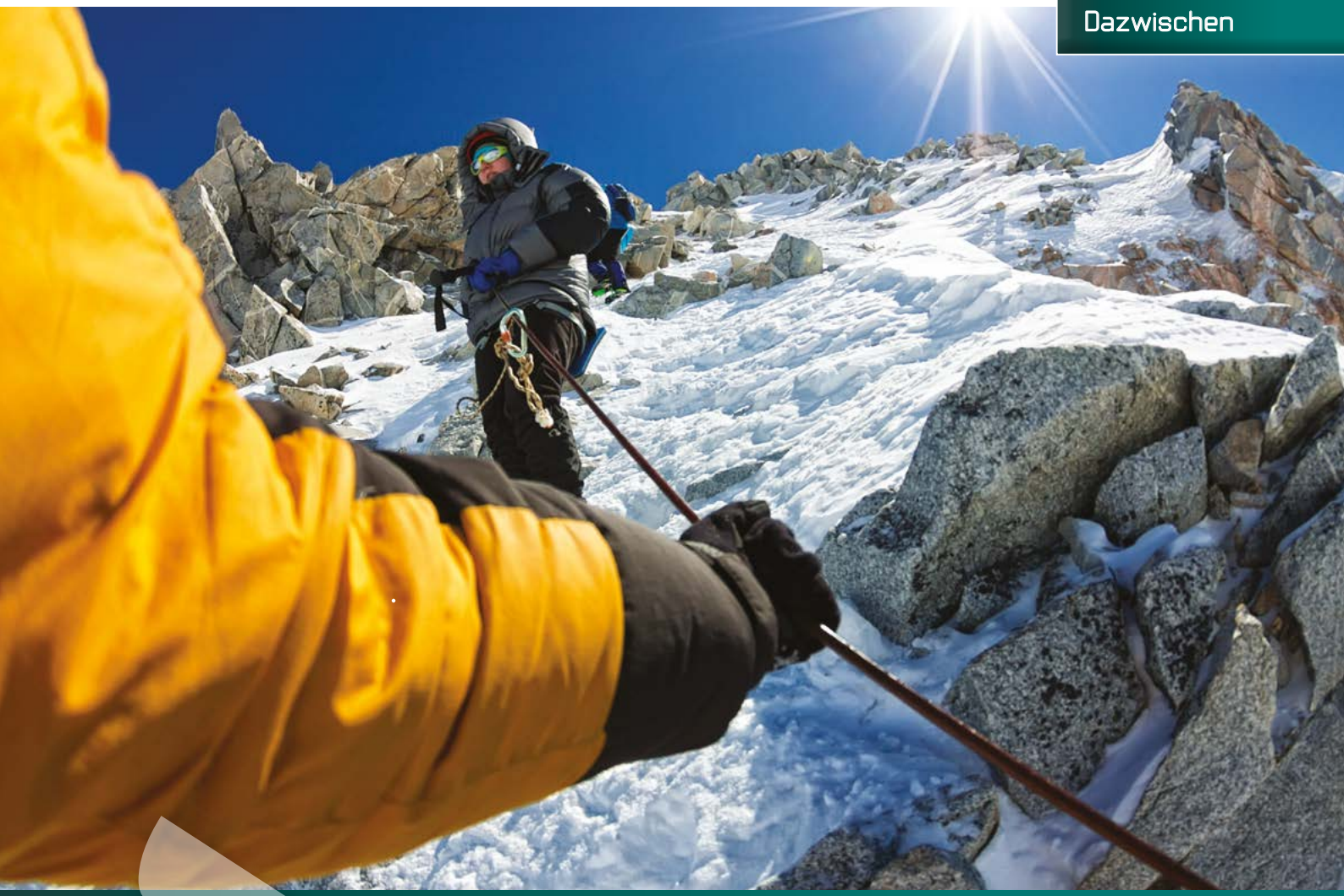
INOVATOR

N° 33

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Herbst 2018

Die Kraft entsteht Dazwischen



Leadership im Top-Management

> Selbstverantwortetes Leadership
> Vorbild sein und andere mitreißen
> Leadership im agilen Unternehmen
> Achtsamkeit und Professionalität
> Konstellationen im Top-Management

Leadership im Top-Management

Werte Leserinnen und Leser!

Bislang haben wir uns tendenziell stärker mit Themen und Trends beschäftigt denn mit speziellen Zielgruppen. Diesmal widmen wir uns einer Gruppe von Menschen, die Organisationen aller Art zu steuern versuchen, sie jedenfalls maßgeblich beeinflussen: den Top-ManagerInnen wie GeschäftsführerInnen, Vorständen, DirektorInnen, CxO's usw., welche Funktionsbezeichnung sie auch immer tragen mögen.

Wir stellen uns selbst und einigen ausgewählten GeschäftsführerInnen die Fragen, was sie – gerade in solch bewegten Zeiten! – unter Führung und Steuerung verstehen, worauf sie Wert legen, wie sie ihre Aufgaben anpacken und die Beziehungen zu ihrem Umfeld gestalten. Welche Prinzipien sie dabei leiten und auf welche Erfolgsrezepte sie schwören. Wie sie letztlich ihre Position und den Anspruch des Leaderships interpretieren.

Die Antworten darauf sind zum einen naturgemäß unterschiedlich, leiten unsere GesprächspartnerInnen doch recht verschiedene Organisationen. Zum anderen zieht sich ein gewisses gemeinsames Grundverständnis durch. Dieses bezeichnet Georg Sutter in seinem Artikel als „selbstverantwortetes Leadership". Ein Ansatz, der sich – durchaus für alle Führungsebenen und ganz besonders im Top-Management! – als Leitidee zur Meisterung der aktuellen Herausforderungen durchsetzen könnte.

Viele aufschlussreiche Erkenntnisse beim Lesen wünscht Ihnen

Mag. Klaus Theuretzbacher

Inhalt

Das Top-Management im Fokus 3

Selbstverantwortetes Leadership
Die Quelle von Leadership im Zeichen der Agilität 5

Vorbild sein und andere mitreißen 8

Leadership im agilen Unternehmen 10

Unternehmerin aus Leidenschaft 12

Führen im Umbruch
Common-Profit-Organisationen heute steuern 14

Im Porträt: Karin Ramsebner-Greunz 16

Konstellationen im Top-Management
Ein DigiLog 17

Quergänge - erste Spuren 20

Im Porträt: Klaus Theuretzbacher 22

Beiträge und Aufgaben des Top-Managements 23

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*** 123rf (S. 3, 5, 6, 17, 20), Catalysts Symbios (S. 10, 11), pro mente OÖ (S. 14, 15), Fill Gesellschaft m.b.H. (S. 8), Robert Gortana (S. 9), Pexels (S. 18, 19), Shutterstock (S. 1,2,4), Zoe Fotografie (S. 10, 21)

Das Top-Management im Fokus

Veränderung im Wesentlichen, Paradigmenwechsel, die neue Welt, Agilisierung, Transformation. Es tut sich was! MitarbeiterInnen in allen Bereichen, Schlüsselkräfte, ExpertInnen, untere und mittlere Führungsebenen sind gefordert, sich weiterzuentwickeln, sich falls nötig neu zu verorten. Wie sieht es jedoch mit den Anforderungen an das Top-Management aus?

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

In den letzten Ausgaben des INOVATORS haben wir die Dynamisierung des Umfelds mit den bekannten Phänomenen der Beschleunigung und Steigerung der Komplexität mehrfach und aus verschiedensten Blickwinkeln thematisiert. Wir haben uns die Frage gestellt, welche Auswirkungen und Erfordernisse dies für die Organisation als Ganzes, ihre Strukturen und Prozesse und ihre Kultur hat und welche Rolle HR im Zuge der Agilisierung von Organisationen wahrnehmen kann und soll.

Richten wir nun unser Augenmerk auf die Top-ManagerInnen. Gerade sie sind durch all diese Entwicklungen besonders gefordert. Als BeraterInnen und Coaches erleben wir das beinahe täglich. Und stellen recht unterschiedliche Weisen fest, wie die EigentümerInnen, Vorstände, GeschäftsführerInnen und andere Top-Führungskräfte damit zurechtkommen.

Leadership neu denken?

Manche – gerade in erfolgreichen innovativen Unternehmen – stürzen sich voller Begeisterung und Engagement auf die neuen Herausforderungen. Sie definieren Führen bzw. Leadership neu und entwickeln ihre Modelle, Herangehensweisen und Methoden weiter. Der Paradigmenwechsel macht auch vor dem professionellen Selbstverständnis als Top-ManagerIn nicht halt. Dabei machen sie wertvolle Erfahrungen, stoßen an manche Grenze, bleiben dran, wachsen, verändern weiter oder kehren zum alten Handeln zurück. Um dann vielleicht in weiterer Folge einen neuerlichen Anlauf zu starten.

Andere können bzw. wollen nicht wahrhaben, dass neue Herausforderungen auch ein neues Führen und andere Prinzipien im Management benötigen. Alles nur Panikmache, nur mit der Ruhe, es wird schon nicht so heiß gegessen wie von manchen gekocht, bisher hat es auch stets funktioniert, also einfach mal weiter wie bisher. Sie finden sich in dieser Haltung durchaus oft bestätigt – man beweist sich ja gerne, dass man „Recht hat". Jeder kleine Erfolg, jedes gelungene Projekt, jedes positive Feedback stärkt die eigene Überzeugung. Also wozu sich in unbedachten, unpassenden Aktionismus treiben lassen?

Vielleicht stößt der eine oder die andere dabei an eine Grenze und sieht sich mit unauflösbaren Widersprüchen und uneinlösbaren Anforderungen konfrontiert. Jene mit den stärksten Beharrungstendenzen setzen noch einen drauf: Je schärfer der Wind ihnen entgegenbläst, umso konsequenter bleiben sie bei ihrem gewohnten Kurs.

Dazwischen ...

So weit zu den beiden Extremen. Die meisten Top-ManagerInnen werden wohl irgendwo dazwischen liegen, so lautet unsere Hypothese. Sie merken, dass das Alte nicht mehr ganz passt, sind jedoch auch nicht überzeugt, dass schon etwas anderes, eventuell gänzlich Neues angesagt ist. Oder sie haben noch nicht die „richtigen" neuen Herangehensweisen gefunden. Sie befinden sich damit irgendwo auf dem Weg zwischen alter Welt und neuer Welt, in einem meist längeren Prozess der Veränderung und Neuorientierung. Mit vielerlei Wegkreuzungen und Abzweigungen, mit etlichen Möglichkeiten, sich weiter auf vertrautem Terrain zu bewegen oder sich neu zu erfinden.

Dazu erleben Top-Führungskräfte eine ganze Menge an mehrdeutigen Signalen aus ihrem Umfeld, was die eigene Ambivalenz noch verstärkt. Der Markt, respektive die Kunden und ihre Fürsprecher verlangen rasche individuelle Lösungen. Das kann nur aus einer Wendigkeit der Organisation heraus gelingen. Die Devise lautet dann: Agilisierung, Stärkung der innovativen Kräfte, Abschied von behäbigen Entscheidungsstrukturen, Aufmachen von Experimentierfeldern, in einer Kultur des Vertrauens.

Auf der anderen Seite die Investoren, die Geldgeber und Eigentümer. Spätestens seit der letzten großen Krise wurden die Kontrollmechanismen noch mal deutlich nachgeschärft. Viele GeschäftsführerInnen wissen ein Lied davon zu singen: Reporting, Reporting, Reporting. Kennzahlen, Quartals- und Monatsberichte, Rechenschaft ablegen, Erklärungen vorweisen. Und – was sich noch viel kniffliger gestaltet: einigermaßen valide Vorhersagen treffen, wie sich die wesentlichen Parameter weiter entwickeln werden. Das in einem Umfeld, das sich immer volatiler und unberechenbarer gestaltet.

Dazu gesellen sich altbekannte Anforderungen an Führungskräfte, etwa das Managen unterschiedlicher Interessen und Ziele. Wie gelingt es z.B., die Bedarfe des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen bzw. einen solchen Ausgleich zu finden, dass alle wesentlichen Kräfte und Interessen sich gut wiederfinden?

Wie erleben nun verschiedene Top-ManagerInnen diese Herausforderungen und Spannungsfelder? Wie gehen sie damit um? Worauf achten sie, was ist ihnen wichtig, nach welchen Kriterien versuchen sie zu steuern? Was bewährt sich, welche Haltungen, welche Strukturelemente, welche Tools? Etabliert sich unter den veränderten Rahmenbedingungen tatsächlich ein neues Modell von Leadership?

Allesamt Fragen, die uns stark beschäftigen, weshalb wir in den letzten Monaten genau dazu mit einigen Top-ManagerInnen intensive Gespräche geführt haben. Auszüge aus diesen Gesprächen und damit Antworten auf diese essenziellen Fragen finden Sie in den nachfolgenden Beiträgen!

Selbstverantwortetes Leadership

Die Quelle von Leadership im Zeichen der Agilität

In zahlreichen Veröffentlichungen zur agilen Organisation wird Agilität in erster Linie auf der Tool-Ebene und damit unter der Management-Perspektive abgehandelt. Nach der Anfangseuphorie wird nun aber offensichtlich, dass wirksame Veränderung nicht mit den Tools beginnt, sondern zunächst und vor allem mit einem Shift in der Haltung der Beteiligten zu tun hat. Leadership ist gefragt!

Dr. Georg Suso Sutter

Dr. Georg-Suso Sutter

Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Transformationsprozessen ist dort sehr hoch, wo sich Führungskräfte in ihren Leadership-Qualitäten weiterentwickeln. Führungskräfte sind herausgefordert, in kritischer Distanz zu sich selbst tretend Teil der angestrebten Transformation zu werden. Selbstführung ist gefordert, um so glaubhaft das Notwendige einfordern und anstoßen zu können. Dieser Anspruch folgt der Erfahrung, dass letztlich nur derjenige wirksam führen kann, der in der Lage ist, sich selbst zu führen.

Woran mangelt es in der derzeitigen Leadership-Praxis?!

Der auffallendste Befund ist nach wie vor das überraschend geringe Wissen über die eigene Person. Wie wirke ich wirklich? Was sind letztlich die Motive für mein Verhalten und Handeln?

Welche inneren Kompromisse oder auch Unehrlichkeiten lasse ich im Alltag zu?

Vielen Führungskräften fehlt die Wertschätzung und Aufmerksamkeit für das eigene Leadership-Vermögen und -Handeln. Was bewirken meine gesprochenen Sätze? Welche enorme Hebelkraft liegt in dem von mir gezeigten Führungsverhalten? Wo bin ich Modell für das, was ich einfordere?

Der Fokus von Leadership liegt oft zu sehr auf Individualisierung und Trennung und deutlich zu wenig auf der Verbundenheit der unterschiedlichen Artefakte und handelnden Personen. Wie kann ich die Verbundenheit zwischen den unterschiedlichen Verantwortungsträgern fördern? Wie kann der Blick für das Gesamte selbstverständlich werden?

Oft mangelt es an der Einbindung des Unternehmensgeschehens in den gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext. Welche Interdependenzen bestehen zwischen der eigenen Organisation und den vielfältigen Entwicklungen im Markt bzw. im jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld?

Viel zu wenig Wert wird auf das gemeinschaftliche „Wofür" des Unternehmens oder auch einzelner Maßnahmen gelegt. Wofür gibt es uns? Was ist unsere Existenzberechtigung, unser Leistungsversprechen? Wie kann der/die Einzelne seinen/ihren persönlichen Sinn mit dem der Organisation abgleichen?

Führungskräften fehlt oft auch die Einsicht in den Wert sozialer Architekturen, die geeignet sind, Veränderungen mit sichtbaren und spürbaren Unterschieden zu ermöglichen. Welche Kommunikationsräume sind begleitend sinnvoll? Wie wird die Kraft des Sozialen für sinnerfülltes Wirken genutzt?

Die Quelle von Leadership im Zeichen der Agilität

Es braucht die Auseinandersetzung auf der Haltungsebene, d.h. das Bewusstsein für Werte, Überzeugungen und Prinzipien zu schaffen, die implizit unserem Verhalten und Handeln zugrunde liegen. Glaubwürdiges Leading bedeutet daher für eine Führungskraft, der Frage nach der eigentlichen Quelle ihrer Führungshaltung nachzugehen.

Diese Fähigkeit, einen Zugang zur eigenen Quelle des Führens zu finden, macht den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern. Im Kern geht es um die Selbstvergewisserung darüber, mit welcher Absicht und Aufmerksamkeit die jeweils aktuelle Situation beobachtet und wie ihr unmittelbar begegnet wird. Letztlich hängt Erfolg davon ab, von welchem „inneren Raum" aus, mit welcher inneren Klarheit eine Führungskraft auf ihren Verantwortungsbereich einwirkt. Dieses Vermögen bildet die Grundlage für eine neue Form der Innovation und Wertschöpfung. Aus ihm erwächst auch die (neue) Befähigung, ein Gespür für die sich zeigende Zukunft zu entwickeln und diese Einsichten dann auch im Handeln wirksam werden zu lassen.

Das skizzierte Leadership-Verständnis mündet in ein Leadership-Konzept[1] , in dem die Führungskraft in ihrer inneren Entwicklung gefordert ist. Keinen Platz darin hat der **selbst-zentrierte Leader,** der, mit einem Mangel an Integrität nahezu ausschließlich vom eigenen Willen getrieben, unberechenbar die eigene Positionierung fokussiert. Angesichts der heutigen Anforderungen wird aber auch ein bloß **ziel-fokussierter Leader** wirkungslos bleiben. Für ihn sind zwar Stabilität durch Regeln wichtige Prinzipien, durchaus verbunden mit Fairness und Respekt gegenüber dem Wertbeitrag anderer und deren Entwicklung. Das reicht aber bei weitem nicht mehr aus.

Gefordert sind Leadership-Qualitäten im Sinne des **dienenden Leaders,** der dem dient, das deutlich über die eigenen persönlichen Ambitionen hinausweist. In einer Welt der Beziehungen, wo Verbundenheit zu einem organisationalen Prinzip geworden ist, macht es Sinn, den Fokus weg von der eigenen Person oder der einseitigen Betrachtung formaler Ziele auf das Beziehungsgeflecht zu richten. Dies umso mehr, als von ihm die eigentlichen Impulse für die Bewältigung der VUKA-Faktoren ausgehen. Komplexität ist eben nicht mit auf Kompliziertheit ausgerichteten Methoden zu bewältigen, sondern bedarf vielmehr der Nutzung des Potenzials der ebenfalls komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Qualitäten eines dienenden Leaders sind und bleiben wichtig. Allerdings bedarf es deren Weiterentwicklung hin zum **selbstverantworteten Leader.** Es geht zusätzlich um ein Vermögen, das im Kern wichtige Potenziale birgt: bahnbrechendes Denken, strategischer Weitblick, Blick für

operative Exzellenz und Innovation inklusive der Fähigkeit, Zukunftsbilder für die Organisation bzw. darüber hinaus für die Gesellschaft zu entwickeln. Diese Leader sind getragen von der Überzeugung, dass es einen höheren Sinn gibt, aus dem heraus die Organisation aufgerufen ist, die Zukunft zur Entfaltung zu bringen. Sie kombinieren analytische, erfahrungsbasierte Erkenntnisse und Einsichten mit einem starken inneren Wissen, wie die Unternehmenswirklichkeit gestaltet werden könnte.

Selbstverantwortetes Leadership im Führungsalltag

Letztlich geht es darum, die Entwicklung neuer Lebens- und Unternehmenswirklichkeiten zu ermöglichen – aus der Überzeugung, dass die künftige Unternehmenswirklichkeit aus der Qualität der Beziehungen erwächst. Erst auf der Grundlage dieses fundamentalen Wechsels im Verständnis von Beziehungen wird die Aufforderung zur Partizipation und Selbstverantwortung, dem Kern jeglicher Verantwortung, überhaupt lebbar. Selbstverantwortung erfordert Leadership mehr denn je, geht es doch darum, im Unternehmen den kollektiven Willen zu entfachen, die bisherigen Glaubenssätze und Verhaltensgewohnheiten zu verändern und zu lernen, wie die Zukunft als Feld der Möglichkeiten zu gestalten ist.

Führungskräfte sind dabei gefordert, mit offenem Verstand, einem offenen Herz, schließlich mit freiem, begründeten Willen, d.h. letztlich aus ihrem Menschsein und ihrer Würde heraus ihre eigenen Führungs-Quellen ins Handeln zu übersetzen – und zwar nicht als Selbstzweck, sondern mit der Intention, mutig voranzugehen und die Türen aufzustoßen, damit andere gerne folgen können.

So verstandenes selbstverantwortetes Leadership wirkt als Katalysator für tiefgreifende Veränderung. Geleitet von Werten und Qualitäten wie Menschlichkeit, Inspiration, Aufrichtigkeit, Loyalität, Anstand, Ehrlichkeit, Zuversicht und einem gesunden Menschenverstand konkretisiert es sich als kollektives Zuhören und Beobachten dessen, was sich als Wissen für die Zukunft zeigen will, um dann mutig das zu tun, zu dem die jeweilige Situation auffordert. Selbstverantwortetes Leadership stärkt Führende und Geführte in ihrem Menschsein.

[1] *in Anlehnung an Joseph Jaworski, Source (2012), S. 62 ff.*

Praktische Ansatzpunkte für selbstverantwortetes Leadership

>> **Vertrauen – Zutrauen – Trauen:** den Menschen und der Sache mit Leidenschaft und Herz dienen, mit einem Höchstmaß an eingeübtem Vertrauen die Mitarbeitenden einladen, einbinden, ermutigen, inspirieren und in ihrem Erfolg unterstützen, Transparenz und Feedbackqualität

>> **Eröffnen und Zulassen von Möglichkeiten:** das Denken in Alternativen und Potenzialen unterstützen, die MA an der Entwicklung der Zukunft so beteiligen, dass diese sich als Teil der Zukunft in der Gegenwart erleben können; ermutigen und inspirieren, MA die Aktivitäten bestimmen lassen, damit aus dem Buzzword Selbstverantwortung gelebte Wirklichkeit wird; Ansätze wie Design Thinking, Scrum, auch die Einrichtung von Future Labs etc.

>> **Beobachten und Zuhören:** wahrnehmendes urteilsfreies Beobachten und Zuhören, sich mit voller Aufmerksamkeit dem Gegenüber zuwenden, dadurch den anderen darin befähigen, eigene Gedanken zu entwickeln, sich selbst auszudrücken und sicherer in dem zu werden, was er zu sagen hat

>> **Beziehungsqualität ermöglichen:** Transparenz, Stärkung und Offenheit der Beziehungsvielfalt im Unternehmen; Gesprächsräume und -anlässe schaffen; z.B. der Bohm´sche Dialog oder die Moderationsmethode Dynamic Facilitation, wo jeweils gerade in spannungsgeladener Atmosphäre die Kraft der Beziehungen für gemeinsam getragene Lösungen wirksam wird

>> **Verbundenheit im Team stärken:** Erfahrung von Ganzheit und sinnvolle Beiträge zu etwas Größerem ermöglichen, als Teil eines Teams; dafür hilfreich: radikale Veränderung der Belohnungssysteme und Neuordnung der Hierarchie- und Arbeitsprozesse

>> **Die Kraft aus Purpose und Vision zur Entfaltung bringen:** durch die Kraft des Sinns und des Zukunftsbildes Berge versetzen; den Mitarbeitenden Sinnfindung und Visionsentwicklung ermöglichen als vornehmste Führungsaufgabe

Vorbild sein und andere mitreißen

Fill Maschinenbau GmbH

1966 von Josef Fill gegründet, entwickelte sich Fill Maschinenbau in Gurten im Laufe der Jahre zu einem der weltweit führenden Maschinen- und Anlagenbauer mit 800 MitarbeiterInnen, davon 65 Lehrlingen. Andreas Fill übernahm das Unternehmen im Jahr 2000 von seinem Vater und führt es gemeinsam mit Wolfgang Rathner. Im Gespräch mit Anneliese Aschauer-Pischlöger spricht er über Herausforderungen an Top-ManagerInnen, sein persönliches Motto „Mitteposition beim Völkerball – stets wach und konzentriert sein" und, wie er trotz der Herausforderungen im „Gleichgewicht" bleibt.

Anneliese Aschauer-Pischlöger im Gespräch mit Andreas Fill

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Herr Fill, ich kenne Sie als innovativen Geschäftsführer, was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für das Top-Management?

Das Thema MitarbeiterInnen finden und diese über einen längeren Zeitraum zu binden. Wir haben im letzten Jahr Workshops mit der Frage gestartet: „Wie können wir deinen Job so, wie du ihn hast, zum Traumjob machen?" Im Top-Management ist Flexibilität und Umdenken gefragt, z.B. hat das Thema Freizeit heute einen ganz anderen Stellenwert. Wir reden mit MitarbeiterInnen nicht nur darüber, ob wir einen Euro dazulegen, sondern wie wir mehr Freiheit verschaffen können.

Kommunikation, Information und Vernetzung sind uns besonders wichtig. Wir haben den Fill Newsflash einge-

führt: 1x pro Monat wird von einem/r MitarbeiterIn zu einem spannenden Thema referiert. Kommunikation ist ein Thema der Wertschätzung. Wir Geschäftsführer sind die Top-Socializer in unserer Intranet-Kommunikationsplattform. Von uns kommen die meisten Kommentare und Likes. Wir wollen Vorbild sein, stets präsent sein, laufend informieren und Feedback geben.

Ihnen ist das Thema MitarbeiterInnen ein Herzensanliegen, das die gesamte Lebensspanne umfasst.

Ja, aktuell haben wir neben der silbernen MitarbeiterInnen-Karte auch noch die goldene Karte für unsere SeniorInnen ins Leben gerufen. Sie haben einen eigenen Zugang zu unserem „Core"-Intranet. So werden sie informiert und können weiterhin ihr Expertenwissen einbringen.

Was wird das Top-Management in der Zukunft außerdem challengen?

Die Welt dreht sich immer schneller. Im Top-Management musst du stets offen und darauf gefasst sein, dass sich morgen alles ändern kann. So als ob du beim Völkerball in der Mitte stehst – du musst immer wach sein, stets konzentriert. Durch die Digitalisierung werden wir immer transparenter. Und wenn du ein Spitzenjahr hast, musst du dich schon wieder aufs nächste Jahr konzentrieren. Das geht schon an die Substanz.

Wie schützen Sie sich?

Ich lasse heute gewisse Dinge nicht mehr so an mich heran. Das Wachstum von 200 auf 800 MitarbeiterInnen, ja, es ist nicht mehr so familiär, aber du gewinnst an Distanz und nimmst nicht alles so persönlich. Ich kann in der Freizeit gut abschalten und wieder ins Gleichgewicht kommen. Im Freundeskreis und im Urlaub sind Arbeitsthemen größtenteils tabu für mich.

Diese permanente Veränderung – wie stellt ihr euch als Unternehmen darauf ein?

Andreas Fill, Eigentümer und Geschäftsführer
Bildrechte: Robert Gortana

Mit einer professionellen strategischen Planung für die nächsten drei Jahre. Wir spielen Szenarien und Belastungstests durch und sind dadurch besser vorbereitet. Involviert sind die beiden Geschäftsführer und die erste Führungsebene. Die einen schätzen ein, wie sich der Markt entwickeln wird und die anderen planen, wie wir die entsprechenden Ressourcen stellen.

Der Mensch braucht trotz permanenter Veränderung ein gewisses Maß an Stabilität. Wie schafft ihr den Spagat?

Unsere Unternehmenswerte haben wir 2001/2002 niedergeschrieben und diese gelten unverändert. Wir haben sieben beständige strategische Ziele, und eines davon ist: „Wir sind ein 100% eigenständiges Familienunternehmen und wachsen aus eigener Kraft. Wir beteiligen uns an keinem Unternehmen das größer ist als Fill." Das steht für Konstanz. Und, dass wir Themen seit 2001 konsequent durchziehen, z.B. die besten Arbeitsplätze zu schaffen. Vor 17 Jahren waren wir ein „no name". Heute bekommen wir Bewerbungen von spannenden ExpertInnen.

Jetzt, wo sich viele auf die neuen Trends wie „Open Space-Büros" und dergleichen draufschmeißen, meinen wir: Das passt vielleicht gar nicht so zu uns. Software-Techniker sind zum Beispiel viel unterwegs und erleben permanente Veränderungen. Dann sorge ich doch hier für Beständigkeit: mit einem eigenen Arbeitsplatz und dem Familienfoto drauf. Wir sind offen für alles, aber eine gewisse Verlässlichkeit ist wichtig.

Wofür muss das Top-Management stehen?

Wichtig ist Klarheit zu drei Themen: Wofür steht mein Unternehmen? Wo will ich hin? Und wie ist der Weg? Das Top-Management und die Führungskräfte müssen es schaffen, dies so weiterzugeben, dass alle das gleiche Ziel vor Augen haben.

Wie schaffen Sie das?

In den Entwicklungsgesprächen betrachte ich folgende Aspekte: Steht diese Führungskraft für Zielerreichung? Bringt sie Ideen ein? Gibt sie Wissen weiter und achtet auf ihre eigene Weiterbildung? Ansonsten müsste ich sie natürlich in Frage stellen. Ein Feuer bei meinen MitarbeiterInnen kann ich nur entfachen, wenn ich als Führungskraft für etwas brenne. Das ist der Anspruch an mich selbst und meine Führungskräfte: Vorbild zu sein und mitzureißen.

Was heißt für Sie Leadership?

Entscheidungen treffen und dazu stehen. Verantwortung übernehmen und sich vor die anderen stellen – auch wenn es mal nicht so gut läuft. Ein guter Top-Manager muss nach vorne schauen, er braucht eine gewisse Disziplin und Charakter. Er muss Menschen mögen und Handschlagqualität haben. Man muss sich darauf verlassen können, dass das, was er sagt, gilt.

WIR SIND 1. WE ARE ONE!
Mit dieser Vision werden nicht nur die Ambitionen und der Wille zur Führungsposition in den Tätigkeitsbereichen ausgedrückt. „WE ARE ONE!" steht für Gemeinschaft mit den MitarbeiterInnen, PartnerInnen und KundInnen sowie wie für grenzübergreifende Toleranz und Akzeptanz.

Leadership im agilen Unternehmen

Catalysts GmbH

Als Experte für Internet of Things, Big Data und Künstliche Intelligenz entwickelt Catalysts individuelle Softwarelösungen. Um „on time and within budget" liefern zu können, arbeitet das Unternehmen unter dem Motto „We live and breathe agile". Zudem prägt starkes Wachstum die 2005 gegründete Organisation, die mittlerweile 250 MitarbeiterInnen beschäftigt.

Barbara Krennmayr im Gespräch mit Christoph Steindl

Mag. Barbara Krennmayr, MA

Wie sieht Ihre Rolle im Unternehmen aus?

Die meiste Zeit verbringe ich damit, die Organisation und alle inneren Abläufe so weiterzuentwickeln, dass wir auch das Wachstum der nächsten Jahre gut bewältigen können. Ich muss Chancen am Mitarbeiter- und am Absatzmarkt sehen. Wo gibt es sinnvolle Geschäftschancen, die wir mittelfristig angehen können? Wo können wir in einem Bereich in unsere eigene Zukunft investieren? Wo ist es sinnvoll, auch in andere Unternehmen zu investieren, die schneller wachsen können als wir?

Catalysts will auch weiterhin stark wachsen. Wie gelingt das organisatorisch?

Unter anderem dadurch, dass wir das Wachstum ständig üben. Und dass es positiv belegt ist – nicht nur in meinem Kopf.

Wie verbreiten Sie dieses positive Bild?

Ob man will oder nicht, ist man Vorbild, wird jedenfalls genau beobachtet. Vieles machen die Mitarbeiter nach. Manches lehnen sie ab und machen es trotzdem nach. Und manche Geschichten muss man immer wieder erzählen, damit sie verinnerlicht werden. Gebetsmühlenartig. Und weil das mühsam ist, habe ich vor zwei Jahren eine Blogserie geschrieben: The Catalysts Way.

Was bedeutet Leadership für Sie?

Ich bin Leader im Sinne von: Wenn ich vorgehe, gehen andere gerne nach, folgen mir freiwillig, ohne dass ich es anschaffen muss. Dazu muss ich Sachen machen, von denen ich selber überzeugt bin. Ich möchte jahrelang immer dieselben Antworten geben können. Da muss man schon authentisch und sich selber sicher sein. Würde ich beginnen, die Realität ein bisschen zu biegen oder unterschiedliche Antworten zu geben, je nachdem mit wem ich spreche, wäre mir das Leben zu mühsam.

Ist es sinnvoll, alles zu kommunizieren?

Manche der Mitarbeiter wollen sehr genau wissen, was in zwei oder vier Jahren erreicht sein wird. In meiner Welt sind es aber immer 20 Bälle, die man in der Luft jongliert. Viele Bälle fallen runter und werden nichts. Das ist für mich völlig okay, für manche Mitarbeiter aber enttäuschend. Insofern muss ich in meiner Rolle aufpassen, wie konkret ich was formuliere. In Summe bedeutet es, erst über ein gelegtes Ei zu gackern – und nicht, wenn man die Idee zum Ei hat. Damit man da nicht zu viel Instabilität oder Fragezeichen in zu viele Köpfe reinbringt. Es geht mitunter darum, die richtigen Kreise zu involvieren, damit es genügend Rückhalt für neue Sachen gibt.

Was bedeutet es für Sie, ein agiles Unternehmen zu führen?

Es bedeutet, als Leader auch den Mut zu haben, Sachen wieder zu ändern. Da muss man oft genug die Leute aus dem bequemen Alltagsdasein herausrütteln, auch wenn das zu Aufruhr führt. Wenn es für die Weiterentwicklung von Catalysts wichtig ist, dann müssen sich Sachen auch ändern dürfen. Wir können nicht postulieren, dass wir ein agiles Unternehmen sind, und dann wollen wir im Innenleben mehr wie ein Ministerium werden.

Wo nehmen Sie sich zurück?

Wir haben die Catalysts Society als Sport- und Kulturverein etabliert, um Teamevents zu organisieren. Ich muss das nicht zentral vorgeben. Aus meiner Sicht ist es aber wichtig, dass ich immer wieder in die Suppe reinspucke und sage „more of the same" wäre mir zu fad, also überlegt euch neue Formate. Mitunter – das ist aber auch okay aus meiner Sicht – machen sie dann trotzdem, was sie wollen.

Wie viel Freiraum haben Ihre Mitarbeiter im Alltagsgeschäft?

Als agiles Unternehmen mit crossfunktionalen Teams kann man viel auf Selbstorganisation und Responsibility aufbauen. Leute sollen dort hingreifen, wo es wichtig ist, sollen sich die Arbeit selbst suchen. Dafür muss man die Sichtbarkeit für manche Dinge aber zentral ermöglichen, indem man den Informations- und Wissensaustausch unterstützt: im Team, teamübergreifend und standortübergreifend. Dadurch wird sichtbar, wo es Probleme gibt, um sie angehen und lösen zu können.

> >> Wenn es für die Weiterentwicklung von Catalysts wichtig ist, dann müssen sich Sachen auch ändern dürfen. <<

Christoph Steindl führt die Catalysts GmbH gemeinsam mit Christian Federspiel als 50/50 Eigentümer und geschäftsführender Gesellschafter. Bildrechte: CatalystsSymbios

Braucht es dafür auch Kontrolle?

Wir haben zum Beispiel eine Hall of Shame, wenn Leute ihr Daily Standup nicht schreiben. Denn es ist wichtig, dass wir im Team abgestimmt sind: dass jeder sagt, woran habe ich gearbeitet, was werde ich machen und heute bin ich übrigens im Home Office. Die Information ist wertvoll aus Firmensicht, deshalb müssen wir die Leute dorthin bringen, dass sie das jeden Tag als erstes in der Früh erledigen. Wer es gemacht hat, kommt von der Liste runter. Manchen ist es völlig egal, wenn sie am Ende des Tages immer noch auf der Liste stehen. Da braucht es dann das bisschen Gamification: Haben alle Mitglieder ihr Daily Standup geschrieben, bekommt das Team einen grünen Balken. Mitunter müssen wir also schauen, dass die Selbstorganisation eine Chance hat zu funktionieren.

Unternehmerin aus Leidenschaft

Alfred Wagner Stahl-Technik & Zuschnitt GmbH

Wenn ein Familienunternehmen an die dritte Generation übergeben wird und durch die Nachfolge in der Führung plötzlich eine Frau an der Spitze eines traditionell von Männern dominierten Unternehmen steht, tun sich spannende Fragen auf. Was ist die Führungsphilosophie von Christine Wagner? Das Gespräch mit der Geschäftsführerin der Alfred Wagner Stahl-Technik & Zuschnitt GmbH führte Klaus Theuretzbacher.

Klaus Theuretzbacher im Gespräch mit Christine Wagner

Mag. Klaus Theuretzbacher

48 MitarbeiterInnen aus elf Nationen, ein Umsatz von circa 12 Mio. Euro und eine Produktionsfläche von rund 15.000 m² – das sind die Eckdaten des Familienunternehmens in Pasching, das sich auf den Zuschnitt von Blechen mit zusätzlichen Spezialleistungen in der Anarbeitung spezialisiert hat. Mussten nach der Wirtschaftskrise etliche Branchenkollegen aufgeben, mischt Wagner-Stahl fleißig mit und misst sich mit den Großen in der Branche.

„Das stört uns nicht, denn wir sind flexibler und wendiger als jeder Konzern. Darauf legen wir Wert. Rasch für den Kunden passende Lösungen zu entwickeln, auch für kleine Losgrößen und ganz knifflige Sonderanfragen", darin sieht Christine Wagner die große Stärke ihres Betriebes, zusätzlich zur „sowohl technischen als auch personellen Top-Ausstattung".

Plötzlich Chefin

Der Übergabeprozess Mitte 2011 kam selbst für die angehende Geschäftsführerin überraschend und spontan. Für lange Überlegungen blieb wenig Zeit. So stellte sie das Unternehmen kurzerhand auf den Kopf und hinterfragte ausnahmslos alles.

Es folgte eine turbulente Phase, die von hohem Tempo, großen Veränderungen und auch manchen Rückschlägen geprägt war. Ein Teil der Führungscrew konnte und wollte sich mit einer weiblichen Chefin nicht anfreunden, verließ das Unternehmen und wurde erfolgreich nachbesetzt.

Das Angebotsportfolio wurde erweitert und der Maschinenpark um über sechs Millionen Euro erneuert. Die Chancen für eine nachhaltige Konsolidierung wusste man gut zu nutzen.

Wichtig war und ist, dass der Vater alles mitträgt. „Er hat mir stets den Rücken gestärkt. Die Übergabe ist tatsächlich voll erfolgt, es gab ab dem ersten Tag keinerlei Einmischung in Entscheidungen, kein öffentliches Widersprechen oder Diskreditieren. Er ist täglich im Betrieb und teilt mir unter vier Augen seine Beobachtungen und sein ehrliches Feedback mit. Die Entscheidung und auch die Verantwortung bleiben jedoch bei mir."

Auch die Familie ist stolz auf die Weiterentwicklung: „Die vorige Generation steht dazu, was die aktuelle gerade tut, und die nächste interessiert sich bereits dafür", sagt die Geschäftsführerin.

Voller Enthusiasmus

Christine Wagner lebt ihre Aufgabe mit Leidenschaft. „Ich habe hier Beruf und Berufung gefunden und bin mit so viel Freude und Begeisterung bei der Arbeit."

Wie erklärt sie sich diese Freude? Ihr ist überaus wichtig, nicht schauspielern zu müssen, sie selbst zu bleiben, „einfach zu 100 % Christine Wagner" sein zu können. „Die Geschäftsführung ist wirklich meins: Die Fäden ziehen, alles zusammenhalten, organisieren und nach weiteren Verbesserungspotenzialen suchen, macht unglaublichen Spaß und meinen Job jeden Tag aufs Neue spannend."

Bildrechte: Alfred Wagner Stahl-Technik & Zuschnitt GmbH

Die Kombination aus Selbstverwirklichung, Begeisterung und der großen Verantwortung für das Unternehmen birgt die Gefahr, sich zu viel aufzuladen. Christine Wagner bestätigt dies. Vor ein paar Jahren noch sei sie immer wieder in die Falle getappt, alles selbst schultern zu wollen. Und heute? „Ich habe ein tolles Team, dem ich vertraue und mit dessen Unterstützung ich jederzeit rechnen kann. Zwischenzeitlich kennt mich meine Mannschaft so gut und schreitet hilfreich ein, wenn es bei mir eng wird. Wenn man voller Enthusiasmus sieben Tage die Woche im Rad drinnen ist, überhört man leicht die körperlichen Warnsignale, aber ich arbeite an mir." Auch das wäre verantwortungsvolle Geschäftsführung, auf sich selbst zu schauen, meint sie.

Leadership – Orientierung am Menschen

Wie interpretiert Christine Wagner Leadership, wie ihre eigene Position?

„Zu meinen Lieblingsaufgaben zählen alle Themen, die direkt oder indirekt mit unseren Mitarbeitern in Verbindung stehen. Gesunde Arbeitsplätze, familienfreundliche Arbeitszeiten, modernste Arbeitsmittel, Verbesserung unserer Abläufe, Investitionen in die Zukunft unserer Mitarbeiter und unseres Unternehmens. Die Zufriedenheit und Begeisterung unserer Mitarbeiter für ihren Arbeitsplatz hat Einfluss darauf, wie es unserer Firma geht und wie wir von anderen wahrgenommen werden."

Sie selbst verkörpert ihr eigenes Credo: „Ehrlich, authentisch und gerne mit Menschen zu arbeiten" als wesentliche Voraussetzung für Führung.

Ausnahmslos alle MitarbeiterInnen sind aufgefordert sich aktiv in das Unternehmen einzubringen, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge vorzulegen und bei der Umsetzung mitzuarbeiten. Sie können, dürfen, sollen und wollen mitreden, denn es geht auch immer um ihren Job.

Unser Gespräch geht in die Zielgerade. „Eines möchte ich noch hervorheben", sagt Christine Wagner, „die Einsatzbereitschaft und der Zusammenhalt unseres Teams sind enorm, und darauf bin ich unglaublich stolz!"

Führen im Umbruch

Common-Profit-Organisationen heute steuern

Kaum ein anderer Bereich steht unter so massivem Veränderungsdruck wie der soziale Sektor. Es ist weniger Geld im System bei gleichzeitig wachsenden Ansprüchen und Bedarfen. Verunsicherte Mitarbeitende, durch Arbeitsverdichtungen gefährdete Leistungen und eine geringere Arbeitsplatzattraktivität sind mögliche Folgen. Das ist eine besondere Herausforderung für alle Führungskräfte und im Besonderen für das Top-Management.

Franz Auinger im Gespräch mit Gernot Koren und Gerald Zeininger

Mag. Franz Auinger

Das sozialwirtschaftliche Unternehmen pro mente OÖ setzt sich mit diesen Fragestellungen schon viele Jahre auseinander. Im Interview adressieren die beiden Geschäftsführer Gernot Koren und Gerald Zeininger vor allem Elemente der transformationalen Führung, wenn sie die erfolgswirksamen Faktoren eines wirksamen Managements in diesen von Umbrüchen geprägten Zeiten reflektieren:

- >> die existenzielle Frage nach dem Sinn und der Identität
- >> die Dimension Individualisierung und Resonanz in Beziehungen
- >> die perspektivische Dimension und damit die Frage nach der Zukunftsentwicklung

Sinn und Identität als Felsen in der Brandung

In der Managementpraxis geht es offenbar nicht um revolutionär andere Zugänge, Modelle oder Formate. Vielmehr zeigt sich, dass zentrale Grundwerte und großteils bekannte, gelebte Prinzipien in „Schlechtwetterphasen" zu wesentlichen erfolgswirksamen Faktoren werden – als Felsen in der Brandung.

„Bestimmte Themen und Erwartungen werden sich nicht ändern, weil sie den Menschen einfach immanent wichtig sind", sagt Gernot Koren. Vor allem der werteorientierte Führungszugang wird aus Sicht der beiden Geschäftsführer zunehmend an Bedeutung gewinnen. Unter den verbindlichen Werten und Normen sollten dann allerdings möglichst alle Organisationsmitglieder das Gleiche verstehen.

Für die Kulturarbeit besonders herausfordernd ist dabei, dass die Umsetzung von Vereinbarungen und Vorgaben heute oft unmittelbarer und stringenter erfolgen muss. Der Führungsstil ist dementsprechend fordernder, konsequenter und klarer. Umso wichtiger ist es, sich menschlich zu begegnen und Vertrauen, Anerkennung und Freundlichkeit authentisch und vorbildlich erlebbar zu machen.

Durch persönlichen Kontakt Verständnis und Bindung entwickeln

Persönliche, direkte Kontakte schaffen Verständnis und gewinnen für Gerald Zeininger zunehmend an Bedeutung: „Wieder einmal gehört werden und sich verstanden fühlen ist wichtig – und sich in die Augen schauen und erkennen können, was wirklich gemeint ist."

Bei einem großen Unternehmen wie pro mente OÖ ist das natürlich für das Top-Management schwierig. Umso wichtiger ist es, alle sich bietenden Möglichkeiten dafür zu nutzen. Gernot Koren schätzt den direkten Kontakt auch deswegen sehr, weil man dadurch viel schneller zum Ergebnis kommt. Hilfreich ist, der wachsenden Komplexität durch die direkte Auseinandersetzung zu begegnen – unterschiedliche Meinungen zuzulassen, sich dazu auszutauschen und damit eine gemeinsame Nähe zu den jeweiligen Themen zu entwickeln. Das kann schließlich auch die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen stärken.

Für beide Geschäftsführer steht außer Frage, dass man sich mögen und total vertrauen muss, wenn man diese Verantwortung gemeinsam tragen soll. Dass gilt für das Top-Management im Besonderen und auch in einem gewissen Maß für die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen auf der nächsten Führungsebene. Wertschätzung, eine positive Grundstimmung und ein Sich-verlassen-Können sind wesentliche Haltungen. Der Humor darf dabei auch nicht zu kurz kommen.

Damit diese „Soft facts" aber wirksam werden können, ist hohe Professionalität eine Voraussetzung. „Die Kolleginnen und Kollegen im Management müssen wirklich was können", betont Gernot Koren.

In der Verunsicherung für Perspektiven und Orientierung sorgen

Gerade im Sozialbereich ist es wichtig, für die MitarbeiterInnen möglichst stabile Verhältnisse zu schaffen, damit diese auch ihre KlientInnen stabilisieren können. Deshalb muss das Management der Gerüchteküche, insbesondere Fehlinformationen und -interpretationen, entgegenwirken. Wenn sich etwas ändert, besteht bei pro mente OÖ der Anspruch, rechtzeitig und klar zu informieren. Wesentlich ist, die vielen Neuerungen und Änderungen in verdauliche Portionen zu verpacken. Dabei verhalten sich die Empfänger

Gernot Koren und Gerald Zeininger, Geschäftsführer pro mente OÖ
Bildrechte: pro mente OÖ

auf der nächsten Ebene ganz unterschiedlich – manche sind extrem flexibel und stellen sich rasch auf das Neue ein, andere wehren sich und versuchen das Alte wiederherzustellen. Dann kann es sogar passieren, dass man sich angesichts der neuen Bedrohungen die furchtbare Situation von vor einigen Jahren wieder zurückwünscht, so Gernot Koren: „Wir wollen quasi das alte Sparpaket zurück."

In dieser Dynamik ist für Gerald Zeininger das Leben und Vorleben einer ernsthaften Gelassenheit eine wesentliche Haltung. Bei dieser Vielfalt von Gerüchten über mögliche Entwicklungen und den laufenden Probleminformationen können rasch eine ungesunde Instabilität und eine schwierige Arbeitsatmosphäre entstehen.

Umso wichtiger ist es daher, Perspektiven aufzuzeigen beziehungsweise zu erarbeiten: In neue Märkte zu gehen, neue Anbieter zu finden und innovative Produkte zu entwickeln, stärkt die Zukunftsfähigkeit. Laut Gerald Zeininger sind trotz der schwierigen Gemengelage die Umsätze und MitarbeiterInnenzahlen in all den Jahren laufend gestiegen. Durch die sinkenden Preise wächst jedoch der Druck auf die MitarbeiterInnen, und die Arbeitsverdichtung steigt: „Hier liegt dann sehr viel an den Teamleitungen und Teams, ob es gelingt, unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen Zuversicht zu schaffen. Wichtig ist auch, dass ein Stolz auf das, was man tut, erhalten bleibt bzw. wieder entstehen kann."

Im Porträt: Karin Ramsebner-Greunz

Die HR-Expertin Karin Ramsebner-Greunz, früher Auftraggeberin und seit einigen Jahren Netzwerk-Partnerin von INOVATO, im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.

Was sind die Schwerpunkte in deiner Tätigkeit?

Es sind drei Säulen: Als HR-Interimsmanagerin leite ich vorübergehend Personalabteilungen, helfe so meinen Kunden, Vakanzen zu überbrücken. Für KMU, die ja oft keine internen HR-Experten im Unternehmen haben, biete ich als externe Personalleiterin sämtliche HR-Dienstleistungen an. Und als HR-Beraterin unterstütze ich u.a. bei Aufbau und Implementierung einer optimierten HR-Organisation, etwa von HR-Business-Partner-Modellen.

Was leitet dich, was ist typisch für dich in deiner Arbeit?

Meine Leidenschaft an der Personalarbeit liegt darin, alle HR-Themen am Kunden bedarfsgerecht auszurichten. Orientierung, Klarheit und Transparenz zu schaffen – mithilfe einer guten Personalarbeit. Ich frage stets: Was macht Sinn, was ist der Zweck, was der Nutzen für die Organisation? Wenn etwas nichts bringt, machen wir es nicht. Also immer wieder gemeinsam mit dem Kunden reflektieren, analysieren, evaluieren. Und damit auch die eigene Arbeit messbar machen.

Mir ist wichtig, dass Rahmenbedingungen für ein gutes Miteinander in der Arbeit geschaffen werden, dass die Menschen Freude und Sinn am Arbeitsplatz finden können.

Noch etwas: Personalarbeit geht nicht nebenbei, sondern ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften, unterstützt von internen und externen ExpertInnen.

Ein konkretes Beispiel dafür ...?

Im Rahmen eines Interimsmandats in einer größeren Social-Profit-Organisation ist es mir gemeinsam mit dem HR-Team gelungen, die Personalarbeit im Unternehmen gut weiterzuentwickeln. Indem wir an der Steigerung der Beratungsqualität der HR-MA gearbeitet und die HR-Serviceleistungen transparent und bedarfsgerecht auf den Kunden ausgerichtet haben. Wir sind sehr proaktiv an die Führungskräfte in den operativen Bereichen herangetreten, haben unser Angebot und ihre Bedarfe gematcht. Die Führungskräfte konnten auf diese Weise viel mehr Sinn und Zweck in der Personalarbeit und in der HR-Abteilung sehen und nahmen danach die Beratungsleistungen viel stärker in Anspruch – weil sie erkannt haben, das unterstützt mich in meiner Führung.

Noch ein persönlicher Buchtipp ...

„Führen, Gestalten, Bewegen" vom Dalai Lama mit sehr inspirierenden Einsichten zum Thema Führen von Organisationen und Menschen.

Wo tankst du Kraft?

In der Natur, mit meinem Ehemann, in meinem Haus im Garten mit schönem Ausblick, beim Sport (MTB, Walking) und in guten Beziehungen mit Freunden.

Und unsere obligate letzte Frage: Worum geht's im Leben?

Sich weiterentwickeln, Freude und Sinn finden in dem, was man tut. Und um tragfähige Beziehungen, die das Leben lebenswert machen.

Mag.a Karin Ramsebner-Greunz

Verheiratet, lebt in Altmünster/Traunsee

HR-Beraterin und HR-Interimsmanagerin, seit 2016 INOVATO-Netzwerkpartnerin

Konstellationen im Top-Management

Ein DigiLog

Es fasziniert, wie stark das Zusammenwirken im Top-Management ein ganzes Unternehmen pushen, verändern oder blockieren kann. Während sich in Schönwetterphasen leicht über vieles hinwegsehen lässt, zeigt sich die Qualität der Konstellation, wenn es eng wird.

Lesen Sie dazu eine Kurzfassung unseres digitalen Dialogs zum Thema.

MMag. Eva Maurerbaur, Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Franz Auinger

MMag. Eva Maurerbaur

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Franz Auinger

Eva Maurerbaur:

Wenn ich mir die Situation von Top-ManagerInnen vor Augen führe, entsteht in mir das Bild von einem mit Wasser gefüllten Gefäß, das unter einem tropfenden Wasserhahn steht. Ich frage mich: Wann wird dieses Gefäß wohl übergehen? Kann die Arbeit als Top-Manager Freude bereiten? Der ständige Druck, schneller, besser, effizienter, innovativer etc. zu sein, birgt die Gefahr, in Überlastung der

Top-Manager zu münden. Ich denke, einige spielen mit dem Gedanken auszusteigen, um dem Burnout oder der Scheidung zu entkommen.

Ich spüre den Wunsch, diese Position zu entlasten. Wie kann und muss sie ausgestaltet sein, damit sie mit Freude und einer gewissen Leichtigkeit erfüllt und von den Mitarbeitenden als wertvoll und unterstützend wahrgenommen werden kann?

Klaus Theuretzbacher:

Ein Ansatzpunkt ist die Suche nach erfolgsträchtigen, unterstützenden Konstellationen im Top-Management. Drei kann ich benennen, alle haben was für sich, alle können auch ins Negative kippen.

Eine erste Variante mit einer einzelnen Person als ChefIn – mit Wohlwollen und Verständnis für andere (d.h. auch anders Tickende) und entsprechenden Freiräumen für diese. Also getragen von Wertschätzung, Vertrauen und einer „natürlichen Autorität". Die Negativ-Ausprägung wäre natürlich der Diktator: nur meins zählt.

Dann die Möglichkeit einer Gruppe von zwei oder mehr ähnlich bis gleich gestrickten Top-ManagerInnen: dieselbe inhaltliche Ausrichtung, ähnliche persönliche Strukturen, Werte, Neigungen, Typen, keine Reibungsverluste untereinander. Quasi die Vervielfachung der ersten Variante, auch im Negativen: Schreckensherrschaft, wir fahren drüber, kein Platz für andere usw.

Die dritte Variante hat wohl die meiste Kraft und das höchste Erfolgspotenzial, jedoch auch die größte Konflikt- und Absturzgefahr: Eine Gruppe von zwei oder mehr Top-ManagerInnen, die sich optimal ergänzen, sich in ihrer Verschiedenartigkeit voll akzeptieren und diese so bestens nutzen können. Aufteilung von Zuständigkeiten, Projekten und Entscheidungen je nach Passung. Problematisch dabei: Gleichmacherei (so tun, als gäbe es keine Unterschiedlichkeit), Abwertungen, Machtspiele. Die Herausforderung lautet also, die Wertschätzung der Verschiedenartigkeit untereinander wie auch zu den MitarbeiterInnen hin zu leben.

Franz Auinger:

Führung ist ein sozialer Prozess der Verantwortungsübernahme, des Gestaltens, Entscheidens und Dranbleibens. Je unberechenbarer und fordernder die Zeiten sind, umso konfliktreicher und dünner ist die Luft „ganz oben". Nachdem alle Ziel- und Wertekonflikte des Systems im Top-Management ihre Verdichtung erfahren und die Sehnsucht, die Dinge unter Kontrolle zu haben, mit zunehmender Dynamisierung steigt, stellen sich auch besondere Anforderungen an die Unternehmensspitze. Command-and-Control-Tendenzen können zunehmen, und die Unterschiedlichkeit in der Beurteilung von Themen führt rascher zu Konflikten.

Bin ich da alleine in der Geschäftsführung, scheint manches leichter und deckt den Bedarf nach Klarheit und Orientierung – aber ich tue gut daran, mich von der nächsten Ebene beraten zu lassen.

Teilen zwei oder mehr die Executive-Verantwortung, braucht es eine laufende, authentische Verabredung. Zunehmende Komplexität benötigt komplexe Antworten, was mehrköpfige Teams leichter darstellen können. Wenn die Mitglieder des Top-Managements wie ein Spitzenteam agieren, hat das eine besondere Qualität, gerade in Zeiten des Wandels. Vertrauen und Zutrauen, Sympathie und komplementäre, die Kooperation befeuernde Fähigkeiten sind dabei wesentliche Ingredienzen. Ich erlebe in der Praxis beide Modelle als erfolgreich – und auch, dass sie äußerst bedenklich, kritisch sein können.

Klaus Theuretzbacher:

Genau, das Top-Management ist eben nicht nur Steuerungsinstanz, sondern stets auch Resonanzraum und Projektionsfläche. Letztlich geht es um eine Balance aus Annehmen, Aufgreifen und Nutzen von Komplexität einerseits sowie Reduzieren von Komplexität andererseits.

Das Top-Management als Resonanzraum

Franz Auinger:

Vielleicht ist diese Gratwanderung zwischen wachsender Komplexität und Dynamisierung einerseits und der nötigen Resonanz der Menschen im und außerhalb des Unternehmens andererseits eine besondere Verantwortung des Top-Managements: Beziehungen zu gestalten, zu ermöglichen und zu fördern, die übergreifende Kommunikation zu stärken, Menschen zueinander in Schwingung zu bringen (oder besser den Rahmen dafür zu schaffen). Gerade in diesen automa-

tisierenden Zeiten das menschliche, kreativ-gestaltende und kooperierende Momentum zu stärken – durchaus im Sinne einer transformationalen, sinnstiftenden und Potenziale öffnenden Führung.

Und dann stellt sich die Frage, welche Top-Management-Konstellationen dafür begünstigend wirken können. Natürlich schaffen das die entsprechend gestrickten Persönlichkeiten in allen möglichen und unmöglichen Strukturen. Aber gibt es nicht Gestaltungslogiken, die den „Keimling" für Resonanz bereits in sich tragen, es dann mehr um ein „nicht verhindern" geht, gute Entwicklungen leichter passieren können?

Vielleicht sollte es in jedem Vorstand einen „Resonanz-Zuständigen" geben, der darauf achtet, dass die (zwischen)menschliche Erdung in den Prozessen, Abläufen und Systemen voll zur Entfaltung kommen kann. Das könnte ja zum Beispiel von Personal- und OE-Vorständen wahrgenommen werden, oder auch von generalistisch denkenden Kommunikationsressort-Verantwortlichen, Beziehungs- und VernetzungsmanagerInnen.

Eva Maurerbaur:

Die gängige Managementliteratur und -realität bietet wohl recht wenig. Die Diskussionen bringen oft mehr vom Alten in einem neuen Gewand. Braucht es einen Paradigmenwechsel? Ist die Zeit bei dieser noch nie da gewesenen Komplexität und Dynamik reif dafür?

Frederic Laloux[1] referenziert in seinen Darlegungen zur Selbstführung auf Aussagen der Gehirnforschung. Unser menschliches Gehirn besteht aus rund 85 Milliarden Zellen, und keine dieser Zellen erhebt den Anspruch, Vorstand, CEO oder CFO zu sein oder Kontrolle über Innovationen und Entscheidungen zu haben. Dennoch existieren wir als Menschen und entwickeln uns kontinuierlich weiter. Die Komplexität des menschlichen Körpers kann nur in ihrer Selbstorganisiertheit, die wir nie bis ins letzte Detail verstehen werden, funktionieren.

Mich reizen Ansätze zu lernen und zu prüfen, ob mit Hilfe dieser Ideen eine Entlastung des Top-Managements und eine befruchtende Weiterentwicklung des Zusammenspiels von Vorgesetzten und Mitarbeitenden möglich wäre.

Klaus Theuretzbacher:

Von unserem Kollegen Georg Sutter wird es im gleichen INOVATOR einen Artikel über „Selbstverantwortetes Leadership"[2] geben, da nimmt er sich genau dieser Fragen an. Welche Formen von Leadership in Zeiten wie diesen nun wirklich gefragt sind und wie sich das auf die Beziehung zwischen Management und Belegschaft auswirkt!

Steuerungs- und Gestaltungslogiken

Franz Auinger:

Noch mal zurück zur systemischen Frage der Managementkonstellation: Welche Formen des Steuerns auf der strategischen, normativen Ebene sind am besten geeignet, Komplexität und Dynamisierung zu erfassen, mit der Volatilität klar zu kommen und dabei in einer maximal möglichen Achtsamkeit und Wirksamkeit zu sein? Oder anders gefragt: Wie müssen die tertiären Prozesse, die Managementprozesse gestaltet werden (Ablauf) und wie geformt und zusammengefasst (Aufbau), damit das gelingen kann – und zwar personenunabhängig?

Welches Führungsparadigma ist dabei jenes, das die Bewältigung bestmöglich ermöglicht (siehe auch Laloux)? Was sind diese Enablerkräfte, Gestaltungslogiken, die es zu berücksichtigen gilt? Vielleicht folgende …

- >> Das Top-Management ist vorwiegend Enabler und Supervisior, beschäftigt sich mit der Perspektivenarbeit und dem Makro-Management, schafft die Voraussetzungen, dass ausreichend Rahmenklarheit für die nächsten „Meta-Sprints" gegeben ist,
- >> sieht Zeichen möglicher Veränderungen frühzeitig und setzt die erforderlichen Veränderungsmaßnahmen zur rechten Zeit,
- >> fokussiert auf die Entwicklung der Unternehmenskultur, initiiert Transformationsprozesse, stärkt die nächsten Steuerungsebenen,
- >> ist in einem ausreichenden Kontakt mit dem gesamten System, spürt auch die Basis, ist sichtbar und begreifbar,
- >> schafft Vertrauen und Sicherheit, in dem es in den relevanten Bereichen Flagge zeigt und entscheidet,
- >> ist in der Lage, grundsätzliche Fouls zu erkennen und zu ahnden, erkennt und anerkennt Extra-Meilen,
- >> ist so aufgestellt, dass die Prinzipien einer sinn-orientierten, zukunftsstärkenden und individualisierten Führung greifen können,
- >> ist ein Leuchtturm für die gewollte Unternehmenskultur – diese normativen Ansprüche spiegeln sich in der Form und im Handeln des Top-Managements.

[1] *Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen-Verlag.*

[2] *Siehe INOVATOR N. 33, S. 5.*

Quergänge – erste Spuren

Wir haben im INOVATOR schon mehrfach darüber berichtet: die Themenfelder VUKA, Agilität und Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung beschäftigen uns. Je länger und je intensiver wir uns mit diesem Phänomen auseinandersetzen, umso deutlicher stellt sich die Frage: Wie wirkt sich das Ganze auf den einzelnen Menschen aus? Und: Wie kann der Mensch unter diesen teils neuen Gegebenheiten seine Wirkungskraft entfalten?

Die Idee der Quergänge

2017 haben wir dafür einen Raum der Begegnung und des Austauschs kreiert, zunächst unter Einbindung von Personaler- und Berater-KollegInnen aus befreundeten Firmen und aus unserem Umfeld, schließlich mit einem größeren Kreis an QuergängerInnen, die unserer Einladung gefolgt sind (siehe Bericht im INOVATOR N. 32-2018).

Wie ging es danach weiter?

Um die Idee der Quergänge fortzuspinnen, wurde im Frühjahr 2018 der Rat der QuergängerInnen gegründet. Ihm gehören folgende Personen an:

- Anneliese Aschauer-Pischlöger
- Franz Auinger
- Michael Auinger
- Julia Gal-Konwalinka, Borealis
- Barbara Krennmayr
- Eva Maurerbaur
- Franz Reitbauer, Lithos Mineralien
- Joseph Scharinger, Diakonie
- Romana Steinmetz, Business Upper Austria
- Georg Sutter

Im Rat der QuergängerInnen geht es um die Weiterentwicklung und Umsetzung der Idee Quergänge. Der Rat reflektiert den Prozess der Quergänge und steuert die inhaltliche Fokussierung mit.

Wir nutzen den unterschiedlichen beruflichen Hintergrund und damit die Perspektivenvielfalt der „Räte", um die inhaltlichen Spuren zu legen, auf denen dann mit anderen QuergängerInnen inhaltlich weitergeforscht werden soll. In Folge sollen sich neue Räume öffnen, zu denen wieder in unterschiedlichen Konstellationen weitere QuergängerInnen eingeladen werden.

Die ersten beiden Treffen wurden genutzt, um nach der Klärung des Selbstverständnisses des Rates der QuergängerInnen, bezogen auf die eigene Biographie, der Frage nachzugehen, „Mensch, wo bist du quergegangen, wo hast du quergedacht?!"

Aus den persönlichen Beobachtungen wurde offensichtlich, dass es darum gehen wird, Menschen darin zu stärken und zu ermutigen, in die „Schule des Quergehens" zu gehen. Es gilt Lern- und Begegnungs-Räume fürs Stärker-Werden, fürs Verstehen, für die eigene Verortung, für die persönliche Wirksamkeit, schließlich Räume fürs Innehalten aufzumachen. Dazu bedarf es gerade im Unternehmenskontext Enabler und Ermutiger, die die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass QuergängerInnen die Perspektiven verändern und den Unterschied aus der individuellen Lebendigkeit heraus verwirklichen können.

Die Spur ist gelegt – der Fokus liegt auf der Quelle der individuellen Lebendigkeit des Menschen, aus der die wegweisenden Unterschiede erwachsen.

Im Herbst werden die ersten Spuren weiterverfolgt. In den folgenden Ausgaben des INOVATORS werden wir darüber berichten.

Zwei Beraterinnen verstärken das INOVATO-Kernteam

Als Beratungsgruppe entwickeln wir für unsere Kunden und PartnerInnen in der Wirtschaft und im Common-Profit-Bereich unsere Leistungen laufend weiter – und auch unser Kernteam!

Mag.ª Barbara Krennmayr, MA
ist Betriebswirtin, Organisationsentwicklerin und Journalistin. Viele Jahre als Projektleiterin in der Regionalentwicklung, das eigene Unternehmen und Projekt „Turbine" mit einem Fokus in der Begleitung von Wirtschaftsbetrieben und Common-Profit-Organisationen sowie ihre Moderationsaktivitäten und Rolle als Einladende im Rahmen des Kepler-Salons haben ihr Profil geprägt. Eine kräftige Neigung zur Innovation und dem „anders Draufschauen" und Erfahrungen aus der Kreativ- und Startup-Szene bringt sie ebenfalls mit ein. Sie ist verheiratet und lebt mit ihrer Familie in Ottensheim.

MMag.ª Eva Maurerbaur
war nach ihren Studien Wirtschaftswissenschaft und Sozialwirtschaft als Assistentin am Institut für Human Resources & Change Management auf der JKU in Linz tätig. Wertvoll und prägend waren die Jahre des Aufbaus der Personal- und Organisationsarbeit in einem rasch wachsenden mittelständischen technischen Unternehmen sowie die Erfahrungen mit der dahinter stehenden Gesamtunternehmensgruppe. Die Neugierde auf und die Motivation für die Rolle einer externen Begleiterin haben sie letztlich in die Selbstständigkeit und in die INOVATO-Gruppe geführt. Sie lebt mit ihrem Mann in Kematen/Krems.

Die erste Zeit der Zusammenarbeit war bereits herrlich inspirierend und stärkend. Willkommen bei uns im Team!

Im Porträt: Klaus Theuretzbacher

Klaus Theuretzbacher begleitet Organisationen in der Entwicklung von Strategien, Strukturen und Teams. Als Coach unterstützt er Menschen in den Bereichen Führung, Entscheidungen und Selbstmanagement. Der Arbeits- und Organisationspsychologe im Gespräch mit Barbara Krennmayr.

Was ist dir als Berater wichtig?

Mit Menschen gemeinsam an ihren Lebenswelten zu arbeiten und so Weiterentwicklung in eine sinnstiftende Richtung zu erleichtern. Das ist obendrein ein kräftiges politisches Statement. Mir geht es stets um Wirksamkeit, ich will einen länger anhaltenden spürbaren Nutzen ermöglichen. Schön ist es, wenn das in einer lustvollen Art und Weise passieren kann. Dabei arbeite ich nicht nur verbal und rational, sondern mehrere Sinne umfassend.

Wie sehen solche mehrdimensionalen Beratungssituationen aus?

Ich arbeite gerne mit Time-Lines wie auch mit großräumigen Systemlandschaften. So werden Organisationen und ihre Umwelten samt allen Beteiligten – Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Partner, Lieferanten – sinnlich erfahrbar und letztlich auch leichter gestaltbar.

Hast du ein konkretes Beispiel dafür?

In einem Industrieunternehmen sollte mit einem Führungsteam ein größerer Bereich umorganisiert werden. Zuerst haben wir alles im Ist aufgebaut, den Bereich und sein Umfeld, mit Seilen, Figuren, Kärtchen, Bausteinen und Podesten. Dann haben die Führungskräfte begonnen zu experimentieren, einfach mal Klötze und Figuren umhergeschoben, um verschiedene Systeme und Abläufe auszuprobieren. Und auch unterschiedliche Perspektiven, in die sie sich aufgrund der Großräumigkeit der Systemlandschaft leicht begeben konnten. Zu sagen, es ist nur ein Experiment – das macht vieles leichter, gerade dann, wenn viel am Spiel steht. Einfach mal ganz anders ... Als Berater muss man dann manchmal sogar bremsen und darauf achten, dass sie nicht zu forsch vorgehen!

Wo holst du dir die Kraft für deine Arbeit?

Was ich meinen Klienten zu verklickern versuche, daran halte ich mich auch selbst. Etwa Minimomente des Auftankens einzubauen. Ich schaue beim Fenster raus und sehe diesen Rosenstrauch und wie das Licht auf die Blätter fällt. Das kurze Innehalten für ein paar Sekunden, das ist Lebensqualität, das gibt Kraft.

Was ist deine Grundphilosophie?

Wenn ich sie auf ein Wort verdichte, dann ist es „und". Ich habe es für mich einmal so übersetzt: Gegensätze und Unterschiedliches zusammenbringen und etwas Neues daraus entstehen lassen.

Dein Buchtipp?

„Quality Land" von Marc-Uwe Kling ist absolut genial. Ein äußerst unterhaltsamer Roman über Fluch und Segen der neuen Technologien.

Worum geht's im Leben?

Eine gute Frage ... sie beantworten zu können, darum geht´s im Leben!

Mag. Klaus Theuretzbacher

Arbeits- und Organisationspsychologe, lebt in Linz

Coach und Organisationsberater

Seit 2000 INOVATO-Netzwerkpartner, seit 2010 Gesellschafter der INOVATO GmbH & Co KG

Beiträge und Aufgaben des Top-Managements

Ganz im Sinne einer werte- und strategiegeleiteten Unternehmensentwicklung hat das Top-Management für die Erfüllung aller aufgelisteter Kernaufgaben zu sorgen.

Zuoberst gilt es die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen – mitunter bedeutet dies Neuorientierung und Neuausrichtung, manchmal auch eine Veränderung im Wesentlichen, also eine weitreichende Transformation. Zur Erreichung der Organisationsziele tragen selbstverantwortliche und leistungsfähige Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Schlüsselkräfte, die noch dazu zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, ebenso bei, wie reaktionsbereite, agile Strukturen und eine optimale Vernetzung und Kommunikation. Dabei gilt es die Unterschiedlichkeit aller Akteure und Zugänge zieldienlich zu nutzen und auf die Stimmigkeit von Unternehmenszweck und Kultur zu achten.

Für uns heißt das konkret:

Selbstverantwortung beginnt bei denen, die den Führungsauftrag haben. Dieses Vorleben von Verantwortung stärkt die Eigenkräfte der Mitarbeitenden und fördert die Selbststeuerungsenergien von Mensch und System. Die Führungsverantwortlichen sorgen für einen klaren Rahmen und Orientierungssicherheit. In der Kombination mit der Schaffung von Gestaltungs- und Verantwortungsräumen für die Mitarbeitenden wird effektives und effizientes Leisten ermöglicht.

Um in Zeiten wie diesen optimal wirksam steuern zu können, verkörpern erfolgreiche Top-ManagerInnen ein stimmiges Konzept von selbst-verantwortetem Leadership.

Haben Sie Interesse daran ...

>> ... Maßnahmen zu finden, wie die (Über-)Lebensfähigkeit Ihres Unternehmens sichergestellt werden kann?

>> ... der Frage nachzugehen, ob das Management mehr Getriebener als Gestalter der Wirklichkeit ist?

>> ... sich als Unternehmen und Einzelperson immer wieder neu zu positionieren?

Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

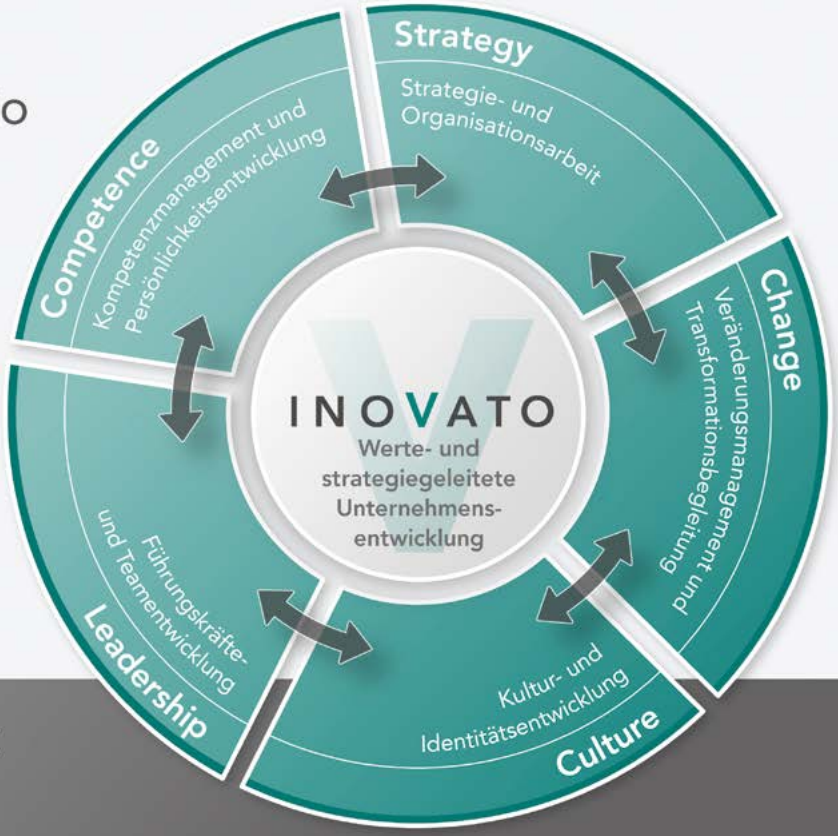
Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, „die Kraft Dazwischen" so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

INOVATO Akademie

Angebote aus der INOVATO Akademie:

- Sinn-voll führen. Orientierung und Identität für nachhaltige Erfolgsstrategien
- Leadership. Vom Heute ins Morgen wirksam und nachhaltig führen
- Führungskraft im Change - Einzelcoaching zur erfolgreichen Meisterung von Veränderungen
- Wirksam führen in Umbruchsituationen - Schwierige Führungssituationen souverän und sicher meistern
- Strategiearbeit mit Sparringpartner - Einzelcoaching in der Zukunftswerkstatt

Das INOVATO Leistungsportfolio



Die Kraft entsteht Dazwischen.

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt