

# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Interkulturelle Kompetenz

Veränderungssituationen meistern

Planspiele fördern Change-Fähigkeiten von Führungskräften

Der Mensch macht den Unterschied

Die Bedeutung von Human Resources (HR) für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung

inoVato Beratungsgruppe und seGes Health Care Consulting

Excellence im Gesundheits- und Sozialbereich

# Kompetenzen und Haltungen im kulturellen Wandel



Mag. Franz Auinger



Mag. Anneliese Aschauer

Liebe Leserinnen und Leser!

Der soziale Wandel, der sich für uns alle immer rascher vollzieht und Komplexität, Flexibilisierung, sowie eine erhöhte Diversität mit sich bringt, erfordert auch von Führungskräften und MitarbeiterInnen in Unternehmen eine Veränderung ihrer Fähigkeiten und Grundhaltungen. Ganzheitliches Denken, ein Eingehen auf unterschiedliche Perspektiven, das Verlassen von vorgegebenen Wegen, aber auch das Besinnen auf Unternehmenswerte und individuelle Werte, die Orientierung geben, sind essentiell für wirksames Führen und Managen. In dieser Ausgabe gehen wir daher auf Konzepte und Schlüsselthemen ein, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ermöglichen sollen.

Der Umgang mit Veränderungssituationen stellt eine Herausforderung für Un-

ternehmen dar, da Führungskräfte nur selten auf ihr bisheriges Selbstkonzept zugreifen können und sich somit in ihrer Handlungskompetenz eingeschränkt erleben. Von Führungskräften werden jedoch flexible Change-Fähigkeiten erwartet, um Veränderungssituationen effizient und effektiv meistern zu können. Im Beitrag „Veränderungssituationen meistern“ wird dargestellt, wie durch Planspiele etwaige Veränderungsprozesse im Vorfeld erlebbar gemacht werden können, um dadurch Change-Fähigkeiten zu fördern.

Durch den in Organisationen spürbaren dynamischen und komplexen Wandel, gewinnt auch das Human Resources Management zunehmend an Bedeutung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Damit im Rahmen des HR Managements Nachhaltigkeit erzielt werden kann, sollte die Personalarbeit auch im Kontext von CSR und Unternehmenswerten betrachtet werden. Hierzu wird ein positives Zusammenwirken von HR und CSR benötigt – diesbezügliche Schlüsselthemen werden im Beitrag „Der Mensch macht den Unterschied“ näher behandelt.

Als wesentliche Antriebskraft des sozialen Wandels gilt die Globalisierung und

Transnationalisierung von Unternehmen. Aufgrund dessen wird „Interkulturelle Kompetenz“ zum Schlüsselbegriff, der im ersten Beitrag dieser Ausgabe als Fähigkeit beschrieben wird, um in interkulturellen Situationen Normalität herstellen zu können. In diesem Zusammenhang wird die kulturelle Perspektive durch eine kollektive Sichtweise ergänzt, wobei sich die Frage stellt, ob Kenntnisse fremder ethnischer und nationaler Kulturen die notwendige Voraussetzung für effektives interkulturelles Handeln sind. Im Rahmen dieser Thematik möchten wir Sie zudem auf unsere nächste Dialogveranstaltung im März 2013 zum Themenschwerpunkt „Interkulturelle Kompetenz“ mit ExpertInnen und PraktikerInnen aufmerksam machen.

Wir hoffen Anregungen und Impulse für Ihren nachhaltigen Unternehmenserfolg zu geben und wünschen ein spannendes Leseerlebnis.

Mag. Franz Auinger  
Geschäftsführer inoVato GmbH

Mag. Anneliese Aschauer  
Consultant und Gesellschafterin der inoVato Netzwerk GmbH & Co KG

Interkulturelle Kompetenz	3
Veränderungssituationen meistern	6
Planspiele fördern Change-Fähigkeiten von Führungskräften	
Der Mensch macht den Unterschied	11
Die Bedeutung von Human Resources (HR) für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung	
inoVato Beratungsgruppe und seGes Health Care Consulting	15
Excellence im Gesundheits- und Sozialbereich	



# Interkulturelle Kompetenz

Immer mehr wird „Interkulturelle Kompetenz“ zu einem Schlüsselbegriff. Meistens werden Kenntnisse fremder ethnischer und nationaler Kulturen als notwendige Voraussetzung gesehen, um effektiv interkulturell kommunizieren und handeln zu können. Wesentlich ist dabei, was unter Kultur verstanden wird. In diesem Beitrag wird ein anwendungsorientierter Kulturbegriff präsentiert und im Anschluss daran interkulturelle Kompetenz als Fähigkeit beschrieben, in interkulturellen Situationen Normalität herstellen zu können.

Mag. Dr. Elisabeth Jaksche-Hoffman



Mag. Dr. Elisabeth Jaksche-Hoffman

Im Kontext von Globalisierung und Transnationalisierung wird der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ immer wichtiger. Meist wird damit eine Form von Sozialkompetenz beschrieben, die besonders für den erfolgreichen Umgang mit und dem Verhalten in interkulturellen Situationen nötig ist. In den zahlreichen Definitionen und

Beschreibungen von interkultureller Kompetenz finden wir meist als Basis den Erwerb von Fähigkeiten wie Empathie, soziale Initiative, Ambiguitätstoleranz, Flexibilität und Offenheit für andere Kulturen. Ich werde in meinem Beitrag von der Frage ausgehen, was unter Kultur verstanden werden kann und dann zeigen, wie dieses Verständnis die Auffassung von interkultureller Kompetenz beeinflusst.

## Kulturalistischer Ansatz: Merkmale und Kritik

In vielen theoretischen Konzepten zu „Interkultureller Kompetenz“ können wir als gemeinsamen Ausgangspunkt

erkennen, dass Kenntnisse fremder ethnischer und nationaler Kulturen als notwendige Voraussetzungen gesehen werden, um effektiv interkulturell kommunizieren und handeln zu können. Diese Konzepte sind sinnvoll, soweit es darum geht, Einsicht in unterschiedliche Kulturen und kulturelle Dimensionen zu bekommen. Sie sind jedoch riskant, wenn man sie als Voraussetzung für effektives Kommunizieren und Handeln betrachtet. Es besteht die Gefahr einer kulturalistischen und reduktionistischen Wirkung, die zur Annahme führen könnte, dass das Verhalten einer Person eindimensional durch die Zugehörigkeit zu einer ethnischen oder nationalen Kultur bestimmt und erklärt wird.

Das geht so weit, dass der ethnische oder national-kulturelle Hintergrund einer Person als quasi naturgegebene kulturelle Essenz gesehen wird. Dieser Hintergrund wird zum entscheidenden Merkmal einer Person und determiniert ihr Verhalten und ihre Handlungsweise. Kultur wird dabei als ethnisch und national fundiert, statisch und homogen gesehen und der dynamische, sozial konstruierte und vielfältige Charakter der Identität jeder Person geleugnet. Die kulturalisti-

hin zum Nationalstaat. Als Kollektivität wird das Formale und Strukturelle menschlicher Gruppen verstanden, etwa wie man zu ihrem Mitglied wird. Da Individuen Mitglieder unterschiedlicher Kollektive sind, können wir von einer Multikollektivität aller Personen sprechen. Da die Gewohnheiten ständigen Veränderungen unterworfen sind, können sie uneinheitlich und sogar widersprüchlich sein. „In allen komplexeren Kollektiven herrscht nicht nur Vielfalt, sondern Diversi-

zwischen Individuen aus unterschiedlichen Kollektiven, die wegen mangelnder Bekanntheit des jeweiligen Differenzspektrums Fremdheitserfahrungen machen. Interkulturelle Kompetenz kann demnach als Fähigkeit aufgefasst werden, die in interkultureller Interaktion zunächst fehlende Normalität zu stiften und damit Zusammenhalt zu erzeugen. Dadurch wird es möglich, Interkulturalität in Kulturalität zu verwandeln, d.h. mit der Normalität die Grundlage für wei-

## >> Es sind nicht Kulturen, die miteinander kommunizieren, sondern Menschen. <<

sche Auffassung geht an der kulturellen Diversität, die auch innerhalb von ethnischen und nationalen Kulturen herrscht, vorbei und ignoriert die einmalige und dabei vielfältige Identität einer jeden Person.

### Ein anwendungsorientierter Kulturbegriff

Für das Konzept interkultureller Kompetenz ist die Einführung eines Kulturbegriffs notwendig, der die innere Widersprüchlichkeit von Kulturen explizit berücksichtigt und in das Verständnis interkultureller Interaktion integriert (vgl. Rathje 2006). Dazu wird die kulturelle Perspektive menschlichen Zusammenlebens, die Gewohnheiten der Menschen durch eine kollektive Perspektive ergänzt (vgl. Hansen 2009). Kulturen existieren innerhalb menschlicher Kollektive, wobei unter Kollektiv alles verstanden werden kann, vom Tennisverein über das wirtschaftliche Unternehmen bis

tät, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche“ (Rathje 2006:12). Dies führt dazu, dass wir lernen (müssen), mit den unterschiedlichen Anforderungen und Gewohnheiten (Kulturen) innerhalb der Kollektive umzugehen. Kulturelle Stabilität entsteht dann nicht so sehr dadurch, dass alle dieselben Werte und Normen als verbindlich anerkennen, sondern durch die Herstellung von Normalität im Umgang mit den Unterschiedlichkeiten. Die Kohärenz von Kulturen ergibt sich nicht aus ihrer scheinbaren Homogenität, sondern daraus, dass ihre Mitglieder die Differenzen als bekannt und normal empfinden. Wenn Kulturalität demnach nicht nur durch Homogenität, sondern auch durch Bekanntheit der vorhandenen Differenzen gekennzeichnet ist, dann ist das Merkmal von Interkulturalität die Unbekanntheit bzw. Fremdheit der Differenzen.

Die interkulturelle Begegnung von Menschen als Anwendungsbereich interkultureller Kompetenz muss also aufgefasst werden als Interaktion

tere Interaktion und Kommunikation, für Zusammenarbeit und Zusammenleben zu schaffen (vgl. Rathje 2006).

### Ein systemischer Blickwinkel

Daran schließt eine systemische Sichtweise gut an, die zu erkennen hilft, dass jede Person, welcher ethnischen oder nationalen Herkunft auch immer, Teil eines ganzen Netzwerkes von sozialen Systemen wie z.B. Mann/Frau, Altersgruppe, Religion, Stadt oder Land, Familie, ethnische Gruppe, sexuelle Orientierung usw. ist, die sie beeinflussen. Jedes dieser Systeme ist gekennzeichnet durch eine eigene Kultur, aus der jedes Mitglied eine Teilidentität herleiten kann. Jede Person entwickelt daher in der Interaktion mit ihrer Umgebung eine vielfältige, multi-kulturelle und dynamische Identität (vgl. Hoffman 2008).

Ein solcher Ansatz bietet die Möglichkeit, Kultur nicht mehr als determinie-



rend und statisch zu sehen, sondern den Blick auf das jeweilige Individuum zu richten, das sich mit seiner Multikollektivität von anderen unterscheidet. Kommt es zu interkulturellen Missverständnissen, wird nicht auf den ethnisch-nationalen Hintergrund als Erklärung verwiesen, sondern nach Lösungsmöglichkeiten in der Kommunikation zwischen den einzelnen Personen gesucht. Es sind nicht Kulturen, die miteinander kommunizieren sondern Menschen. Erst ein systemischer Ansatz mit einem Blick für die unterschiedlichen sozialen Systeme, die auf eine Person einwirken, bietet die Möglichkeit, Missverständnisse dort zu klären, wo sie entstehen, und nicht eine ethnische oder nationale Kultur als einziges Erklärungsmuster heranzuziehen.

Für die Interaktion zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, also Mitgliedern unterschiedlicher Kollektive, beeinflusst durch unterschiedliche soziale Systeme, bedeutet das, dass die Kommunikation mit einer Person aus einer anderen ethnisch-kulturellen Kultur nicht per definitionem interkulturell sein muss, weil sie nicht unbedingt Fremdheitserfahrungen erzeugt. Wenn eine Beraterin aus Wien sich mit einer Beraterin aus Istanbul trifft, kann es gut sein, dass sie Teil so vieler gemeinsamer sozialer Systeme sind (dasselbe Alter, beide Beraterinnen, beide Mütter, beide in der Stadt wohnend), dass sie die Begegnung nicht als interkulturell erfahren, weil sie nicht vorrangig durch ein Fremdheitsgefühl geprägt ist. Umgekehrt kann es sehr wohl sein, dass ich bei einer Person aus derselben ethnischen Gruppe, ja sogar aus derselben Familie, Fremdheitserfahrungen mache, die die Kommunikation als interkulturell erscheinen lassen. Es kann sein, dass mein eigener Bruder durch

so unterschiedliche soziale Systeme geprägt ist, dass ich in der Kommunikation mit ihm Fremdheit erfahre und diese Kommunikation als interkulturell bezeichnen würde. Ich kann also nicht von vornherein, auf Grund der unterschiedlichen ethnisch-kulturellen Herkunft sagen, ob eine Interaktion bzw. Kommunikation als interkulturell zu bezeichnen ist oder nicht.

## Interkulturelle Kommunikation

Für die Lösung von Missverständnissen in der (interkulturellen) Kommunikation bedeutet dieser Ansatz, dass wir nicht vorrangig die ethnisch-kulturelle bzw. nationale Herkunft der anderen Person als Erklärung für Störungen heranziehen. Die Erfahrung zeigt, dass wir die Lösungsmöglichkeiten, die wir im Umgang mit Kommunikationsstörungen gewöhnlich anwenden, auch in interkulturellen Interaktionen heranziehen können. Der Blick auf die ethnische Herkunft der anderen Person nimmt uns nicht mehr die Sicht auf andere Faktoren (soziale Systeme, Mitgliedschaft verschiedener Kollektive, Persönlichkeit), die Einfluss auf die Kommunikation haben. Nicht die (ethnische) Kultur steht als Grund für Missverständnisse im Vordergrund, sondern die Kommunikation, das Situationsgebundene und das Einzigartige der Persönlichkeit. Bei der Lösung von Kommunikationsstörungen greifen wir auf unser Wissen zurück und unterscheiden z.B. zwischen Beziehungs- und Inhaltsebene, kongruenten und inkongruenten Nachrichten, Appell und Selbstoffenbarung und allen Aspekten, die damit zusammenhängen. Wesentlich für interkulturelle Kompetenz ist genau diese Fähigkeit, nämlich Erfahrungen in interkulturellen Interaktionssituationen so zu analysieren,

dass die unterschiedlichen Aspekte, die zu Missverständnissen führen, erkannt und nicht auf die ethnisch-kulturelle und/oder nationale Herkunft der anderen Person reduziert werden. Sie ermöglicht, Situationen im interkulturellen Kontext, die wir als besonders schwierig empfinden, so weit zu normalisieren, dass Kommunikationsstörungen als solche gesehen und bearbeitet werden können.

*Dr. Jaksche-Hoffman – Kooperationspartnerin inoVato Unternehmensentwicklung - wohnte und arbeitete zwölf Jahre in den Niederlanden, wo sie auch mehrere internationale Projekte durchführte. Seit 2009 lebt sie in Österreich, ist selbständig tätig und Lektorin u.a. an der Alpen Adria Universität Klagenfurt und an der FH Kärnten. Ihre Themenschwerpunkte sind Inter- und Transkulturalität; Umgang mit Diversität; interpersonale Kommunikation und Dialog.*

### Quellen:

Hansen, Klaus (2011): Kultur und Kulturwissenschaft. 4. Aufl. Tübingen u. Basel: A. Francke Verlag

Hoffman, Edwin (2010): Das TOPOI-Modell – eine Heuristik zur Analyse interkultureller Gesprächssituationen und ihre Implikationen für die pädagogische Arbeit. in: Auernheimer, G. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 125-151

Rathje, Stefanie (2006): Interkulturelle Kompetenz-Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts, in: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht 11: 3. 2006.

**Terminavisos:  
Dialog-Veranstaltung  
Interkulturelle Kompetenz  
21. März 2013**



# Veränderungssituationen meistern

Planspiele fördern Change-Fähigkeiten von Führungskräften

**Managerinnen und Manager führen ihren Verantwortungsbereich, achten auf Effektivität und Effizienz und werden an den Ergebnissen gemessen. Damit sind Bestrebungen der Optimierung, Standardisierung zum einen und des zielgerichteten Ressourceneinsatzes zum anderen im Vordergrund. Change Prozesse irritieren das Selbstkonzept der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Sie reduzieren die Handlungskompetenz.**

*Mag. Franz Auinger, Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz*



*Mag. Franz Auinger*



*Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz*

und/oder die persönliche Autorität, das Charisma.

In Change-Situationen, bei Veränderungen werden meist die beiden wesentlichen Säulen der Macht angegriffen – Expertenmacht (da Strategien und Prozesse in Frage gestellt werden) sowie die hierarchische Autorität. Die Folge ist, dass das Selbstkonzept der betroffenen Führungskräfte – vor allem jene der mittleren Führungsebenen - ins Schleudern kommen kann. Werden „Besitzstände“ angegriffen,

kommen zur Verunsicherung noch starke Verlustängste dazu. Resultat ist eine sinkende Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft.

Der wachsende Veränderungsdruck und die daraus resultierenden Maßnahmen verstärken die Effekte – die Führungskräfte fühlen sich nicht mehr gehört, missverstanden und in Frage gestellt, Wertschätzungsfohls werden wahrgenommen, das Vertrauen und damit die Risikobereitschaft sinkt.

Basis für den Einfluss der Führungskräfte ist die formale Hierarchie, die Experten- und Informationsmacht

Eine mittlere Führungskraft beschreibt: „Besonders kontraproduktiv ist, dass das Gefühl, Einfluss nehmen und gestalten zu können, dramatisch sinkt. Man versteht die da „oben“ nicht mehr und hat große Probleme, bei den eigenen Gefolgsleuten durchzudringen, passende Antworten zu geben. Die Eigensteuerung geht zu Gunsten der Fremdsteuerung verloren. Das Heft des Handelns wird einem aus der Hand genommen. Frust und Ohnmacht sind die Folge.“

Die Manager versuchen nun mit ihren bewährten Methoden, Sichtweisen und Zugängen wieder Boden unter den Füßen zu erlangen, scheitern aber daran, bekommen wieder keine zufriedenstellenden Antworten und Orientierungen.

## Der Standpunkt bestimmt die Perspektive

Erst wenn sie beginnen, sich mit den Gesetzmäßigkeiten von Changeprozessen und Transformationen reflexiv auseinanderzusetzen, bekommen sie neue, hilfreiche Sichtweisen. In dieser Metaebene gewinnen sie die nötige Distanz, erkennen die eigene Be- und Gefangenheit, achten auf die Prozessdynamiken und beginnen die Prozesse zu steuern und sich nicht an bewährten Routinen und angestrebten Ergebnissen fest zu halten.

Eine wesentliche Führungsaufgabe ist die Aufgabe. (Pechtl, 1989)

Neue Fähigkeiten beginnen zu wirken - Prozesskompetenz, Resilienz-Robustheit, authentische Kommunikation und Dialogfähigkeiten wachsen. Widerstand des Teams wird als

siamesischer Zwilling von Veränderung erkannt (Doppler/Lauterburg, 2008), Leichtigkeit auch in schwierigen Change-Situationen entwickelt, ohne an Ernsthaftigkeit und Besonnenheit zu verlieren. Leidenschaft, Gelassenheit und innere Heiterkeit werden zu Leitorientierungen.

Die mittlere Führungsebene nutzt die Mächtigkeit ihrer Position und Funktion: sie wird zum Realisierer, Enabler, zum Promotor und Multiplikator in Richtung MitarbeiterInnen. Sie übernimmt das Heft des Handelns wieder aus den Händen des Top-Managements zurück.

Abbildung 1

### Stuck in the Middle - Situation des mittleren Managements in Veränderungsprozessen

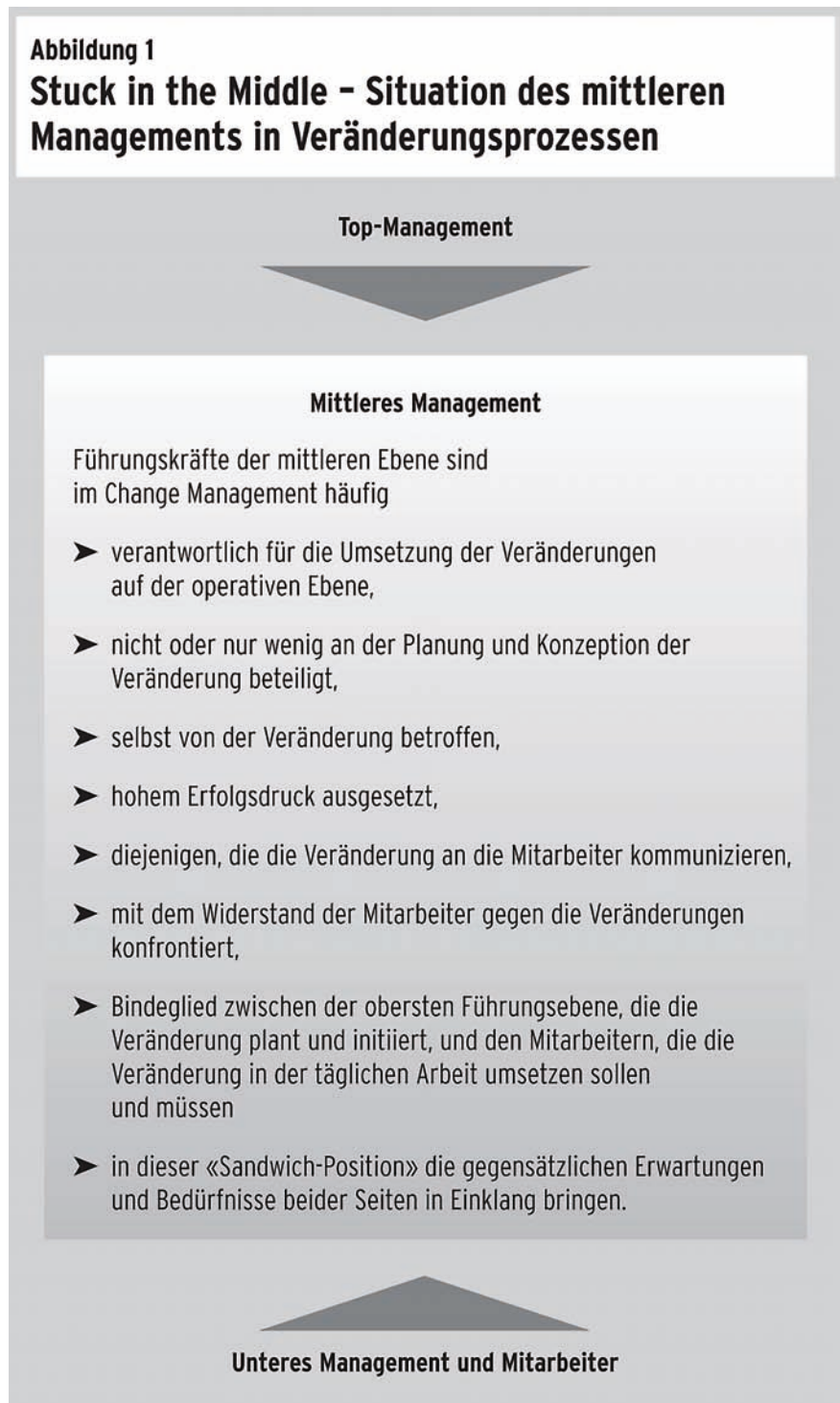


Abbildung 1: Tanja Phillippert (2009)



Anforderungen an das mittlere Management und die Schlüsselpersonen:

1. Identifikation mit der Veränderung
2. Orientierung und Stabilität in der Veränderung geben
3. Umgang mit Emotionen
4. Gestaltung der Kommunikation
5. Umgang mit Konflikten
6. Umgang mit Komplexität

Krisen sind dabei meist die Wegbegleiter. Oft gehen auch psychosomatische und somatische Folgen damit einher.

Macht es da nicht Sinn, einen Teil des Prozesses im Vorfeld erlebbar zu machen, Fähigkeiten für das Managen von Veränderungsprozessen zu trainieren, in dem Veränderungssituationen simuliert werden?

Planspiele (int. Fachbegriff „Gaming Simulation“) sind als dynamische Modelle der Realität jeweils auf bestimmte Inhalte ausgerichtet. Neben der Inhaltsdimension geht es auch um die Dimension der Simulationsmethodik. Das Simulationsmodell bezieht sich auf reale Systeme, Systemelemente und deren Wechselwirkungen,

zur Simulation von Auswirkungen von Systemeingriffen und somit zur Entscheidungsfindung für die Auswahl von möglichst effizienten und gleichzeitig humanen Strategien für die Gestaltung von Organisationen und deren Veränderungen (Kriz, 2007). Planspiele ermöglichen Innovation und Veränderung in idealer Weise, da hierbei die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe nicht sofort real verändert werden.

Einer realen Veränderung stehen nämlich in der Praxis häufig Widerstände, Ängste, Orientierungslosigkeit usw. im Wege. Vielfach werden innovative Ideen für Veränderungen dann gar nicht erst generiert. Planspiele können als Simulation von Organisationsprozessen dazu beitragen,

>> Alte Strukturen lassen sich wesentlich leichter aufgeben, wenn erprobte und von allen Beteiligten als angemessen erlebte Strukturen im Planspielmodell existieren. <<

### So weit so gut in der Theorie – und wie sieht es in der Praxis aus?

Der Weg vom klassischen Manager zum Change-Agent ist ein weiter und holpriger. Er setzt ein sich Lösen von den vertrauten Machtmechanismen und ein sich Einlassen in ein prozesshaftes-reflexives Führen voraus. Manchmal auch den Sprung vom „Würdenträger“ zum Coach, Begleiter. Oft heißt es „runter vom hohen Ross“.

Schmerzhafte Erfahrungen in Change-Prozessen, Momente des Scheiterns,

Systemumwelten und Ressourcen. Bei Planspielen wird das Simulationsmodell durch Formen des Spiels in Anwendung und Interaktion gebracht. Hierbei sind die Spielregeln und die im Spiel definierten Rollen dafür verantwortlich, welche Arten und welche Grenzen und Freiheitsgrade in der Interaktion zwischen den handelnden Akteuren möglich sind.

### Kompetenzgewinn durch Planspiele

Planspielmethoden eignen sich grundsätzlich zum Erwerb von Kompetenzen für den Umgang mit Systemen,

konkrete Problemstellungen aus der Praxis einer Organisation zu bearbeiten und Problemlösungen bereitzustellen, die dann als Transfer wieder für die reale Veränderung dieser Organisation genützt werden. Der große Vorteil von Planspielen ist, dass hier alle möglichen Alternativen ohne reale Konsequenzen durchgespielt und in ihren Folgewirkungen systematisch reflektiert und analysiert werden. Veränderungen werden apriori erfahrbar gemacht und Fehler in der nachfolgenden realen Veränderung minimiert. Das Planspielmodell und die im Planspiel erlebbare alternative Zukunft kann notwendige Orientierung geben, Widerstände und Ängste abbauen (sogar Vertrauen, Zuversicht



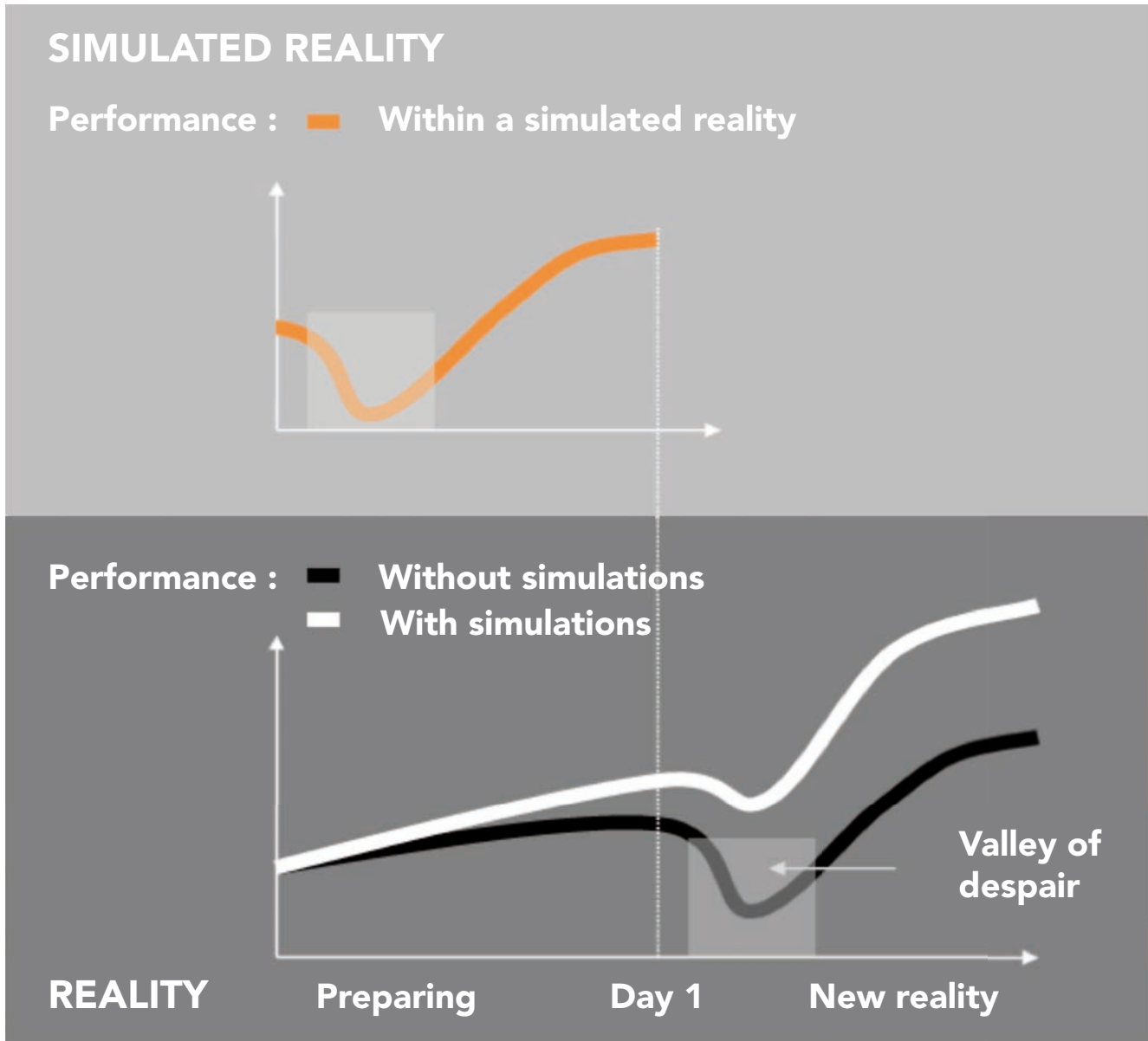


Abbildung 2: Ivo Wenzler (2008)

und Motivation stärken) und die Gestalter von Umstrukturierungen fachlich und methodisch vorbereiten, da im Planspiel neue funktionierende Strukturen sichtbar werden.

### Das Tal der Tränen vorweg nehmen

Im angestrebten Wandel, der immer mit Instabilität und Auflösung verbunden ist, schaffen Planspiele in der Organisationsentwicklung somit

vor allem die notwendige Stabilität, Kontrollierbarkeit, Sicherheit und in psychologischer Hinsicht das wertvolle Vertrauen in die Zukunft. Selbst wenn sich in der Realität das „Tal der Tränen“ im Wandel nicht ganz vermeiden lässt, so wird dieses Tal im Planspiel als antizipierende Vorbereitung eines realen Changeprozesses in einer geschützteren Umgebung durchschritten und in der realen Veränderung dann schneller und mit weniger negativen Emotionen bewältigt. Planspiele stellen für den Kompetenzerwerb praxisnahe Lernfelder mit

realistischem Komplexitätsgrad und Entscheidungs- und Handlungsspielraum bereit. Das Planspiel ermöglicht den Umgang mit realen Problemen und authentischen, realitätsnahen Situationen. Gerade im Change Management, bei der Entwicklung von Innovationen und von Problemlösungen ist es notwendig, dass auch Fehler gemacht werden dürfen. Es sollte lediglich garantiert werden, dass die Folgen der an sich wünschenswerten Fehler (aus denen dann gelernt werden kann) harmlos bleiben. Planspiele stellen sogenannte „fehlerfreundliche

Umwelten“ dar und ermöglichen gemeinsames kooperatives Probedaheln, d.h. das Planen sinnvoller Handlungsstrategien, ihre Ausführung und Optimierung.

Ein Vorteil von Planspielen stellt auch die unmittelbare Rückmeldung von Handlungsfolgen dar (im Zeitraffer der Simulation werden auch Neben- und Langfristeffekte erfahrbar). In individuellen wie auch gemeinsamen Reflexionsphasen wird das in Planspielen Erlebte bewertet, da hier die simulierten Systemzusammenhänge und die mentalen Modelle der Beteiligten diskutiert und Transfer-Erkenntnisse für die reale Veränderung von Organisationen generiert werden.

**>> Personal/Führungskräfteentwicklung,** Veränderung von Menschen, deren Einstellungen und deren Kompetenzen als Beitrag zur Veränderung von Organisationen (insbesondere bei großen Teilnehmerzahlen, die ein Trainings-Planspiel durchlaufen)

**>> Großgruppenevent,** zur Schaffung von Motivation und Verständnis der Notwendigkeit für Change und um aktuelle Herausforderungen einer Organisation schnell einer großen Anzahl von Mitarbeitern bewusst zu machen

**>> Unterstützung von Entscheidungsträgern,** Strategieentwicklung, Simulation verschiedener Szenarien zur systemkompetenten Entscheidungsfindung

**>> Organisationsentwicklung im engeren Sinne,** zur Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation, Optimierung von Work-Flow-Prozessen dergestalt, dass zukünftige geplante

Prozesse in einer simulierten Umgebung erprobt und optimiert werden.

## Das Changepotential optimal nutzen

In Unternehmen, und speziell im Change Management, liegt der Nutzen von Planspielen einerseits im Training von Kompetenzen zum Veränderungsmanagement für Change Agents (Führungskräfte) und andererseits in der Beratung von Entscheidungsträgern zur Planung von Organisationsentwicklungsprozessen und Strategien und zur Erfahrbarmachung der Folgen von geplanten Veränderungsmaßnahmen und zur präventiven Simulation von Stärken und Schwächen zukünftiger alternativer Aufbau- und Ablauforganisationen.

Planspiele können aus unserer Sicht zur Entwicklung und Stärkung der Schlüsselkompetenz einer Organisation in dieser bewegten, fragilen Umwelt und ihren permanenten Veränderungsstimuli und einer veränderungsfähigen Vertrauenskultur beitragen. **Basis dafür ist die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.** Es gilt, negative Folgen von Maßnahmen möglichst rasch zu erkennen und kompromisslos gegenzusteuern, noch nicht erkannte Innovationspotentiale aufzuspüren, Raum zu geben und zu nutzen. Die dafür erforderliche Fähigkeit der organisationalen Achtsamkeit (Becke/Behrens/Bleses, 2012) kann im „Trockendeck“ für den Ernstfall bewusst gemacht und trainiert werden. Planspiele sind sowohl Qualifizierungsmaßnahmen und zugleich Interventionen ins System. Damit der Reifegrad in Bezug auf Unternehmensentwicklung steigt - beim Ein-

zelen und in der gesamten Organisation – ist es entscheidend, dass dem Reflexions- und Auseinandersetzungsprozess vor allem auch auf Entscheidungsebene, ausreichend Raum gegeben wird.

*Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz - Kooperationspartner der inoVato Unternehmensentwicklung - Professor für Human Resource Management, Organizational Behaviour, Leadership, Change Management und Planspielmethoden an der Fachhochschule Vorarlberg*

*Mag. Franz Auinger - Geschäftsführer inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH und Motiv Personal Consulting GmbH - Personal- und Organisationsentwickler, Trainer, Berater, Coach*

*Quellen:*

*Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Campus Verlag*

*Kriz, W. C. (2007): Planspiele für die Organisationsentwicklung. Schriftenreihe: Wandel und Kontinuität in Organisationen (Bd. 8). Berlin*

*Philippert, Tanja (2009): Stuck in the Middle – Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen, in: Organisationsentwicklung 2/2009, 21 - 31*

*Becke, Guido/Behrens, Miriam/Bleses, Peter (2012): Vertrauen ist nicht gleich Vertrauen, in: Organisationsentwicklung 1/2012*

*Wenzler, Ivo (2008): Folie eines Vortrags an der Fachhochschule Vorarlberg*

*Pechtl, Waldefried (1989): Zwischen Organismus und Organisation, 1. Auflage, Veritas*



# Der Mensch macht den Unterschied

Die Bedeutung von Human Resources (HR) für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung

**„Unternehmen, die „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen haben und den daran geknüpften Anspruch glaubhaft leben, sind attraktiver für hochqualifizierte Mitarbeiter und wettbewerbsfähiger am Markt.“ (Schmitt, 2008) Angesichts solcher Befunde ist es nicht weiter erstaunlich, dass sich zunehmend mehr Unternehmen weit über gesetzliche Pflichten hinaus für Arbeitsbedingungen, Gesellschaft und Umwelt einsetzen.**

*Dr. Georg-Suso Sutter*



*Dr. Georg-Suso Sutter*

Das Zauberwort heißt CSR - ein nachhaltiges Handlungskonzept auf freiwilliger Basis, welches im Einklang

mit den Unternehmenswerten gesellschaftliche und ökologische Aspekte in die Unternehmensstrategie und in das tägliche unternehmerische Handeln integriert und dabei auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg abzielt. (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001)

Ein solches Bekenntnis erfordert die aktive Verantwortungsübernahme für den Kontext der unternehmerischen Tätigkeit – nach innen und außen –

will ein Unternehmen nicht das wertvollste Gut, nämlich die Glaubwürdigkeit, verlieren und CSR zu einem reinen Public-Relation-Aktionismus verkommen. Es sind letztlich das interne Führungsverständnis, die internen Kommunikationsprinzipien, das Fähigkeits- und Wissenspotential, die Kernwerte des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die die mit CSR einhergehenden Prinzipien der Nachhaltigkeit, der Verantwortung, der

Berechenbarkeit und der Transparenz sicherstellen.

Damit rückt zwangsläufig der Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Denn wer sonst soll diese Prinzipien im unternehmerischen Kontext gestalten? Die Mitarbeitenden entscheiden darüber, inwieweit Anspruch und Wirklichkeit von CSR-Konzepten

des Unternehmens zu sein. Nun hat sich mit dem Schritt hin zu einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten HR-Arbeit schon einiges getan. Allerdings muss auch ganz nüchtern festgestellt werden, dass in vielen HR-Funktionen damit eine Entwicklung weg vom Menschen hin zu „Instrumenten“ einherging. Was damit aber geschieht, ist quasi eine Ent-Fokus-

## Schlüsselthemen für ein gelingendes Zusammenwirken von HR und CSR

Inhaltlich berührt CSR fast alle Bereiche der Personalarbeit. Die im Folgenden ausgewählten Handlungsfelder des HR-Managements sind Schlüsselthemen mit einem enormen

>> Es braucht Professionals mit unternehmerischem Anspruch, reife Persönlichkeiten die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren. <<

zu einer glaubwürdigen Synthese wachsen. (vgl. Strandberg, 2009) Soll „Nachhaltigkeit“ also nicht von vornherein zu einer reinen PR-Aktion verkommen, so ist es naheliegend, dass der Funktionsbereich Human Resources eine entscheidende Rolle spielt.

### Nachhaltiges HR-Management – Monitoring Shared Value

Die Herausforderung besteht für das HR-Management darin, sich letztlich selbst an den Kriterien der „Nachhaltigkeit“ messen lassen zu müssen. Denn nur ein nachhaltiges Human Resource-Management kann einen glaubwürdigen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung leisten.

In der Vergangenheit sah sich die Personalarbeit immer wieder der Kritik ausgesetzt, als reine Administrationsfunktion nur Kostenfaktor ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung

sierung des Mitarbeiters als Mensch in seinem persönlichen Erleben der Unternehmenswirklichkeit. Und das widerspricht dem Nachhaltigkeitsgedanken fundamental.

Nachhaltiges HR-Management im Zeichen von CSR hat dann auch Konsequenzen für die erforderliche Qualifikation der HR-Verantwortlichen selbst. Gerade dann, wenn selbst gesetzte Standards bezogen auf Werte, ethische Grundsätze, Führungsleitlinien usw. verletzt werden, ist ein gutes Standing gefordert. Es braucht also innerhalb der HR-Community Professionals mit einem unternehmerischen Anspruch, reife Persönlichkeiten, die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren, wenn unternehmensinterne Entwicklungen in die falsche Richtung laufen.

Bei all dem bleibt zu bedenken: Es muss der politische Wille vorhanden sein, „Nachhaltigkeit“ über alle Funktionsbereiche hinweg als strategisches Konzept zu implementieren.

Gestaltungspotential für ein fruchtbares Zusammenwirken von CSR und HR:

#### >> Weiterentwickeln der Unternehmenskultur – Die HR-Schlüsselinitiative

Eine der wichtigsten Initiativen des HR-Managements in Bezug auf die Verankerung des CSR-Konzepts in der Unternehmenskultur ist das Herausarbeiten der Kernwerte des Unternehmens sowie der darauf aufbauenden Vision und Mission des Unternehmens. Es geht darum sicherzustellen, dass diese mit den im CSR-Konzept verankerten Werten vereinbar sind und dass sich die Mitglieder der Organisation aktiv damit auseinandersetzen. (vgl. Harvard Business Manager, 2008)

#### >> Gewinnen von MitarbeiterInnen - CSR als großartiges „Rekrutierungs-Tool“

Der Wert nachhaltiger Unternehmensführung, eine klare Wertorientierung verbunden mit einem schlüssigen CSR-Konzept für die Gewinnung von



MitarbeiterInnen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. (vgl. Koch, 2008). Gerade in Zeiten, in denen sich der Arbeitsmarkt für qualifizierte MitarbeiterInnen dreht (Fachkräftemangel), erweist eine auf Nachhaltigkeit angelegte Unternehmenskultur eine besondere Anziehungskraft auf potentielle MitarbeiterInnen.

### >> Binden von MitarbeiterInnen – Gelebte Employability

Mitarbeiterbindung in enger Anlehnung an die Nachhaltigkeits-Strategie des Unternehmens heißt zunächst, für verantwortete Arbeitsbedingungen zu sorgen. Darüber hinaus geht es darum, die gängigen HR-Instrumente danach zu hinterfragen, inwieweit diese wirklich von der Gleichrangigkeit der Interessen ausgehen. Gerade beim Thema „berufliche Entwicklung“ ist ein Umdenken angemahnt. Will man hier die MitarbeiterInnen in ihren Interessen ernst nehmen, dann sollte die berufliche Entwicklung in einem partnerschaftlichen Zusammenwirken zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften besprochen werden.

Letztlich entscheidend sind aber die Führungskräfte selbst. Ihre Haltung, ihr Verhalten, ihre Werteorientierung haben den größten Einfluss auf das Engagement und die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. (vgl. Buckingham/Coffman, 1999)

### >> Work Life Balance und Burn out/Bore out in den Blick nehmen – Eine Schlüsselinvestition

Work Life Balance und Burn out/Bore out-Prophylaxe beginnt bei der Art und Weise, wie im Alltag miteinander gesprochen wird, bindet MitarbeiterInnen in der Vielfalt ihrer beruflichen und privaten Rollen in die Überlegun-

gen mit ein und beachtet dann vor allem, dass weder Unterforderung noch Überforderung und schon gar nicht Mobbing zum Alltag gehören.

Es ist die ureigenste Aufgabe, ja Verpflichtung für HR-Verantwortliche, diese Themen zum Kern ihrer Monitoring- und Unterstützungsfunktion zu machen. HR muss sich das Recht erstreiten, immer dann intervenieren zu dürfen, wenn auch nur die leisensten Anzeichen für Fehlentwicklungen offensichtlich werden.

### >> Unterschiedlichkeit managen – Das Potential der Vielfalt nutzen

Die Implementierung einer Nachhaltigkeits-Strategie ohne gelebtes Diversity-Management bliebe unglaubwürdig. Selbstverständlich müssen Diskriminierungen, welcher Art auch immer, von HR mit hoher Aufmerksamkeit verfolgt werden. Die Herausforderungen unter Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten liegen darüber hinaus darin, die Unterschiedlichkeit der Menschen und damit die Vielfalt an Ideen, Erfahrungen und Blickwin-

## Die Praxis - Bausteine einer HR-CSR Roadmap

Es ist zu empfehlen, das HR-CSR-Konzept schrittweise über ein Phasenkonzept anzugehen. (vgl. Strandberg, 2009) Im Folgenden werden beispielhaft Bausteine einer solchen HR-CSR-Roadmap vorgestellt. Diese Liste ist entsprechend der Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen.

- Baustein 1:** Systematische Analyse der Stakeholder
- Baustein 2:** Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
- Baustein 3:** Erstellen eines "Employee Codes of Conduct"
- Baustein 4:** Neuausrichtung des Employer-Brandings und Recruitings
- Baustein 5:** Förderung von Diversity im HR-Bereich
- Baustein 6:** Nachhaltiges Talent-, Kompetenz- und Performance-Management
- Baustein 7:** Förderung von Wohlbefinden und Work Life Balance
- Baustein 8:** Gesundheitsmanagement mit Weitblick
- Baustein 9:** Bereitstellen von „Lernräumen“
- Baustein 10:** Angemessene „Compensation and Benefits“
- Baustein 11:** Freiwilliges gesellschaftliches Engagement
- Baustein 12:** MitarbeiterInnen als CSR-Botschafter
- Baustein 13:** Verfassen der HR-CSR-Politik
- Baustein 14:** Kommunikation gegenüber den MitarbeiterInnen
- Baustein 15:** "Messen" der Wirksamkeit im Dialog

kel auf die Arbeit zu nutzen. Unternehmen werden sich auch in dieser Fähigkeit unterscheiden.

**>> Glaubwürdig kommunizieren – Die Macht der Transparenz**

Transparenz ist eines der Kernmerkmale von CSR und gleichzeitig ist CSR selbst eines der sensibelsten Themen in der öffentlichen Wahrnehmung. Alle Kommunikationsbemühungen verpuffen jedoch, wenn Diskrepanzen zwischen „Sonntagsreden“ des Managements und dem konkreten Handeln im Alltag offensichtlich werden. Im Außen leidet darunter in erheblichem Maße die Reputation; im Innen wenden sich die MitarbeiterInnen (zumindest innerlich) ab.

Selbstverständlich ließe sich die Aufzählung dieser CSR-Schlüsselthemen noch erweitern. Letztlich wird jeder Human Resources-Manager in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung sorgfältig prüfen müssen, welche Schlüsselthemen er im Sinne der Nachhaltigkeit als strategisch relevant vorantreiben will.

**Nachhaltiges Human Resources-Management – eine Investition in den Kern nachhaltiger Unternehmensführung**

HR kann aufgrund seiner Querschnittsfunktion und seiner Fokussierung auf den Menschen bei der Verankerung der Prinzipien einer nachhaltigen Unternehmensführung eine Schlüsselrolle übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass

**>> Human Resources Management als eine nachhaltige Investi-**

**tion in den Kern der Unternehmen verstanden wird.**

**>> Human Resources Management als Human Potential Management gestaltet wird.**

**>> sich HR als Partner auf Augenhöhe positioniert.**

Dieses Bekenntnis umfasst die innere und äußere Verpflichtung auf Leitprinzipien einer nachhaltigen HR-Politik, die als machtvoller Stellhebel im Unternehmensalltag wirken:

**Stellhebel 1:** in wertschöpfender Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern den Wert des Menschlichen für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess ins rechte Licht rücken.

**Stellhebel 2:** werteorientierte Führung als kulturelle Gestaltungsaufgabe und als Qualitätsmaßstab einfordern - bezogen in erster Linie auf Selbst-Führung, dann auf die Führung Anderer.

**Stellhebel 3:** eine neue Qualität des Zusammenwirkens und des Dialogs zwischen den Menschen als Leitprinzip verankern.

**Stellhebel 4:** alle Bemühungen auf das eigentlich Wertvolle, auf die Entfaltung des Potentials des Einzelnen in einem Leistungserstellungsprozess fokussieren.

Letztlich sollte HR für Rahmenbedingungen sorgen, damit den Menschen, den Teams und der Organisation die Frage nach dem „Wofür“ zum Anliegen und damit einer (immer vorläufigen) Beantwortung zugeführt wird. Ein solchermaßen vorgenommener Perspektivenwechsel in der HR-Arbeit trägt letztlich zur Resilienz, d.h. zu einer Stärkung der Bewälti-

gungs- und damit Gestaltungskraft der ganzen Organisation bei.

Es ist also höchste Zeit, dass Unternehmen die Gestaltungskraft ihrer HR-Funktion voll ausschöpfen. Denn der Schlüssel nachhaltigen Wirtschaftens sind Transparenz, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Diese Werte zu erreichen ist schwierig, sie zu „verlieren“ leicht. Nachhaltiges Human Resources-Management zahlt letztlich auf diesen Kern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ein.

*Dr. Georg S. Sutter – Kooperationspartner inoVato Unternehmensentwicklung – Consultant und Coach für Unternehmer und Organisationen im Bereich Transformationsmanagement und Kulturentwicklung sowie Kompetenz als HR-Manager und in der Leitung von Change-Projekten*

Quellen:

Schmitt, K. (2008): Für alle und fürs Kerngeschäft - einführender Text zum Schwerpunktthema, in: Personalmagazin, Heft 06/2008, [www.haufe.de/personal/personalmagazin/](http://www.haufe.de/personal/personalmagazin/)

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, S. 5-9.

Strandberg, C. (2009): The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility, Issue Brief and Roadmap, [www.corostrandberg.com](http://www.corostrandberg.com)

Harvard Business Manager (2008): Zur Bedeutung der Unternehmenskultur für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen, Heft 5/2008

Koch, S. (2008): CSR WANTED?, Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium bei zukünftigen Arbeitnehmern, Diplomarbeit im Fach Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Köln, sowie entsprechende Untersuchungsergebnisse <http://www.grin.com/e-book/119160/csr-wanted#inside>, aufgerufen im Juni 2011

Buckingham, M, Coffman, C. (1999): First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently, New York 1999, S. 11-12

# inoVato Beratungsgruppe und seGes Health Care Consulting

Excellence im Gesundheits- und Sozialbereich

„Die Verschränkung der Kompetenzen von seGes und inoVato stellt eine einzigartige Bündelung von Beratungsleistungen für Unternehmen des Gesundheits- und Sozialbereiches dar.“ So beschreibt Dr. Christoph Zulehner, seGes Health Care Consulting und Assoziationspartner der inoVato Unternehmensentwicklung, den Kundennutzen durch die verstärkte Kooperation der beiden Unternehmen.

Dr. Zulehner verfügt über 30 Jahre Branchenerfahrung und begleitet Gesundheits- und Sozialunternehmen bei ihrer Strategie- und Organisationsarbeit. Er setzt auf die Kräfte des Netzwerks, um Synergien für die Herausforderungen der Zukunft und den wachsenden Sozial- und Gesundheitsmarkt zu schaffen.

Durch das Zusammenwirken von erfahrenen und etablierten BeraterInnen in den Expertenfeldern

- >> Strategieentwicklung und Visionsarbeit
- >> Organisationsentwicklung und Betriebsorganisation
- >> Kultur- und Teamentwicklung
- >> Personalarbeit und HR-Management

und dem **Know-how aus dem Gesundheits- und Sozialbereich**, werden Angebote gesetzt, die noch besser auf die individuellen Anforderungen der Kunden zugeschnitten sind.

„Der sowohl gesellschaftlich, als auch wirtschaftlich wichtige und hochsensible Gesundheits- und Sozialmarkt benötigt in Zukunft mehr denn je Begleiter mit hoher strategischer und inhaltlicher Expertise. Dazu gehört auch ein profundes Kultur- und Prozess-Know-how“, meint dazu Mag. Franz Auinger, Geschäftsführer der inoVato.

seGes Health Care Consulting verändert sich. Dabei ist es nicht nur der Außenauftritt, die Namensänderung und die Verlegung der Firmenadresse von Ried nach Ansfelden.

Durch den Relaunch wird das Beratungsteam durch Angela Eiber, BA und Mag. Franz Auinger verstärkt. Weiters steht der seGes Health Care Consulting ab sofort die professionelle Unterstützung von Johanna Haas aus dem Organisationsteam der inoVato Beratungsgruppe zur Verfügung.



Dr. Christoph Zulehner Mag. Franz Auinger Angela Eiber, BA Johanna Haas



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

# INO VATO

## Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung und Innovation Zusammen wirken Führen und Gestalten Kommunikation und Kulturentwicklung Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>

Die Kraft entsteht Dazwischen

inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH  
Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden  
+43 (0) 7229.87029

[www.inovato.at](http://www.inovato.at)  
[office@inovato.at](mailto:office@inovato.at)