche erfassen, um wirkliche Einzigartigkeit am Markt zu erzielen.

## Wie schafft man eine Organisationskultur, die Innovation aus Leidenschaft lebt?



Quelle: „Der Innovationskreis“ in Anlehnung an Tom Peters

### **Fehler machen und lernen statt Sicherheitsprogramme fahren**

Nur wer schläft macht keine Fehler! Tom Peters meint: „Scheitern ist das e-i-n-z-i-g-e Vorzeichen des ganz großen Erfolges.“ Hier gilt es schnell wieder aufzustehen und neu zu starten. Ermöglichen Sie es, dass Fehler gemacht werden. Werfen Sie allerdings das Scheinwerferlicht nicht auf die möglichen Verursacher, sondern auf die daraus entstandenen Entwicklungen und Ideen.

### **Unterschiedlichkeiten fördern statt Konsensorientierung**

Polarisieren Sie unterschiedliche Meinungen und Ideen in Ihrer Organisation. Fordern Sie Ihre MitarbeiterInnen heraus, Unterschiedlichkeiten zu beachten und auf Gegensätzliches zu schauen. Schaffen Sie ein Klima, in dem Auseinandersetzung willkommen ist und entwickeln Sie die Dialogfähigkeit Ihrer Teams, um die Unterschiedlichkeit in höchste Produktivität überzuführen.

„Reichtümer gewinnt man nicht durch die Perfektionierung vorhandenen Wissens, sondern durch das nicht-perfekte Ergreifen von Möglichkeiten im Unbekannten.“

Kevin Kelly „New Rules for the New Economy“

» Es gibt nur ein Element, das den Widrigkeiten der zentrifugalen Kräfte unserer Zeit erwiesenermaßen standhält: Das Vertrauen. «

Jim O'Toole

#### **Mit-Unternehmer statt Mit-Arbeiter**

Der Grund, warum Menschen Ihre Dienste zum Geschenk machen, ist der Wunsch, etwas zu tun, was wirklich zählt. Wie leitet man ein Unternehmen, das aus einzelnen Unternehmern besteht? Der eigentliche Klebstoff in einer derartigen Organisation ist „Vertrauen“. Mit offenkundigem Respekt für die MitarbeiterInnen und deren täglichen Leistungen wird unternehmerisches Handeln gestärkt und gefördert. Der Zukunftsforscher John Naisbitt spricht in seinem richtungsweisenden Buch „Megatrends“ darüber, dass mit der fortschreitenden technischen Entwicklung und der wachsenden Vernetzung die Qualität der menschlichen Nähe (Vertrauen) immer mehr an Bedeutung gewinnt. High tech – high trust!

#### **Alte Ideen vergessen statt von neuen Ideen überzeugen**

Die lernende Organisation ist eines der heißen Managementthemen der Gegenwart und Zukunft. Viel wichtiger erscheint allerdings der Umstand, dass Organisationsmitglieder sehr schnell bisher wichtige Ideen, Produkte, Ziele etc. vergessen müssen, um gedankliche Ressourcen wieder frei zu haben für das Neue. 1995 nannte Bill Gates das Internet eine „vorübergehende Modeerscheinung“. Als klar wurde, welches Potenzial damit verbunden war, entwickelte sich Microsoft in atemberaubender Geschwindigkeit zum Weltmeister des Internets.

Den Mut aufzubringen, alles bisherige zu vergessen, ist sozusagen die Eintrittskarte in die Innovationswelt.

#### **Experimentieren statt zu Tode planen**

Investieren Sie in eine der wertvollsten Kernkompetenzen unserer Zeit: die Entwicklung von effektiven Prototypen. Quick and dirty-Aktionen in Bezug auf grundsätzlich neue Ideen sind alle mal erfolgreicher als langes Nachdenken und Endlosplanen. Sie werden immer mit der Unsicherheit leben müssen, etwas nicht in Ihre Überlegungen miteinbezogen zu haben. Vertrauen Sie wieder stärker auf Ihren Instinkt und Ihre Intuition.

#### **Griffe ins Unbekannte statt Perfektionierung**

Kaizen und kontinuierliche Verbesserung sind vergangenheitslastig und konzentrieren sich darauf, wie Prozesse bisher funktionierten oder nicht. Verwenden Sie die Ressourcen auch dafür, Aufgaben und Prozesse neu zu definieren. Fordern Sie Ihre MitarbeiterInnen auf, Prozesse auf die „grüne Wiese“ zu stellen und nicht nur zu optimieren. Forcieren Sie Aktivitäten, in denen Ihre MitarbeiterInnen sich in die Rolle Ihrer Kunden versetzen können und aus dieser Perspektive grundsätzlich neue Lösungen gestalten lernen.



» Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute dazu zu bewegen, neue Ideen anzunehmen sondern alte zu vergessen. «

John Maynard Keynes, Ökonom

### Auf Grundeinstellungen achten statt Fähigkeiten zu suchen

Die Persönlichkeit eines Menschen ändert sich normalerweise nicht mehr. Wenn Sie also MitarbeiterInnen mit Leidenschaft, Begeisterung und Abenteuerlust suchen, dann müssen Sie Ihr Hauptaugenmerk im Mitarbeitersuchprozess darauf legen. Solche MitarbeiterInnen haben vermutlich auch besondere Bedürfnisse in Bezug auf Freizeit, Sabbaticals, Besprechungen etc.. Achten Sie hierbei auf Individualität und ermöglichen Sie spontane Aktionen.

Bedenken Sie, dass Innovationskraft zu 90 % von den Umsetzungsqualitäten Ihres Teams abhängt. Damit verbunden ist fester Wille, Disziplin, Konsequenz und Detailverliebtheit. Suchen Sie nach diesen Grundeinstellungen bei BewerberInnen, wenn Ihr Team stark in Ideen ist, aber hohes Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Marktumsetzung hat. Fachliche Fähigkeiten, die für die Realisierung unumgänglich sind, lassen sich vermitteln, entwickeln und ausbauen.

### Leidenschaft statt Kontrolle

Leidenschaft erfordert, dass Dinge auch aus den Fugen geraten dürfen. Leidenschaft verlangt danach, sich auf DIE wichtigen Dinge voll zu konzentrieren. Leidenschaft zwingt zur absoluten Ehrlichkeit in Bezug auf jene Absichten, von denen man zu tiefst überzeugt ist.

Chaos und Ordnung – lockere und straffe Führung ergänzen einander und sind keine Feinde, wenn es um Innovation geht. Die Kunst professioneller Führung besteht darin, zu erkennen, ob es Reglementierung oder Entbürokratisierung braucht, um die schöpferischen Kräfte eines Unternehmens wieder maßgeblich voranzutreiben.

Wer die Innovationskraft seines Unternehmens auf Dauer stärken will, muss Vertrauen in die Unsicherheit gewinnen und zulassen, dass die Dinge sich zeitweise außer Kontrolle befinden. Werden Sie zum unermüdlichen Architekten von menschlichem Potenzial und genießen Sie das Leuchten in den Augen Ihrer MitarbeiterInnen, wenn die Innovationserfolge eintreffen.

## Der/Die InnovationsbegleiterIn - Innovationsprozesse initiieren und steuern

Ziel dieser 2-tägigen Innovationswerkstatt ist es, sich der kulturellen Dimension von Innovation bewusst zu werden und Ansatzpunkte für eine Umsetzung in der eigenen Organisation herauszuarbeiten.

### Zielgruppe

- Führungskräfte und interne InnovationsbegleiterInnen, die Innovationsprozesse ganzheitlich in der Organisation verankern möchten
- F&E-Verantwortliche, die neue Ansätze in Bezug auf Innovation in ihrer Organisation verankern möchten

### Inhalte

- Merkmale von Innovationen
- Der Zusammenhang von unterschiedlichen Typen von Innovationen (Sozial, Prozess, Produkt)
- Systematik und Dynamik von Innovationsprozessen

- Elemente der Verankerung einer Innovationskultur
- Führungsstil und Führungssysteme einer Innovationskultur
- Steuerungselemente in Innovationsprozessen
- Umgang mit Widerständen im Innovationsmanagement

### TrainerInnen

- Mag. Barbara Dressler
- Dr. Gerhard Kapl
- Ein Innovationspraktiker aus der Industrie (in Abhängigkeit von der Gruppenzusammensetzung)

### Sind Sie interessiert?

Kontaktieren Sie uns bitte telefonisch unter 07229/87029 oder per Mail an [office@inovato.at](mailto:office@inovato.at)

Es wäre spannend zu diesem Thema in einer unternehmensübergreifenden Gruppe von Verantwortlichen in einen intensiven Austausch zu gehen.

# Wirksame Führung

Vom „Schönwettermanager“ zum Tempomat  
in der Veränderungsdynamik

**Führung, Management, Leadership – was verhilft Organisationen wirksam zum Erfolg? Das Thema ist und bleibt in Diskussion. Wir möchten dazu einige Fragen beantworten, die Gegenwart und Zukunft des Themas Führung beleuchten.**

## Eduard Lackner im Gespräch mit Franz Auinger und Peter Aschenwald



**Franz Auinger**

- Geschäftsführer der InoVato und Motiv Beratergruppe
- Langjähriger Personal- und Organisationsentwickler und FK-Coach

**Peter Aschenwald**

- Langjähriger Geschäftsführer und Vorstand der Intersport/Eybl Gruppe
- Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Personal



*Angesichts unterschiedlicher Erfolgsfaktoren von Führung. Was zählen Sie zu den wichtigsten Kriterien für den Erfolg einer Führungskraft? Was stellen Sie sich unter wirksamer Führung vor?*

### **Aschenwald:**

Was zählt ist eine optimale Kombination aus betriebswirtschaftlichem Wissen und sozialer Kompetenz. Insgesamt gesehen wird nämlich ohne betriebswirtschaftlich vertretbares Ergebnis der Erfolg einer Führungskraft letztlich ausbleiben. Die Problematik aus meiner Sicht: Sogenannte „Schönwettermanager“ haben besonders in jenen Zeiten Schwierigkeiten, in denen die Umsätze stagnieren und auf der Kostenseite Maßnahmen umzusetzen sind. Viele stoßen hier an ihre Grenzen.

Da vermisse ich auf der persönlichen Seite häufig die Kultur, Kritik zu üben und trotzdem dabei konstruktiv zu arbeiten.

### **Auinger:**

Eine Ergänzung zu den „Schönwettermanagern“: Für manche Führungskräfte, die bisher in ruhigen Gewässern unterwegs waren, sind solche Veränderungen tatsächlich Grenzsituationen, die sie zu überwinden haben. Es hat sich heute ein Trend zur Psychologisierung entwickelt, eine Art „Kuschelphilosophie“. Anstatt zu allen Dingen ein nettes Gesicht zu machen, benötigt es eine Kultur, in der auf sachlicher und wertschätzender Ebene auch schwierige Themen angegangen werden. Auch für mich zählen Ergebnisqualität und Zielerreichung zu den Verantwortungsbereichen einer Führungskraft. Dies jedoch mehr aus der Leitungsfunktion, weniger

aus der eigentlichen Führungsfunktion. Hier spielt aus meiner Sicht der Aspekt der Wirksamkeit im Sinne von Nachhaltigkeit eine viel wichtigere Rolle. Dazu gehören Prozessziele, also zum Beispiel das eigene Team zu entwickeln, die MitarbeiterInnen zu fördern oder Systeme einzuführen. Das persönliche Verhalten kommt als dritte Ebene dazu. Dabei ist ein kritischer Faktor stimmiges und kohärentes

Auftreten, d.h. wie gut komme ich mit mir selbst klar. Weiters gehört ein gewisser Führungsanspruch dazu, den die Person an sich selbst stellt. Authentizität, Verbindlichkeit und Konsequenz sind darüber hinaus wesentliche Aspekte. Und zuletzt gehört auch Können dazu: Können auf der persönlichen, methodischen und sozialen Ebene.

## » Unternehmen kann man managen, Menschen aber muss man führen. «

Ross Perot

*Welche Trends von Außen sehen Sie als bedeutsam für Führungskräfte?*

### **Aschenwald:**

Unzweifelhaft steigt die Geschwindigkeit der Veränderungen im Umfeld. Daraus abgeleitet ist der große Anspruch, insbesondere an die Führungskräfte, die Veränderungen und deren Tempo zu antizipieren und die MitarbeiterInnen darauf vorzubereiten. Die Führungskräfte selbst werden da mithalten müssen und sollten auch Vorbild sein.

### **Auinger:**

Um die Dynamik ein wenig in den Griff zu bekommen wird sehr häufig mit Strukturierungsmaßnahmen reagiert, die letztlich der Versuch einer Antwort auf die zunehmende Komplexität sind. Doch solche Herausforderungen brauchen vermutlich auch komplexe Antworten.

Dabei sind die Führungskräfte viel stärker in der Führungsperspektive als dem reinen Leiten gefordert. Prozesshaftes Denken und Begleiten und entsprechende Interventionen setzen gehören ebenso dazu, wie auch jene Momente aktiv zu nutzen, in denen eine klare Entscheidung gefordert ist. Ich denke, diese Haltung muss in den Organisationen noch stärker trainiert werden. Der Haken an der Sache: Innovationsbereitschaft korreliert selten mit dem unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolg und steht im Widerspruch zum Trend, Prozesse

zu routinisieren. Letztlich muss beides passieren: Dinge in Frage zu stellen, zu innovieren und parallel Routinen zu entwickeln, die ja auch wertvolle Stabilität vermitteln. Dies ist schließlich auch der Integrationschlüssel bei Internationalisierungsprozessen.

### **Aschenwald:**

Im Zuge von Bewerbungsgesprächen werden einige Aspekte sichtbar. Häufiger Jobwechsel deutet auf weniger Loyalität hin. Es gilt also, in die MitarbeiterInnen hineinzuhorchen und deren Zufriedenheit festzustellen. Für diese Zufriedenheit braucht es einen interessanten, herausfordernden Job und ein vertretbares gutes Klima. Für karriereorientierte Mitarbeiter sind entsprechende Perspektiven notwendig. Dazu zählen insbesondere auch horizontale Karrierewege ohne unbedingten Führungsanspruch, die sich auch in Projekten über die Routinearbeit hinaus durch ihr hohes Fach-Know-how verwirklichen und beweisen können. Hier liegt sicherlich auch eine Chance für Führungskräfte, Mitarbeiter richtig einzusetzen.

Es hat sich erwiesen, dass die besten Führungskräfte auch die meisten Nachwuchsführungskräfte entwickeln.

*Was benötigen Führungskräfte in Zukunft, um diese Herausforderungen zu bewältigen?*

### **Auinger:**

Aufgrund der Ergebnisorientierung und des Innovationsanspruchs müssen Führungskräfte erkennen, welche Strategien in konkreten Situationen zielführend sind. Damit verbunden ist die authentische Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen. In der Praxis werden wir als Berater damit konfrontiert, dass Leitende für Führungsarbeit keine Zeit haben. Ich stelle aller-

dings den Mythos in Frage: Es gibt viele anlassbezogene Möglichkeiten, in der die Führungsperspektive fast automatisch mitlaufen kann. Ein kurzes Feedback, eine klar delegierte Aufgabe, ein offen gestaltetes Meeting – einfache, tägliche Situationen, in denen die Entwicklungs- und Prozessperspektive „mitschwingt“.

**Aschenwald:**

Ein besonderes Instrument ist das strukturierte Mitarbeitergespräch. Entsprechende Offenheit bei der Führungskraft kann hier die Änderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen

sukzessive erhöhen. Die Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben und dem Nutzen vorhandener Potenziale kann dabei einiges ins Rollen bringen. Es fördert die Flexibilität und bereitet somit auch auf zukünftige Veränderungen vor.

*Kann man diese Fähigkeiten lernen?*

**Aschenwald:**

Sicherlich, in gewisser Weise. Man muss einfach über den eigenen Schatten springen. Eine gewisse Aufgeschlossenheit für Neues muss dafür natürlich vorhanden sein. Dazu gehört auch, selbst Änderungen zu initiieren. Schließlich verkörpert die Führungskraft in ihrer Rolle auch ein Vorbild für die MitarbeiterInnen und muss mit gutem Beispiel voran gehen.

**Auinger:**

Ja, wenn es gelingt Werte und Einstellungen aufzubauen, die in diese Richtung gehen. Grundvoraussetzung ist der Wille, authentisch zu werden und Passion für Entwicklung und Menschen. Wer sich nur von einer starken Ergebnisorientierung antreiben lässt, wird es dabei schwer haben.

## „Befehle bellen ist Out. Neugier, Initiative und Phantasie sind In.“

(Tom Peters)

*Immer wieder gibt es Bestrebungen innerhalb von Organisationen, Führungsverhalten auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Auf welchen Ebenen macht es aus Ihrer Sicht Sinn, im Gleichklang zu agieren?*

**Auinger:**

Auf der Ebene des Leitens kann es gelingen. Da, wo es darum geht, das objektive Funktionieren sicherzustellen, wo Normen hilfreich sind, wo MitarbeiterInnen auf Ziele ausgerichtet werden müssen, macht Gleichklang Sinn. Für das Führen an sich wird es schwierig, echte Normen zu definieren. Diese Aufgabe ist personenbezogen und damit zu individuell, als dass jede Führungskraft im selben Stil agieren soll und kann.

**Aschenwald:**

Die Abstimmung der Führungskräfte untereinander ist für die Umsetzung bei den MitarbeiterInnen sehr wichtig. Schließlich hat ein gemeinsames Vorgehen hohen Einfluss auf Akzeptanz und Motivation bei Mitarbeitern. Vor allem strategisch wichtige Entscheidungen müssen mit gleicher Konsequenz kommuniziert und umgesetzt werden. Das fördert einmal das Verständnis für geplante Maßnahmen und bietet den Führungskräften die Möglichkeit, Unterstützung anzubieten, wo sie individuell benötigt wird.

*Ich danke Ihnen Beiden für das Gespräch*

**Anforderungen an Führungskräfte**

- Dynamik und Komplexität
- Persönliche Grenzen überwinden
- Authentisch sein
- Führungsanspruch verkörpern
- Feedback als Instrument nutzen
- Mitarbeiter befähigen



# My way ...

## Raum für Individualität in der Führung



**Das Bedürfnis nach Stabilität in unserer turbulenten Zeit verlangt Vereinfachung, Standardisierung von Prozessen und Gleichklang in der Führung. Es stellt sich die Frage, wo unter diesen Bedingungen die Führungskraft als Individuum ihren Platz und ihre Wirksamkeit in einer Organisation findet.**

Dr. Maria Ertl

Individualität ist laut dem bekannten Trendforscher Matthias Horx einer der wichtigsten aktiven Megatrends, welcher das nächste halbe Jahrhundert tiefgreifend prägen wird. Stetig wachsende Komplexität, Dynamik und Vernetztheit heißen die Herausforderungen an die Führungskräfte unserer Zeit. Kann die Anerkennung der Individualität und damit auch die Wertschätzung und Förderung der Einzigartigkeit jeder einzelnen Führungspersönlichkeit eine Antwort bieten auf diese Herausforderungen?

Diesen Herausforderungen können sich Führungskräfte allerdings nur stellen, wenn auch sie selbst in ihrer Individualität und Authentizität gefördert werden.

Betrachten wir den Führungsalltag, so stoßen wir hier stets auf eine Verzahnung von mehreren Aufgaben einer

Führungskraft. So gilt es nicht nur, die MitarbeiterInnen und Teams auf gemeinsame Ziele und Werte hin zu entwickeln, sondern auch die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu gestalten und gemeinsam mit den MitarbeiterInnen weiterzuentwickeln.

Eine zentrale Voraussetzung, dass diese Führungsprozesse gelingen können, ist ein hohes Maß an Vertrauen, welches der Führungskraft entgegengebracht wird. Dieses Vertrauen wiederum wird ungleich leichter geschenkt, wenn die Führungskraft in Ihrer Individualität und Authentizität gut erkennbar und „be-greifbar“ ist.

Um wirklich authentisch zu agieren bedarf es aber eines sehr klaren Selbst-Bewusst-Seins und eines guten Selbstvertrauens. Damit sind wir nun bei einer weiteren wichtigen, vielleicht sogar der zentralsten Aufgabe einer Füh-

ungskraft, nämlich der permanenten Selbstreflexion. Es gilt, ständig die eigenen Verhaltensmuster zu hinterfragen und sich immer wieder persönlich im gegebenen Hand-

lungskontext zu positionieren. Nur wer sich als Führungskraft immer wieder die Sinnfrage stellt, kann Sinn auch glaubhaft weitervermitteln.

» Die Kunst, den richtigen Weg zu wählen, besteht aus zwei Ideen: Erstens, sich aus der eigenen Mitte heraus zu bewegen und authentisch zu sein, und zweitens, Übereinstimmung und Zusammenarbeit mit anderen zu suchen, weil wir niemals in einem Vakuum agieren. «

Justine Toms

Wie sehen nun die Rahmenbedingungen aus, die Unternehmen ihren Führungskräften bieten sollten, damit diese ihren individuellen Weg der Führung entwickeln und umsetzen können und dies auch im Sinne des Gesamtunternehmens tun?

- Führungskräfte brauchen **Instrumente und Systeme**, die sie in ihrer Individualität unterstützen, anstatt sie durch straff vorgegebene Standards zu einer einheitlichen und damit kaum authentischen Vorgangsweise zu zwingen. Hilfreich sind hier Instrumente, welche durch die Definition eines globalen Rahmens, der dann individuell adaptiert und gefüllt werden kann, Sicherheit für das eigene Handeln geben.
- Um eine grundsätzliche gemeinsame Basis sicherzustellen, braucht es zudem ein Mindestmaß an **gemeinsamen Werthaltungen**, die als innere Leitplanke dienen, um immer wieder sinnvolle und authentische Wege im Sinne der eigenen Individualität und auch im Sinne des Ganzen zu gehen. Auf der Werteebene befindet sich die gemeinsame Energiequelle, welche Identifikation schafft und das Feuer der Begeisterung entfacht.

- Nicht zuletzt bedarf es auch der regelmäßigen **Chance auf Selbstreflexion**. Sich seiner Selbst-Bewusst-Sein bedeutet, das individuelle Handeln immer wieder nach Gesichtspunkten möglicher Erkenntnisse und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu hinterfragen. Kaum etwas wird von Mitarbeitern aller Ebenen in Unternehmen so sehr geschätzt, wie Zeit und Raum für die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit, da damit spürbar wird, dass sie als Mensch in ihrer Einzigartigkeit und Authentizität anerkannt und berücksichtigt werden.

Erleben die Führungskräfte eines Unternehmens auf diese Weise, dass sie in ihrer Individualität geschätzt und gefördert werden, so gewinnen diese Führungskräfte nicht nur durch authentisches Führungsverhalten leichter das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, sondern schaffen ihren Mitarbeitern und Teams ebensolche Rahmenbedingungen, in denen diese entsprechend ihrer individuellen Stärken tätig sind. Denn Individualität als Sehnsucht ist eine fundamentale Kraft, welche beim Menschen die Bereitschaft erzeugt, sein Bestes zu geben.

» Der Geist des Menschen ist kein Gefäß das gefüllt, sondern ein Feuer, das entfacht werden will. «

Plutarch



© Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung von INOVATO, auch nicht in veränderter Form, wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

# INOVATO

ORGANISATION / ENTWICKLUNG

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>Selbstführung und Lebensenergie Zusammenwirken Führung Veränderung &amp; Innovation Basisausbildungen Coaching Potenzial-Diagnostik</p>

Wir entwickeln Kompetenzen