

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Selbststeuerung als Prinzip

Wer den Ball hat führt

Ideen spinnen

Aus dem vorhandenen Innovationsteich schöpfen

Kompetenz zum Quadrat

Wir verstärken unsere Organisations- und Personalentwicklungskompetenz im Kernteam

Alle vorhandenen Kräfte nützen



Mag. Franz Auinger



Mag. Barbara Dressler

Liebe Leserinnen und Leser!

Es vergeht wohl kaum ein Tag, eine Woche, an dem die „Daumenschraube“ für Führungskräfte und Manager von Organisationen nicht noch weiter angezogen wird. Der Druck kommt vom Markt, von den Mitarbeitern, von Shareholdern, von Beratern, aus der Managementliteratur, der Öffentlichkeit – einfach aus allen Richtungen.

Die Führungskraft scheint einer der wichtigen Anker zu sein in unserer dynamischen Welt. Die Menschen haben trotz eines Trends zur Individualisierung ein größeres Bedürfnis denn je, sich von einer starken, führenden Kraft leiten zu lassen – schon wieder ... eine Aufforderung in diese Richtung, verzeihen Sie!

Letztlich werden wir die Führungskräfte wohl nie aus der Verantwortung für den Erfolg entlassen können – so ähnlich wie man als Vater/Mutter die Verantwortung für das eigene Kind nie wirklich delegieren kann.

Mag. Franz M. Auinger
Geschäftsführer Inovato GmbH

Jedoch können die Energien für den Erfolg aus unterschiedlichen Energiequellen kommen, weit über die Fähigkeit und Kraft der Führungskraft hinaus. Die Frage ist nun, wie Sie diese Ressourcen „anzapfen“ können, sodass Sie auch tatsächlich höchste unternehmerische Wirksamkeit erzielen und gleichzeitig selbst entlastet werden.

In unserem ersten Artikel wollen wir dazu den Scheinwerfer auf das Thema Selbststeuerung werfen, mit dem Blickwinkel auf schlummernde Potenziale, die es zu wecken gilt. Im zweiten Artikel geht es um innovative Kraft, die in den Menschen von Organisationen vorhanden ist und nur freizu-„führen“ ist.

Wir selbst holen uns „Energien“ von außen, um unsere Beraterkompetenz weiter zu bekräftigen – mehr dazu im letzten Beitrag.

Wir wünschen Ihnen ein entspanntes Lesen!

Mag. Barbara Dressler
Consultant

Inhalt

Strategische Organisationsarbeit	3 6
Selbststeuerung als Prinzip - Wer den Ball hat führt	
Personenentwicklung	7 10
Ideen spinnen - Aus dem vorhandenen Innovationsteich schöpfen	
Inside	11 11
Kompetenz zum Quadrat - Wir verstärken unsere Organisations- und Personalentwicklungskompetenz im Kernteam	

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, Photocase (www.photocase.com)



Selbststeuerung als Prinzip

Wer den Ball hat führt

Das Prinzip Selbststeuerung hat in der jüngeren Vergangenheit wieder Auftrieb und eine verstärkte Auseinandersetzung sowohl auf der wissenschaftlich-theoretischen als auch praktischen Ebene erfahren. Dieser Beitrag setzt sich mit der Frage, warum sich die Organisationswelt immer wieder aufs Neue mit dem Thema beschäftigt, welche grundsätzlichen Erwartungen und Erfordernisse damit verbunden sind, auseinander.

Mag. Franz Auinger

Das Ziel ist den organisatorischen Reifegrad zu steigern

Eine zentrale Erwartungshaltung ist die gesteigerte Effektivität und Effizienz, auch im Sinne des Intrapreneurships. Direkte unbürokratische Wege und Prozessschritte, unmittelbare Vereinbarungen mit Nahtstellenpartnern und hohe Autonomie im Entscheidungsprozess innerhalb des Teams sorgen dafür.

- Durch die verstärkte Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen an den „point of operation“ wird die höchste Wirksamkeit und rasche Reaktionsfähigkeit der Teams und damit auch der Organisation sichergestellt.
- Ein weiteres wichtiges Ziel der Selbststeuerung ist die Förderung der Eigenmotivation: Die Teammitglieder

„richten es sich selbst“ und erleben ihren Erfolg (und auch Misserfolg). Die Folge ist, dass das Gefühl der Fremdbestimmtheit abnimmt und der Bezug zur eigenen Leistung wächst.

- Durch die Selbststeuerung wird das „schlummernde“ Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausgefordert und gefördert. Damit sichert die Organisation die erforderliche Innovationskraft, die zur Bewältigung der verstärkt dynamisierten Umwelten, der vielfältigen Veränderungsstimuli und Herausforderungen des Change Managements benötigt werden.

Der plötzliche Wegfall vom Vorgesetzten im klassischen Sinn setzt bei den Mitarbeitern meist blockierte Energien frei. ☺☺

Klaus Doppler

Diese und andere Nutzenpotenziale bilden kräftige Vorteile, denen jedoch in der Praxis durchaus hemmende Kräfte und vorsichtige Haltungen gegenüberstehen.

Oft bestehen Befürchtungen, dass man die Geister, die man rief, nicht mehr los wird, die „freigesetzte Energie“ zu unerwünschten Entwicklungen führt, MitarbeiterInnen und Teams aufgrund begrenzter Einsichten falsche Entscheidungen treffen. Die zentrale Frage ist dabei, ob denn nun der Unter-

nehmenszweck und damit verbunden die Mission, Vision und Ziele transparent und wirklich verstanden sind. Je klarer dieser Grundauftrag und die daraus abgeleiteten Orientierungen, sowie die normativen und strukturellen Rahmenbedingungen auf der strategischen Steuerungsebene sind, umso leichter wird es für die Top-Entscheidungsträger den Autonomie- und damit Selbststeuerungsgrad auf der operativen Ebene zu steigern.

Wann funktioniert Selbststeuerung?

Teams können dann in einer hohen Eigenverantwortung entscheiden und handeln, wenn:

- Die Ziele und Werthaltungen der Organisation gut bekannt und getragen werden. Eine entsprechend hohe Akzeptanz sichert, dass operative Entscheidungen im gemeinsamen Sinn getroffen werden.
- Weiters muss die Gruppe über alle Informationen und das Know-how verfügen bzw. verfügen können, die es benötigt. Es müssen auch die erforderlichen Kompetenzen oder zumindest die Potenziale zur Erreichung derselben zur Verfügung stehen.
- Die Gruppe selbst muss einen ausreichenden Teamreifeegrad erreicht haben, damit das Zusammenwirken des Know-hows, der Fähigkeiten und Potenziale der einzelnen Teammitglieder optimal möglich ist.
- Die Organisationskultur muss das Prinzip der Situativen Führung ausreichend verinnerlicht haben, damit die erleb- baren unterschiedlichen Autonomiegrade als authentisch und stimmig und keinesfalls als Kulturbrüche wahrgenommen werden. Die Herausforderung an die Ent- scheidungskultur und Tradition kommt in der nach- folgenden Gegenüberstellung gut zum Ausdruck.

Hierarchische „Linien“-Kultur

- Wahrheits- und Wissenskontinuum
- Machtkontinuum
- Nach oben gebundene Emotionalität
- Eindeutig geordnete Arbeitsteilung (Spezialisten- Tendenz)
- Logisch-rational / Sachorientierung
- Konfliktlösend
- Akzeptanz aus der Funktion
- Entscheidungen müssen (letztlich) nicht inhaltlich legitimiert werden

Gruppenkultur

- Wahrheit / Wissen / Macht verteilen sich
- Die Kultur entwickelt und verändert sich prozesshaft und situativ
- Aufbau emotionaler Bindungen im Team
- Fließende Arbeitsteilung (auch Generalistentendenz)
- Sachorientierung und Gefühlsorientierung (auch „irrational“-intuitive Anteile)
- Konflikte treten auf und müssen ausgetragen werden
- Akzeptanz aus der Person
- Entscheidungen müssen sich inhaltlich legitimieren

Die Auflösung des Paradoxons Selbststeuerung und hierarchischer Organisationsaufbau ist in der bewussten Gestaltung der hierarchischen Steuerungsebenen zu suchen. Die strategische Ebene und Projektebene ist der operativen Ebene hierarchisch übergeordnet. Sie definieren und determinieren die jeweils tieferliegenden. In dem Ausmaß wie die Präzisierung des „Leitkorridors“ im Sinne der Ziele und Rahmenbedingungen erfolgt, kann der Autonomiegrad auf der operativen Ebene wachsen (siehe Abb.1).

Wesentlich für das Gelingen ist eine gelebte Kultur des Situativen Führens. Weiters ist von zentraler Bedeutung, dass klare, gemeinsame und vor allem verbindliche „Pflöcke“ existieren, die eine starke Orientierung geben und immer wieder überprüft und den Erfordernissen angepasst werden. Diese Rolle der Überprüfung und Anpassung liegt auf der strategischen und projektorientierten Entscheidungsebene.

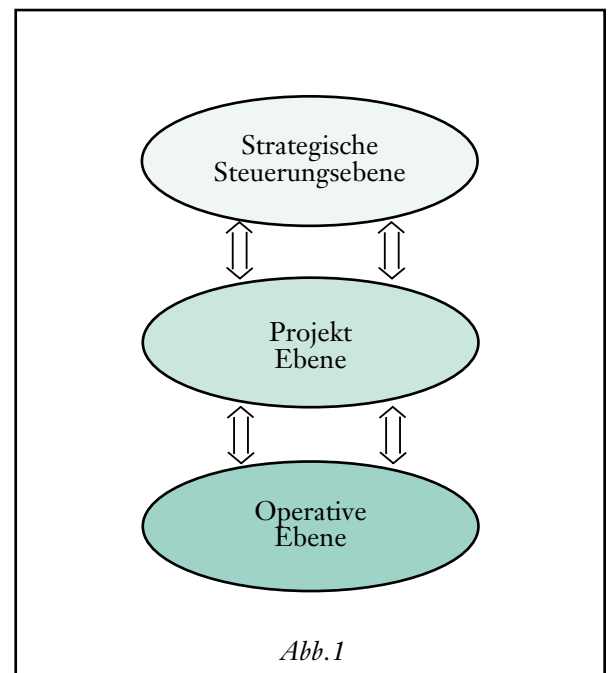


Abb.1

Welche Anforderungen bestehen nun an die Führungskultur und an die Führungskräfte?

Mit wachsendem Gestaltungsspielraum und den damit verbundenen Freiheitsgraden wächst die Herausforderung und auch das Chancenpotenzial. Im Sinne der Dimensionen

des Managements nach C.D. Eck rücken die Perspektiven des Führens und Beraters in den Vordergrund (siehe Abb. 2).

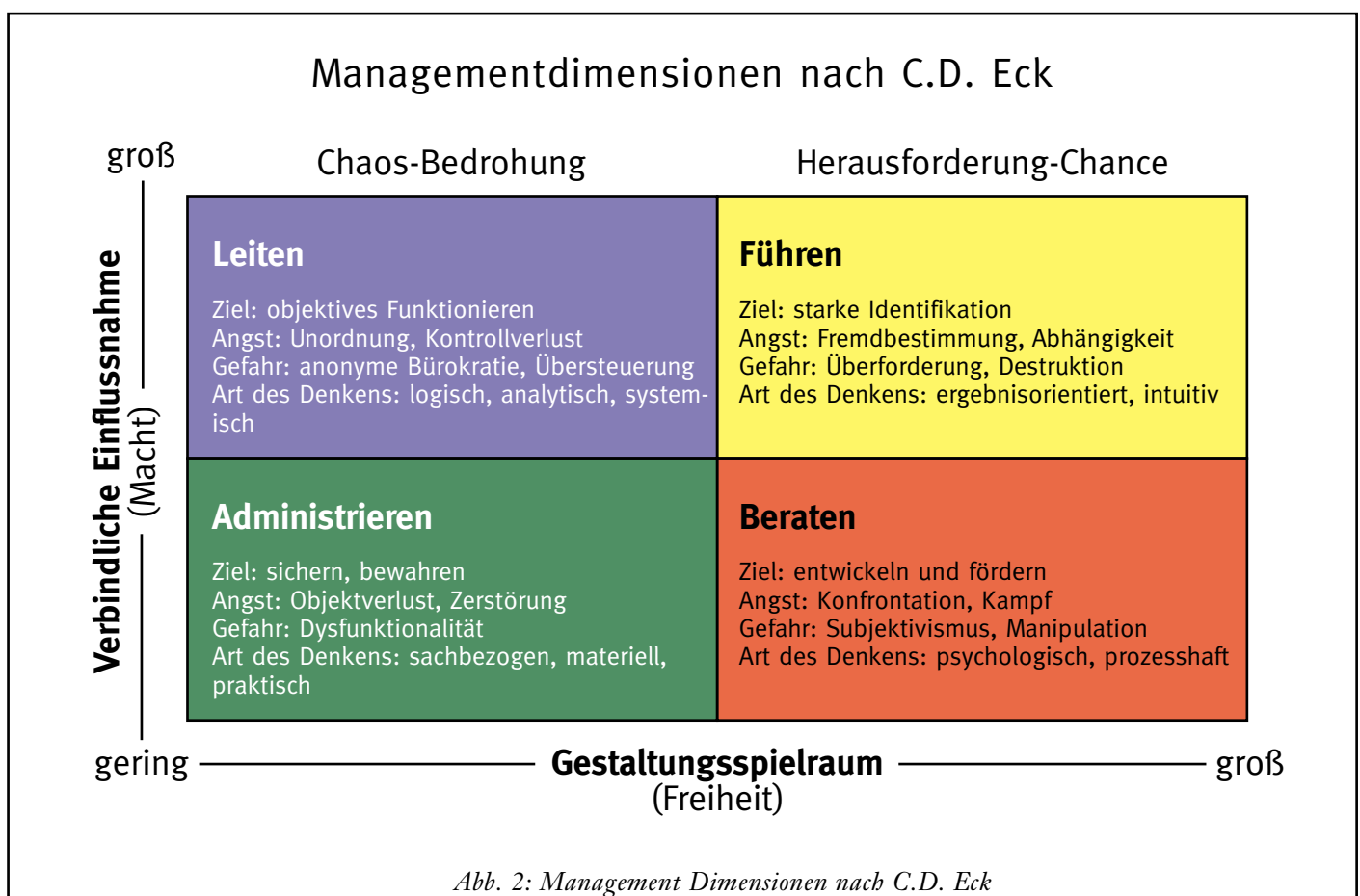


Abb. 2: Management Dimensionen nach C.D. Eck

Die Führungskräfte müssen die Systemschwankungen kontrollieren und entsprechend intervenieren. Es gilt, Neuerungen zu fördern und zu implementieren und hierbei für die entsprechenden Qualifikationsprozesse zu sorgen. Immer wieder ist der Anspruch, dass die Teams auf die gemeinsamen übergeordneten Ziele und Werte hin beeinflusst, ausgerichtet und gefördert werden.

Konkrete Aufgaben der Führungskräfte sind:

- *Die Zielorientierung her- und sicherzustellen:*
Konzentration auf einige wesentliche Ziele, die wirklich etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden.
- *Für eine transparente Leistungsorientierung sorgen:*
Die Basis für die Ergebnisüberprüfung für jedes Team sicherstellen, wobei die Auseinandersetzung bezüglich der Abweichungen innerhalb des Teams erfolgt.
- *Das Ausmaß des Autonomierabmens festlegen:*
Beurteilungsrichtlinien erarbeiten, messen und nach fairen, nachvollziehbaren Kriterien bewerten.
- *Für ein konsequentes Qualitätsmanagement zu sorgen:*
Qualität der Zielerreichung laufend überprüfen, Steigerungen fördern.
- *Ein professionelles Informationsmanagement aufbauen:*
Die zur Verfügungstellung der erforderlichen Informationen und des Know-hows sicherstellen. Wichtig ist auch, genaue Informationen über die Arbeit des Teams und über die Prozesse zu gewinnen.
- *Für eine maßvolle Kontrolle sorgen:*
Das Verhalten der Mitarbeiter, wo es erforderlich ist, steuern. Verhaltensweisen, die eingefordert werden, auch selbst leben.

- *Leistungen anerkennen:*
Instrumente, Prozesse und Rahmenbedingungen für eine wertschätzende Kultur schaffen.

Mit diesen Anforderungen ist das eigene Rollenverständnis einer jeden Führungskraft auf dem Prüfstand. Es geht darum, vom Leiten zum Führen und damit zur Prozessverantwortung zu gelangen. Führungskräfte werden verstärkt zu Beratern, Trainern und Begleiter ihrer MitarbeiterInnen.

Eine Führungskraft wird somit zu einer „Kraft, die führt“. Um dies leisten zu können, bedarf es eines wiederkehrenden Hinterfragens, welche Treiber und Wünsche mich als Führungskraft selbst bewegen und was ich letztlich beitragen muss, kann und will. Es wird nur dann gelingen, MitarbeiterInnen in die Eigenverantwortung zu holen, wenn ich als Führungskraft stimmig und kohärent erlebt werde. Als Führungskraft gilt es, eine reflexive Logik zu entwickeln, die auch das anerkennt, was nicht unmittelbar den persönlichen Vorlieben entspricht. Dann wachsen die Authentizität im Verhalten und die eigene Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit. Wechselseitiges Vertrauen und somit die Basis für einen erweiterten Autonomiegrad wird gestärkt.

Nach Franz Friczewski müssen Führungskräfte den Mut haben, hart am Rande des Chaos zu navigieren. Das heißt, allen Beteiligten ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zuzutrauen und ihnen dennoch eine klare Orientierung zu bieten.

Denn, wer den Ball hat, der bestimmt dann das Spiel.

Literaturquellen: Franz Friczewski: Stimmig führen aus Lernende Organisation, Nr. 25, 2005 - Klaus Doppler & Christoph Lauterberg: Change Management, Campus, 1995 - Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben, DVA, 2006

» Führungskräfte müssen den Mut haben, hart am Rande des Chaos zu navigieren. «

Franz Friczewski

Selbststeuerung fördern und fordern heißt

- Übereinstimmung der Kompetenz- und Verantwortungsstrecke
- Zusammenarbeit durch Vision, Wertearbeit und Reflexion
- Blick auf das Ganze
- Bewerten und Anerkennen der Resultate
- Dynamische Einsatzsteuerung, orientiert an den Stärken und Potenzialen (Malik)
- Gleichwertigkeit der Teams

Ideen spinnen

Aus dem vorhandenen Innovationsteich schöpfen

Das Potenzial an Ideen in den „Köpfen und Bäuchen“ der MitarbeiterInnen ist enorm. Gelingt es, die Gedanken und Intuition dieser Menschen in einem kollektiven Kreativprozess zu vernetzen, sind die Ergebnisse verblüffend. In diesem Artikel möchte ich einfache Methoden vorstellen, die es Ihnen ermöglichen, wirkliche „QuerDenkräume“ in Ihrer Organisation zu gestalten.

Mag. Barbara Dressler

Geistesblitze beim Laufen oder unter der Dusche – entweder man hat's oder eben nicht – Kind müsste man sein – na ja Albert, Leonardo Kreative Köpfe alleine sind kein Garant dafür, dass die besten Ideen generiert werden. Es braucht auch jene, die die Gedanken lenken (strategisch Denkende) und andere, die Ideen auch umsetzen können – also am besten

ein bisschen von allem.

Damit können Sie aus dem Vollen (Mitarbeiterpool) schöpfen, weil jeder auf seine Art an der Ideenfindung teilhaben wird. Wirklich entscheidend ist es vielmehr, dass die potenziellen Ideenbringer in diesem kreativen Prozess freiwillig mitwirken.

» Die Schlüsselfrage, die Sie sich allerdings für den gesamten QuerDenkProzess stellen sollten ist: „Wollen wir auf gewohnten Wegen Neues finden oder sind wir bereit auf allen Ebenen zu experimentieren?“ «

Mögliche Experimente in der Zusammensetzung der Ideenfindungsteams:

- Die Personen des Teams wechseln mit jedem Meeting
- 1/3 Problemexperten, 1/3 Fachexperten aus tangierenden Bereichen, 1/3 Querdenker
- MitarbeiterInnen aus der Produktion, Planung, Vertrieb, ...
- Miteinbeziehung von Querdenkern außerhalb des Unternehmens (Lieferanten, Kunden, Architekten, Designer, Städteplaner, Künstler, junge Menschen zwischen 15 und 20 Jahren, ...)

Experimente in der Auseinandersetzung mit der Zukunft:

- Regelmäßige Zukunftsworkshops mit Zukunftsexperten
- Auseinandersetzung mit Trends und Entwicklungen des eigenen oder tangierender Märkte
- Auseinandersetzung mit neuen Verfahren und Produkten
- Regelmäßiger Austausch darüber quer durchs Unternehmen
- Regelmäßiger Austausch darüber unter Miteinbeziehung von Querdenkern außerhalb der eigenen Organisation

Wechselnde Rahmenbedingungen:

Um Bewegung ins Denken zu bringen ist es unerlässlich, sich auch körperlich zu bewegen. Das kann bedeuten, dass der Raum für Ideenfindung immer wechselt und unterschiedlichste Bedingungen mitbringt. Möglicherweise räumen Sie dabei einmal einen Raum völlig leer, sodass die Ideenbringer durchgehend stehen und gehen. Vielleicht wagen Sie sich auch noch weiter und „erwandern“ sich ihre Innovationsfelder. Die Natur ist nach wie vor die Quelle für Ideen schlechthin. Oder Sie verlegen eine Kreativsitzung ganz einfach in eine Zugfahrt und schauen was passiert.

Es geht dabei insbesondere darum, etwas Neues zu tun, mag es Ihnen vordergründig auch lächerlich erscheinen. Irritationen, Abwechslung, Gegensätze, Ortsveränderungen, neue Impulse sind Nahrung für kreative Prozesse und lassen hautnah erleben, dass es um Innovation geht.

» Wenn das einzige Werkzeug das Sie zur Verfügung haben, ein Hammer ist, dann neigen Sie dazu, alle Probleme wie einen Nagel zu behandeln. «

Abraham Maslow

Unterschiedlichste Inszenierungen von Kreativ-Meetings

Auch hier gilt es, bewusst Abstand zu nehmen von bisher üblichen Abläufen, um zu neuen Lösungen zu kommen. Vielleicht sind Sie es bisher gewohnt, von einem gesteckten Ziel auszugehen, Annahmen zu bilden, nach Lösungen zu suchen und diese dann zu bewerten – sich also sehr strukturiert einer Lösung oder neuen Ideen zu nähern. Dann versuchen Sie doch einmal, ihre **Annahmen über Bord** zu werfen oder bewusst die Annahmen ins Gegenteil umzudrehen und aus dieser Perspektive auf Ideensuche zu gehen.

Liegen dann einige Ideen oder Lösungsvorschläge vor, verzichten Sie vorerst noch auf die Bewertung. „**Puzzeln**“ Sie die Ideen, sodass mehrere Ideenelemente verschmelzen und zu einem vielleicht völlig neuen Ideenkonzept werden. Hinterfragen Sie die so entstandenen Ideenkonzepte genauer nach der Grundidee, nach technischer oder organisatorischer Funktionalität, nach dem Besonderen.

Geben Sie den entstandenen Ideen die Chance reifen zu können. Brillante Ideen haben eine **Inkubationszeit**. Lassen Sie die Ideen gut sichtbar hängen, irgendwo im Arbeitsbereich und vereinbaren Sie einen neuen Termin um weiterzudenken, vielleicht mit einer veränderten Gruppe von Menschen. Lassen Sie sich überraschen, wie sich die Ideen entwickeln und setzen Sie erst dann die nächsten Schritte in Richtung Chancen/Risikopotenziale und Bewertung.

Lassen Sie los von bestehenden Problemstellungen oder scheinbar fix vorgegebenen Lösungselementen. Nehmen Sie einfach an, die äußeren Rahmenbedingungen würden sich derartig verändern, dass diese Themen nicht mehr relevant sind und schauen Sie, was plötzlich an Ideen kommt.

Vereinfachen Sie die Fragestellung auf **das Wesentliche** und suchen Sie nach Analogien der nun entstandenen Problem-

stellung in anderen Bereichen. „Was ist die Grundfunktion eines Rohres?“ – Es befördert Flüssigkeiten, Gase, etc. – Wo sonst noch gibt es diese Funktion, dass etwas „befördert“ werden muss? Wie wird das dort gelöst? Was wird alles befördert? In welche Richtungen?“ Die Reduktion auf die Kernfunktionen ermöglicht es oft, wieder einen freien Blick auf völlig neue Aspekte zu bekommen. **Andere Branchen** oder Disziplinen zeigen weitere Einsatzmöglichkeiten von Produkten oder bereits vorhandene technische Lösungen, auf die man zurückgreifen kann. Vergessen Sie dabei nie,

den Blick auf **Naturphänomene** zu werfen. Dort gibt es nämlich die Lösungen, die bereits im Höchstmaß optimiert sind.

Wechseln Sie in jedem Fall die Inszenierung, wenn es schon mühsam wird und die Ideen nur mehr tröpfeln. Spätestens dann sollten Sie in eine neue Aktivität starten, sich bewegen oder einfach spielen - Jonglieren, Teller drehen, eine Schneeballschlacht starten - was immer Ihnen einfällt, Spaß macht und im TUN hält.

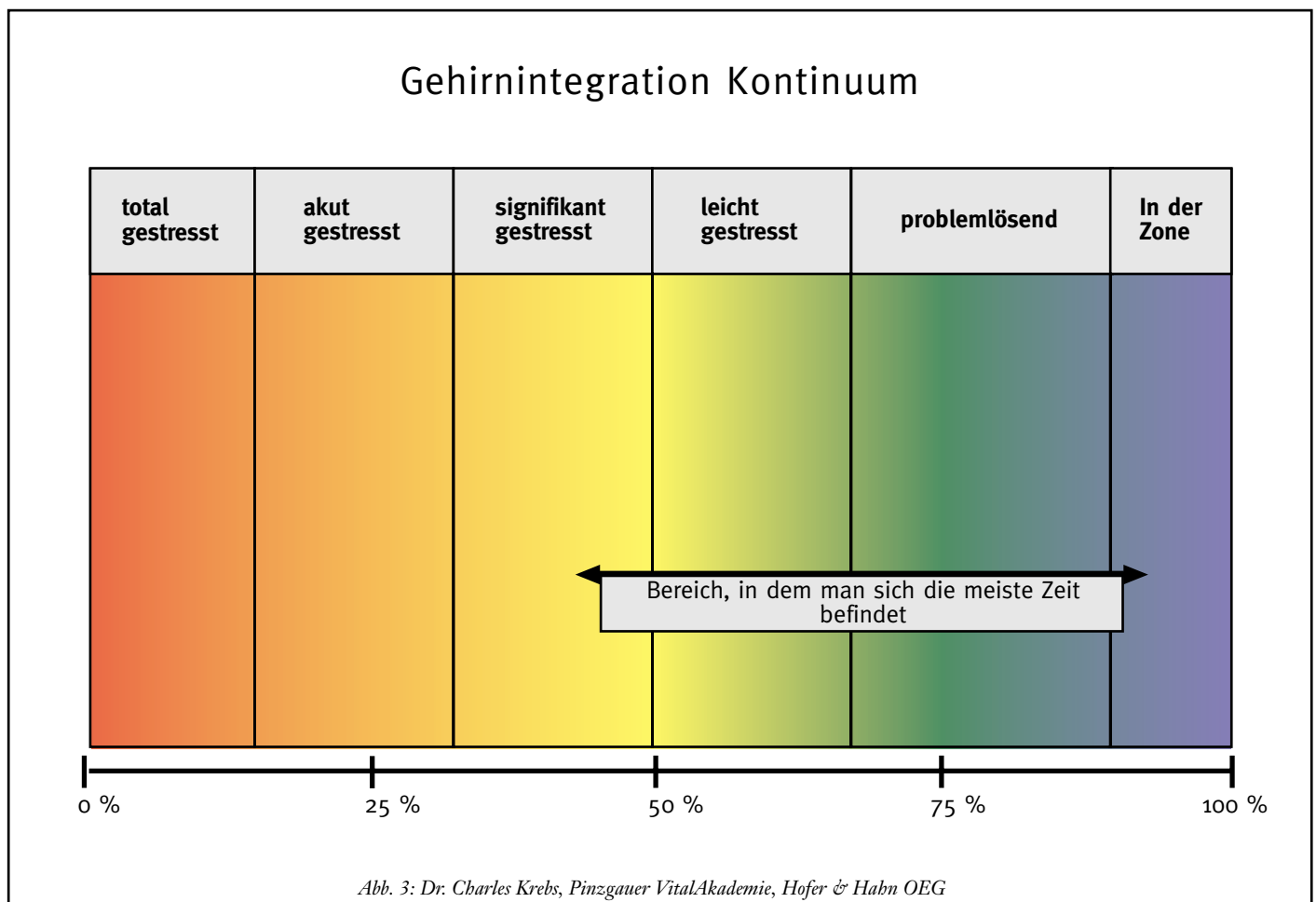
Wie Sie die Ideenbringer unterstützen können? - Ein Exkurs (Basierend auf einem Interview mit Andrea Hahn)

Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist, wie in unserer stressvollen Welt der volle Zugang zu kreativem und lateralem Denken überhaupt möglich ist.

Aus der Gehirnforschung weiß man, dass eine funktionierende Verbindung zwischen linker und rechter Gehirnhälfte dafür zuständig ist. Das Corpus Callosum stellt diese Hauptintegrationsbahn in unserem Gehirn dar. Eine Blockade in dieser Bahn verursacht den Verlust der Gehirnintegration.

Durch den Verlust der Integration sind wichtige mentale Funktionen nicht mehr zugänglich.

Man darf davon ausgehen, dass wir uns in der heutigen Zeit vorwiegend zwischen der signifikant gestressten und der problemlösenden Zone befinden (siehe Abb. 3). Ein Gehirnintegrationskontinuum von 95 % ist allerdings notwendig, um Zugriff auf jene mentalen Funktionen zu haben, die für kreative Prozesse wesentlich sind:



Daraus folgt, dass ein gestresster Mensch nur sehr begrenzt innovative, kreative Lösungen bringen kann (siehe Abb. 4). Persönliche Stressbewältigung ist neben der entsprechenden Inszenierung eines Ideenmeetings demnach unumgänglich.

Die Erfahrung mit vielen Unternehmen im Beratungskontext zeigt, dass das Ideenpotenzial von Organisationen noch lange nicht ausgeschöpft ist. Mit etwas Mut und jugendlicher Ver-

rücktheit lässt sich diese Quelle jederzeit anzapfen. Wirkliche Innovation – von der Ideenfindung bis zur Umsetzung – aus eigener Kraft, ist das Powerbudget schlechthin in Richtung Leidenschaft, Engagement und Energie für einen innovativen Weg. Sagen Sie der Routine in Querdenkprozessen den Kampf an und fördern Sie Spaß und Leichtigkeit bei derartigen Zusammenkünften.



Möglichkeiten zur Wiederherstellung der Gehirnintegration - ein letztes Experiment

Um die Überforderung aufzulösen

1. Anwendung von Akupressurtechniken - GG 26 (zwischen Nase und Oberlippe)
2. Stirn (rechte Hand) - Hinterkopf (linke Hand) - Halten: mit sanften Druck halten und bewusst zirka 30 Sekunden tief ein- und ausatmen!

Techniken zur Wiederherstellung der Gehirnintegration

1. Wasser trinken
2. Wechselatmen: durch beide Nasenlöcher einatmen, dann linkes Nasenloch zuhalten, durch rechtes Nasenloch ausatmen, durch rechtes Nasenloch wieder einatmen und dann dieses zuhalten und durch linkes Nasenloch ausatmen, durch dieses wieder einatmen,...
3. Bewusstes Atmen

Leiterin des 1. Linzer Lernzentrums, Ausbilderin für Pädagogische Kinesiologie, Ausbildung in Applied Physiology, Stress-Indikator-Punktesystem, Brain-Hologramme, Kinesiologische Arbeit mit den Frühkindlichen Reflexen, Health Kinesiologie, ..., Praktizierende Kinesiologin



Andrea Hahn
www.pinzgauer-vitalakademie.at



Kompetenz zum Quadrat

Wir verstärken unsere Organisations- und Personalentwicklungskompetenz im Kernteam

Gemeinsam mit unseren Auftraggebern entwickeln wir seit vielen Jahren innovative Teams, Organisationen und Systeme, die die Herausforderungen von heute und morgen erfolgreich bewältigen. Mit 2 erfahrenen OE/PE-Experten intensivieren wir unseren eingeschlagenen Weg und setzen damit weiter auf höchste Qualität und Zukunftsthemen für unsere Kunden und Ansprechpartner.

Mag. Hannelore Höhr

Mag. Hannelore Höhr ist Betriebswirtin, arbeitete als Organisationsentwicklerin in einer namhaften oberösterreichischen Bank, ab 2002 war sie als Geschäftsführerin der PEG Linz unter anderem für den Geschäftsbereich „Seminare und Trainingsprogramme“ verantwortlich.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind:

- Organisationsentwicklung
- Projektleitung bei großen Personalentwicklungsprojekten
- Konzeption und Durchführung von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen als Ausgangspunkt für Entwicklungsprogramme
- Konzeption von Trainings- und Entwicklungsprogrammen
- Weitere fachliche Expertin zu:
 - Herausforderungen durch die demografische Entwicklung, Flexibilisierung der Arbeitswelt (Arbeitszeitmodelle)
 - e-learning
 - Teleworking
 - Vitalität am Arbeitsplatz
 - Prozessmanagement

Mag. Peter Hofer

Mag. Peter Hofer ist langjähriger sehr enger Netzwerkpartner der InoVato/Motiv-Beratergruppe und steigt nun vor allem im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung in das InoVato/Motiv-Team voll ein.

Sein beruflicher Werdegang: technische Ausbildung, Studium der Pädagogik und Kommunikationswissenschaft, analytisch orientierte und systemische Berater- und Therapie-Ausbildung, eingetragener Psychotherapeut, Supervisor und selbstständiger Unternehmensberater seit 1992, über 10 Jahre Personal- und Organisationsentwickler bei pro mente und in der Leitung des Bildungsinstitutes pro mente.

Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind:

- Organisationsentwicklung und Prozessberatung
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Struktur- und Systemanalysen
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Teamentwicklung, Konfliktmoderation, Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung, Stressmanagement
- Zertifizierter H.B.D.I. Trainer (Analyse der individuellen Denk- und Verhaltenspräferenzen, Einzel- und Teamanalysen)



© Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung von INOVATO, auch nicht in veränderter Form, wieder-gegeben, 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 & Innovation Basisausbildungen Coaching Potenzial-Diagnostik</p>

Wir entwickeln Kompetenzen