

# INNOVATOR

N° 26

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Sommer 2015

Die Kraft entsteht  
Dazwischen



## Die richtigen Dinge tun

Handlungsfähig bleiben, auch wenn's eng wird

- > Agile Organisationen
- > Knappheit macht beschränkt
- > Achtsamkeit, Innehalten, Neuausrichtung
- > Die Psycho-Logik von Entscheidungen
- > An der Bruchlinie zwischen Erfolg und Scheitern
- > Kernaufgaben der Unternehmensentwicklung

# Die richtigen Dinge tun ...



Mag. Klaus Theuretzbacher

Werte Leserinnen und Leser!

Die richtigen Dinge tun. Leicht gesagt – vor allem dann, wenn es die Umstände nicht so gut mit einem meinen. Wenn also die Handlungsfähigkeit in Frage gestellt ist. Was ist dann „das Richtige“? Wie kann es gelingen, handlungsfähig zu werden, zu sein und zu bleiben?

Handlungsfähigkeit hat viele Aspekte.

Auf der Ebene der Organisation setzen sich Franz Auinger, Georg Sutter und Michael Auinger damit auseinander. Die rasant wachsende Komplexität erfordert Agilität – so lautet ihre Grundthese.

Im Management engt sich mitunter der Blick ein – die aktuell relevanten Engpässe dominieren. Wie sich das auswirken kann, beschreibt Christoph Zulehner.

Mit der psychologischen Dimension beschäftigen sich der Quergang von Andrea Auinger, Anneliese Aschauer und Klaus Theuretzbacher sowie der Beitrag von Peter Brandstätter.

Und was, wenn es mal nicht gelingt? Auch Scheitern will gekonnt sein, meint Anneliese Aschauer.

Damit wir als inoVato-Gruppe handlungsfähig bleiben, braucht es zumindest zweierlei. Zum einen uns Menschen – eine neue Serie bringt Ihnen die Personen, die hinter inoVato stehen, etwas näher. Lesen Sie dazu die Interviews mit Maria Ertl und Karoline Moldaschl-Pree. Und zum anderen eine Orientierung an den Bedarfen unserer Kunden – wir geben Ihnen einen Überblick über die Palette an möglichen Anlässen, wo ein Zusammenwirken mit inoVato Sinn macht und einen nachhaltigen Nutzen stiftet.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

## Inhalt

### Agile Organisationen

Sind wir mitten in einem Paradigmenwechsel? 3

Im Porträt: Maria Ertl 5

### Knappheit macht beschränkt

Warum es bei Engpässen auch mit dem Denken knapp wird 8

### Achtsamkeit, Innehalten, Neuausrichtung

Ein Quergang zum Thema Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit 12

Die Psycho-Logik von Entscheidungen 15

Wenn uns das Leben aus der Kurve trägt 18

An der Bruchlinie zwischen Erfolg und Scheitern

Im Porträt: Karoline Moldaschl-Pree 21

Kernaufgaben der Unternehmensentwicklung 22

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.

**Blattlinie** Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung **Medieninhaber/Verleger und Herausgeber** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH **Redaktionsadresse** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 **E-Mail** office@inovato.at **Web** www.inovato.at **Für den Inhalt verantwortlich** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider **Editorial Design** Mag. Gabriele Brauneis **Bildnachweis** Fotolia (S. 1,8,10,11,15,18), PantherMedia (S. 3), inoVato (S. 12)





# Agile Organisationen

– sind wir mitten in einem Paradigmenwechsel?

**Es gibt Wichtigeres im Leben, als beständig seine Geschwindigkeit zu erhöhen.**

*Mahatma Gandhi, in: „Momente der Ruhe“*

*Mag. Franz Auinger, Michael Auinger, BSc., Dr. Georg-Suso Sutter*



*Mag. Franz Auinger*



*Dr. Georg-Suso Sutter*



*Michael Auinger, BSc.*

Die Ansätze der Direktheit, Unmittelbarkeit in der Gestaltung von Organisationen gibt es ja bereits länger. Spätestens seit den Forschungserkenntnissen

der 1970er Jahre, dass die traditionell-militärisch geprägten Organisationsstrukturen aufgrund von Wertewandel, Globalisierung, etc. an Wirksamkeit

verlieren, erleben wir einen Diskurs an Modellen und Haltungen, die letztlich zu einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen führen sollen.

In Anlehnung an Oswald Neuberger's Aussage zum Thema Führungsforschung könnte man sagen: Die Landschaft der Organisationsforschung ist unübersichtlich und von vielen Prachtstraßen geprägt, von denen etliche ins Nichts führen. Einige Modelle haben jedoch maßgeblich zu guten Weiterentwicklungen beigetragen.

Kaizen, Lean-Management, Selbststeuerungskonzepte, Entre- und Intrapreneurship, Kanban, Scrum, hierarchiefreie Organisationsmodelle, Netzwerk-Organisation u.v.a.m. sind Denkmodelle, die letztlich Haltungen in den Vordergrund stellen wollen, die bereits in den 1980er Jahren von Sprenger gut auf den Punkt gebracht worden sind.

Die klassische Hierarchie mit ihren Sozialisierungs- und Sanktionsmechanismen, oftmals dargestellt in einer Pyramide, führt letztlich dazu, dass sich alle „nach oben“ orientieren und damit vom eigentlich Wesentlichen, dem Auftrag, den Kunden und ihren Bedürfnissen wegschauen. Es geht viel mehr darum, den Vorgesetzten, Entscheidern und Verfügungsberechtigten des organisationalen „Futtertroges“ zu gefallen und weniger das eigentlich Richtige im Sinne der Mission, des Kernauftrags des Unternehmens zu tun.

**Orientierung an den Macht-Zentren**



Abb. 1: Die Orientierung an den Macht-Zentren; Quelle: inoVato

„Handle mit Auftrag, handle ohne Auftrag, handle gegen den Auftrag, aber handle in jedem Fall im Sinne des Unternehmens“ – und damit im Sinne der Mission und der Kunden, hatte Klaus Doppler so einfach und kräftig formuliert<sup>1</sup>. Dieser Appell an die Mitarbeitenden, sich von den Zwängen der Hierarchie im Dienste der Sache zu befreien, mutig zu sein und nach bestem Wissen und Gewissen zu han-

deln, wirft eine bedeutende ethische Frage auf: der Loyalitätskonflikt zwischen der Entscheidungsstruktur und seiner Personifizierung in Form von Vorgesetzten auf der einen Seite und den „Käufern“ der Dienstleistungen und Produkte auf der anderen. Rasch kann es dann für MitarbeiterInnen bei der Frage enden, was einem näher ist – das Hemd oder der Rock.

**Die Pyramide der Macht drehen**



Abb. 2: Die Pyramide der Macht drehen; Quelle: inoVato

Sprengers Ansatz, die Pyramide zu drehen und damit die Kunden und deren Bedürfnisse wirklich in den Fokus aller Mitarbeitenden zu setzen, war eigentlich ein revolutionärer Ansatz. Alle bisherigen Versuche, diesen in den seit Jahrzehnten gültigen hierarchischen Modellen umzusetzen, hatten aber nur eine begrenzte Wirksamkeit. Letztlich hängt es von den Haltungen des Top-Managements ab, was möglich und erwünscht ist. Wechsel in den oberen Etagen führen rasch zu neuen Konzep-

In Anlehnung an Sprengers „Mythos Motivation“<sup>2</sup> könnte man dann auch vom „Mythos des unternehmerischen Handelns“ in Organisationen sprechen – sticht letztlich nicht doch meistens der Ober den Unter? Und was lernt der Unter daraus?

**Agile Organisationen - Der Sturm auf die Bastion der klassischen Organisation?**

Der Ansatz der „Agilen Organisationen“ ist auch eine kräftige Ansage. Vielleicht ist die Zeit langsam reif, die Scheinbemühungen der letzten 30 Jahre in eine echte Transformation zu führen. Die Entwicklungen im Umfeld unserer Organisationen (Stichwort Dynaxity als Synonym für wachsende Dynamik und Komplexität) lassen es höchst erforderlich scheinen. Unsere Betriebe und Institutionen sind mit Dynamiken konfrontiert, die andere Konzepte der Unternehmensführung verlangen.

Agilität bedeutet Flinkheit, Gewandtheit und Beweglichkeit zu gewinnen, sich den Erfordernissen und fragilen Rahmenbedingungen aus sich heraus noch rascher anpassen zu können. Sie impliziert aber auch, durch alternative Steuerungsgrundsätze die wachsende Komplexität bewältigen zu können. Dafür die passenden Strukturen zu

>> Unsere Betriebe und Institutionen sind mit Dynamiken konfrontiert, die andere Konzepte der Unternehmensführung verlangen. <<

ten, kulturell richtige Ansätze werden zurückgedrängt oder ziehen sich überhaupt in die „Bunker und Schützengräben“ der Partizipation zurück.

schaffen, ist eine zentrale Frage für heute geltende Prinzipien der Aufbau- und Ablauforganisation.

Natürlich kann das nicht der individuellen Beliebigkeit der persönlichen Prioritäten, Zugänge und Haltungen, Wissensstände, Expertisen der MitarbeiterInnen alleine obliegen. Wir sprechen hier nicht von den normativ-strategischen grundsätzlichen Entscheidungen, den großen Richtungsfestlegungen, wir sprechen auch nicht davon, dass Organisationen als sozio-technische Systeme gemeinsame Modelle und Strukturen benötigen, um den Alltag effektiv und effizient bewältigen zu können und hierbei die Stakeholderinteressen berücksichtigen und für die Organisation übersetzen (Projektebene). Wir sprechen in unserem Verständnis bei agilen Organisationen von der operativen Steuerungsebene, die in der Kompetenz und Verantwortung jener liegen sollte, die genau wissen, was zu tun ist, weil sie am Geschehen dran sind und es tagtäglich, einschließlich der Auswirkungen und Folgen, unmittelbar erleben. Es sind die MitarbeiterInnen, die das Feedback der Kunden und Märkte direkt oder indirekt erhalten und so zum zentralen erfolgswirksamen Faktor werden.

Welche grundsätzlichen Haltungen und Prämissen helfen unseren Organisationen, die Anforderungen und Herausforderungen heute und morgen zu bewältigen? Was wird uns unterstützen, die komplexen Fragen einer globalen, digitalen und zunehmend

- >> Wirksamkeit anstelle von Prestige und machtvollen Formen, Symboliken und Eitelkeiten.
- >> Ambiguitätstoleranz entwickeln und damit die Mehrdeutigkeit und Vielfalt mitsamt ihrer Wider-

>> Es sind die MitarbeiterInnen, die das Feedback der Kunden und Märkte direkt oder indirekt erhalten und so zum zentralen erfolgswirksamen Faktor werden. <<

fragil-dynamischen Welt zu beantworten und die damit verbundenen Aufgaben zu meistern?

sprüchlichkeit annehmen, einbinden und managen.

- >> Wirklich gelebte und ermöglichte Selbststeuerung und Selbstmanagement.
- >> Die mittlere Ebene managt die Ränder, sorgt im Konzert mit Nahtstellenpartnern für den nötigen Rahmen.
- >> Nur soviel zentral wie unbedingt nötig und soviel dezentral als irgendwie möglich.
- >> Dynamische, flexible Kreise/Plattformen bilden, die sich vernetzen/finden/auflösen.
- >> Tragfähiges Vertrauen durch Kommunikation und weniger durch strukturierende Hierarchien.
- >> Dynamik, Experimentierfreude und Resultateorientierung als leitende Haltungen.
- >> Schnellboote statt Schlachtschiffe – kleine, eigenständige Einheiten, die auch Fehler machen dürfen, weil es ohne Fehler gar nicht geht.

- >> Den oszillierenden Dynamiken, resultierend aus kontinuierlichen Brüchen und Wandlungen der Umwelten, gerecht werden - sich so aufstellen, dass die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität sowie die Umsetzungskompetenz der Organisation maximiert werden kann.

Gut, das alles können wir wahrscheinlich überwiegend unterschreiben. Und wie leben und erleben wir diese Haltungen in der Praxis? Wie gelingt es uns, die damit verbundene Ambiguität zu bewältigen und einzubinden, wenn wir die Ist-Situation – und wie Organisationen heute ticken – betrachten? Welche Strukturen, Modelle würden wir dafür benötigen? Und welche Haltungen und Paradigmenwechsel wären damit verbunden?

Und wären wir dafür überhaupt bereit, das, was uns traditionell vertraut ist, uns auch einen gesellschaftlichen Rahmen, Routinen und letztlich auch Anreize verschafft, aufzugeben?

Zweifellos bedarf eine Neuordnung von organisationalen Zuständigkeiten

### Steuerungsebenen

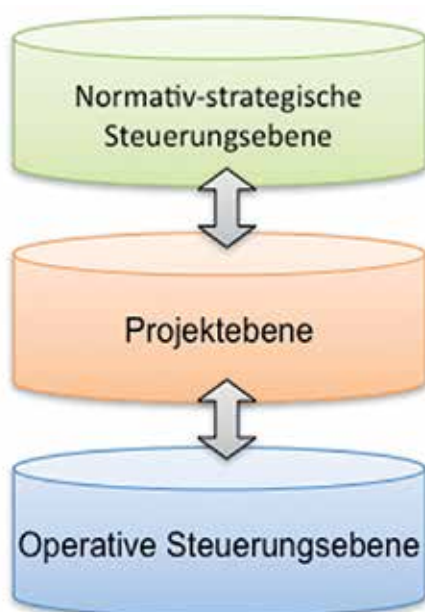


Abb. 3: Steuerungsebenen; Quelle: inoVato

im oben beschriebenen Sinn klarer Kommunikationsplattformen. Diese müssen insbesondere dazu genutzt werden, ein gemeinsames Verständnis zur Verantwortung jedes Mitarbeitenden im Hinblick auf seine Berechtigung und seine Verpflichtung zu erarbeiten. Darüber hinaus ist der Mut der Führungskräfte gefordert, den MitarbeiterInnen zuzutrauen, dass diese die größeren Handlungsräume im Sinne des Unternehmenszwecks nutzen. Denn letztlich fordern agile

Für welche Organisationen ist erhöhte Agilität eigentlich wichtig? Und wo ist sie gar kontraproduktiv? Letztlich braucht es doch immer den richtigen „Fit“ zwischen der Organisation und ihrer Umwelt - und daher genaue Analysen dieser Konfigurationen und keine Schnellschüsse.

Henry Mintzberg stellte dazu bereits vor langer Zeit einige spannende und auch heute noch aktuelle Thesen auf<sup>3</sup>: Dynamische Organisationsum-

So weit so gut - Mintzberg postuliert aber auch eine warnende These: „Fashion favours the structure of the day (and of the culture), sometimes even when inappropriate“<sup>3</sup>. Das zeigt sich bei bereits älteren Organisationen vor allem darin, dass ihre Strukturen oftmals den allgemein vorherrschenden Trend zur Zeit ihrer Gründung widerspiegeln. Bei vielen wird eine Anpassung an die sich verändernde Umwelt notwendig, bei anderen hingegen nicht oder nicht in dieser Radikalität.

## >> Letztlich fordern agile Organisationen die härteste Währung, die so schwer zu gewinnen, aber leicht zu verspielen ist: Vertrauen. <<

Organisationen die härteste Währung, die so schwer zu gewinnen, aber leicht zu verspielen ist: Vertrauen. Führungskräfte auf den unterschiedlichsten Ebenen sollten sich also in ein neues Verständnis von „Kontrolle“ einüben – ein Verständnis, das nicht nach Sicherheit strebt, sondern Gewissheit schafft, dass sich die MitarbeiterInnen der „neuen“ Berechtigung und der dafür erforderlichen Verpflichtung bewusst sind. Wer ein damit einhergehendes Restrisiko nicht tragen will, für den bleibt „agile Organisation“ eine Worthülse mit Potential zur Mogelpackung – wie so viele Managementmoden der letzten Jahre.

Vom Kopf zum Herz und letztlich zur Tat ist es also ein weiter Weg. Um die Handlungsfähigkeit unserer Systeme weiter zu entwickeln und zu stärken und damit auch sicher zu stellen, dass wir die großen Fragen und Aufgaben von morgen bewältigen können, werden wir diesen Weg wohl auch gehen müssen – doch bevor wir die Reise beginnen, sollten wir noch einen kurzen Moment für die folgenden Fragen innehalten:

welten, also Umwelten, in denen die Verbindungen und Anforderungen der einzelnen Subsysteme rasch und unerwartet wechseln, brauchen ebenso organische und hierarchiefreiere Organisationsmodelle, um schnell genug auf Änderungen reagieren zu können. Ebenso bedarf es bei hoch komplexen Umwelten dezentralisierter Entscheidungsstrukturen, da die Komplexität der Aufgabe die Verarbeitungskompetenz streng hierarchischer Formen schlichtweg überfordern würde. Neben steigender Umweltkomplexität und damit auch steigender Komplexität innerhalb der Organisationen, erleben wir aber, bedingt durch den raschen technologischen Fortschritt, oft eine zunehmende Automatisierung der operativen Teile von traditionell eher hierarchisch strukturierten Unternehmen wie z.B bei Produktionsbetrieben. Diese führt als Konsequenz zu einem Wegfall der Notwendigkeit, einer ebenso bürokratisierten administrativen Organisations- und Kontrollstruktur und ermöglicht damit erst eine Verlagerung der Machtzentren nach „unten“ zu Experten oder – in Sprengers Sinne – eine Umkehr der Pyramide.

Es bedarf daher viel an Feingefühl und genauer Analysen um herauszufiltern, wann und an welche Teile der Organisationsumwelt, sowie in welchem Ausmaß diese Anpassung stattfinden muss, anstatt blindlings „mit dem Strom zu schwimmen“.

Zumindest diese reflexive Übung sollte unbedingt gemacht werden. Die Zeit dafür ist reif.

### Literaturquellen:

<sup>1</sup> Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus: Frankfurt am Main.

<sup>2</sup> Sprenger, R.K. (2014): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Campus: Frankfurt am Main.

<sup>3</sup> Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



## Im Porträt: Maria Ertl

**Maria Ertl, langjährige inoVato-Beraterin, Geschäftsführerin und Expertin für Führungskräfteentwicklung, Kommunikation und Teamentwicklung. Ein Gespräch über Werthaltungen und SchmeckerIn in ihrer beratertischen Arbeit und auch Persönliches, geführt von Klaus Theuretzbacher.**

### *Worum geht es dir als Beraterin und Trainerin?*

Die Menschen sollen für sich profitieren – und das in einer angenehmen Atmosphäre. Auch Spaß gehört dazu. Ich will einen Raum schaffen, wo sich Menschen öffnen können und etwas für sie Wertvolles passieren kann. Dabei arbeite ich stark interaktiv, will eng an der Praxis sein, mich selbst in eine dienende Rolle zurücknehmen und die Menschen ohne Bewertung genau so annehmen, wie sie sind.

### *Ein Beispiel dazu?*

Bei einem Workshop zum Führungsinstrument Mitarbeitergespräch haben in der Startrunde alle Teilnehmer eine sehr positive Einstellung gezeigt – bis auf den letzten. Der war äußerst kritisch, ja sogar aggressiv, auch im weiteren Verlauf der Veranstaltung. In einer Pause habe ich ihn darauf angesprochen, ob es hinter seinem kritischen Auftreten vielleicht um etwas ganz anderes geht. Es stellte sich heraus, dass er eigentlich gar keine richtige Führungsrolle hatte und dieses Instrument bei ihm daher gar nicht richtig angesiedelt war. Das hat er zwar schon vielfach geäußert, jedoch stets ohne Erfolg. Noch in der Pause habe ich ein klärendes Gespräch zwischen ihm und der Personalabteilung veranlasst. Ab da war er ganz konstruktiv. Es wäre ein Leichtes gewesen, ihn als lästigen Störenfried abzustempeln.

### *Was bedeutet für dich „Die Kraft entsteht Dazwischen“?*

Die Herausforderung, Spannungsfelder aushalten zu können und deren Nutzen zu generieren. Nicht entweder-oder, sondern sowohl-als auch. Den Zwischenräumen ausreichend Raum zu geben – also in einem Satz: Erst die Räume zwischen den Wörtern machen die Einzelteile und den ganzen Satz sichtbar und sinnvoll.

### *In dieser inoVator-Ausgabe geht es um Handlungsfähigkeit. Was brauchst du, um handlungsfähig zu sein und zu bleiben?*

Neben meiner Methodenkompetenz vor allem die persönliche Balance. Handlungsfähig bin ich nur, wenn ich die nötige innere Distanz zu den Themen meiner Kunden bewahre. Voraussetzung dafür sind Selbstreflexion und Klarheit, z. B. über die eigenen Themen, sowie Achtsamkeit im Sinne der Präsenz und Aufmerksamkeit für das, was im Moment ist und was es jetzt braucht.



### *Wo tankst du Kraft?*

In der Musik, beim Singen im Chor, auch in der absoluten Ruhe, im Meditieren und im Treffen mit langjährigen Freunden.

### *Dein Buchtipp?*

Herzenstimmen von Jan-Philipp Sendker, ein berührendes Buch über die Liebe.

### *Worum geht's im Leben?*

Um Menschlichkeit.

### **Dr. Maria Ertl**

Betriebswirtin, Psychologin  
verheiratet, lebt in Oftering

Bei inoVato seit 2000. Geschäftsführerin, Prozessbegleiterin, Beraterin, Coach und Trainerin für Führung, Führungsinstrumente wie z. B. MAG, Teamentwicklung mit den Schwerpunkten Kommunikation und Konflikte



# Knappheit macht beschränkt

Warum es bei Engpässen auch mit dem Denken knapp wird

Mangel, Einschnitt, Barriere, Schranke, Hemmnis, Engstelle. Alles Synonyme mit denen das Phänomen des Engpasses bezeichnet werden kann. Die Managementlehrbücher kennen unzählige Empfehlungen für solcherlei Situationen. Doch was wirklich in uns vorgeht, wenn es knapp wird, enthüllt die Verhaltensökonomie auf beeindruckende Weise.

*Dr. Christoph Zulehner*



*Dr. Christoph Zulehner*

## Für Engpässe gibt es Theorien

Auf der Managementebene sind zur Koordination der Arbeitsteiligkeit verschiedene Konzepte bekannt. Eines der eindrucksvollsten Modelle ist die „Theory of Constraints“<sup>1</sup>. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Goldratt gibt klare Handlungsanweisungen

dazu, wie sich das Management im Falle von Knappheit zu verhalten hat. Er empfiehlt fünf einfache Schritte:

1. Identifiziere den Engpass im System
2. Verbessere den Engpass durch Organisationsverbesserungen
3. Ordne alles dem Engpass unter



4. Beseitige den Engpass durch Strukturverbesserungen
5. Beginne bei Schritt Eins

Bei solcher Klarheit stellt sich die Frage, warum sich Menschen manchmal trotzdem so schwer tun, Engpässe zu bewältigen und mit knappen Ressourcen zurande zu kommen. Dazu gibt es Erstaunliches zu entdecken.

## Nicht alle Engpässe sind gleich<sup>2</sup>

Neben der Betriebswirtschaftslehre ist es zunehmend auch die Verhaltensöko-

### Reserven und Überfluss oder die Verhältnismäßigkeit von Engpässen

Ein zweites Charakteristikum ist die Verhältnismäßigkeit. Es ist ein wesentlicher Unterschied, ob es sich um einen absoluten oder relativen Engpass handelt. Absolute Engpässe sind beispielsweise materielle Engpässe. Das kann der Mangel an Geldmitteln oder an Ressourcen sein.

Ein verhältnismäßiger Engpass ist beispielsweise das Zeitbudget bei einem Projekt. Wenn es darum geht abzuwägen, ob noch ein weiterer Aspekt berücksichtigt werden soll oder die verfügbare Zeit doch besser auf einige wenige Punkte konzentriert wird.

... je mehr es sich um einen absoluten Engpass handelt

... je länger der Engpass andauert.

## Woran es bei Knappheit mangelt

Engpässe sind Knappheit. Knappheit ist aber mehr als nur ein materieller Mangel, der mit Handlungsanweisungen und Managementkonzepten zu bewältigen ist. Mangel beeinflusst wesentlich das Denken und Handeln der Betroffenen. Mangel macht etwas im Kopf der Betroffenen. Bei allen Menschen, unabhängig von ihrer Intelligenz.

>> Langfristige Knappheit erzeugt Betriebsblindheit,  
weil die Betroffenen vom Engpass vereinnahmt werden. <<

nomie, die sich mit der Frage beschäftigt, wie Menschen mit Engpässen umgehen und wie sie sich in Situationen der Knappheit verhalten. Zunächst eine Charakterisierung:

### Lust und Last oder die Dauer von Engpässen

Kurzfristige Engpässe spornen Systeme an und führen zum Gelingen. Das System drängt nach Bewältigung, es strengt sich an, es fokussiert und mobilisiert seine Reserven. Das führt kurzfristig zu messbaren Produktivitätssteigerungen.

Langfristige Engpässe hingegen lähmen Systeme und führen schließlich zum Misslingen. Langfristige Knappheit erzeugt Betriebsblindheit, weil **die Betroffenen vom Engpass vereinnahmt werden**. Die Folgen sind Unproduktivität und Ineffizienz. Daraus resultieren letztlich wieder Engpässe. Anders ausgedrückt: Kurzfristige Engpässe erzeugen Lust. Langfristige Engpässe werden zur Last.

### Vertrautes und Neues oder das Terrain von Engpässen

Wie sich Menschen in Engpässen verhalten, ist letztlich auch davon abhängig, ob ihnen das Gebiet, in dem der Engpass auftritt, vertraut ist. Engpässe im Bereich der eigenen Expertise sind bei ausreichender Erfahrung problemlos zu bewältigen. Beispielsweise, wenn es sich um die Expertise „Medizin“ handelt, wo Notfälle keine Seltenheit darstellen. Geübte Ärzte werden im Rahmen ihrer Tätigkeit kein Problem darin sehen, medizinische Ausnahmesituationen zu bewältigen. Anders sieht es aus, wenn dieselben Experten plötzlich in nicht vertrauten Bereichen unter Druck kommen. Wenn es Budgets einzuhalten gilt oder die Ressourcenauslastung zu organisieren ist. Das bedeutet, dass ein Engpass für Betroffene umso herausfordernder ist, ...

... je weniger er dem eigenen Expertenfeld entspringt

### Wahrnehmung und Denken

In einem Experiment an der University of Minnesota<sup>3</sup> wurde ein Hungerexperiment durchgeführt. Das primäre Ziel dabei war es herauszufinden, wie bei Menschen nach Hungerepisoden die Ernährung wieder aufgebaut werden sollte. Das Experiment förderte folgenden interessanten Nebenbefund zutage: Menschen werden von Engpässen massiv im Denken beeinflusst. Die Untersucher stellten fest, dass das Thema „Essen“ nach und nach Gedanken und Kommunikation vereinnahmt hatte.

**Der Mangel hat das Denken erobert.** Menschen registrieren Themen, die ihren Engpass betreffen, viel schneller. Engpässe richten das Denken unbewusst auf ein einziges Ziel aus. Das bedeutet, dass engpassorientiertes Denken einen Preis hat. Diesen Preis nennen Mullainathan und Shafir die **Fokusdividende**<sup>2</sup>.

Sie hat Vor- und Nachteile. Die Vorteile sind eindeutig dort zu sehen, wo

sich durch einen Engpass das Denken auf das Wesentliche konzentriert. Zeitdruck bei Abgabeterminen, Ressourcenbündelung im Katastrophenfall usw.

licherweise Existenzielles, das ausgeblendet wird, kann die Fokussierung enormen Schaden anrichten, weil sie das Verhalten dramatisch beeinflusst.

aus dem Fahrzeug stürzt und so heftig mit dem Kopf aufschlägt, dass er seinen Verletzungen erliegt.

Im Fall von Brian Hunton war es die extreme Fokussierung auf den Brand und seine Bekämpfung. Feuerwehrleute werden geschult sich im Einsatz anzugurten. Feuerwehrleute kennen die Statistiken. Es ist auch davon auszugehen, dass Mitglieder einer Berufsfeuerwehr Scharfsinn und Verstand mitbringen, damit sie diesen Beruf ausüben können. Trotzdem passierte der Unfall. Engpässe beeinflussen also das Denken enorm.

>> Kurzfristige Engpässe erzeugen Lust.  
Langfristige Engpässe werden zur Last. <<

**Ein Kraftwerk wird nicht umsonst an der engsten Stelle erbaut, wo der Druck am höchsten ist.**

Konzentration heißt Ausschnitte wählen. Das heißt aber auch ausblenden und auf andere Betrachtungsweisen verzichten. Was ausgeschlossen wird kommt dem Menschen buchstäblich nicht in den Sinn!

#### Hokus Fokus

Es stellen sich bei der Fokussierung zwei wichtige Fragen: „Worauf wird fokussiert?“ und „Was wird ausgeblendet?“

Wird Unwesentliches ausgeblendet, dann hat die Fokussierung ihren Zweck erfüllt. Ist es aber Wesentliches, mög-

#### Der Tod des Firefighters<sup>4</sup>

*Im April 2005 wird im Amarillo Fire Department USA Alarm ausgelöst. Einer der diensthabenden Feuerwehrmänner ist Christopher Brian Hunton. Er stirbt bei diesem Einsatz. Aber nicht an einer für Feuerwehrmänner erwartbaren Ursache: Rauchgasvergiftung, Brandverletzung oder Gebäudeeinsturz. Er stirbt, weil er auf der Fahrt zum Einsatzort nicht angegurtet war,*

#### Optionen und Entscheidungen

Mittlerweile ist hinlänglich bekannt, dass Menschen ihre Entscheidungen nicht nur nach rein rationalen und emotionsfreien Maßstäben treffen. Dieser Erkenntnis folgend entwickelte sich in den letzten Jahren der Bereich der Behavioral Economics. Bei diesem

>> Ist es aber Wesentliches, möglicherweise Existenzielles, das ausgeblendet wird, kann die Fokussierung enormen Schaden anrichten. <<



Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften wird untersucht, warum und unter welchen Rahmenbedingungen sich Menschen im Widerspruch zu bekannten ökonomischen Modellannahmen verhalten. Dazu ein kurzes Gedankenexperiment:

#### Geiz ist geil -

Fall I

Gesetzt den Fall, Sie sind auf der Suche nach einem IT-Zubehör. Sie haben den Markt durchforstet und festgestellt, dass der Preis für das Zubehör 99,00 € beträgt. Im Rahmen Ihrer Einkaufstour treffen Sie einen Bekannten,



dem Sie davon erzählen. Dieser macht Sie darauf aufmerksam, dass er das selbe Zubehör in der selben Qualität vom selben Hersteller zum Preis von 50,00 € gesehen hat. Das einzige, was Sie tun müssen, ist einen Umweg von 45 Minuten in Kauf zu nehmen, um das Teil zum Preis von 50,00 € erstehen zu können. Frage: Würden Sie den Umweg in Kauf nehmen?

Fall II

Gesetzt den Fall, Sie sind auf der Suche nach einem IT-Zubehör. Sie haben den Markt durchforstet und festgestellt, dass der Preis für das Zubehör 999,00 € beträgt. Im Rahmen Ihrer Einkaufstour treffen Sie einen Bekannten, dem Sie davon erzählen. Dieser macht Sie darauf aufmerksam, dass er das selbe Zubehör in der selben Qualität vom selben Hersteller zum Preis von 950,00 € gesehen hat. Das einzige, was Sie tun müssen, ist einen Umweg von 45 Minuten in Kauf zu nehmen, um das Teil zum Preis von 950,00 € erstehen zu können. Frage: Würden Sie den Umweg in Kauf nehmen?

### Geistreiche Bewegung

Denken braucht Bandbreite. Darunter werden im Wesentlichen folgende Aspekte verstanden:

### 1. Fluide Intelligenz<sup>5</sup>

Die Fähigkeit zu verstehen, logisch zu denken und Probleme zu lösen: Es beinhaltet das Ziehen von Schlüssen und das Gewinnen neuer Erkenntnisse.

### 2. Handlungskontrolle

Die Fähigkeit das Verhalten zu kontrollieren: Also die Impulsivität, die Emotionalität zu lenken und zu steuern. Sich also „im Griff“ haben.

### 3. Planungsvermögen

Hier geht es darum, die Zukunft einschätzen zu können. Das wird auch als prospektives Gedächtnis<sup>6</sup> bezeichnet. Dabei geht es um die Fähigkeit, absichtsvoll zu planen und trotz zeitlicher Verzögerung die Pläne zu realisieren.

Die Verhaltensökonomien gehen zu Recht davon aus, dass ihre Erkenntnisse nach und nach in die Managementtheorien einfließen werden. Der nächste Engpass kommt bestimmt. Nutzen Sie die Chance.

### Geiz ist geil - LÖSUNG

Wofür haben Sie sich entschieden? Zunächst die Fakten: In beiden Fällen liegt die absolute Einsparung bei

49,00 €. In beiden Fällen liegen die Opportunitätskosten bei 45 Minuten Zeitaufwand.

Wenn Sie in beiden Fällen den Umweg in Kauf nehmen würden, dann sind Sie ein „Homo oeconomicus“ wie er im Buche steht.

Würden Sie den Umweg nur im ersten Fall auf sich nehmen, dann können Sie beruhigt sein. Denn dann entscheiden Sie wie der Großteil der Menschen. Und das ist zur Überraschung vieler Ökonometheoretiker nicht so, wie es bisher im Lehrbuch steht.

#### Literaturquellen:

<sup>1</sup> Goldratt, Eliyahu M. (1990): *Theory of Constraints*, North River Press, USA

<sup>2</sup> Mullainathan, Senhil; Shafir, Eldar (2013): *Scarcity – The True Cost of Not Having Enough*, Penguin Books, UK

<sup>3</sup> Tucker, Todd (2006): *The Great Starvation Experiment: The Heroic Men Who Starved so That Millions Could Live*, New York: Free Press sowie

Keys, A.; Brožek, J.; Henschel, A.; Mickelsen, O.; Taylor, H. L. (1950). *The Biology of Human Starvation* (2 volumes). St. Paul, MN: University of Minnesota Press, MINNE edition

<sup>4</sup> [http://fire.amarillo.gov/?page\\_id=52](http://fire.amarillo.gov/?page_id=52) sowie <http://www.tdi.texas.gov/reports/fire/documents/fmloddhunton.pdf>

<sup>5</sup> Cattell, R.B. (1963). *Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment*. *Journal of Educational Psychology*, 54, 1-22.

<sup>6</sup> Kliegel, M.; Jäger, T. (2006). *Die Entwicklung des prospektiven Gedächtnisses über die Lebensspanne*, in: *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 38 (4), 162 - 174





# Achtsamkeit, Innehalten, Neuausrichtung

Ein Quergang zum Thema Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit

Wir gehen wieder mal quer, beleuchten ein Thema aus den verschiedensten Blickwinkeln. Die Coaches und BeraterInnen Andrea Auinger, Anneliese Aschauer und Klaus Theuretzbacher zum Thema „Handlungsfähig werden, sein und bleiben“.

## Wann geraten unsere KlientInnen in Gefahr ihre Handlungsfähigkeit zu verlieren?

**Anneliese Aschauer:** Wenn die Gefahr besteht, dass Kontrolle und Steuerungsinstanz, wichtige Bindungen und die Selbstwirksamkeit verloren gehen.

Das können berufliche Veränderungssituationen oder Krisen der Lebensveränderung sein.

**Andrea Auinger:** Es gibt das Modell der fünf Säulen nach Petzold, wonach uns Gesundheit, Beruf, Familie/soziales Netzwerk, Werte und die finanzielle Absicherung stützen. Der Zusammenbruch passiert, wenn zwei oder mehr Säulen einbrechen. Wenn nur eine davon ins

Wanken gerät, kann man meist in seiner Handlungsfähigkeit bleiben.

**Klaus Theuretzbacher:** Im betrieblichen Kontext sind viele KlientInnen gesundheitlich noch im grünen Bereich. Sie erleben sich jedoch im System als nicht mehr handlungsfähig. Struktureller Sumpf, Unklarheiten und Konflikte, zu wenig Orientierung und zu viele Anforderungen.

**Anneliese Aschauer:** Ein Phänomen, das man z.B. bei Projektleitern findet: hohe Verantwortung, aber wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Die wichtigen Entscheidungen werden woanders getroffen, aber letztlich bin ich als Projektleiter verantwortlich dafür, dass die Ziele erreicht und die Deadlines eingehalten werden. Handlungsunfähigkeit hat viel mit erlebter Ohnmacht zu tun. Das Gefühl, ich bin einer Situation ausgeliefert. Da stellt sich die Frage: Was davon sind systembedingte Unveränderbarkeiten, wie kann ich mich damit arrangieren? Und was ist subjektive Wahrnehmung, wo ich Handlungsmöglichkeiten nicht mehr erkennen kann? Die Handlungsfähigkeit zu erhalten bedeutet: Wie komme ich aus der Ohnmacht heraus?

## Woran merkt man den Verlust der Handlungsfähigkeit?

**Klaus Theuretzbacher:** Das wirkt sich aus in der typischen Stresshaltung und Überforderungsreaktion: Die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen stehen nicht mehr zur Verfügung. Man kann nicht mehr aus dem Vollen schöpfen, sieht sich nicht mehr raus.

**Anneliese Aschauer:** Man ist nicht mehr in der Selbststeuerung, unwillkürliche Dynamiken gewinnen die Oberhand. Man hat den Eindruck, andere Kräfte, aber auch eigene Ängste und unwillkürliche Muster übernehmen die Regie, man ist nicht mehr „Herr“ seiner Selbststeuerung.

**Klaus Theuretzbacher:** Der Anspruch, stets Herr dieser unwillkürlichen Prozesse zu sein, ist meines Erachtens eine Illusion. Es geht vielmehr darum, eine gute Passung dessen, was ich bewusst will, und der unwillkürlich ablaufenden Vorgänge zu erreichen.

**Anneliese Aschauer:** Da braucht es einen bewussten Umgang mit sich und Selbstreflexion. Was sagen mir mein Gefühl, meine Ängste, mein Körper, wie kann ich mich wieder beruhigen und stabilisieren? Wie richte ich meine Achtsamkeit so aus, dass ich mit diesen unwillkürlichen Prozessen gut umgehen kann?

**Andrea Auinger:** Dazu muss ich es wahrnehmen und auch meine kritischen Persönlichkeitsanteile akzeptieren und integrieren. Sich drüber zu schummeln, zu sagen „Passt schon, das kenne ich eh, das bin halt ich“, bringt nichts.

**Anneliese Aschauer:** Ebenso wenig mich zusätzlich selbst zu verurteilen „Wieso kann ich in der Situation nicht cool sein, nicht souveräner damit umgehen?“ Hilfreich ist es zu sagen „So geht es mir jetzt, so ist es“. Zu akzeptieren, dass ich an meine Grenzen komme. Wenn ich etwa in einer massiven betrieblichen Veränderungssituation bin und anerkennen kann, dass mich das hochgradig belastet, dass ich nicht mehr souverän bin, erleichtert mir das, einen konstruktiven Umgang damit zu finden. Im Gegensatz zum Selbstwurf „Warum bin ich nicht stark genug?“

**Andrea Auinger:** Oft ist es sinnvoll, einen gewissen Teil der Kontrolle und der Anspannung loszulassen. Vor allem dort, wo ich nicht mehr steuern kann, wo ich an den Grenzen meiner Möglichkeiten angelangt bin. Wenn ich zu viel kontrolliere, dominieren gerade dadurch die hemmenden Persönlichkeitsanteile und ich verliere meine Handlungsfähigkeit erst recht.

**Anneliese Aschauer:** Hinter dem Bedürfnis nach Kontrolle steht das Bedürfnis nach Sicherheit. Das zeigt sich etwa in übermäßigem Perfektionismus bzw. übermäßigem Aktionismus. Nur verliert man dabei die Handlungsvariabilität. Das Vertrauen in die Welt, dass sich die Dinge wieder richten werden, ist abhanden gekommen.

**Klaus Theuretzbacher:** Auf Unternehmensebene genauso. Da werden die Kontrollhebel immer stärker angezogen, in der Illusion, alles kontrollieren, alles steuern zu können. Es klingt paradox: Durch das Übermaß an Steuerung und Kontrolle verliert die Unternehmensleitung letztlich ihre Steuerungsfähigkeit und Kontrollfähigkeit.

**Anneliese Aschauer:** Wann werden Teams handlungsunfähig? Beim Individuum geht es um die Integration von Persönlichkeitsanteilen, bei Teams sind die Systemteile einzelne Menschen. Kritisch wird es, wenn die Menschen nicht gut in Kontakt und Kommunikation sind, nicht gut integriert sind, wenn Konflikte eskalieren. Die Führungskraft wäre hier gefordert wie der Regisseur eines Bühnenstücks – zu sagen, „Wie gehen wir mit

## >> Die Handlungsfähigkeit zu erhalten bedeutet: Wie komme ich aus der Ohnmacht heraus? <<

diesen erstarrten und destruktiven Mustern um?“

**Klaus Theuretzbacher:** Teams, Abteilungen und Unternehmen würden selbst nie sagen, dass sie handlungsunfähig sind. Sondern: „Wir tun ja eh die ganze Zeit, wir rennen wie die Blöden“. Aktionismus statt verantwortungsvollem, zielgerichtetem Handeln.

## Was ist hilfreich, um Einzelpersonen, Teams und Organisationen wieder hin zur Handlungsfähigkeit zu begleiten?

**Klaus Theuretzbacher:** Räume zu schaffen für das Gewähr-Werden und für Reflexion: Was läuft ab und was geht ab? Eine Auszeit nehmen, hilfreiche Distanz und damit andere Perspektiven ermöglichen, sind die Grundvoraussetzung. Aus der Betroffenheitsfalle aussteigen und neue Zu-

reise machen, ein Instrument lernen, eine Ausbildung beginnen und dadurch wieder in die Steuerung und zur Lebensenergie kommen.

Es geht um Achtsamkeit, um Innehalten und um Neuausrichtung. Diesen Dreierschritt verstehe ich auch für mich als Leitlinie. Auf die Bereiche hinschauen, die mir unangenehm sind, diese annehmen und ruhig werden. Mich neu auszurichten kann auch heißen, etwas ganz anderes zu tun, mal als erstes laufen zu gehen. Das löst vielleicht nicht das Problem selbst, bringt mich allerdings wieder in eine bessere Stimmung.

zu meinen Fähigkeiten und meinem Ideenreichtum. Als Coach habe ich das Vertrauen, dass der Klient aus dieser konstruktiven inneren Haltung heraus die nächsten Schritte entwickeln kann.

**Andrea Auinger:** Durch die professionelle Begleitung im Coaching, in der Beratung oder Therapie bekommen die Menschen Sicherheit und können sich selbst erfahren und erforschen, zu den eigenen Gefühlen, zur eigenen Intuition finden, sich anders wahrnehmen und letzten Endes Neues daraus entstehen lassen.

## >> Aus der Betroffenheitsfalle aussteigen und neue Zuversicht gewinnen, damit auch zu den eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, zur eigenen Kraft zurückfinden und daraus eine attraktive Zukunftsperspektive entwickeln. <<

versicht gewinnen, damit auch zu den eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, zur eigenen Kraft zurückfinden und daraus eine attraktive Zukunftsperspektive entwickeln.

**Anneliese Aschauer:** Erkennen, was mir das Leben da gerade an Lernchancen bietet, z.B. bei Überforderung: Was waren die Wendepunkte, wo schon eine Ahnung da war und ich trotzdem über meine Grenzen gegangen bin? Gut in Kontakt sein mit meiner Intuition.

Anerkennen, dass sich im Leben nicht alles steuern lässt. Da kann man nichts tun außer: Was ist der nächste Schritt? Was kann ich heute, morgen, diese Woche tun? Den nächsten Schritt kann ich immer gehen, der steht mir immer zur Verfügung. Das gibt Sicherheit in Krisen- und Veränderungssituationen.

Oft kann man in ganz anderen Lebensbereichen ansetzen. Tun, was man immer schon mal machen wollte: eine

**Andrea Auinger:** Hilfreich ist das Vertrauen ins eigene Gefühl zu stärken. Im Nachhinein sagt man sich oft „Eigentlich hab ich es eh gespürt, mein Bauch hätte es mir eh gesagt, aber ...“. Gut in sich hinein zu horchen, in sich selbst Vertrauen entwickeln.

Bei kleinen Blockaden, z.B. wenn man ein Meeting moderieren und die Leute begrüßen soll und man bekommt einen Schweißausbruch oder feuchte Hände, helfen Methoden zur Selbstberuhigung, wie etwa Entspannungstechniken oder die EFT-Klopftchnik zur Lösung von Blockaden. Der Klient hat ein Instrument, ein Werkzeug in der Hand, den Stress zu mindern.

**Klaus Theuretzbacher:** Im Coaching ist es oft wichtig einen Stimmungsumschwung zu ermöglichen um zu einer konstruktiven inneren Haltung zu gelangen. Wieder zu sehen, hopp-la, ich bin was wert, da ist nicht nur Morast, ich bekomme wieder Zugang

**Anneliese Aschauer:** Oft geht es darum, nicht in der Emotion stecken zu bleiben, sondern den gesunden Verstand, die erwachsene Persönlichkeit wieder ins Spiel zu bringen. Ich sehe unsere Aufgabe als BegleiterInnen auch darin, Zuversicht zu geben: „Glaube an dich. Ich bin überzeugt, dass du diese Situation gut bewältigen und daraus gestärkt hervorgehen wirst.“

**Andrea Auinger:** Die Möglichkeit einer guten Zukunft spüren und die Lösung in sich selbst entwickeln.

### Andrea Auinger

Psychotherapeutin iAuS, Coachin

### Anneliese Aschauer

Organisationsberaterin, Coachin, Klinische und Gesundheitspsychologin

### Klaus Theuretzbacher

Coach und Organisationsberater, Arbeits- und Organisationspsychologe





## Die Psycho-Logik von Entscheidungen

Jeder Mensch trifft täglich eine Vielzahl an Entscheidungen, manche davon sogar bewusst. Entscheidungen von Führungskräften haben obendrein massive Auswirkungen auf MitarbeiterInnen, KundInnen und KollegInnen. Seit Jahrzehnten meinen wir, logisch-analytisch getroffene Entscheidungen sind besonders gut. Daher bemühen wir uns rational-vernünftig zu handeln, setzen Ziele, bewerten Alternativen und wählen an Hand von vorher überlegten Kriterien aus, was denn nun die beste Lösung wäre. Und wenn wir nicht mehr weiter wissen, dann bilden wir eine Arbeitsgruppe und entscheiden gemeinsam, damit alle Phänomene des Group Think noch dazukommen.

*Mag. Peter Brandstätter*



*Mag. Peter Brandstätter*

Natürlich treffen wir die meisten Entscheidungen intuitiv, reduzieren die rationalisierte Vorgangsweise auf **wesentliche** Fragestellungen. Aber auch in diesem Fall stellt sich die Frage, ob dies zum gewünschten Erfolg führt. Angesichts der Vielzahl von gravierenden Fehlentscheidungen würde man in der Retrospektive den Verdacht entwickeln, dass dem nicht so ist.

### Was macht das Entscheiden schwer?

Generell sind es drei zentrale Dimensionen, die eine Entscheidung schwierig machen:

#### **Wesentlichkeit**

Was wesentlich und was unwesentlich ist, hängt häufig davon ab, wie um-

fangreich und wie reparabel/irreparabel die Folgen einer Entscheidung sind. Und wenn wir das nicht wissen, weil wir es nicht abschätzen können, wird die Wesentlichkeit oft subjektiv verzerrt.

### Unsicherheit

Praktisch jede Entscheidung fällt unter Unsicherheit. Denn nur sehr selten wissen wir, welche Konsequenzen die Wahl für A oder B haben wird, was wäre, wenn wir statt B doch A gewählt hätten etc. Gerade im österreichischen kulturellen Umfeld, welches durch hohe Unsicherheitsvermeidung geprägt ist, macht dies das Treffen einer Entscheidung umso schwieriger. Daraus zu schließen, lieber jede Unsi-

## Welche Fehler passieren uns aus psycho-logischer Sicht?

Prinzipiell sind diese Phänomene erfolgreiche Denkmuster, die uns helfen, Komplexität zu reduzieren und subjektive Unsicherheit abzubauen, damit wir uns sicherer fühlen.

So toll diese Muster funktionieren, so gefährlich sind sie manchmal, weil sie unsere Entscheidungen wie eine Vision leiten – eine Vision, die uns oft gar nicht bewusst ist – und damit zu Entscheidungsfallen mit negativen Nebenwirkungen werden.

Anker, als Ausgangs- oder Bezugspunkt für alle anderen Informationen verwenden. D.h. auf Basis dieser Information bewerten wir die anderen Infos und ihren Wahrheitsgehalt. Und je positiver unser emotionaler Zustand ist, desto besser wirken Anker.

Also Vorsicht, wenn Ihnen jemand einen ersten Referenzwert gibt: „Im Vergleich zum Aufwand bei Alternative 1 ist das um ein Viertel kostengünstiger“. Was hilft es mir, wenn der absolute Wert immer noch weit höher ist als ich zu investieren bereit war, bevor ich diese Information erhalten habe?

>> Prinzipiell sind diese Phänomene erfolgreiche Denkmuster, die uns helfen, Komplexität zu reduzieren und subjektive Unsicherheit abzubauen, damit wir uns sicherer fühlen. <<

cherheit zu vermeiden, beispielsweise noch mehr Informationen zu beschaffen, bis man absolute Gewissheit hat, ist aber definitiv der falsche Weg. Wir wissen inzwischen, dass zu viel Information die Wahrscheinlichkeit widersprüchlicher Inhalte erhöht und die Entscheidungsfindung damit um nichts leichter wird. Letztendlich ist subjektive Unsicherheitsvermeidung ein zentraler Teil unseres täglichen Handelns.

### Persönliche Relevanz

Was uns persönlich nahe geht, können wir noch viel weniger analytisch betrachten. Die Fähigkeit, unsere Gefühle von unserer Ratio zu trennen, ist sehr eingeschränkt. Dabei muss es sich nicht um ein emotionales Erlebnis handeln. Wenn eine Entscheidung im Unternehmensumfeld beispielsweise den eigenen Status heben oder senken könnte, ist es mit unserer Rationalität auch schon wieder vorbei.

Manchmal hilft es schon zu wissen, in welche Fallen wir denn gerne hineintappen, um sich da und dort wie Münchhausen am eigenen Schopf wieder herausziehen zu können. Oder um die ach so logische aber völlig sinnfreie Entscheidung einer Kollegin/eines Kollegen besser verstehen zu können.

### Anker-Fälle

>> Wie viele Einwohner hat Vietnam? Mehr oder weniger als 30 Millionen? Schätzen Sie doch mal?\*

Wir alle kennen die „-30% Schilder“ im Geschäft. Wir alle wissen, der „Listenpreis“ ist dazu da, einen Rabatt gewähren zu können. Und obwohl wir das alle wissen, die Schilder sind immer noch da. Weil sie wirken.

Wir legen überproportionales Gewicht auf die erste aktuelle Information, die wir erhalten. Weil wir diese Info als

### Status-quo-Fälle

- >> Never change a winning team.
- >> Abwarten und Tee trinken.
- >> Dont rock the boat.

Entscheidungen, die den bisherigen Zustand unterstützen, sind gut, weil uns das hilft, unseren Selbstwert zu erhalten. Also treffen wir entweder gar keine (neue) Entscheidung oder wir unterstützen Argumente, welche den bisherigen Zustand positiv rechtfertigen.

Denn für viele Menschen bedeutet eine Änderung des Kurses, sich einen Fehler einzugestehen. Und dann vielleicht auch die Verantwortung dafür übernehmen zu müssen.

Genau diese Sichtweise verhindert oft eine Neubewertung der Situation. In Wirklichkeit hat man immer zu einem bestimmten Zeitpunkt die für diesen Zeitpunkt beste Entscheidung getroffen. Nur nachher schaut die Welt

manchmal eben anders aus, weil man gelernt hat, Erfahrungen gesammelt hat und neue Erkenntnisse gewonnen wurden. Deshalb ist die Entscheidung zum Zeitpunkt x jetzt anders zu bewerten, aber nicht zwangsweise schlecht gewesen.

Wenn wir es schaffen uns davon zu lösen, Fehler Menschen zuzuweisen und Schuldige zu suchen und stattdessen Fehler als Quelle des Lernens betrachten können, werden wir dem Problem der statuserhaltenden Entscheidungen effizienter begegnen können.

### Kosten-Falle

>> Die Kurse bei dieser Aktie sind unerwartet gefallen, ich bin jetzt 30 % im Minus. Vielleicht kaufe ich nochmals die Aktie, dann ist der Durchschnittskurs viel tiefer und ich bin früher in der Gewinnzone, wenn die Aktie wieder steigt.

Entscheidung treffen, wenn die vorherige Entscheidung nie stattgefunden hätte? Würden Sie die Aktie, die um 30 % im Kurs gefallen ist kaufen, weil Sie glauben, es ist ein Schnäppchen? Oder würden Sie in die tote Ente keinen müden Euro investieren wollen?

### Neue Möglichkeiten bei totaler Informationsüberflutung

Unbewusst entscheiden wir oft subjektiv was wir gerne hätten, bevor wir überlegen, warum wir es gerne tun wollen. Da wir uns mit Themen, Meinungen und Ideen, die unserem Wertebild entsprechen, auch mehr beschäftigen, führt dies zu einer schiefen Ebene im Informationsverhalten.

In Zeiten völliger Internet-Informationsflut haben wir massig die Möglichkeit, Informationsvielfalt und Verwirrung durch selektive Auswahl von Quellen zu reduzieren.

Wer glaubt, die besten Informationen wären ohnehin auf Seite 1 zu finden, glaubt wahrscheinlich auch an den Osterhasen.

## Überforderte Entscheidungsträger?

Wer immer versucht logisch-analytisch zu agieren, verwendet viel Zeit und Energie für etwas, das ziemlich schlecht funktioniert. Weil unsere begrenzte Wahrnehmungs-, Informationsverarbeitungs- und Diagnosefähigkeit zu einer subjektiven Wirklichkeit führen, in der wir uns mittels Scheinrationalität etwas zusammenbasteln, das wir dann vor anderen legitimieren oder rechtfertigen (egal ob jemand nach einer Legitimation gefragt hat).

Oder etwas provokanter: Wer immer alles sachlich begründen will, macht

>> Wenn wir es schaffen uns davon zu lösen,  
Fehler Menschen zuzuweisen und Schuldige zu suchen  
und stattdessen Fehler als Quelle des Lernens betrachten  
können, werden wir dem Problem der statuserhaltenden  
Entscheidungen effizienter begegnen können. <<

>> Jetzt haben wir in unser Projekt schon so viel Zeit und Mühe gesteckt, jetzt investieren wir nochmals eine Million.

>> Wenn ich das Auto jetzt verkaufe, habe ich so und so viel Wertverlust. Wenn ich dann noch bedenke, was ich schon alles investiert habe, da stecke ich lieber noch einmal Geld in die Reparatur dieses Schadens.

Rational betrachtet sind frühere Kosten für heutige Entscheidungen irrelevant weil irreversibel. Die Frage sollte vielmehr lauten: Würden Sie heute diese

Gerne reduzieren wir bei der Auswahl „zulässiger Informationen“ auf jene Inhalte, die unseren Standpunkt oder unsere schon vorweg getroffene unbewusste Entscheidung unterstützen. Und tun andere Informationen möglicherweise als unrichtig, weniger glaubhaft etc. ab oder ignorieren sie einfach vollständig.

Apropos WWW: 75% der Suchmaschinen-Anfragen gehen bei der Informationsbeschaffung nicht über die erste Seite hinaus. Wenn etwas also auf Google nicht auf Seite 1 auftaucht, wird es in 3 von 4 Fällen schon gar nicht mehr berücksichtigt.

sich das Leben unnötig schwer, seine Entscheidungen damit aber auf keinen Fall besser.

*\*) Sorry, mit der Frage „mehr oder weniger als 30 Millionen“ haben wir Ihnen einen Anker gesetzt. Wenn Sie geraten haben, ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie überlegt haben, ob 30 Millionen viel oder wenig sind. Hätten wir 50 Millionen gesagt, wäre das der Ausgangspunkt gewesen. Wie viele sind es jetzt wirklich: rund 89 Millionen.*





# Wenn uns das Leben aus der Kurve trägt

An der Bruchlinie zwischen Erfolg und Scheitern

Ein Lebenstraum zerplatzt, ein Projekt scheitert, die Kündigung liegt am Tisch, viel Geld ist verloren, die Mitarbeiter entziehen einem das Vertrauen, eine Beziehung zerbricht - Scheitern tut weh. Kann man tatsächlich „erfolgreich“ scheitern? Und wie schaut dann „erfolglos“ scheitern aus? Aufstehen und nicht liegen bleiben ist das Motto unserer Gesellschaft – ganz schön herausfordernd. Oder liegt gerade im Scheitern doch immer die Chance eines Anfangs?

*Mag. Anneliese Aschauer*



*Mag. Anneliese Aschauer*

## Was macht das Scheitern so bedrohlich?

Nicht die Schwierigkeit des Radfahren-Lernens, sondern der ungeduldige Blick des Vaters berühren uns, nicht allein die Kündigung mit all ihren belastenden Konsequenzen, sondern auch die Schmach und die Blicke der anderen beim Verlassen des Chefbüros belasten uns. Das Misslingen an sich stellt nur selten eine Bedrohung dar, Scheitern erfolgt im sozialen Geschehen unter den Blicken der anderen.

Im Scheitern begegnen uns **soziale Gefühle** der Scham, des Versagens und manchmal der Schuld und **Gefühle des Kontrollverlusts**, der Ohnmacht, der eigenen Begrenztheit. Nicht nur „Ich hab’s vermasselt“ – sondern „Was werden die anderen denken“ beschäftigt uns in Misserfolgssituationen.

**Scheitern ist eine Krisen-Situation**, in der eine eindeutige Wendung im Leben eintritt, die sichtbar macht, dass es so, wie es war, nicht mehr weitergeht – ich es nicht geschafft habe. Dies ist zunächst bedrohlich. Gerade dann, wenn

wir Kraft, Sicherheit, Selbstbewusstsein am meisten benötigen, erleben wir uns als entwürdigt, schwach, ohnmächtig und verlassen.

„Krise als Chance“ – ein Schlagwort, das wir nicht hören können, wenn wir mitten drin im Unglaublichen stecken. Der Blick auf das Positive und die damit eventuell verbundenen Chancen ist zunächst verstellt.

## Scheitern und Erfolg liegen nahe beieinander

Ob diese Krise des Scheiterns tatsächlich als „Chance“ verwertet werden kann, hat viel mit persönlichen Bewältigungsformen, den aktuell verfügbaren

daraus zu lernen und als sinnvollen Baustein in unsere Biographie zu integrieren, dann können wir daran wachsen. Aber: Nicht jedes Scheitern kann zum Heldenepos werden, manchmal scheitern wir einfach und sind darüber enttäuscht. Aus manchem ergibt sich Neues und trotzdem bleibt der Geschmack nach schmerzhaftem Verlust.

Vielleicht sind wir aber auch gar nicht gescheitert, sondern müssen anerkennen, dass wir uns Ziele gesetzt haben, die eigentlich unerreichbar waren, an Werten klebten, die gar nicht unsere waren, erfolgsgeil waren, anerkennungssüchtig, überperfektionistisch, nicht wirklich bei der Sache oder ganz einfach zu wenig bei uns selbst und

genommen werden um langsam zu heilen. Nach einer Phase der emotionalen Hochbelastung brauchen Sie Erholung.

### Die Niederlage akzeptieren und die eigene Begrenztheit erkennen

Scheitern bewegt sich im Spannungsfeld zwischen „Das Alte ist verloren – das Neue ist noch nicht da“. Wir hängen am Nicht-wahrhaben-Wollen der eigenen Begrenztheit. Das Anerkennen des Misslingens, das Aufgeben der fixen Idee von Kontrollierbarkeit und das Annehmen des „So wie früher wird es nicht mehr“ sind schmerzhafte, aber wichtige Schritte.

>> Die Kunst des erfolgreichen Scheiterns liegt vermutlich auch im Annehmen des Scheiterns, im Loslassen des „Alles-erreichen-Könnens“, im Akzeptieren der eigenen Begrenztheit und darin, den Mut nicht zu verlieren. <<

Ressourcen (wie z.B. tragfähige Beziehungen) und dem Kontext zu tun.

Vieles ist eine Frage unserer **Bewertungen**. Wie ich ein Ereignis interpretiere und dabei auch mich selbst bewerte, hat einen entscheidenden Einfluss auf das Erleben und die Verarbeitung.

Scheitern ist eine Grenzerfahrung, es macht uns sensibel und „durchlässig“. Scheitern ist ein hoch emotionaler Prozess, der immer auch mit Trauer und Verlust einhergeht, damit, dass wir uns für das Versagen schämen und unser Selbstwert kippt, wir uns selbst verdammen oder die Schuld bei anderen suchen. Scheitern ist nicht einfach lösbar mit Ratgebern à la „In 5 Schritten aus der Krise“.

Gelingt es uns, Geschehenes gesund zu verarbeiten, ihm eine neue, andere „sinn“-volle Bedeutung zu geben,

dem, was für uns persönlich wirklich stimmt. Und vielleicht sind wir über die Ahnung, dass dies nicht gut ausgehen würde, ignorant drüber gerannt und werden jetzt brutal damit konfrontiert.

Die Kunst des erfolgreichen Scheiterns liegt vermutlich auch im Annehmen des Scheiterns, im Loslassen des „Alles-erreichen-Könnens“, im Akzeptieren der eigenen Begrenztheit und darin, den Mut nicht zu verlieren.

## Scheitern als Anfang von etwas Neuem – Hilfreiche Schritte zum „erfolgreichen“ Scheitern

### Es ist erlaubt, eine Zeit lang zu hadern – In sich gehen

Scheitern verursacht Wunden und Enttäuschungen - diese müssen ernst

### >> Bestandsaufnahme machen

„Wenn der erste Durchgang nicht so geklappt hat, dann ist es wichtig, nicht total abzustürzen. ... Wie bringe ich mich in einer Viertelstunde aus einer schweren Situation trotzdem in eine Lage und die Bereitschaft, eine opti-

*Ein persönliches „Blitzlicht“:*

*Länderspiel Österreich – Liechtenstein, David Alaba vermasselt den Elfmeter im ausverkauften Stadion. Gerade selbst in der Vorbereitung dieses Artikels, frage ich meinen Fußball spielenden Sohn: „Wie geht er jetzt damit um? Wie erfängt er sich, dass er schnell gut weiter spielen kann?“ und die einfache Antwort des 17-Jährigen: „Der ist mental so stark, der schüttelt sich, abhaken und weiter geht's.“ Aha – so einfach geht das also.*

mistisch inspirierende Einstellung zu bekommen? Wenn man das vorher thematisiert, hat man es auch zur Verfügung als Auffanggerüst.“ (Anton Innauer<sup>1</sup>, zitiert nach Flieher, 2012, S. 104ff)

Machen Sie sich klar, was schief gegangen ist und welche Lernerfahrungen Sie daraus ableiten.

### **Gespräche mit Menschen führen, die Sie weiter bringen**

## >> Scheitern ist ein hoch emotionaler Prozess, der immer auch mit Trauer und Verlust einhergeht. <<

Suchen Sie Gespräche mit Menschen, die wertschätzend, aber kritisch hinterfragen, die Ihnen wohlgesonnen sind und Sie zu anderen Sichtweisen bewegen.

### **Die Schätze am bisherigen Weg erkennen und würdigen, was auch gut gelungen ist**

### **Verantwortung übernehmen, aber Schuldgefühle ins richtige Maß bringen**

Situationen des Scheiterns betreffen oft auch andere. Eventuell muss ich eingestehen, dass ich tatsächlich Wichtiges unterlassen habe, Entscheidungen egoistisch oder fahrlässig getroffen habe und Risiken bewusst außer Acht gelassen habe.

Davon zu unterscheiden sind irrationale Schuldgefühle, die die Betroffenen oft jahrelang belasten. Georg Pieber beschreibt als wesentliche Blockierer im Umgang mit Krisen das übersteigerte Sich-verantwortlich-Fühlen, die Selbst-Vorwürfe und Schamgefühle<sup>2</sup>.

Übernehmen Sie Verantwortung dafür, was Sie tatsächlich in der Hand hatten, und stehen Sie dafür ein. Suchen Sie klärende Gespräche und scheuen Sie keine notwendige Entschuldigung.

Und lernen Sie, sich selbst zu verzeihen – Fehler sind menschlich.

Aber erkennen Sie auch, was Sie nicht beeinflussen konnten, wo Sie alles getan hatten und trotzdem das Schlimme nicht verhindern konnten.

### **Ein paar Schritte zurückgehen und das eigene Scheitern in die richtige Bedeutungsrelation bringen**

„Für mich ist es ein Scheitern nur dann, wenn ich oder einer meiner Partner nicht mehr vom Berg zurückkommen. Im Moment, wo alle gesund und gut heimkommen, ist es niemals ein Scheitern, niemals ein Misserfolg, auch wenn ich nicht auf dem Gipfel gestanden bin.“ (Gerlinde Kaltenbrunner<sup>1</sup>, S. 23)

Innehalten, einen Schritt zurück treten und einen neuen Blick auf das Geschehen entwickeln. Welche Bedeutung hat dieses Ereignis tatsächlich? Was ist wirklich das Schlimmste daran?

### **Dem Geschehen eine sinnstiftende Bedeutung geben**

Sinnstiftung heißt erkennen, welche Lernerfahrung Ihnen das Leben hier bietet, welcher Spiegel Ihnen vorgehalten wird, welche Defizite in Ihrem Leben gerade aufgezeigt werden, welche Werte bisher viel zu kurz kamen, was Ihnen eigentlich wirklich wichtig ist und den Mut zu entwickeln jetzt das zu tun, was Sie sich bisher versagten.

### **Sich langsam wieder aufrichten – Neue Ziele und Perspektiven entwickeln**

Scheitern bedeutet zunächst, Ziele nicht zu erreichen. Gunther Schmidt<sup>3</sup>

(S. 78) betont, dass das Nicht-Erreichen dieser „Sehnsuchts-Ziele“ mit Verlust und Frustration einhergeht – man kann sich zunächst gar kein anderes Ziel vorstellen. Neue Ziele sind zunächst nur „zweitbeste“ Ziele. Zugkraft entwickeln sie dann, wenn Sie stimmig sind und ganz bei Ihnen als Mensch ansetzen:

- Wer bin ich? (stimmige Werte, meine Identität)
- Was kann ich? (meine Kompetenzen)
- Wer wird bei mir sein? (Hilfreiche Beziehungen)
- Wie will ich sein? (Mein Wunsch-Ich)

### **Scheitern als Aufforderung weiterzumachen – eine Zwischenstation**

Langsam wieder sich begeistern, für etwas brennen, das nächste Ziel angehen, vielleicht wieder scheitern, hinfallen, es noch mal versuchen, besser scheitern ...

„Es ist für mich ganz normal, dass Menschen scheitern. Es ist so wie bei einem kleinen Kind, das gehen lernt. Gehen lernt es nur, wenn es immer wieder hinfällt. ... (Scheitern) ist ein Lernfeld. Weitermachen heißt ja nicht: ‚Setz mit dem Auto zurück und fahr noch ein paar Mal gegen die Betonmauer.‘ Weitermachen muss heißen: Einen Weg suchen, einen neuen, gangbaren Weg suchen.“ (Johannes Pausch<sup>1</sup>, zitiert nach Flieher, 2012, S. 51 ff.)

#### *Literaturquellen:*

<sup>1</sup> Flieher, B. (Hrsg.), (2012), *Am Rande des Erfolges. Über das Scheitern*. St.Pölten: Residenzverlag.

<sup>2</sup> Pieber, G. (2012), *Überleben oder Scheitern. Die Kunst in Krisen zu bestehen und daran zu wachsen*. München: Knaus Verlag.

<sup>3</sup> Schmidt, G. (2011), *Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen*. Bonn: manager seminare Verlags GmbH.



## Im Porträt: Karoline Moldaschl-Pree

Die aus dem universitären Feld kommende Netzwerkpartnerin der inoVato besticht durch Esprit und Zielorientierung und bezeichnet sich selbst als „Wirbelwind“ im Sinne von „in Bewegung und aktiv sein“. Das Gespräch führte Klaus Theuretzbacher.

### Worum geht es dir als Beraterin?

Das Anliegen des Kunden ernst zu nehmen, versuchen zu verstehen, um gemeinsam ziel- und lösungsorientiert daran zu arbeiten. Zentral ist mir zunächst einen guten und sicheren Raum zu schaffen. Je nach Anliegen sollen die Kunden mit mehr Klarheit, mit konkreten Anregungen, sowie neuen Ideen und Lösungsansätzen nach Hause gehen.

### Deine persönliche Handschrift ...?

Meine Ziel- und Lösungsorientierung, meine Verbindlichkeit und meine strukturierte Arbeitsweise verbunden mit einem hohen Prozessverständnis. Gut zuzuhören und meine positive Grundhaltung mit viel Leichtigkeit und Humor!

### Was sind Spezialitäten in deinem Angebot?

Aktuell gilt mein Hauptaugenmerk der Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen – von strukturellen Veränderungen bis hin zur Begleitung von Einzelpersonen. Ich habe mich viel mit dem Thema Gender Diversity-Management beschäftigt. Etwa in Projekten, wie man das Potenzial von Frauen im Unternehmen verstärkt nutzen kann.

### Zum Beispiel ...?

Ein Dienstleistungsunternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Karrieremöglichkeiten ihrer Mitarbeiterinnen zu fördern. In einer bunt gemischten Projektgruppe mit Frauen und Männern aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen ist uns vieles gelungen. Hoher Output im Sinne der Zielsetzungen – und auch die entstandene Aufbruchstimmung, der Spirit. Für mich war es toll, diesen Raum gestalten zu können, für die Menschen, für das Projektteam.

### Was assoziiert du mit Handlungsfähigkeit?

Stärken stärken, Erweiterung der Perspektiven, Klarheit für den nächsten Schritt. Sich in Räumen, die diffus und ambivalent sind, gut bewegen zu können. Innere Sicherheit sowie Reflexionsfähigkeit.

### Und mit „Die Kraft entsteht Dazwischen“?

Reibung, Spannung, Unterschiede, Einlassen, Feuer, Mühen, Bereicherung, Neues.



### Wo tankst du Kraft?

In der Natur beim Gehen und Wandern sowie beim Sport, bei meinem Mann, bei Menschen, die ich gerne habe, sowie in meiner Arbeit, wenn alles fließt und die Menschen gestärkter und „reicher“ hinausgehen.

### Dein Buchtipp?

Alle Krimis mit dem bayrischen Inspektor Klüftinger von Volker Klüpfel und Michael Kobr.

### Worum geht's im Leben?

(Lacht.) Um Beziehungen zu Menschen, die mir wichtig sind. Diese Beziehungen gut gestalten, sich gegenseitig unterstützen und nähren, einen Beitrag leisten. Bei mir selbst dranbleiben, auf meine Sehnsüchte achten, neugierig bleiben auf mich und andere.

### Dr. Karoline Moldaschl-Pree

Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin  
verheiratet, lebt in Sierning  
Beraterin & Coach, Prozessbegleiterin,  
seit 2011 inoVato-Netzwerkpartnerin



## Überblick über Dimensionen, die für Ihren künftigen Erfolg entscheidend sein können.

In den folgenden Ausgaben des inoVators werden wir jeweils eine dieser unternehmerischen Kernaufgaben vertiefen und unsere Zugänge darstellen. (Quelle: inoVato)

### Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

- Die (Über-)Lebensfähigkeit und Lenkbarkeit Ihres Unternehmens sicherstellen.
- Das Potenzial existenzieller Widersprüche, Spannungen und Brüche nutzen und nachhaltig managen.
- In der Organisation die für eine Neupositionierung nötige Gestaltungskraft entwickeln.

### Neuorientierung und Neuausrichtung

- Das Wofür, das Wichtige, das Wohin, den Weg in den Fokus rücken und überarbeiten.
- Ein gemeinsames Verständnis für die „Neue Welt“ schaffen und die MitarbeiterInnen gewinnen aktiv mitzugestalten.
- Die dafür notwendigen Prozesse und Strukturen entwickeln.

### Stimmigkeit von Unternehmenszweck und Kultur

- Darauf reagieren, dass in der Unternehmenskultur etwas unrund läuft und irritiert.
- Die Passung von Mission, Werten, Vision und Strategien in der Haltung und im Handeln der MitarbeiterInnen und Führungskräfte fördern.
- Die erforderliche Veränderungsgeschwindigkeit aufnehmen.

### Selbstverantwortliche MitarbeiterInnen und Führungskräfte

- Die Führungskräfte bestärken, ihre Führungsverantwortung in einer zukunftswirksamen Form wahrzunehmen.
- Die MitarbeiterInnen zu mehr Eigeninitiative und Selbstverantwortung führen.
- Reflexionsräume und Möglichkeiten für ein bewusstes Führen und effektives Zusammenwirken schaffen.

### Leistungsfähige MitarbeiterInnen und Führungskräfte

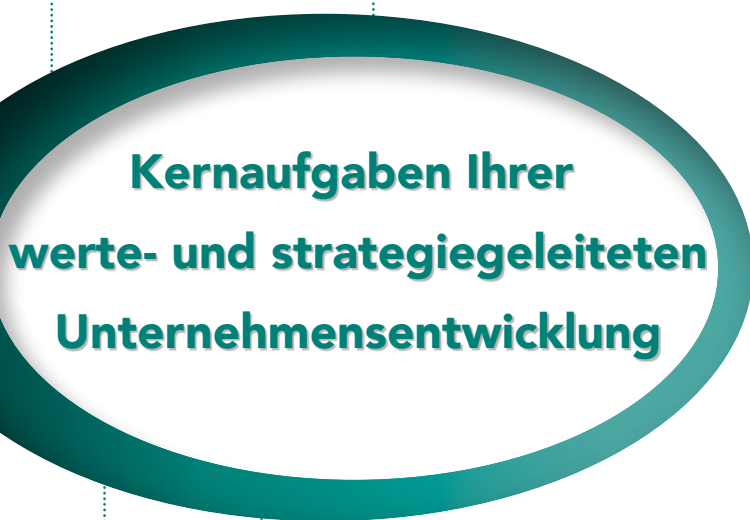
- Die Vitalität und Leistungsfähigkeit der Menschen in der gesamten Organisation nachhaltig sicherstellen.
- Den Blick für Belastungsgrenzen und Gefährdungspotenziale schärfen.
- Das richtige Maß an betrieblicher Gesundheitsförderung finden.

## Veränderung im Wesentlichen

- Die wachsende Dynamik und Komplexität anders als bisher in Angriff nehmen und bewältigen.
- Förderliche und hinderliche Kräfte für die grundlegende Weiterentwicklung der Organisation entdecken.
- Neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln, richtungsweisende Haltungen und Ziele ableiten.

## Reaktionsbereite, agile Unternehmensstrukturen

- Ihre Organisation für die Dynamik und Komplexität des marktrelevanten Umfelds fit machen.
- Die Menschen im Unternehmen mehr als Gestalter denn als Getriebene wirksam werden lassen und die Selbststeuerungskräfte fördern.
- Die Agilität der Organisation auf das künftig erforderliche Niveau heben.



## Zusammenwirken durch Vernetzung und Kommunikation

- Ein effektives und effizientes Zusammenwirken nach innen und außen vorantreiben.
- Die Netzwerkfähigkeit des Unternehmens stärken.
- Die Vertrauenskultur fördern und damit zielorientierte, rasche und unmittelbare Interaktionen ermöglichen.

## Schlüsselkräfte zur richtigen Zeit am richtigen Platz

- Die erforderlichen Talente und Potenziale entdecken und sichtbar machen.
- Klarheit zu den Entwicklungsperspektiven schaffen.
- Träger des Erfolges fördern und in ihrer Bindung an das Unternehmen stärken.

## Erfolg durch Unterschiedlichkeit

- Das Potenzial der Unterschiedlichkeit im Unternehmen nutzen.
- Chancen und Risiken in der Diversity der Belegschaft aktiv managen.
- Eine erfolgswirksame Balance zwischen Unterschiedlichkeit und Übereinstimmung herstellen.

# INOVATO

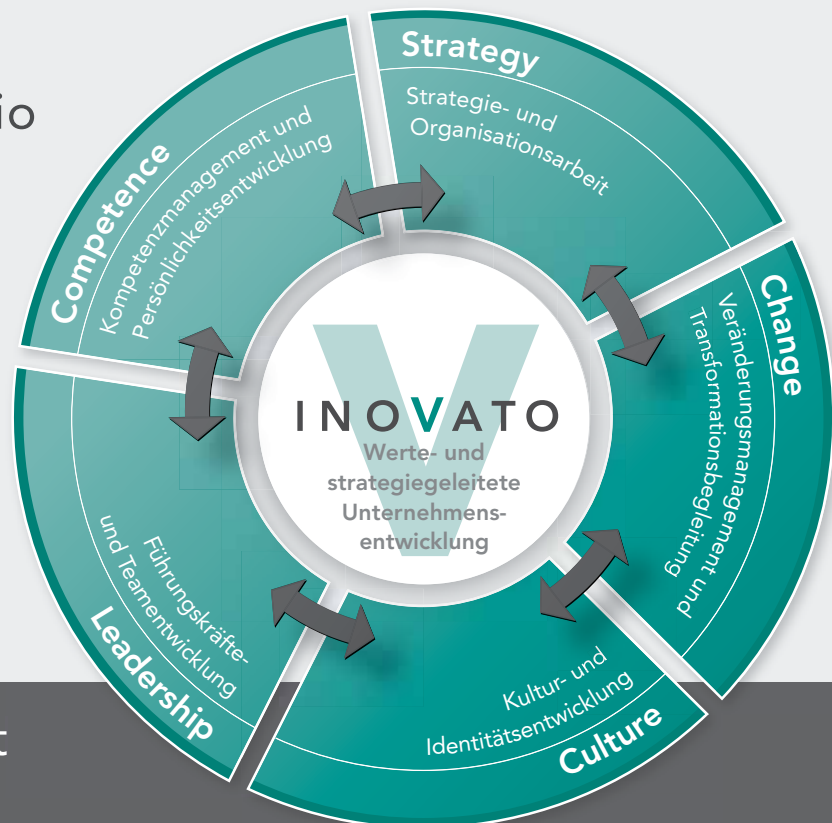
Akademie



## Angebote aus der INOVATO Akademie:

- The Magic of Change. Dynamisches Wandeln in Zeiten der Umbrüche
- Krisen und Veränderungen bewältigen. Transitionskompetenz für System und Unternehmen
- Gesund führen. Stress- und Burnoutprävention für Führungskräfte
- Druck rausnehmen - Herausforderungen besser meistern
- Arbeit macht das Leben süß ... Oder umgekehrt?
- Resilienz - Was uns stark macht?
- Kraftquellen-Seminar

## Das inoVato Leistungsportfolio



Die Kraft entsteht  
Dazwischen.