

INNOVATOR

N° 38

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

2022/1

Die Kraft entsteht
Dazwischen



Die bewegte Organisation Was sie ist. Was sie kann. Was sie braucht.

- > Improvisation und Wandel
- > Agilität und Hierarchie
- > Wertschöpfungshygiene
- > Selbstwirksamkeit
- > Leadership

Die bewegte Organisation



Liebe Leserinnen und Leser!

Menschen gehen, laufen, fahren Rad. Sie alle sind in Bewegung – auch wenn sich der Aktivitätsgrad von Mensch zu Mensch unterscheidet.

Und wie ist das bei Organisationen?

Auch sie bewegen sich – manchmal mehr, manchmal weniger. Angetrieben durch äußere Einflüsse, wie sich rasch ändernde Marktbedingungen. Oder durch innere Dynamiken, wie den verstärkten Wunsch nach sinnstiftenden Tätigkeiten. Komplexität und Ansprüche steigen – und es wird immer wichtiger, flexibel zu bleiben.

Doch wie beweglich und bewegungsfreudig müssen und können Unternehmen sein? Oder Teile davon? Was bedeutet Bewegung für die Menschen in den Organisationen: die Mitarbeitenden, die Führungskräfte, die Personaler*innen, die CEOs? Welchen Einfluss hat das Umfeld einer Organisation? Aber auch Dinge wie Gebäude, IT-Systeme und Tools?

Mit diesem INOVATOR begeben wir uns auf die Suche nach Antworten. Es sind erste Spuren, denen wir nachgehen und die Lust auf mehr machen. Wir bleiben dran – am besten gemeinsam mit Ihnen.

Kann es losgehen?

Barbara Jany, Franz Auinger und Eva Maurerbaur
und das gesamte INOVATO-Team

Inhalt

Pump up the Self-efficacy! In der Kraftkammer der bewegten Organisation	3
Es wandelt uns ... oder warum uns (alte) Dogmen nicht mehr weiterhelfen	5
Think Outside the Plan Wie wir im Ungeplanten neue Möglichkeiten entdecken	8
Agilität als einzige Lösung? Wie heterogene Strukturen das Zusammenspiel entdecken	10
Wertschöpfungshygiene ist gefragt!	13
Selbstwirksamkeit – die etwas andere Heldenreise	15
Im Porträt: Andrea Zöbl	17
Echt jetzt, Chef? Wenn lausiges Leadership für die falsche Bewegung sorgt	18
Impressum	19



Pump up the Self-efficacy!

In der Kraftkammer der bewegten Organisation

In unseren bewegten Zeiten müssen auch die Organisationen und ihre Menschen immer stärker in Bewegung sein. Damit werden vertraute Routinen und Komfortzonen bedrängt und bedroht, es entstehen aber auch neue Handlungs- und Gestaltungsspielräume.

Franz Auinger, Barbara Jany



Franz Auinger



Barbara Jany

Organisationen sind immer in Bewegung – es gibt keine wirklich starren Strukturen. Das Zauberwort ist Agilität, der angenommene Spin ist ein zunehmender Handlungs- und Entscheidungsspielraum am Point of Operation. Das Paradigma dazu ist „New Work“. Es beschreibt allerdings lediglich eine radikalere Flexibilität als vielen bisher vertraut war. Damit kommen stabilisierende hierarchische Modelle mit ihren Top-Down-Kontrollsystemen ins Wanken. Viel zu langsam, viel zu einschränkend, viel zu behäbig.

Damit einher geht aber auch die Chance, dass die Menschen in derart bewegten Organisationen in ihrer Selbstwirksamkeit gefordert sind und diese – wenn Führung und Rahmen stimmig sind – weiterentwickeln und stärken. Diese neue Welt des Arbeitens und Zusammenwirkens in ihren Chancen und Potenzialen gilt es zu sehen. In der Schockstarre zu verharren, ist wohl der schlechteste Ratgeber. Menschen müssen selbst in Bewegung kommen, vertrautes Land verlassen und sich auf neue Gebiete begeben. Das benötigt

Bewegtheit: sich mit den eigenen Emotionen auseinandersetzen und das Neue verstehen wollen.

Begeisterung, die bewegt

Nun ist es so: Mit dem Rücken zur Wand ist es deutlich einfacher, sich auf notwendige Veränderungen einzulassen. Wer nicht mehr viel zu verlieren hat, tut sich leichter, sicherheitsgebende Routinen zu verlassen. Doch wer vorausschauend denkt und handelt, setzt die Hebel für Veränderungen lange vorher. Natürlich könnte man auch hier dunkle Zukunftsszenarien heraufbeschwören und dem Leidensdruck ein wenig Nachschub verleihen. Doch es gibt einen weiteren Treiber für die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen: Leidenschaft. Sie lässt uns Herausforderungen annehmen und Risiken eingehen, die wir ansonsten eher zu vermeiden versuchen.

Doch wie kann es gelingen, die Leidenschaft der Kolleg*innen zu wecken? Einer der in Theorie und Praxis aktuell fokussierten Motivatoren dafür ist der Purpose der Organisation. Wird er glaubwürdig gelebt, leistet er zweifelsohne einen wichtigen Beitrag dazu, dass Menschen ihre Sicherheitszone verlassen. Damit ist es aber noch nicht getan. Auch das Miteinander, die Gemeinschaft, spielt eine wesentliche Rolle. Sich gut aufgehoben und zugehörig fühlen, Resonanz im Tun erleben und auf gegenseitige Unterstützung vertrauen können – das alles ist wesentlich für ein mutiges „Wir“.

Letztendlich geht es aber auch darum, dass sich Menschen in ihrem Tun selbstwirksam erleben. Dass sie Handlungsspielräume haben, in denen sie ihre Stärken und Neigungen einbringen können. Und darin im Rahmen ihrer jeweiligen Voraussetzungen und Möglichkeiten gefordert und gefördert werden. Durch erweiterte Handlungsoptionen, Entscheidungsfreiräume und

Autonomie in der Durchführung. Das wirkt stärkend: Wer über Erfahrungen der Selbstwirksamkeit verfügt, kann sich leichter auf herausfordernde, unsichere Situationen einlassen.

So also werden bewegte Organisationen, die ihren Fokus auf die Steigerung der Selbstwirksamkeit der in ihnen tätigen Menschen legen, in ihrer Beweglichkeit gestärkt. Und sind so zudem für jene attraktiv, die ihre hohe Qualifikation und Leistungsbereitschaft vor allem dann einbringen, wenn sie damit ihre Neigungen und Fähigkeiten ausleben und weiterentwickeln können. Für einen gemeinsam getragenen Purpose und eine ansprechende Zukunftsperspektive – ganz im Sinne des Ikigai-Ansatzes. Dieses auf einer japanischen Philosophie beruhende Konzept unterstützt Menschen auf ihrem Weg zu einem erfüllten Berufsleben. Um jene Tätigkeiten zu finden, die man gerne und gut macht, die die Welt braucht und mit denen man Geld verdienen kann.

Fragen auf dem Weg zur bewegten Organisation

Wie sieht eine bewegte Organisation aus, die unserem anspruchsvollen Zukunftsbild und der Besonderheit unserer Kultur entspricht?

Welcher Agilisierungsgrad und welche Struktur passen zu unserem Unternehmen, unserem Bereich?

Welcher Grad an Selbstverantwortung und -steuerung ist unseren Mitarbeiter*innen und Führungskräften zuzutrauen?

Welche Führungs- und Zusammenarbeitsformen wird diese Organisation benötigen?

Wie kann die Selbstwirksamkeitserwartung und -kompetenz unserer Mitarbeiter*innen und Führungskräfte auch in dieser Veränderungsdynamik und den damit verbundenen Verunsicherungen gestärkt und entwickelt werden?

Selbstwirksamkeit unterstützen

Selbst-Beitrag

- >> Bleiben Sie in Bewegung – körperlich und geistig – und trauen Sie sich aus Ihrer Komfort-Zone heraus.
- >> Orientieren Sie sich an Zielen; bleiben Sie offen für die Wege dorthin.
- >> Denken und handeln Sie „out of the box“.
- >> Reflektieren Sie kompromisslos Ihre Wahrnehmungen, Denken und Handeln; stärken Sie Ihre Stärken.
- >> Nutzen Sie Feedback als Chance der Horizonterweiterung.

Führungskräfte-Beitrag

- >> Sorgen Sie für Vielfalt im Team.
- >> Erweitern Sie Handlungsspielräume; stärken Sie Eigenverantwortung glaubhaft und nachhaltig.
- >> Fordern und fördern Sie ermöglichend, würdevoll und dienend.
- >> Leben Sie Leadership – inspirierend, stimulierend, initiiierend, beteiligend, Perspektiven-erweiternd.

HR-Beitrag

- >> Matchen Sie Neigungen und Kompetenzen mit Aufgabenstellungen und Anforderungen (Cultural-Fit vor Competence-Fit).
- >> Erweitern Sie Horizonte, unterstützen Sie Perspektivwechsel, agieren Sie lateral und transformational.
- >> Stärken Sie Stärken.
- >> Initiieren und begleiten Sie würdevolle HR-Prozesse und Schritte.

Executive-Beitrag

- >> Ermöglichen, formen und fordern Sie eine Kultur und Struktur der Selbstwirksamkeitserfahrungen – besonders in schwierigen Situationen.
- >> Seien Sie Hüter*in einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur.
- >> Seien Sie an- und begreifbar, gestalten und nutzen Sie den reflexiven Raum; fordern Sie den konstruktiv kritischen, schrägen Geist.



Es wandelt uns

Oder warum uns (alte) Dogmen nicht mehr weiterhelfen

Man sagt: Wir leben in Zeiten hoher Volatilität und Unsicherheit. Zeiten, die wandelbare Organisationen erfordern. Doch dabei werden die Begriffe Wandel und Anpassung im Diskurs manchmal vermischt: Geht es wirklich nur um die Anpassung an Umweltbedingungen, oder eben auch darum, diese Organisationsumwelten mitzugestalten? Denn für das, was auf uns zukommt, werden wir beides brauchen: sowohl Stabilität durch Strukturen als auch tiefgreifende Veränderung durch Gestaltungsfreiräume.

Michael Auinger



Michael Auinger

Um das Kunststück des Stabilisierens und Gestaltens zu bewerkstelligen, hilft uns eine Vielzahl an unterschiedlichen Organisationstheorien und Modellen, denen wir als Entwickler*innen ein großes Repertoire zur Arbeit mit Organisationen verdanken: So eignet sich die Systemtheorie mit ihrer radikal konstruktivistischen Perspektive hervorragend dazu, bestehende Zustände zu beobachten und Interventionen zu

planen. Die Human-Relations-Bewegung und Person-zentrierte Ansätze lenken unsere Blicke auf die Landkarte zwischenmenschlicher und innerpsychischer Dynamiken. Mechanistische Ablaufmodelle mit ihren Hierarchien bieten Rahmen und Orientierung durch ganz klare Strukturen. Aktuell heiß diskutierte Konzepte, wie Liberating Structures, Holacracy und Agilität, versorgen uns mit naturalistischen

Metaphern und Tools – die Organisation als Körper mit einer Vielzahl autonom organisierter und zueinander vernetzter „Zellen“.

Nun ist dieser reiche Fundus an Herangehensweisen andererseits aber auch eine Quelle für einander scheinbar unvereinbar gegenüberstehende Positionen und Zugänge. Was also ist „die richtige“ organisationale Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit? Und ist das überhaupt die richtige Frage?

nungsfeld und die Arbeit mit diesem ist aus unserer Sicht ein wesentliches bewegendes Element.

In komplexen Umwelten gilt die Kombination von Selbststeuerung und Sinn-Orientierung als Königsdisziplin. Davon sind auch wir überzeugt. Seit einiger Zeit liest man in diesem Zusammenhang nun überall von der Agilisierung, die scheinbar zum Patentrezept für organisationale Herausforderungen verkommen ist: Sie fordert eine Flexibilisierung von Menschen und Struktu-

globalen Markt und dem dahinterstehenden Paradigma des (möglichst) freien Spiels der Kräfte ausgeht. Das ist aber nur eine realitätsgestaltende Sichtweise. Aus unserem ganzheitlichen Anspruch heraus sind wir überzeugt:

1. Nachhaltige organisationale Beweglichkeit entspringt der Kanalisierung von Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen. Denn in der Bearbeitung dieser Spannungsfelder

>> In komplexen Umwelten gilt die Kombination von Selbststeuerung und Sinn-Orientierung als Königsdisziplin. <<

Denn um Orientierung und Gestaltungsfähigkeit auf einem sich so schnell verändernden Terrain wie unserer globalisierten Welt zu gewinnen, können zusätzlich zu diesen etablierten Denktraditionen ganz andere Arten von Kartographie-Methoden nützlich sein, die Raum für ebendiese Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Methoden zulassen und dabei die immer umfassendere Überlappung von sozialen und technologischen Akteuren (z.B. Artificial Intelligence) thematisieren.

Den philosophischen Rahmen dafür liefert der Poststrukturalismus¹, den methodischen die Actor-Network Theory (ANT)².

Wer bewegt was?

In Organisationen bestehen seit jeher konträre Intentionen und Ansätze zeitgleich. So sind beispielsweise Innovations- und Administrationsbereiche üblicherweise unterschiedlich organisiert, die in ihnen tätigen Akteure verfolgen unterschiedliche Interessen und sind unterschiedlichen Stakeholder*innen mit jeweils unterschiedlichen Intentionen Rechenschaft schuldig. Gerade aber das aus der Unterschiedlichkeit der Akteure entspringende Span-

ren – doch zu welchem Zweck erfolgt diese Flexibilisierung? Und auf welchen Reflexions-Reifegrad trifft der gewählte Organisationsansatz?

Wenn damit in letzter Konsequenz die Ausrichtung aller oder zumindest möglichst vieler Teilbereiche einer Organisation an den (volatilen) Kundenbedürfnissen gemeint ist, klingt das zuerst gut. Es könnte aber mittel- bis langfristig genau zum Gegenteil von dem führen, was mit „agil“ im eigentlichen Wortsinn gemeint ist. Nämlich zu autoritären Strukturen durch die Unterordnung aller organisationaler Reflexions- und Bewertungsschemata unter die Interessen eines Stakeholders: des Marktes.

“The business of business is business“³! Ein Leitprinzip, das in einer Zeit von beginnender Klimakatastrophe und globaler Digital-Oligopole nicht im Sinne des Menschen sein kann (Amazons globale Logistik-Dominanz, Facebooks Metaverse, Googles defacto Kontrolle über die „Landkarte“ des Internets, ...).

Natürlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass der organisationale Veränderungsdruck seit Jahren stark von einem

liegen die Qualitätspotenziale und in Folge auch jene wirkmächtigen Allianzen, die es für fundamentalen Wandel benötigt.

2. Auch Trends, Tools und Methoden, wie SCRUM, Holacracy, diverse Softwares etc., tragen implizit Intentionen und Ziele in sich, die zumindest sicht-, reflektier- und diskutierbar gemacht werden müssen, um die organisationale Reflexionsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
3. Organisationale Bewegung und Innovationskraft entstehen aus dem Hin- und Herpendeln zwischen Gestaltungsfreiräumen und klaren Strukturen in verschiedenen Bereichen der Organisation. Freiräume öffnen Lern- und Veränderungsfelder; Phasen klarer Struktur und Richtung sorgen für die notwendige Umsetzungsenergie.
4. Die Kunst in der Prozessbegleitung liegt nun vor allem darin, diese Pendelbewegung und Balance der Interessen so zu begleiten, dass Lernen und Veränderung sowie zielgerichtete Umsetzungsenergie ausreichend Zeit und Raum finden.

Gestaltungskräfte in Bewegung

Welchen Mehrwert bringt nun eine ANT-Perspektive auf Organisationen in diesem ohnehin schon reichen Fundus an Modellen und Theorien? Nun, vor allem das wertfreie Anerkennen des Fundus selbst und einen gewissen Pragmatismus: Für die kommenden Herausforderungen werden uns Dogmen alleine nicht weiterhelfen – sofern wir nicht wie Goethes Zaublerlehrling enden wollen. Wir werden die ganze Klaviatur bespielen müssen.

Denn im ANT-Verständnis sind Organisationen **soziomaterielle Netzwerke**. Das bedeutet: Hier richten sich **Menschen, Institutionen, Ideale** (z.B. Purpose, Werte, Grundannahmen, Visionen, Theorien, ...), **technische Artefakte** (z.B. Produkte, Gebäude, Rollenbeschreibungen, Software, Prozesse wie SCRUM, Stage Gate etc., ...) und **Natur** (durch die zunehmenden Auswirkungen der Klimaveränderungen) in Gleichwertigkeit aneinander

und hin zu etwas (z.B. der Vision CO2-Neutralität) aus.

Durch diese Gleichwertigkeit von „Sozialem“ und „Technischem“ rückt die Balance, Kompromissfindung und Verschmelzung bisher eventuell noch wenig beachteter Akteursgruppen in den Fokus, welche „die“ Organisation und deren Grenzen zu ihren Umwelten in Co-Creation stetig neu erschaffen: sogenannte Aktanten. Dazu gehören selbstverständlich auch Kund*innen, aber eben nicht nur. Denn ANT ist eine Methode, um organisationale Komplexität möglichst umfassend zu berücksichtigen. Dabei offenbart sie auch unerwartete Machtgefüge. Zum Beispiel die durch COVID-19 erforderlich gewordenen Technologien zur virtuellen Zusammenarbeit: Wie haben diese das Sozial- und Machtgefüge in ihrem Betrieb beeinflusst? Haben sie eventuell sogar andere Entscheidungen hervorgebracht, die so im „Analogen“ nicht gefallen wären?

Daher sind Führungskräfte und -rollen heute besonders gefordert, Gestaltungskraft daraus zu gewinnen, unhin-

terfragte und festgefahrene Perspektiven aufzulösen (auch ihre eigenen!), die wesentlichen Aktanten an einen Tisch zu bringen und pragmatisch Brücken zwischen ihnen zu bauen. Um dann mit den daraus entstehenden neuen Dogmen wieder Wirksamkeit zu erreichen.

Sie sind also gefordert, **aus der Organisations-Umwelt eine Mitwelt zu machen**. Um eben dann aus dieser Mitwelt heraus wieder sinnvoll differenzieren zu können. Bewegte Organisationen befinden sich also in einem ständigen Prozess des Öffnens und Schließens. Sie gewinnen daraus nicht nur ihre Anpassungsfähigkeit, sondern auch ihre Innovationskraft.

¹ Deleuze, Guattari (1993): *Tausend Plateaus*

Foucault (1969): *The Archeology of Knowledge*

² Bruno Latour (2012): *Existenzweisen. Eine Anthropologie der Modernen*

³ Milton Friedman (1970)

⁴ Latour (2017): *Kampf um Gaia. Acht Vorträge über das neue Klimaregime*.

⁵ Bruno Latour (2005): *Reassembling the social*

ANT: Methodologische Prinzipien

Die bewegte Organisation als komplexes Stakeholder-Geflecht – ein hilfreicher Kompass dafür kann die Verinnerlichung von 3 Prinzipien aus der Actor-Network Theory (ANT) sein:

1. **Agnostische Beobachtung:** ALLES wirkt. Jede Methode, Theorie, jedes Tool, das ich einsetze, verändert meine Anschauungen und Ziele und sollte daher immer gut reflektiert werden – eventuell „zensiere“ ich damit sogar ungewollt die Protagonist*innen meiner Organisation und deren wertvolle Anschauungen. **There is no information, only trans-formation.**
2. **Generalisierte Symmetrie:** der Versuch, vermeintlich unterschiedliche Dinge (z.B. Organisationskultur und SAP-Systeme) mit der gleichen Sprache/dem gleichen Repertoire zu beschreiben, um ansonsten automatisch entstehende Trennlinien aufzuheben bzw. so Verknüpfungen sichtbar machen zu können, die sonst von vornweg ausgeschlossen worden wären.
3. **Freie Assoziation:** „Technologie ist Gesellschaft haltbar gemacht“⁵. Organisationen sind soziomaterielle Netzwerke. Allzu oft sind wir aber verleitet, klare Grenzen zwischen „dem Sozialen“ und „dem Materiellen“ (z.B. technische Objekte, Tools, Templates, ...) zu ziehen und laufen damit Gefahr, wesentliche Zusammenhänge von vornweg auszuklammern. „Freie Assoziation“ ist ein Selbstanspruch, die Akteure einer Organisation und deren Perspektiven ernst zu nehmen und ihnen eine Stimme zu geben (das gilt auch für „nicht-menschliche“ Akteure – z.B. was „will“ das Stage-Gate-Template von mir? Welche darin „eingeschriebenen“ Werthaltungen, Normen, Intentionen, Grenzen etc. transportiert es in der Anwendung?).



Think Outside the Plan

Wie wir im Ungeplanten neue Möglichkeiten entdecken

In Unternehmen sind unerwartete Situationen beinahe alltäglich. Man könnte versuchen, diese durch noch strikere Regeln, detaillierteres Reporting und Planen zu verringern. Man könnte aber auch lernen, besser damit umzugehen. Die Kunst der Improvisation bietet dafür viele Anregungen.

Barbara Jany



Barbara Jany

Die Stühle sind in perfekten Reihen aufgestellt. Der Moderator und die Tontechnikerin checken gemeinsam den Sound. Getränke und Brötchen für das anschließende Buffet sind geliefert. Am Empfang werden bereits die ersten der 400 erwarteten Gäste der wichtigsten Kund*innen-Veranstaltung des Unternehmens begrüßt. Da läutet das Telefon des Projektleiters: Das Taxi der Keynote-Speakerin hatte auf dem Weg vom Bahnhof einen Unfall. Sie wird soeben mit dem Verdacht auf eine Gehirnerschütterung mit der Rettung

ins Krankenhaus gefahren. Was wohl der Albtraum aller Veranstalter*innen ist, ist in großen und kleinen Ausprägungen Alltag in Unternehmen. Ein wichtiger Kunde bricht weg, oder gar ein ganzer Absatzmarkt. Die IT fällt für einige Stunden aus. Eine neue Technologie überrollt den Markt. Je komplexer die Organisation, je schnelllebiger der Markt umso häufiger sehen sich Führungskräfte und Mitarbeiter*innen neuen Situationen gegenüber, für die die eingespielten Standards nicht mehr hilfreich sind. Oder oft sogar

hinderlich. Eine bewegte Organisation braucht bewegliche Menschen. Die nach dem ersten Schreck rasch wieder handlungsfähig werden, nach Lösungen suchen und damit mögliches Chaos verhindern.

Improvisation braucht Expertise

Auf der Suche nach hilfreichen Haltungen und Werkzeugen stößt man immer häufiger auch auf die Kunst der Improvisation. Sie ist vor allem aus der Jazzmusik bekannt, aber auch im Theater stellt sie eine eigene Kunstform dar. Und wer in den 1980iger Jahren gern ferngesehen hat, hat sich vielleicht auch an MacGyvers Lösungen für knifflige Probleme erfreut.

Was alle hier erfolgreichen Akteur*innen eint, ist ihre hohe Expertise. Nur wer sein Instrument beherrscht, wer als Schauspieler*in trainiert ist oder eine fundierte technische Ausbildung hat, kann spontan agieren und sich wirklich frei bewegen. Und dabei auch wieder Qualität liefern. „Sometimes you have to play a long time to be able to play like yourself“, meinte Jazz-Legende Miles Davis.

Die dazu ebenfalls nötigen Haltungen der Improvisation wiederum sind auf den ersten Blick recht einfach umsetzbar und gelten gleichermaßen für die Jazz-Musik wie für Organisationen. Der Coach und Unternehmensberater Robert Poynton bricht sie auf drei simple Grundsätze herab: „Notice More“, „Let Go“ und „Use Everything“. Doch was genau meint er damit?

„Let Go“

Loslassen ist die wesentlichste Voraussetzung. Allen voran die eingespielten, Sicherheit und Orientierung gebenden Standardprozesse und -lösungen. Den vorab gefassten Plan. Die Erwartung und Konvention, wie eine Kund*innen-Veranstaltung abzulaufen hat, um beim Eingangsbeispiel zu bleiben. Das

braucht etwas Zeit und auch die Möglichkeit, seinen unmittelbaren Emotionen, wie Wut und Trauer, ihren Raum zu lassen. Erst dann kann das Loslassen gelingen – und damit das Einlassen auf die sich nun bietenden Chancen und Möglichkeiten.

„Notice More“

Im Normalmodus filtern wir viele der auf uns einwirkenden Eindrücke und Informationen. Was durchaus sinnvoll ist, wenn wir im Alltag halbwegs effektiv und effizient sein wollen. Wollen wir jedoch in unerwarteten Situationen handlungsfähig bleiben, sollten wir ganz bewusst wahrnehmen, was die Welt, das unmittelbare Umfeld, andere Menschen und wir selbst uns (noch) sagen. Wirklich zuhören, was Menschen sagen – und nicht im Kopf schon wieder eine Replik auf die vermutete Aussage formulieren. Die Sinne schärfen. Umsehen, was und wer alles gerade jetzt zur Verfügung steht.

„Use Everything“

Um die nun wahrgenommenen Dinge auch tatsächlich nutzen zu können, braucht es eine offene Haltung. Das kann unserem automatischen Modus widersprechen, alles uns Unvertraute und Fremde erstmal abzulehnen. „Everything is an offer“, fasst Robert Poynton die wesentliche Haltung in der Improvisation zusammen. Also gilt es, den ersten Impuls zu unterdrücken und genau hinzusehen. Was und wer ist jetzt alles da? Wie kann uns das eventuell weiterbringen auf dem Weg zu einer Lösung? Welche neue Idee löst der Gedanke eines anderen bei mir aus?

Zusammenarbeiten

So sagt Dirigent Markus Poschner, der auch als Jazzpianist aktiv ist, in einem Gespräch des Ö1 Klassiktreffpunktes: „Das wirklich Wesentliche ist das Geben und Nehmen, zuhören zu können, beidseitig. Ich glaub nur dann kann etwas entstehen als die Summe der

Einzelteile. (...) Man sollte immer großen Respekt haben vor den Ideen der anderen. Und wenn man das einfließen lässt in die eigene Arbeit, dann kann etwas Großes entstehen.“

Improvisationskunst wird oft in der Kollaboration von Menschen gespielt. Und genau darin liegt auch die Chance für Unternehmen, die meist viel Erfahrung in der Zusammenarbeit von Menschen haben. Um diese mit den Haltungen und Fertigkeiten der Improvisation ausreichend bewegt zu halten, braucht es entsprechend geübte Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. Aufbauend auf einer hohen Expertise und Erfahrung im jeweiligen Fachbereich.

Etwas Besonderes gestalten

Was also könnte der Projektleiter unseres Beispiels tun, um den Abend zu retten? Rasch sein Team zusammenholen und vielleicht auch noch weitere Anwesende, wie Kund*innen oder Ton-technikerin. Raum geben für eventuell aufkommende Wut oder Verzweiflung. Und dann den ursprünglichen Plan loslassen. Bewusst wahrnehmen, was der Raum alles bietet. Alle um ihre Gedanken bitten, seien sie auch noch so absurd auf den ersten Blick. Alles nutzen, Ideen weiterspinnen. Vielleicht gibt es Mitarbeitende, deren Expertise spannend wäre? Das Publikum selbst zu Akteur*innen machen und in die Veranstaltung involvieren? Was auch immer die Lösung ist: Meist entsteht dabei etwas ganz Besonderes, das sich lange in die Erinnerungen einprägt.

Weitere und vertiefende Infos:

- >> Buch von Robert Poynton: *Do Improvise: Less Push. More Pause. Better results*
- >> Buch von Kat Koppett: *Training to Imagine*
- >> Webseite von Lukas Zenk, Donau-Universität Krems: www.improvisation.science/



Agilität als einzige Lösung?

Wie heterogene Strukturen das Zusammenspiel entdecken

Unternehmen sind zunehmend damit konfrontiert, dass hierarchische und agile Organisationseinheiten parallel bestehen. Anstatt eines kräftigen Miteinanders entstehen ein Konkurrieren um Aufmerksamkeit und Ressourcen, eine gewisse Ohnmacht und nicht selten ein Klagen über die grundsätzliche Unvereinbarkeit. Die wirkliche Kraft des Miteinanders bleibt oft unentdeckt. Kontakt und Nähe können einen wertvollen Beitrag leisten, um das Besten aus beiden Welten zu vereinen.

Eva-Maria Maurerbaur



Eva-Maria Maurerbaur

Agile und hierarchische Strukturen ticken grundlegend verschieden. Dies zeigt sich beispielsweise in heterogenen Arbeitsweisen, Wertvorstellungen, Tempi oder Rhythmen. Klassische Zuschreibungen sind beispielsweise:

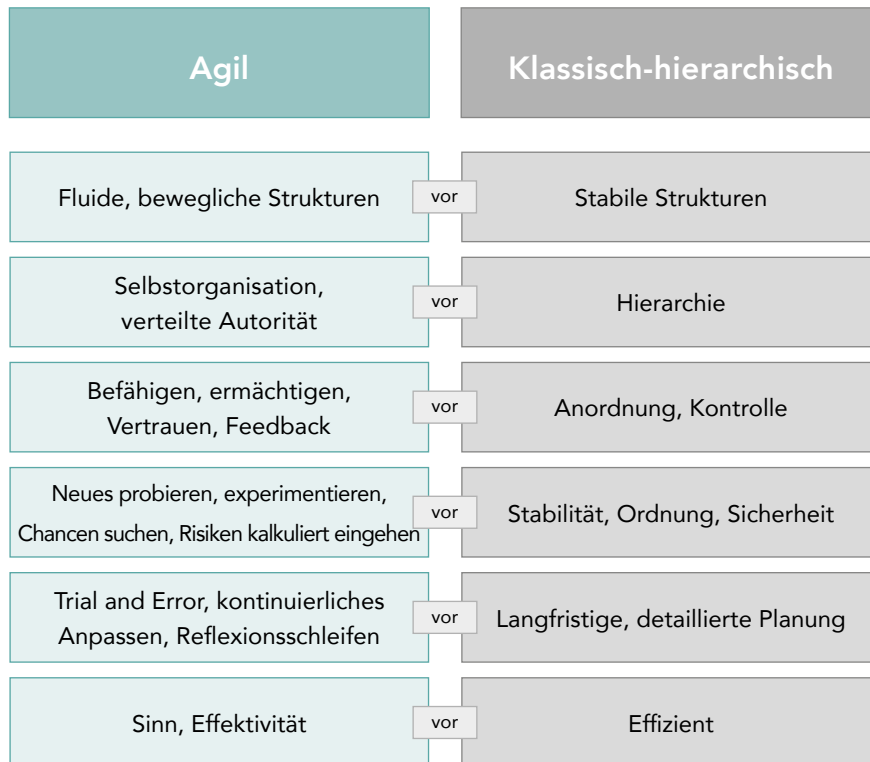
- >> Hierarchische Strukturen: planbar, orientierungsgebend, verlässlich, langsam, starr, veraltet
- >> Agile Strukturen: beweglich, an-

passend, wendig, innovativ, cool, kundenorientiert

Nicht selten entsteht der Eindruck als würden ausschließlich agile Strukturen zum Erfolg führen.

Doch, ist diese Annahme berechtigt? Nicht unbedingt!

Hierarchische, agile sowie auch alle in-between vorhandenen Ausprägungen haben ihre Berechtigung!



Anglehnt an Schmidt, 2020

Kontext & Unternehmenszweck prägen

Der Kontext ist entscheidend für die Struktur: In komplexen bzw. VUKA-Kontexten zeigen sich agile Organisationsformen effizient und effektiv, während in einfachen oder komplizierten Umfeldern klassische, hierarchische Modelle besser geeignet sind. Da die Komplexität jedoch allgemein steigt, ist es jedenfalls bedeutend, die Spielarten der Agilität zu erlernen und im Unternehmen zu verankern.

Blicken wir in die Unternehmen, so sehen wir, dass aktuell vielfach mehrere Ansätze gleichzeitig benötigt werden: Entwicklungs-, IT/Software- oder Kreativabteilungen brauchen tendenziell agilere Strukturen, wohingegen sich zum Beispiel in Verwaltung und Produktion vielfach klassische Strukturen bewähren. In Projekten wird nicht selten beides gleichzeitig benötigt. Die Antwort liegt damit nicht im Entweder-oder, sondern im Sowohl-als-auch.

Folglich gilt es – ausgehend vom jeweiligen Unternehmenszweck – ein stimmiges Zusammenspiel unterschiedlicher Ansätze im Unternehmen zu kreieren.

Nahtstellen als kritisches Momentum

Die Frage ist nun, ob agile und klassische Organisationseinheiten autonom und abgegrenzt oder in einer engen Beziehung zueinander bestehen sollen. Egal, welche Form: Besonders bedeutend ist das Zusammenspiel an den Nahtstellen¹. Kenntnis des und Verständnis für den „Anderen“ bildet dabei die Basis für ein erfolgreiches Miteinander. Herrscht ein gemeinsames Verständnis, dass unterschiedliche Einheiten nach differenten Grundregeln funktionieren und damit anders agieren dürfen und müssen, gelingt es leichter die eigene Sicht- und Herangehensweise als die einzig Richtige loszulassen und sich mutig für das „Neue“ zu öffnen.

Damit wird die Situation jedoch auch ambivalenter. Personen an den Nahtstellen brauchen eine hohe Ambiguitätstoleranz (Elsa Frenkel-Brunswik, 1949). Das heißt, sie müssen Mehrdeutigkeiten und Unsicherheit gut aushalten und damit konstruktiv umgehen können.

Im Kontakt gemeinsam wachsen

Dialog und Austausch mit dem „Fremden“, dem „Andersartigen“ unterstützt dabei, diese Herausforderung zu meistern. Im Kontakt werden die gelebten Denk- und Herangehensweisen, Haltungen und Werte erkundet und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiedlichkeiten benenn- und besprechbar.

„Es bedeutet sich vertraut miteinander machen (...) Du bist für mich nur ein kleiner Junge, ein kleiner Junge wie hunderttausend andere auch. Ich brauche dich nicht. Und du brauchst mich auch nicht. Ich bin für dich ein Fuchs unter hunderttausenden von Füchsen. Aber wenn du mich zähmst (Anm.: im Sinne von „vertraut machen“), dann werden wir einander brauchen. Du wirst für mich einzigartig sein. Und ich werde für dich einzigartig sein.“

aus *Der kleine Prinz*

Darüber hinaus ist die Reflexion konkreter Praxisfälle bzw. -entscheidungen wertvoll. Es gilt zu erforschen, welche Annahmen und Werte bzw. Notwendigkeiten bei konkreten Entscheidungen handlungsleitend waren. Dadurch werden die individuellen Spezifika am **point of operation** sichtbar.

Im Kontakt lernen sich somit die Wirkenden in agilen und hierarchischen Strukturen besser kennen und verstehen – und somit auch die damit verbundenen Notwendigkeiten und Handlungsweisen. Das Besondere am anderen wird erlebbar und damit gemeinsames Wachsen ermöglicht.

Im Gesamtunternehmen erweitert sich das Verhaltensrepertoire, die Problemlösungs- und Handlungskompetenz, was einen wertvollen Beitrag zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen leistet.

¹ Diese Nahtstellen können bspw. zwischen zwei Abteilungen, die zusammenarbeiten oder unter einzelnen Teammitgliedern, die gemeinsam ein Projekt bearbeiten oder auch in der Integration gegensätzlicher Rollen innerhalb einer Person sein.

Wie kann Führung die Ausbalancierung unterstützen?

- >> Definition des Unternehmens-/Teams-/Projektzweckes
- >> Bewusstsein für die Bedeutung des jeweiligen Kontextes entwickeln und passende Strukturen ableiten
- >> Einnehmen der Metaperspektive zur Komposition eines stimmigen Zusammenspiels
- >> Verständnis für die Bedeutung aller Ausprägungen und Verständnis für die Wechselwirkungen
- >> Klare Positionierung, dass unterschiedliche Strukturen nebeneinander existieren sollen
- >> Identifikation der Nahtstellen, damit diese bewusst gestaltet werden können
- >> Schaffung von Lern-, Austausch- und Resonanzräumen, damit die Information und Austausch zum fließen beginnen
- >> Entwicklung und Förderung der Ambiguitätstoleranz bei sich und den Mitarbeitenden
- >> Schaffung einer Balance für die Mitarbeitenden aus Rückzug in vertraute Gebiete und Anreiz, die eigene Komfortzone zu verlassen



Buchen Sie individuelle Inhouse-Seminare für Ihr Unternehmen!

INOVATO Akademie



Es ist kein Drama!

Strategien, Haltungen und Methoden der Angewandten Improvisation, um mit Unvorhersehbarem gut zurecht zu kommen. Für Menschen in dynamischen Systemen.

- >> Methoden und Haltungen der Angewandten Improvisation
- >> Übungen zur Stärkung dieser Haltungen
- >> Reflexion der Umsetzung im konkreten Alltag



Wirksame Meetingkultur

Neue Ansätze für die effektive und effiziente Gestaltung von Meetings. Für Führungs- und Schlüsselkräfte.

- >> Bestandsaufnahme der Meeting-Praktiken, der Stolpersteine und der Ressourcenkiller
- >> Erarbeitung von Grundsätzen und Handlungsmaßstäben für die künftige Meeting-Kultur
- >> Entwicklung alternativer Formen der Meeting-Gestaltung



Stärkenorientierte Führung

Talentierte Mitarbeiter*innen finden und nachhaltig an das Unternehmen binden. Für Führungs- und Schlüsselkräfte, die mit Veränderungsaufgaben betraut sind.

- >> Einflussbereiche und Auswirkungen stärkenorientierter Führung
- >> Analyse der Führungs- und Performance-Systeme Ihres Unternehmens
- >> Entwicklung konkreter Ideen und Ansatzpunkte



Wertschöpfungshygiene ist gefragt!

Strukturen und Regelungen sind für Organisationen überlebenswichtig, können aber zugleich als immense Energiefresser den Weg zu Kund*innen steinig werden lassen. Wie kann Organisationale Hygiene am Point of Operation für eine kraftvolle Wertschöpfung sorgen?

Georg-Suso Sutter



Georg-Suso Sutter

Es ist offensichtlich, dass Mitarbeitende (MA) viel Zeit mit Dingen verbringen, deren Mehrwert für Kund*innen zweifelhaft ist. MA sind mit Angelegenheiten beschäftigt, die sie als sinnlos im Sinne des Unternehmenszweckes empfinden. Meetings, Briefings, Kontrollschleifen, Reports etc. zwingen sie dazu, ständig zwischen internen Strukturfordernissen und Kundenbedürfnissen zu balancieren.

Angesichts der heute vorherrschenden Käufermärkte und der Realität des Rin-

gens um geeignete Anbieter*innen von Qualifikationen ist eine solche Konzentration auf die aus einer internen Logik heraus definierten Notwendigkeiten pure Ressourcenvernichtung. Die Kernfrage lautet: Wie viel Struktur und Regelung braucht es im Interesse einer Fokussierung auf MA und Kund*innen wirklich?

Damit ist der Maßstab klar. Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Strukturen müsste sich an ihrem Beitrag für die Erzielung des Geschäftszwecks messen

lassen. Konsequenterweise wäre zu fragen: Woran hakt es in der Wertschöpfung? Was hält die Menschen vom Arbeiten mit Kund*innen ab?

Pragmatischer Zugang

Ganz pragmatisch gälte es in Bezug auf solche Praktiken „Wertschöpfungshygiene“ als zentrales Element der Unternehmenssteuerung zu verankern. Dabei würden alle Elemente der Unternehmenspraxis darauf geprüft, ob sie dazu beitragen, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen bzw. die Mitarbeitenden daran hindern, den Wertschöpfungsbeitrag zu sichern.

Was es also braucht, ist eine Inventur

- >> der gängigen Management-Praktiken, wie Budgetprozesse, Meeting-Regeln, Meilensteine, Reportings, Plan-Ist-Vergleiche, Kostenstellen, Wasserfall-Projektmanagement;
- >> aber auch etablierter HR-Instrumente, wie MA-Befragungen, MA-Beurteilungen, MA-Bindungs- und Personalentwicklungsprogramme, Prämienregelungen, Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen;
- >> im Weiteren von Regelungen, wie Reiserichtlinien und Regelungen für Dienstwagen, Überstunden, Unterschriften, Urlaub;
- >> und schließlich auch kultureller Artefakte, wie Dresscodes, Meeting-Kultur, Arbeitszeitverhalten oder Parkplatzregelungen.

Rollenklarheit als Hebel

Konflikte in der betrieblichen Wirklichkeit sind oft Ausdruck und Folge einer strukturellen Ungeklärtheit der Arbeitsbeziehungen. Unzureichend geklärte Rollen haben das Potenzial, Energie der MA derart zu binden, dass Kund*innen auf der Strecke bleiben. Es wird von Führungskräften oft unterschätzt, wie notwendig klare Rollen sind, damit die Energie auf den Wertschöpfungsbeitrag ausgerichtet wird. Anstelle der strukturellen Klarheit wird eine diffu-

se, fast rührende Sentimentalität der Beziehungspflege gelebt. Als hilfreich erweist sich stattdessen die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- >> Was ist der Zweck der Rolle?
- >> Welche Ergebnisse werden von Rollenträger*innen erwartet?
- >> Welche Entscheidungen werden von Rollenträger*innen getroffen?
- >> Was sind „Nicht-Aufgaben“ der Rolle?
- >> Welche Leistungsbeziehungen bestehen zu Schnittstellenpartner*innen?

Warum Mindset-Arbeit?

Nun wäre es zu kurz gegriffen, würde man direkt Strukturen und Regelungen neu ordnen oder sich mit der Rollenklärung zufriedengeben. Die eigentliche Ebene der Veränderung ist die der Überzeugungen, somit der verinnerlichten organisationalen Glaubenssätze, die den Strukturelementen und dem damit verbundenen Verhalten implizit zugrunde liegen.

Viele Glaubenssätze in hierarchisch geprägten Umfeldern verbindet noch immer eine übergeordnete Überzeugung, nach der Unternehmen deterministisch steuerbare Maschinen sind. In Gegenwart komplexer Märkte sind mit solchen Glaubenssätzen verbundene Praktiken jedoch immer öfter ein Hindernis für die Wertschöpfung. Vom Vorgehen her wäre es denkbar, zunächst die Organisation dahingehend zu hinterfragen, auf welchen Überzeugungen sie gründen. Anschließend werden Praktiken gesucht, die mit diesen Glaubenssätzen zusammenhängen. Weiters kann überlegt werden, wie die Annahmen, z.B. im Sinne selbstorganisierten Handelns, zu verändern wären. Im dritten Schritt sollten die Strukturelemente entsprechend angepasst werden, sodass sie mit Blick auf die Kund*innen hilfreich sind.

Selbstverständnis klären

Die beschriebenen Veränderungsim-

pulse werden nur dann das Potenzial einer konsequenten MA- und Kundenorientierung zur Entfaltung bringen, wenn das Selbstverständnis des Unternehmens geklärt ist. Zu empfehlen ist, mit Hilfe des Organisationskompasses¹ „existenzielle Fragen“ des Unternehmens zu klären.

(1) Die existenzielle Berechtigung: Wie klar sind Sinn und Mission des Unternehmens?

(2) Der Leading-Anspruch: Wie sehr dienen die handlungsleitenden Werte und (Führungs-)Prinzipien der Orientierung und dem Zweck der Organisation?

(3) Das angestrebte Zukunftsbild: Wie klar ist das Zukunftsbild beschrieben und wie stringent sind die strategischen Hebel darauf ausgerichtet?

(4) Die Gemeinschaft der Mitarbeitenden: Was trägt das Zusammenwirken der MA und wie weit reichen deren Qualifikationen für die Bearbeitung der gestellten Aufgaben?

(5) Das operative Management: Wie effektiv und effizient, aber auch wie unterstützend sind die für die Umsetzung der Strategien notwendigen Ressourcen, Prozesse und Strukturen auf die Wertschöpfung ausgerichtet?

Auf der Grundlage eines derart geklärten Selbstverständnisses kann es überhaupt erst gelingen, die Notwendigkeit praktizierter organisatorischer Regelungen und Praktiken sowie die Sinnhaftigkeit der damit verbundenen Überzeugungen zu beurteilen. Es könnten dann Strukturen und Regelungen etabliert werden, die die Menschen in ihrer Arbeit mit Kund*innen unterstützen. Und ganz entscheidend: Ein so verstandener Ansatz der Wertschöpfungshygiene birgt auch das Potenzial, dass jede*r Einzelne sein/ihr Wirken als sinnhaft und selbstverantwortet erfährt – ein starker Hebel für eine gelingende Mitarbeitendengewinnung und -bindung.

¹Ausführliche Beschreibung: Isabella Klien „Der Organisationskompass in Coaching und Beratung“



Selbstwirksamkeit – die etwas andere Heldenreise

Eigenverantwortlichkeit und sich selbst wirksam erleben sind ein lebenslanger Prozess, der immer wieder neu über- und durchdacht werden muss. Es ist ein Veränderungsprozess, der uns aus der Komfortzone holt, mit Stress besser umgehen lässt und uns dadurch resilienter macht. Beleuchten wir diese Lebensreise, die bereits in unserer frühesten Kindheit beginnt.

Andrea Auinger



Andrea Auinger

Wurden wir als Kinder wertschätzend behandelt – von unseren Eltern und den „wichtigen Anderen“, wie Freund*innen, Lehrer*innen, Trainer*innen, Nachbar*innen, Verwandten? Wurden wir gefordert und gefördert? Konnten wir auch Leichtigkeit spüren und leben, verrückte Dinge tun? Oder war es hauptsächlich schwierig, karg, eher einsam, mit Ab- und Bewertungen gepflastert? Waren wir auf uns selbst gestellt?

Unser „Gewordensein“ stellt schon sehr früh die Weichen in Richtung selbstwirksames Erleben und Widerstandsfähigkeit. Manch eine erlebt sich daher sehr sicher und gut, fest in Überzeugungen und Handlungen, während ein anderer in Unsicherheit und Angst gefangen ist und daher manchen Aufgaben nicht gewachsen scheint, schnell aus dem Gleichgewicht kommt, was oft an psychische und/oder körperliche Auswirkungen gekoppelt ist.

Selbstwirksamkeit entsteht nicht automatisch und ist auch kein genetischer Faktor, den man hat oder nicht, sondern eine Fähigkeit, die wir entwickeln, um unser Leben gut gestalten und uns wirksam erleben zu können. Je öfter wir als Kinder die Möglichkeit zu solchen Selbstwirksamkeitserfahrungen hatten, desto eher wird es uns im Erwachsenenleben gelingen, uns in dieser Stärke zu erleben und den Glauben in uns selbst gut zu verankern. Umso öfter erleben wir dann auch sogenannte Selbstwirksamkeitserwartungen, also das Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz selbst in extremen Situationen und umso öfter bemerken wir, wie innere positive Haltungen unser Tun beeinflussen. Der Glaube in die eigene Wirksamkeit ist also ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für unser Handeln. Was kann realistisch gelingen und was sollte man nochmals überdenken? Selbstwirksamkeitserwartungen haben nichts mit Selbstüberschätzung zu tun, sondern mit realistischen Herangehensweisen an Aufgaben, und bringen mehr Stabilität sowie zugleich Beweglichkeit in Krisensituationen.

Rein in den Drive

In diesem Zusammenhang finde ich persönlich die Geschichte von Frodo Beutlin in Tolkiens Trilogie „Der Herr der Ringe“ eine gelungene Metapher für Selbstwirksamkeit. Frodo Beutlin ist ein kleiner Hobbit, ein sogenannter Halbling, der im schönen Auenland lebt. Er ist nicht unbedingt ein Superheld mit Superkräften, sondern eher das Gegenteil davon. Klein, unbedarft, ein Halbling eben – die Hälfte von etwas „Größerem“, „Besserem“? Aber Frodo ist nicht ängstlich oder demotiviert, sondern mutig und überzeugt, seiner Aufgabe – den Ring in den Feuer des Schicksalberges von Mordor zu zerstören – gewachsen zu sein. Er begibt sich auf eine Heldenreise, die ihm Vieles abverlangt.

Warum schafft er das alles? Warum verliert er nicht den Glauben an sich? Es sind zum einen seine Gefährten. Sie stützen, helfen, bestärken, geben Sicherheit, wenn er nicht mehr kann. Besonders sein bester Freund Sam ermutigt ihn, nicht aufzugeben. Frodo

hat auch Vorbilder. Zudem wächst er an seinen teils sehr leidvollen und angsteinflößenden Erfahrungen über sich hinaus. Man würde heute sagen: Er wird resilienter – widerstandsfähiger.

Bezogen auf die Wirklichkeit heißt das: sich auf den Weg machen, in Bewegung kommen, aus der Starre in den Drive. Und dies ist zu jeder Zeit und in jedem Alter möglich. Das Besondere ist: Wir sind immer zur Veränderung fähig, wenn wir es wirklich wollen und gewisse Grundbedingungen gegeben sind. Und so wie in Frodos Geschichte benötigt man dazu Menschen, die einem wohlgesonnen sind, die unterstützen, fördern, Vertrauen schenken, Sicherheit geben und an einen glauben. Der Glaube versetzt ja bekanntlich Berge. Das Vertrauen in sich selbst und die eigene Stärke ist ein ganz besonderer Schatz, den wir heben und hüten sollten. Der Switch von der Lebensreise zur eigenen Heldenreise ist oft nur ein „kleiner“, aber ein entscheidender Schritt, der neue Wirkungsfelder öffnet. Setzen Sie den ersten Schritt! Nähere Infos: www.bemindful.at

Selbstwirksamkeit lernen

- >> Durch positive Vorbilder (Vorgesetzte, Freund*innen, Idole,...) Vertrauen in sich selbst gewinnen.
- >> Sich selbst und die eigenen Emotionen kennen lernen, mit sich selbst einen guten Kontakt pflegen (und sich nicht abwerten, zum Beispiel durch Sätze wie „Das schaff ich sowieso nie!“). Hierfür eignen sich hervorragend Achtsamkeitsmeditationen (z.B. von Jon Kabat-Zinn). Langsam beginnen, aber dranbleiben!
- >> Fremd- und Selbstbilder einholen, persönliche SWOT-Analysen machen und so die differenzierten Farbtöne in den eigenen Handlungen und Möglichkeiten erkennen. Bei Unsicherheit können außenstehende Personen regulierend und stärkend wirken (z.B. im Coaching, in der Persönlichkeitsentwicklung, in der Therapie).
- >> Von der „Kraftkammer“ (wie im Artikel von B. Jany und F. Auinger in diesem Heft beschrieben) in die eigene Schatzkammer kommen. Denn Selbstwirksamkeit bedeutet auch ein gutes Gefühl von Unabhängigkeit und Autonomie.
- >> In Bewegung kommen – und zwar physisch (z.B. durch Klettern, Wandern, Gartenarbeit, Tandemflug) sowie in Bezug auf die innere Haltung. Auch hilfreich: Sich als Ausgleich mit komplett anderen Themen beschäftigen (ehrenamtliche Tätigkeiten, die persönlichen Memoiren verfassen, Hundetrainer*in werden, ...) und so die eigenen Grenzen bewusst überwinden!
- >> Die eigenen Erfolge feiern und auf sich selbst stolz sein, wenn etwas gelungen ist. Wir neigen leider dazu, die Erfolge der anderen zu bewundern und die eigenen herabzuwürdigen. Dabei sind es gerade die kleinen Erfolge, die uns zu Neuem anspornen und unser Potenzial zur Entfaltung bringen.
- >> Spaß und Humor ins Leben bringen. Lachen – und sei es nur ein Lächeln – bedeutet für unser Gehirn „Es geht uns gut“. Endorphine werden ausgeschüttet und eine Entlastungsreaktion findet statt. Nicht zuletzt wirkt es sich auch positiv auf die Umgebung aus. Denn Lachen ist ansteckend!

Im Porträt: Andrea Zöbl

Seit Sommer 2021 sorgt Andrea Zöbl für einen reibungslosen Betrieb im Trubel unseres Beratungsalltags – mit ihrem klaren Blick und ihrer verbindlichen Art. Die Organisations- und Marketingspezialistin im Gespräch mit Barbara Jany.

Wie ist dein Berufsweg verlaufen, der dich nun erfreulicherweise zu uns geführt hat?

Nach meinem Studium der Kommunikationswissenschaft und Politikwissenschaft bin ich rasch in die PR gekommen und immer stärker ins Marketing eingetaucht. Dabei habe ich unterschiedliche Tätigkeitsbereiche wie Text, Grafik und Online-Marketing kennengelernt. Ich war auch in der Organisation von Seminaren und Veranstaltungen tätig. Das alles kann ich jetzt hier als Allrounderin einbringen.

Hattest du davor schon mit unserem Tätigkeitsbereich zu tun?

Visions- und Strategieprozesse habe ich zuvor als Mitarbeiterin miterlebt. Ich kenne also die Perspektive der Teilnehmerin. Daran kann ich jetzt gut andocken und einen neuen Blickwinkel gewinnen.

*Du bist eine wichtige Drehscheibe zwischen unseren Kund*innen und Berater*innen. Was ist da für dich wichtig, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert?*

Mir ist es wichtig, sich aufeinander verlassen zu können. Vereinbarungen einhalten, sich gegenseitig informiert halten. Und sich auf Augenhöhe begegnen.

Was inspiriert und begeistert dich?

Eine gute Vision kann mich begeistern. Sie muss sich so weit weg anfühlen, als könnte man sie nur greifen, wenn man die Hand ganz weit ausstreckt und sich voll reinhängt. Außerdem faszinieren mich neue Ideen und Ansätze. Ich bin eine gute Beobachterin, sauge auf, was rund um mich ist – oft auch unbewusst. Ich mag Unkonventionelles und bin schnell dabei, wenn es darum geht, mal etwas ganz anderes zu probieren.

Was bedeutet für dich: Die Kraft entsteht dazwischen?

Gemeinsam Neues finden. Die Reibung, die durch unterschiedliche Blickwinkel entsteht, zulassen können. Verstehen, dass genau aus dieser Reibung das Neue wachsen kann.

Wo tankst du Kraft? Was tust du sonst noch gerne?

Ich bin in den vergangenen Jahren zum Morgenmensch geworden und genieße die Stille, bevor der Tag anbricht. Dann habe ich die besten Ideen und strukturiere anstehende



Aufgaben. Ich liebe die positive Unruhe. Gleichzeitig schätze ich die Stille als Ausgleich. Am Wochenende bin ich gerne mit Familie und Freund*innen in der Natur unterwegs.

Buchtipps ...

Wenn man sich im Trubel des Lebens wieder auf das Wesentliche besinnen möchte: „Das Café am Rande der Welt“ von John Strelecky. Ich hole mir da immer wieder etwas Inspirierendes raus.

Worum geht's im Leben?

Das Wichtigste sind geglückte Beziehungen – zu sich selbst und anderen. Die anderen annehmen, wie sie sind, und dabei selbst bleiben, wer man ist: Dann ist man sehr gut unterwegs, denke ich.

Andrea Zöbl

Organisation und Marketing, Ansprechpartnerin für Kund*innen, Vor- und Nachbereitung von Seminaren und Workshops, Unterstützung der Recruiting-Prozesse der INOVATO-Tochter MOTIV

Familienmensch und Tierfreundin mit zwei Katzen



Echt jetzt, Chef?

Wenn lausiges Leadership für die falsche Bewegung sorgt

Organisationen brauchen Bewegung. Um handlungsfähig zu sein, um voranzukommen, um sich weiterzuentwickeln. Eine besondere Bedeutung in diesem Zusammenhang haben die Führungskräfte des Unternehmens. Ihnen obliegt es, dafür zu sorgen, dass die Bewegung in die richtige Richtung steuert und dass sie in frischer, anregender Form am Leben gehalten wird. Ganz schön viel an Verantwortung. Aber dafür haben wir ja unsere Führungskräfte. Nur blöd, wenn diese nicht in der gewünschten Weise performen...

Klaus Theuretzbacher



Klaus Theuretzbacher

Führungskräfte können dafür sorgen, dass sich Dinge in bestimmte Richtungen entwickeln. Je mächtiger sie sind, umso mehr. Sie tragen eine entsprechend hohe Verantwortung für ihr Denken, Auftreten, Handeln und Nicht-Handeln. Naturgemäß sind selbst den Mächtigsten unter ihnen Grenzen gesetzt – auch wenn sie das vielleicht gar nicht gerne hören.

Wenn man Glück hat, hat man es mit

solchen zu tun, die sich zumindest anstrengen, die ihr Bestes geben, um einen wirklich guten Job zu machen, und damit ihrer besonderen Verantwortung für das große Ganze tatsächlich gerecht werden wollen. Im Optimalfall sind sie auch noch mit Kompetenz, Scharfsinn, Reflektiertheit und vor allem mit menschlicher Integrität gesegnet. Wie gesagt: wenn man Glück hat.

Denn es geht auch anders: Eine übermotiviertere Projektleitung, die in ihrer „Hurra, vorwärts!“-Mentalität allen anderen um Meilen voraus ist und längst den Boden unter den Füßen verloren hat. Ein New Remote Leader, der alles ignoriert, was nicht digitalisiert ist, und Menschen nur in gepixelter Form an sich heranlässt. Change-Manager*innen, die nur der Veränderung willen auf Veränderung setzen. Hauptsache, es tut sich etwas, und sie entkommen der Ödnis der Routine. Ein Tollpatsch, der die besondere Gabe hat, stets zum falschen Zeitpunkt an der falschen Stelle zu sein, und es so immer wieder schafft, exakt den falschen Bewegungsimpuls in die Organisation zu bringen. Oder ganz anders - die perfektionistischen Controlletts, die wie alles überwachende Aufsichtsorgane agieren: Nichts darf außerhalb des eng umrissenen Norm-Korridors geschehen. Ihre Mitarbeiter*innen haben stets sämtliche Gesetze und Gebote striktest einzuhalten. Deren Bewegung wird somit zu einem permanenten Mäandern zwischen Einbahnen, Sackgassen und Verbotstafeln – viel Vergnügen!

Trotzdem überleben

Sie sehen schon: Man muss gar nicht den Teufel in Form eines brutalen, menschenverachtend-manipulativen Tyrannen an die Wand malen. Tyrann*innen, die ihr Umfeld in Lähmung versetzen, respektive ihm jenen Rhythmus aufnötigen, der ihnen opportun ist. Es gibt auch etliche andere – vermeintlich harmlosere – Spielarten lausigen Leaderships.

Egal ob man es mit Führungskräften zu tun hat, die sich ungeschickt verhalten, die inkompetent oder schlichtweg unverfroren sind: erstaunlich, dass deren Unternehmen dennoch nicht zum Stillstand kommen, sondern es trotz aller Sandkörner im Getriebe schaffen, erfolgreich zu sein oder zumindest zu überleben. Offensichtlich greifen konstruktive Kräfte der Selbsterhaltung,

des produktiven Widerstands, des Sich-nicht-unterkriegen-Lassens oder auch einfach der Schadensbegrenzung, Harmonisierung und Kompensation.

Konstruktiv gestrickten Kolleg*innen im Führungskreis gelingt es immer wieder, den lausigen Leadern ihre Grenzen aufzuzeigen beziehungsweise zumindest den von ihnen verursachten Schaden abzufedern. Natürlich bedarf es dazu mitunter teils äußerst intensiver Anstrengung, so easy-cheesy- nebenbei lässt sich ein*e besonders „talentierte*r“ Führungsversager*in nicht einbremsen. Ebenso springen Mitarbeiter*innen mit ausgeprägtem Verantwortungsgefühl für ihre Vorgesetzten in die Bresche und versuchen, deren Versagen durch überdurchschnittlich hohen eigenen Einsatz wettzumachen.

So werden – vielleicht gerade durch das arge Agieren fragwürdiger Führungskräfte!? – wertvolle Qualitäten in den Organisationen aktiviert, und das destruktive Machtpotenzial mieser Manager*innen wird auf ein gerade noch vertretbares Ausmaß begrenzt.

Zum Buch

Wollen Sie (weitere) lausige Leader näher kennenlernen? Jene, die die Kunst des miesen Managens meisterhaft beherrschen? Na dann! Zu wahren Höchstleistungen schwingen sich etwa auf:

- >> Der selbstgefällige Tim Wanka auf seiner täglichen Fishing-for-Compliments-Tour
- >> Die schwankende Heidrun Halstenberg, die gerne mal kräftig auf den Putz hauen würde
- >> Der gefürchtete Kostic, der seine wöchentliche Produktionsbesprechung dazu nutzt, seine Mitarbeiter*innen in Angst und Schrecken zu versetzen
- >> Die sich aufopfernde Karin, die an ihre persönlichen Belastungsgren-

zen und mitunter deutlich darüber hinaus geht

- >> Der offensichtlich überforderte Torsten Werner, dem es gelingt, sein komplettes Umfeld zu brüskieren
- >> Und – nicht zu vergessen – Manfred Wurmgrabner, der nur so tut als ob, weil er gerne einen sorgenfreien Arbeitstag hätte

Die zahllosen Anekdoten und Geschichten im Buch lassen uns ungläubig den Kopf schütteln, still und verstohlen schmunzeln oder mitunter schmerzhaft aufjaulen. Staunen Sie selbst, wie viele verschiedene Schattierungen und Spielarten die Arbeitswelt dazu zu bieten hat!

Nähere Informationen:
echtjetztchef.org



376 Seiten, 2021 erschienen bei tredition.de, Euro 34,90

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** Franz M. Auinger **Redaktionsteam** Barbara Jany, Eva Maurenbaur, Maria Haider **Layout** Manuela Kainerstorfer **Lektorat** Stephanie Doms **Editorial Design** Gabriele Brauneis **Bildnachweis** iStock.com/ miljko (S. 1, 2)/ RichiVintage (S. 8)/ skynesher (S. 10); Bella Volen e.U (S. 3); shutterstock.com/ Bjoern Bernhard (S. 5)/ Animaflora Pics-Stock (S. 13); pixabay.com/ Ulrike Leone (S.12)/ StockSnap (S. 15); unsplash.com/ Stephen Leonard (S. 12); Klaus Theuretzbacher (S. 18, 19); Porträts und S. 12: Antje Wolm

