

*inovator* #40

# Was, wenn alles anders wird?

Liebe Leserinnen  
und Leser,

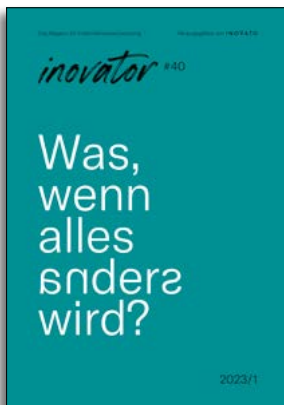
nun halten Sie ihn also in den Händen,  
unseren neu gestalteten INOVATOR. Es war an  
der Zeit. Und war dennoch herausfordernd,  
das Ringen darum, was das Neue sein soll,  
sein darf, sein kann.

Wir erlebten also selbst hautnah, wie er sich  
anfühlt, der Weg ins Neue. Noch dazu, weil  
das neue Layout Ausdruck und Begleiter  
eines organisatorischen Veränderungspro-  
zesses der INOVATO ist. Doch dazu ein ande-  
res Mal mehr.

Diesmal entführen wir Sie in die Welt der  
Transformation, wie sie uns seit beinahe  
30 Jahren beschäftigt. Teilen mit Ihnen die  
praktischen Erfahrungen von Unternehmen.  
Lassen Sie am Austausch zu unseren ak-  
tuellen Fragen und Erfahrungen teilhaben.  
Und haben Gäste eingeladen, um auch für  
uns selbst neue Perspektiven einzubringen.

Lassen Sie uns wissen, wie Sie Ihnen  
gefällt, diese Reise im neuen Look!

Barbara Jany  
Franz Auinger  
Eva Maurerbaur  
und das INOVATO-Team



- 4 Es gibt kein Zurück**  
Maria Ertl, Michael Auinger, Eva Maurerbaur, Franz Auinger, Georg Sutter, Andrea Auinger und Barbara Jany im Gespräch.
- 7 Transformation zu Nachhaltigkeit**  
Christoph Wurm ist überzeugt: Nachhaltigkeit geht uns alle an und ist eine Chance für Unternehmen.
- 8 Wie HR für nachhaltig wirksame Veränderungen sorgen kann**  
Karin Ramsebner und Maria Ertl denken darüber nach, wie Personalarbeit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erfolgreich unterstützen kann.
- 10 Im Obstgarten der Transformation**  
Das INOVATO-Team über die Radikalität der Veränderung und wie sie zu blühender Vielfalt führen kann.
- 11 Die Dynamik der Selbstbestimmung**  
Georg Sutter skizziert die Reise eines Unternehmens in Richtung Verantwortungseigentum.
- 13 Offenheit bringt Veränderung**  
Barbara Jany spricht mit Thomas Gegenhuber über sozialen Wandel und die Verknüpfung aller gesellschaftlichen Sektoren.
- 15 Die Kraft des Raumes**  
Georg Maurerbaur ist überzeugt: Räume müssen anpassungsfähig und im Einklang mit Umwelt, Unternehmens- und Nutzer:innenbedürfnissen sein.
- 17 Frontrunner sein – Frontrunner bleiben**  
Franz Auinger und Michael Auinger geben Einblick in einen Wandlungsprozess und das notwendige Evaluieren und Dranbleiben.
- 20 Sinn-Lehre gegen Sinn-Leere**  
Andrea Auinger und Vera Borrmann stellen Überlegungen dazu an, was Sinn eigentlich bedeutet.
- 22 Im Porträt: Lisa Schlader**
- 23**  
INOVATO Akademie  
Buchtipps zum Schwerpunktthema

MARIA ERTL, MICHAEL AUINGER, EVA MAURERBAUR, FRANZ AUINGER, GEORG SUTTER, ANDREA AUINGER und BARBARA JANY im Gespräch.

# Es gibt kein Zurück

Wie ist das mit der vielgenannten Transformation? Was verstehen wir bei INOVATO darunter? Wie nimmt man Menschen auf die Reise mit? Ein gemeinsames Erkunden unserer Berater:innen.

**BARBARA** Wir bei INOVATO bezeichnen Transformation ja immer als Veränderung im Wesentlichen. Für mich heißt das: Es gibt kein Zurück zum ursprünglichen Zustand. Der ist einfach nicht mehr möglich.

**MARIA** Es gibt kein Zurück im Ganzen, aber in Transformationsprozessen gibt es oft kleine Schleifen, nach denen man beinahe wieder am Ausgangspunkt landet. Viele solche Schleifen können auch eine super Transformation mit sich bringen.

**GEORG** Bei einer gelungenen Transformation stellt sich die Frage nach dem Zurück gar nicht mehr. Weil es plötzlich so zwingend, einsichtig und attraktiv ist, dass man gar nicht mehr darüber nachdenken muss.

## Tiefgreifende Veränderung

**FRANZ** Ich frage mich, ob Transformation das Geschäftsmodell beeinflussen muss? Und ich glaube: Ja. Das muss nicht unbedingt direkt im Geschäftsmodell sein. Wenn sich eine Organisation verändert in der Kultur, den Machtstrukturen, der Kollaboration hat das Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, obwohl ich nach wie vor Schrauben verkaufe.

**EVA** Transformatorische Veränderungen wirken sowohl auf der inhaltlich-strukturellen Ebene, also in den Prozessen, Strukturen und Strategien an der Oberfläche, als auch auf der Handlungsebene.

**MICHAEL** Ich glaube, dass sie in jeder Handlung spürbar werden. Denn welche Bedeutung ich meiner Handlung zuschreibe, hängt von der Sinnrichtung und den Werten ab. Und wenn sich Werte ändern, ändert sie auch die Bedeutung der Handlung in der Organisation.

**ANDREA** Der einzelne Mensch muss diese Veränderung spüren. Und wenn sie passiert ist, dann ist das so normal, dass du gar nicht mehr auf die Idee kommst, dass es anders hätte gehen können. Rogers nennt es Aktualisierungstendenz, die wir alle in uns haben – und was im Kleinen ist, ist auch im großen Organismus möglich.

## Revolution oder Evolution?

**FRANZ** Wie radikal muss Veränderung im Wesentlichen eigentlich sein? Muss das zu 100% sein oder reichen 10%, die wesentlich sind, auch?

**GEORG** Es kann im Kleinen radikal sein, aber dort muss es radikal sein, davon bin ich überzeugt. Im Kleinen heißt, wenn ich bisher eine bestimmte Meetingkultur hatte und ich die wirklich verändere, dann ist das radikal.

**MICHAEL** Es muss eine Revolution im Kleinen sein, aber in Summe im Gesamtsystem kann es auch eine Evolution sein, in der sich Machtstrukturen verändern. Es muss nicht immer ein großer Paukenschlag sein, der das ganze System auf einmal erschüttert.

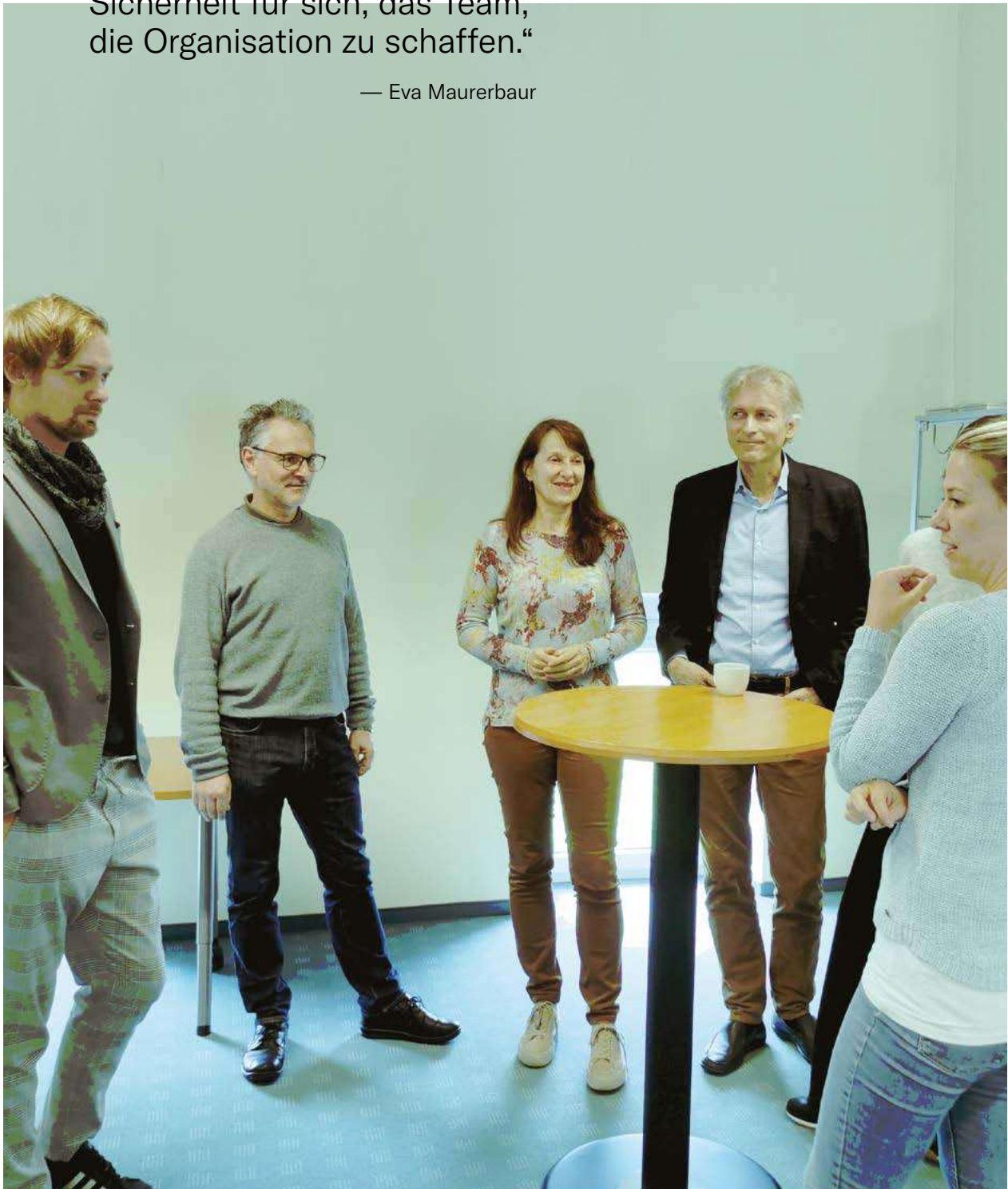
**BARBARA** Ich bin auch überzeugt, dass es manchmal Revolutionen braucht, die etwas auslösen. Aber die fressen ihre Kinder. Letztendlich ist die Evolution erfolgreich – und diese braucht Zeit.

## Transformation braucht Raum

**EVA** Transformation kann nicht von außen kommen. Es kann zwar äußere Impulse geben, aber es braucht gemeinsame Auseinandersetzung, um gemeinsam neue Bilder entstehen zu lassen. Dazu

„Kleine Schritte zu gehen ist wichtig, um immer wieder Sicherheit für sich, das Team, die Organisation zu schaffen.“

— Eva Maurerbaur



sind Räume des ehrlichen Auseinandersetzens und des In-Frage-stellen-Dürfens notwendig.

MARIA Als Begleiter:innen halten wir diesen „Dazwischenraum“. Das sind genau diese Phasen, diese Konflikte, wo man merkt: Es schnalzt wieder zurück. Oder: Wir kommen gar nicht wirklich zu dieser Veränderung. Das gilt es zu thematisieren.

## Sicherheitsnetze knüpfen

EVA Etwas zu belassen, ist ja viel sicherer, als in eine neue Richtung zu gehen. Es braucht wahrscheinlich viel Mut, sich als Person und Gesamtorganisation auf so eine Transformation einzulassen, vor allem, wenn man nicht genau weiß, wo die Reise hingeht. Deshalb sind Perspektiven extrem wichtig. Und kleine Schritte zu gehen, um immer wieder Sicherheit für sich, das Team, die Organisation zu schaffen.

FRANZ Mir kommt eine Botschaft von Reinhold Messner in den Sinn: „Wenn du wirklich etwas verändern willst, dann musst du in lebensbedrohliche Situationen gehen, weg von jeder Sicherheit.“ Ich frage mich: Wie weit musst du aus der Komfortzone, die dir Sicherheit gibt, aus der Stretchzone, die noch irgendwie handhabbar ist, wirklich in die Gefahrenzone, um etwas im Wesentlichen zu ändern?

ANDREA Dolly Parton hat gesagt: „Wenn du den Regenbogen sehen willst, musst du Regen aushalten.“ Und wahrscheinlich auch das Gewitter - und das ist nicht lustig. Deshalb muss ich wissen, weshalb ich es mache, ich muss es verstehen und meine Haltung verändern. Das hat natürlich etwas mit Verlust zu tun. Vielleicht auch mit Angst: Jetzt kommt ein neues System und ich traue mich nicht über das Neue drüber.

## Loslassen und schweben

GEORG Messner sagt auch: „Damit diese radikale Veränderung geschieht, braucht es Angst.“ Er hat unheimliche Angst gehabt vor dem, was er gemacht hat. Und es braucht die Reduktion. Deshalb hat er immer alles weggelassen, wie die Sauerstoffflaschen. Ansonsten fängst du an, um dich herum Sicherheitssysteme aufzubauen. Wenn ich das übertrage auf Organisationen, dann ist Angst dort tabuisiert. Man muss also Angst zum Thema machen, wenn man über Transformation spricht. Und auch die befreiende Reduktion. Und er sagt dann noch: Sinn entsteht dann, wenn du ins Tun gehst.

BARBARA Wir alle brauchen Sicherheit, aber wo kommt die her? Wir wünschen uns wohl, dass sie von außen kommt, dass andere uns beschützen. Aber das gibt keine echte Sicherheit. Wenn ich an Angstsituationen denke: Da bin ich auf mich zurückgeworfen. Aber es stimmt nicht, dass ich gar keine Sicherheit habe. Denn ich habe meine Kompetenz, meine Erfahrung, ich habe vielleicht meinen Mut – ich bringe voll viel mit! Es liegt an uns als Begleiter:innen, die Menschen in der inneren Gestaltungskraft zu stärken. Hinzuschauen: Was habt ihr denn alles an Ressourcen? Und wie könnt ihr die nutzen?

GEORG Nicht von Sicherheit, sondern von innerer Gewissheit zu sprechen, hätte noch eine andere Qualität.

ANDREA Ich muss das Vertrauen haben, dass etwas Sinnvolles herauskommt. Dann habe ich auch die innere Gewissheit, dass es gut wird.

MICHAEL Mir kommt ein Lied in den Sinn von einer Band namens „Käptn Peng & Die Tentakel von Delphi“. Darin singen sie: „Sie bemerken, dass Fallen zu Schweben wird, wenn man aufhört, sich an Dingen festzukrallen.“ Ich finde, das ist ein schönes Bild, weil es die eigenen Fähigkeiten zeigt. In diesem Schweben kann ich gestalten und viel daraus machen.

## Sinn und Mut

BARBARA Warum ist Messner bereit, sich Angstsituationen auszusetzen? Weil er das will! Ich will nicht auf einen 8.000er gehen, also werde ich mich dieser Angstsituation auch nicht aussetzen. Aber er will es und deshalb nimmt er in Kauf, dass er Angst hat und sich in die Unsicherheit und das Risiko begibt. Meistens werden Transformationsprozesse in Organisationen durch „irgendwas vermeiden“ ausgelöst. Das ist noch kein echtes Wollen. Wie stellen wir es uns vor, wo wir hinwollen, wie wir hinwollen, wie wir sein wollen als Organisation?

EVA In Momenten der Unsicherheit und Angst, der Ohnmacht oder des Doch-wieder-zurück-Wollens muss die Frage „Wozu tun wir das?“ gehalten werden. Das Thema des Sinns schwingt einfach immer mit bei Transformation.

GEORG Für mich ist Transformation Mut, Aufrichtigkeit und Sinn.





CHRISTOPH WURM ist überzeugt: Nachhaltigkeit geht uns alle an und ist eine Chance für Unternehmen.

# Transformation zu Nachhaltigkeit

Im Dezember 2022 hat die EU eine Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Sie konfrontiert Unternehmen mit Anforderungen, die alles Bisherige weit übersteigen.

Die Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD) ist Teil eines neuen Regelwerkes zum neuen ESG/ Nachhaltigkeits-Regulativ. Die neuen Gesetze sind die derzeitigen wahrnehmbaren Treiber und bauen sich zu einem Berg an Anforderungen auf. Jene Unternehmen, die nicht schon heute mit der Bearbeitung dieser Vorgaben beginnen, werden in ein paar Jahren vor sehr großen Herausforderungen stehen. Aber das ist nur ein Teil. Die globalen, multinationalen Vorgaben haben mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, dem Pariser Klimaschutzabkommen und dem Green Deal der EU die ersten Leitplanken in Richtung Nachhaltigkeit gesetzt. Die Taxonomie der Europäischen Union, die Lieferkettenbestimmungen und nunmehr die Bestimmungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gehen in eine besondere inhaltliche, zum Teil sehr technische Tiefe.

Aber ist es nicht eigenartig: die Regularik als Treiber? Und dann noch dazu aus dem Eck der Rechnungslegung und Berichterstattung. Wo wir doch von der Wissenschaft in aller Deutlichkeit aufmerksam ge-

macht werden, dass durch unser Verhalten in der Vergangenheit und Gegenwart von einer substantiellen und bedrohlichen Auswirkung unseres Klimas auf die Welt schon in naher Zukunft ausgegangen werden muss, wenn wir nicht noch heute – rechtzeitig und wesentlich – eine Veränderung vornehmen.

Die Politik setzt den Rahmen. Eher spät, aber jetzt in einer für Unternehmen inhaltlich tiefgehenden Weise, die das gesamte Unternehmen inklusive Geschäftsmodell und Betriebsmodell wesentlich beeinflussen wird. Wir stehen vor einem großen Wandel. Ob wir wollen oder nicht. Die Änderungen in unserer Umwelt sind spürbar und alle Prognosen verfestigen ein Bild mit heftigen Auswirkungen. Unsere gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmen müssen sich verändern. Wir brauchen eine Wende. Eine wirkliche Veränderung. Eine Transformation in eine neue Zeit.

Transformation bedeutet, dass wir gewaltig viel Neues lernen müssen, damit wir die Herausforderungen bewältigen können. Die

Frage ist daher nicht mehr, ob eine große Veränderung auf uns zukommt, sondern wie wir in dieser Zeit der großen Veränderung die richtige Richtung, den passenden Weg nehmen, um die Brüche abzufangen, die Übergänge zu gestalten und für die in unserer Verantwortung stehenden Unternehmen eine gute und erfolgreiche Zukunft gestalten zu können.

Natürlich sind Motive unterschiedlich. Vom Wollen bis zum Müssen. Aber wenn wir es schon machen müssen, weil uns neue gesetzliche Rahmenbedingungen dazu bringen werden, dann sollten wir dies nicht nur als Pflichterfüllung sehen. Wenn wir schon etwas tun müssen, dann machen wir daraus eine positive Unternehmensentwicklung. Wer die Zeichen der Zeit erkennt, die neue Welt annimmt und früher als andere sich von innen heraus erneuert, wird die Zukunft seines Unternehmens erfolgreich gestalten.

CHRISTOPH WURM unterstützt mit seinem Unternehmen Firefly als Experte Unternehmen und Organisationen in der nachhaltigen Entwicklung.



KARIN RAMSEBNER und MARIA ERTL denken darüber nach, wie Personalarbeit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erfolgreich unterstützen kann.

# Wie HR für nachhaltig wirksame Veränderungen sorgen kann

Verstehen wir Transformation als eine Veränderung im **WESENTLICHEN** und damit notwendigerweise auch auf der Ebene der Werte und Haltungen, so wird klar, dass die zentralen Erfolgsfaktoren die Menschen in der Organisation sind. Es stellt sich die Frage: Wie werden Menschen im Sinne der Zukunftsausrichtung des Unternehmens in einem konstruktiven und erfolgreichen Miteinander wirksam?

Erfolgswirksame Aspekte bei Transformationsprozessen betreffen auch Personalthemen. Damit wird die Schlüsselrolle des Personalmanagements im Unternehmen deutlich. Die wesentliche Aufgabe der HR-Rolle in Zukunft wird sein, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherzustellen und die People-Perspektive einzubringen.

Es müssen Recruitingprozesse angepasst werden, ebenso wie Führungs- und Vergütungssysteme. Eine entsprechende Arbeitszeitgestaltung ist ebenso zu überdenken wie eine Kompetenzentwicklung und ein Talentmanagement. Bei all diesen Themen braucht es passende Tools, um die gewünschte Transformation bestmöglich zu unterstützen.

Darüber hinaus kommt der HR-Abteilung auch eine wichtige Unterstützer-Rolle bei der Planung und Umsetzung der zentralen Transformationsprozesse zu. Hier geht es um Fragen der Mitarbeiterereinbindung und der notwendigen Kommunikationsintensität, ebenso wie um die Bereitstellung von notwendigen Aus- und Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Im Idealfall ist das Personalmanagement bereits auf

strategischer Ebene eingebunden und kann proaktiv agieren. Will der HR-Bereich erfolgreich als Träger-substanz für Transformationsprozesse wirksam sein, so braucht es dafür oftmals einen eigenen Transformationsprozess in der Abteilung. Dabei ist zu prüfen, welche Struktur dem Selbstverständnis und der Rolle als Veränderungsbegleiter wirklich entspricht. Diesbezüglich sind viele Fragen zu klären: Wo braucht es wirklich die Expert:innenrolle des Personalmanagements? Welche Themen liegen klar im Kompetenzbereich der Führungskräfte? Wie können diese dabei unterstützt werden, ihre Führungsaufgaben gut auszuführen? Wie kann diese Zusammenarbeit zwischen HR und den Führungskräften konkret aussehen? Wie kann ein HR-Delivery-Modell aussehen?

All diese Fragen führen in den Unternehmen zu Entscheidungen hinsichtlich Zentralisierung bzw. Dezentralisierung sowie Auslagerung von HR-Themen.

Letztendlich ist entscheidend, ob diese Themen von Expert:innen zu bearbeiten sind oder ob sie Teil der Führungsaufgabe sind – abhängig vom Reifegrad der Organisation bzw. der Führungskräfte und letztendlich der HR-Organisation.



# Im Gespräch

MARIA ERTL und ANGELA EIBER,  
Leitung Personalentwicklung,  
TGW Mechanics

**MARIA ERTL Frau Eiber, wenn Sie an Transformationsprozesse im Unternehmen denken: Welche Rolle sollte eine HR-Abteilung dabei bestenfalls einnehmen?**

ANGELA EIBER HR sollte ein Sparringpartner für die Führungskräfte sein und dabei den ganzheitlichen Blick einbringen im Sinne einer guten Vernetzung von allem, was insgesamt passiert und ineinandergreift. Als Moderator gilt es, Struktur in die Prozesse zu bringen und als „Advocatus Diaboli“ auch mal kritisch zu hinterfragen. Es geht letztendlich immer um Menschen und Kultur – nicht nur um Strukturen.

**Wie sollte HR als Abteilung organisiert und aufgestellt sein, damit diese Rollen gut wirksam erfüllt werden?**

Das ist gar nicht einfach zu beantworten. Einerseits braucht es Expertise in den HR-Fachgebieten, andererseits ein umfassendes Wissen, was in den Bereichen tatsächlich gebraucht wird.

Je arbeitsteiliger der HR-Bereich organisiert ist, umso schwieriger ist es, den ganzheitlichen Blick auf die Themen zu haben. Beispielsweise wird ein Recruiter immer versuchen die Lücken zu füllen, obwohl vielleicht eine andere Personalmaßnahme zielführender wäre.

Letztendlich ist es auch eine Frage, welchen Stellenwert HR im Unternehmen hat und wie gut diese mit den Fachbereichen vernetzt ist.

Personalthemen zu begleiten heißt aber immer auch die Organisationsentwicklung mitzudenken. Daher braucht HR auf jeden Fall auch OE-Kompetenz.

Wenn HR in Richtung Business Partner aufgestellt ist, hat man die Chance, näher an den Bereichen und deren strategischen Überlegungen und Herausforderungen dran zu sein. Wie will man Transformationsprozesse oder auch nur Veränderungen begleiten, wenn man so viel gar nicht mitbekommt!

Fragen wie „Was will man von HR? Sollen wir nur Aufträge abarbeiten oder wirklich die Prozesse begleiten und unterstützen?“ sind grundlegend.



**Welche Hürden nehmen Sie wahr?**

HR wird oft erst mitten im Prozess eingebunden, dann, wenn es Probleme gibt. Manchmal werden wir als Bremser wahrgenommen, weil man sich eine rasche Umsetzung wünscht und wir dann aufzeigen, dass das nicht nachhaltig wäre. Eine Hürde ist ebenfalls, wenn zu viele unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Man sollte mehr Zeit in ein gemeinsames Zielbild investieren, das macht die Umsetzung dann um vieles leichter.

**Mit Blick auf HR: Was wünschen Sie sich?**

Eingebunden sein in die Strategien. Es ist eine Frage der Positionierung. Ist HR nur Ratgeber oder wirklich integrierter Partner? Es braucht im HR-Bereich eine gute Beratungskompetenz, damit man diese Partnerrolle ausfüllen kann. Dafür braucht es aber auch Mut, Offenheit und das Bewusstsein, dass man auch als HR selbst Teil des Systems ist, in dem man oftmals auch gefangen ist. Gewiss ist: Nicht als Ratgeber oder Trouble Shooter, sondern nur als Partner können Veränderungen auch erfolgreich begleitet werden.

DAS INOVATO-TEAM über die Radikalität der Veränderung und wie sie zu blühender Vielfalt führen kann.

# Im Obstgarten der Transformation

Um einen Baum möglichst lang gut am Leben zu erhalten, braucht es nicht nur den Blick auf die Äste, Früchte und Blätter, sondern auch auf die Wurzeln. Ein Sinnbild.

Eine Wurzel zu gießen und zu düngen, sorgt für schönere und ertragreichere Bäume und Sträucher. Wer zudem bei einer jungen Pflanze die Wurzeln kürzt, lässt einen Baum in die gewünschte Richtung wachsen. Dieses Kürzen darf und soll in manchen Fällen sogar radikal erfolgen. Dass der Begriff „radikal“ von dem spätlateinischen Wort „radicalis“ abstammt, was wiederum „mit Wurzeln versehen“ bedeutet, mag verwundern. Doch Tatsache ist: Radikalität kann hilfreich sein.

## Schneiden veredelt

Auch wer neue oder mehrere Sorten wachsen lassen will, muss einen Baum veredeln und dazu Äste abschneiden. Da kommt es allerdings stark darauf an, wann das geschieht. Gewisse Sträucher, die im Frühjahr geschnitten werden, entwickeln viele neue Knospen. Schneidet man sie hingegen im Herbst, sind sie tot. Weil sie so die Kälte nicht vertragen.

Die Vielfalt und Buntheit von Organisationen entsprechen aber nicht nur einem Baum oder Strauch, sondern mindestens einem Obst-

garten. Der Zeitpunkt bestimmt die Konfiguration des Ensembles, die Einwirkung von Jahreszeiten, Temperatur und so weiter. Viele Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen und erst die Gesamtheit ergeben.

## Vom Unkraut zum Beikraut

Was das Ensemble eines Obstgartens stören kann und vernichtet werden muss, sind Unkräuter. Allerdings ist es oft so: Man zupft das Unkraut aus, hat sich dreimal umgedreht und es ist wieder da. Wenn man also nicht alle 14 Tage das Unkraut auszupfen will, muss man tief graben.

Von Unkraut spricht allerdings nur die konventionelle Landwirtschaft. Der biologische Landbau sieht nur Beikräuter, die ein Ungleichgewicht im Boden aufzeigen. Konventionell wird dieses einfach weggespritzt. Der Biobauer/ die Biobäuerin hinterfragt, warum dieses Beikraut aufkommt und säht bewusst Beisaaten, die dem Boden das Fehlende schenken und so die Beikräuter verschwinden lassen.

## Ungleichgewicht erkennen

Wenn man nun in einem wunderschönen Obstgarten mit herrlichen Bäumen und sensationell englisch beschnittenem Gras Unkraut wachsen lässt, das Ungleichgewicht erkennt und dem Boden schenkt was er braucht, dann erstrahlt der Garten mit seinen Früchten und Bäumen in einer neuen Qualität. Das ist dann eine Veränderung im Wesentlichen – aus der Perspektive des Obstgartens.



GEORG SUTTER skizziert die Reise eines Unternehmens in Richtung Verantwortungseigentum.

# Die Dynamik der Selbstbestimmung

Eigentlich wollten wir nur mehr Selbstbestimmung... Jetzt stehen wir kurz davor, dass das Unternehmen dem Unternehmen gehört. Eine (noch) unvollendete Geschichte über eine Neuausrichtung, die Kurs auf Sinn nimmt.

Es ist eine abenteuerliche Reise, auf die sich die Belegschaft eines mittelständischen Unternehmens begeben hat. Zu Beginn steht der Wunsch, nicht mehr einfach nur professionell und mit Leidenschaft Aufgaben zu erledigen, sondern die Erfahrung der eigenen Selbstwirksamkeit auf eine neue Grundlage zu stellen. Die Suche nach dem Sinn wird zum treibenden Faktor. Schnell wird klar, dass es dazu einer radikalen Wendung bedarf – weg von Fremdbestimmung hin zu mehr Selbstbestimmung. Getragen vom Prinzip der Selbstverantwortung werden Hierarchien, Prozesse, Strukturen hinterfragt und neu aufgestellt. Die Grundlage dafür wird in einem Aushandlungsprozess entlang den Modulen der Unternehmenssteuerung – beginnend mit der Purpose-, Mission-, Visionsfindung und einer verbindlichen Wertestruktur – gelegt. Darauf aufbauend werden strategische Hebel, Umsetzungsprozesse und Rollenverantwortlichkeiten definiert. Keine statusorientierten Stellenbeschreibungen, keine von oben diktierten Entscheidungen, keine von Führungskräften bestimmten Informationskaskaden mehr!

## Meisterprüfung

Die so ausgelöste Dynamik führt die Mitwirkenden dann aber weit über den Gedanken der Selbstbestimmung hinaus. Es kristallisiert sich das Bild einer künftigen Arbeitsumgebung heraus, in der der Arbeitsraum mit der Idee eines qualitativen Lebensraumes verbunden wird: Arbeitszeit ist Lebensqualität.



Die notwendigen Aushandlungsprozesse mit dem/der Eigentümer:in münden in dessen/deren Rückzug aus der operativen Geschäftsführung.

Die Umstellung der Organisation und vor allem die damit verbundene Haltungsarbeit entlang des Prinzips der Selbstwirksamkeit ist fordernd. Und immer wieder gilt es, im Prozess der Transformation innezuhalten, zu verlangsamen, zu irritieren und zu orientieren. Menschen, deren eigene Werte nicht mehr mit denen des Unternehmens zusammenpassen, denen die Neuausrichtung mehr Belastung als Ermutigung ist, verlassen das Unternehmen. Andere fühlen sich angezogen von der Möglichkeit, die Arbeitswirklichkeit mitzugestalten. Schließlich geht es für jede:n Einzelne:n auch darum, innehalten zu können und in eine achtsame Selbstführung zu gehen, um dadurch Klarheit für das eigene Handeln zu bekommen. Eine Meisterprüfung von höchster Qualität für alle!

## Verantwortungseigentum

Mit zunehmender Dauer des Transformationsprozesses erweist es sich dann als irritierend und zunehmend belastend, dass die Idee der Selbstbestimmung letztendlich unvollendet bleibt, solange die Gewinne, die von den Mitwirkenden erarbeitet werden, dem Unternehmen von einem/einer dem Unternehmen entfremdeten Eigentümer:in entzogen werden. Aus dieser empfundenen „Störung“ heraus beginnt die Auseinandersetzung mit dem Konzept des Verantwortungseigentums.

Dies ist eine Alternative zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen. Es ermöglicht die Unabhängigkeit und Werteorientierung eines Unternehmens rechtlich bindend in der DNA – dem Eigentum – zu verankern. In einem solchen Unternehmen bedeutet Eigentum in erster Linie Verantwortung und Verpflichtung zur Gestaltung auf der Grundlage vereinbarter Werte. Unternehmen in Verantwortungseigentum verpflichten sich zu zwei Prinzipien:

### 1. Selbstbestimmung

Die Stimmrechte, das „Steuerrad“ des Unternehmens, liegen bei aktiven Unternehmer:innen und Menschen, die mit den Werten des Unternehmens innerlich verbunden sind. Sie übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens als Treuhänder:innen für das Unternehmen.

### 2. Vermögensbindung/Sinnprinzip

Die Gewinne sind Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck. Das Vermögen des Unternehmens ist nicht

von Gesellschafter:innen privatisierbar bzw. verwertbar, sondern bleibt an das Unternehmen gebunden. Die Gewinne und das Unternehmensvermögen sind damit Mittel zur Erfüllung und Weiterentwicklung des Unternehmenszwecks und nicht reiner Selbstzweck. Das Ergebnis: Das Unternehmen gehört sich selbst!

## Ein langer Weg

Sinn und Wertefokus, langfristige Orientierung, Stakeholder-Bindung und das bindende Versprechen an Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Geschäftspartner:innen, dass die Zusammenarbeit dem Unternehmenszweck dient und nicht dem finanziellen Nutzen der Eigentümer:innen – das ermöglicht den Mitwirkenden des Unternehmens eine komplett andere Motivation und Identifikation.

Heute stehen sie in den „Endverhandlungen“ mit dem/der bisherigen Eigentümer:in. Die sich aus dem Wunsch nach Selbstbestimmung in der Arbeit eröffnende Perspektive ist attraktiv. Der eingeschlagene Weg erfordert aber auch Mut und Ausdauer. Und noch ist es nicht so weit! Aber unabhängig davon, wie die Reise enden wird, verdichtet sich schon jetzt eine prägende Erfahrung. Nämlich, dass die Wirkung eines zugrundeliegenden Purpose ein nicht erahntes Potenzial an Leidenschaft und unternehmerischem Willen auslöst. Die bisher für das Anliegen investierte Arbeitszeit ist schon jetzt sinnerfüllte Lebenszeit.





BARBARA JANY spricht mit THOMAS GEGENHUBER über sozialen Wandel und die Verknüpfung aller gesellschaftlichen Sektoren.

# Offenheit bringt Veränderung

JKU-Professor THOMAS GEGENHUBER ist überzeugt: Es braucht eine transformationswillige Community. Wir seien alle füreinander verantwortlich, um gemeinsam eine nachhaltige Gesellschaft zu erreichen. Und demnach auch alle gefordert, ins Tun zu kommen.

## BARBARA JANY Wann sprechen Sie von Transformation?

THOMAS GEGENHUBER Transformation braucht eine Bewegung auf Makroebene – also in der Politik, der Gesellschaft, auf der Werteebene – und neue Ideen, die aus der Nische heraus entstehen. Also eine Kombination von Top-down und Bottom-up. Das wird zwar oft gegeneinander ausgespielt, ist aber ein „Sowohl – als auch“. Jeder Sektor hat Stärken und Schwächen: Während die Zivilgesellschaft schnell ist, ist die Politik, man denke an Gesetzgebungsprozesse, eher langsam. Wir müssen beide jeweiligen Stärken nützen: Von lokalen Initiativen kann man lernen, die Politik kann die Ressourcen zur Verfügung stellen, um einer lokalen Idee darüber hinaus Wirkung zu verleihen. Am Sustainable Transformation Management Lab beschäftigen wir uns damit, wie wir die Stärken der Sektoren nutzen können, um durch kollektives Handeln mehr zu erreichen. Dazu braucht es eine transformationswillige Community.

## Wie kann so eine Community entstehen?

Indem Menschen über die Sektoren hinweg zusammengebracht werden. Da bespricht man zum Beispiel Ideen mit Sozialunternehmen oder mit Kunst und Kultur. Dann entsteht eine Energie im Sinne von: Cool, dass das passiert! Und man sieht, es gibt auch andere mit ähnlichen Interessen. Es ist also wichtig, die Entscheider:innen von Anfang an mitzunehmen. Und es braucht Formate, um auf Augenhöhe zu arbeiten. Das bringt aber Herausforderungen, wie die Frage: Bin ich im Alltag dann wieder per Sie?



## Worauf kommt es noch an?

Wichtig ist es, Normen und Werte des Veränderungsprojektes zu definieren. Oft verliert man das Ziel aus den Augen und so werden es Selbstbeschäftigungsprojekte. Auch wichtig: Besser es passiert etwas Unperfektes als es passiert nichts. Der Erkenntnisprozess erfolgt übers Tun. Ohne Tun keine Erkenntnis. Das kann man nur übers Framing steuern. Offene Prozesse mit konkreten Herausforderungen gestalten, damit klar ist: Es geht ums Handeln und nicht nur ums Reden. Und es braucht das Commitment, Ressourcen bereitzustellen.

**Wann ist Open Innovation erfolgreich?**

Das ist gut für größere Prozesse, um Leute auf einen Wandel mitzunehmen. Offenheit funktioniert aber nicht immer. Vor allem kann es gutes Management nicht ersetzen.

**Was treibt aus Ihrer Sicht momentan Transformation in Unternehmen und in der Gesellschaft an?**

Gefühlt nehmen momentan die Krisen zu. Corona, Klima, Krieg: Damit gibt es wenig Business as usual. Dazu noch der Arbeitskräftemangel, jüngere Generationen mit anderem Bild von Arbeit, die Digitalisierung, ...

**Was also tun, bei solch großen und multiplen Herausforderungen?**

Den Kopf in den Sand zu stecken, ist der Anfang vom Ende. Natürlich ist bei zu vielen Krisen gleichzeitig eine gewisse Schockstarre verständlich.

Dennoch sollten wir überlegen, wie wir krisenresilienter sein können, um als Organisation das zu tun, was in unserer Macht steht. Das führt aber immer zur Frage: Wie gehe ich selbst mit Krisen um?

THOMAS GEGENHUBER leitet seit September 2021 den Lehrstuhl „Managing Socio-Technical Transitions“ am LIT Social Transformation Lab an der JKU Linz. Der Betriebswirt ist zudem Visiting Researcher an der Leuphana Universität Lüneburg.

Das Social Transformation Lab erforscht nachhaltige Transformation wie Open Social Innovation sowie digitale Transformation, die Möglichkeiten neuer Formen der Organisation über digitale Plattformen im Fokus hat.

## Open Social Innovation in der Praxis

Mit „Update Social OÖ“ initiiert das Sustainable Transformation Management Lab, gemeinsam mit der Volkshilfe OÖ, derzeit einen offenen und partizipativen sozialen Innovationsprozess in OÖ. Dafür werden Menschen aus der Zivilgesellschaft mit Sozialorganisationen, privaten Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung verbunden. Ziel ist es, Lösungen für aktuelle Fragestellungen in Pflege und Betreuung oder sozialem Klimaschutz zu finden:

Wie können wir Digitalisierung in der Pflege nutzen? Wie gelingt es, mehr Menschen für soziale Berufe zu gewinnen? Was tun gegen die Einsamkeit von Angehörigen?

Im April wurden dafür Lösungsansätze in einer offenen Ideenwerkstatt entwickelt, die bis zum Herbst 2023 weiterentwickelt, pilotiert und skaliert werden.







GEORG MAURERBAUR ist überzeugt: Räume müssen anpassungsfähig und im Einklang mit Umwelt, Unternehmens- und Nutzer:innenbedürfnissen sein.

# Die Kraft des Raumes

Wir erleben gesamtgesellschaftlich eine dynamische Zeit, die intensiv auf Firmengebäude und deren Räume wirkt. Der Versuch, die neuen Anforderungen in bestehende Objekt- und Raumstrukturen umzusetzen, ist zum Scheitern verurteilt. Es ist notwendig umzudenken und neue Wege in der Gebäudeentwicklung zu gehen.

Ein Blick in die Bauwirtschaft zeigt wenig neue Denk-, Verhaltens- und Herangehensweisen. Überraschend, da Objekte mit ihren Räumen und ihrer Infrastruktur einen bedeutenden Beitrag für die Bewältigung der gesellschaftlichen und vor allem der Klima- und Energiefragen leisten können und zukünftig auch müssen. Der Veränderungsdruck von außen wird durch Regelwerke (EU-Taxonomie, CO<sub>2</sub>-Bepreisung, etc.) und Erwartungen der Mitarbeitenden kontinuierlich wachsen. Unternehmen können künftig nicht mehr wegschauen. Gebäude müssen neu gedacht werden!

## Jetzt gleich aktiv werden

Zukunftsorientiertes Bauen scheidet schon heute nicht an (bau-)technischen oder wirtschaftlichen Möglichkeiten. Vielmehr wird die Kraft des Objektes als bedeutende Brücke in die neue Arbeits- und Lebenswelt unterschätzt. Gleichzeitig wird die Rückkoppelung auf die positive unternehmensinterne Wirkung verkannt. Beispielsweise führen neu belebte Werte, wie Individualität, Nachhaltigkeit oder Flexibilität, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Die Objektentwicklung ist damit ein komplexer, dynamischer Kreislauf, ein Wirken verschiedener Kräfte, in dem Objekt und Raum im Kraftfeld zwischen Umwelt und Organisation stehen.

## Gleichschritt von Objekt und Organisation

Bereits umgesetzte Projekte verdeutlichen, dass ein simples Umsetzen von innovativen, zukunftsfähigen Objekten zu kurz greift. Die erwünschte Wirkung wie Unterstützung neuer Arbeitsformen, einer nachhal-



Die Firmenphilosophie „verantwortungsvoll bauen“ manifestiert sich im „Haus des Holzes“ des Schweizer Holzbaudienstleisters Pirmin Jung Schweiz AG in Sursee in einer klimaschonenden Timber-Hybrid Bauweise mit unterschiedlichen Nutzungen. Blickt man genauer auf den Entwicklungsprozess, so ist es das Ergebnis einer gesamthaften und nachhaltigen Betrachtung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie Umweltaspekten. Ein Vorzeigeprojekt in puncto zukunftsfähiges Bauen!

tigen Arbeitsumgebung oder die Steigerung der Produktivität wird vielfach verfehlt. Ein zentraler Grund ist, dass die Objekt- und Raumentwicklung losgelöst von der Organisationsentwicklung erfolgt. Damit fehlt das Verständnis der Nutzer:innen für die baulichen Veränderungen und die damit verbundenen Arbeitsweisen. Eine reine bauliche Maßnahme führt nicht automatisch zu einer Kulturentwicklung. Diese wird erst durch eine Auseinandersetzung mit Werten und Grundannahmen zur Organisation und dem Arbeitsverständnis angeregt.

Diese wiederum spiegeln sich in Arbeitswelten, Büro- oder Nachhaltigkeitskonzepten wider und manifestieren sich letztendlich im Nutzer:innenverhalten. Sie sind bedeutend für die Gestaltung des Zusammenwirkens, des Wohlfühlens, der Realisierung des Unternehmenszwecks und der Vision. Objekte entfalten so ihre wahre Kraft und sind mehr als nur ein (modernes) Firmengebäude. Sie werden zu einem zentralen Managementtool für die Unternehmenssteuerung, essenzielles (Arbeits-)Werkzeug und zugleich Wohnzimmer für die Nutzer:innen. Sie beeinflussen die Unternehmensentwicklung und -performance positiv.

### Kein Bauen für die Ewigkeit

Im Bau galt (und gilt nach wie vor) die Beständigkeit und Langlebigkeit bei Objekten als zentraler Anspruch. Dies steht heute oftmals im Widerspruch zur Umwelt, die eine größere Flexibilität und Anpas-

sungsfähigkeit verlangt. Diese Entwicklung bringt die Baubranche zum (Ver-)Zweifeln. Die langjährig gültigen Grundsätze des Bauens sowie die klassischen, linearen und eindimensionalen Bauentwicklungsprozesse müssen neu gedacht werden. Weiters stehen organisationale mindestens auf gleicher Ebene zu architektonischen und bautechnischen Anforderungen. Der Bau fügt sich in einen partizipativen Entwicklungsprozess ein.

Um diese Komplexität zu bewältigen und die unterschiedlichen Perspektiven zu verbinden, braucht es einen sensiblen Begleitungsprozess, welcher behutsam mit einer 360°-Perspektive auf relevante Aspekte wie Vision, Strategie, Kultur, Führung, Kommunikation, Zusammenarbeit, Mindset, Objekt, Raum, Umwelt, (Bau-)Technik und Architektur blickt, und diese auf Nutzer:innenbedarfe herunterbricht. Dabei darf die ständige Anpassungsfähigkeit, welche als neue Normalität im Bau gesehen werden muss, nie verloren gehen. Eine „One size fits all“-Lösung gibt es nicht (mehr)!

GEORG MAURERBAUR begleitet Organisationen bei Standort-, Objekt- und Raumentwicklungen mit Fokus auf Nachhaltigkeit. Seine beruflichen Wurzeln: Bauwesen, Wirtschaftswissenschaften und biologische Landwirtschaft.



Mindestens genauso imposant wie die Architektur des Gebäudes und deren Funktionalität ist der (Objekt-)Entwicklungsprozess der ÖAMTC-Zentrale. Im Gleichschritt mit der strategischen Neuausrichtung vom Automobil- zum Mobilitätsclub erfolgte ein partizipativer Objektentwicklungsprozess.



FRANZ AUINGER und MICHAEL AUINGER geben Einblick in einen Wandlungsprozess und das notwendige Evaluieren und Dranbleiben.

# Frontrunner sein – Frontrunner bleiben

Im Aufeinandertreffen von alter und neuer Welt die Ketten der Vorstellungskraft sprengen – das schafft Innovation. RUBBLE MASTER (RM) nutzt diese Spannungsfelder im Transformationsprozess, um seine Entwicklung zu befeuern und so weiterhin erfolgreich zu sein. Als INOVATO begleiten wir sensible Phasen dieses Prozesses.

Die globale Entwicklung von RM wurde durch Innovationsfreude, Leidenschaft und das Engagement möglich. Im laufenden Transformationsprozess richtet sich das Unternehmen nun auf die nächste Entwicklungsphase aus. Viele Weichen müssen gestellt werden – aufbauend auf bewährten Erfolgsprinzipien. Über das Narrativ des Gründers Gerald Hanisch, das im Management entwickelte House of Strategy, sowie die partizipativ erarbeiteten Values und Leadership-Principles wurde dafür die Basis und der Rahmen gelegt.

## Erfolge und Learnings

In den letzten drei Jahren dieser Transformation ist vieles gelungen, es hat aber auch Rückschläge gegeben. Der Wandel des pioniergeprägten Unternehmens hin zur angestrebten breiter aufgestellten (dabei aber unverändert innovativen und leidenschaftlichen) Führungs- und Zusammenarbeitspraxis traf auf das organisationale Immunsystem: die gelebte Unternehmenskultur.

Eine neue, extern besetzte Managementstruktur, die maßgebliche Führungs- und Entwicklungsarbeiten initiieren und verantworten sollte, ist im ersten Anlauf nicht aufgegangen: Die pioniergeprägte Kultur hat neue, differenzierte Ansätze zu wenig angenommen. Wieso? Ein Schlüssel des RM-Unternehmenserfolges war und ist die ausgeprägte, intuitive Innovationskraft und die hohe Eigenverantwortung in allen

Bereichen und Ebenen. Mit den für das Wachstum grundsätzlich wichtigen Differenzierungsschritten sind auch neue Prozesse und Haltungen entstanden, die von der bestehenden Kultur als eher umständlich, wenig effizient und effektiv erlebt wurden. Das mächtige informelle Kommunikationssystem von RM suchte sich seine Wege und führte zu Irritationen, Verunsicherungen und reduzierter Power.

„Visionäres Denken alleine reicht nicht. Als Innovator braucht es stetige Weiterentwicklung und Veränderung, um Frontrunner zu bleiben.“

— Gerald Hanisch  
Gründer Rubble Master

Eine Folge war auch das Ausscheiden von Schlüsselkräften. Die Frage des richtigen Ausmaßes von kultureller Homogenität/Heterogenität ist daher entscheidend sowie entsprechende Aushandlungsräume zwischen den Akteur:innen.

## Weiter dranbleiben

Dementsprechend wichtig und wertvoll war und ist das laufende Evaluieren des und Dranbleiben am Wandel. Die seit Beginn etablierte Values-Gruppe – zusammengesetzt aus verantwortlichen Mitarbeitenden aus allen Bereichen – hat dabei eine Schlüsselrolle. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Führungskräften bleibt sie am Prozess dran. Wesentlich ist, dass die Erkenntnisse aus den Reflexionen offen und kompromisslos thematisiert und in die laufende Planung und Feinausrichtung der nächsten Schritte mitgenommen werden. Transformation bedeutet auch: Die Wege entstehen im Gehen.

## Erfolgswirksame Faktoren im Rubble-Master-Prozess

### Sensemaking

Kohärentes Change-Storytelling, das den großen Bogen spannt und damit die multidimensionale Veränderungsdynamik für alle Mitarbeiter:innen auf den Punkt bringt und Bedeutung stiftet. Und auch deren Geschichten erzählt.

### Übersetzung

Das Top Management als Übersetzer zwischen Visionen der Geschäftsleitung und der operativen Umsetzung auf Ebene der Abteilungen. Die steigende Komplexität des wachsenden Unternehmens wird so besser handelbar. Die Prozesse zur Aushandlung des Gestaltungsspielraums und der Rollenklarheit zwischen Management und Geschäftsleitung gewinnen an Bedeutung.

### Partizipation

Mitarbeiter:innen weiter an Bord holen: Partizipation und Mitgestaltung ermöglichen durch Auseinandersetzung die Übersetzung der Vision und Werte im ganz konkreten Arbeitsalltag. Dadurch entsteht individuelles Erleben von Vision und Werten.

### Unterstützung

Unterstützung aller Führungskräfte, damit diese als Change-Promotoren und Role-Models in den Werthaltungen und Leadership-Principles authentisch erlebt werden und diese so für ihre Mitarbeiter:innen fassbar machen.

### Weiterentwicklung

Weiterentwicklung im Wesentlichen und die Überwindung von Krisen treten oft im Tandem auf, sie bedingen einander sogar. Wie diese Entwicklungsherausforderungen angenommen und angegangen werden, ist dabei entscheidend für die Nachhaltigkeit der Veränderung.

## Rubble Master

Das Linzer Unternehmen ist hochspezialisierte Maschinenbauer und weltweiter Schrittmacher in der Welt des Bauschutt-Recyclings. Das starke Wachstum seit 1991 sowie hohe Innovationsansprüche fordern Führungskräfte, Mitarbeitende und die Organisation heraus. Mit einer Exportquote von mehr als 90 Prozent und über 400 Mitarbeiter:innen ist man zwar im Vergleich zu den Big-Playern klein aufgestellt, in der Technologie und den Geschäftsmodellen aber Frontrunner.

„Auf dem Weg zur Transformation gibt es keine absoluten Sicherheiten. Aber es ist essenziell, unseren Wegbegleiter:innen und Mitgestalter:innen dabei attraktive Perspektiven aufzuzeigen und zu ermöglichen.“

— Gerald Hanisch  
Gründer Rubble Master

„Bei großen Transformationen müssen alle mit aufs Tanzparkett. Unsere Mitarbeiter:innen bringen Veränderungsenergie und Leidenschaft für das Unternehmen mit, eine Aufbruchsstimmung, in der wir unsere Werte leben und zeigen. Jetzt ist es wichtig, den großen Bogen dieses Aufbruchs zu spannen und das Woher und Wohin für alle Mitarbeiter:innen so auf den Punkt zu bringen, dass sie diese Orientierung erleben und gut mitgehen können.“

— Julia Wolfschütz  
Head of Human Resources RM

# Elemente und Interventionen im Transformationsprozess von Rubble Master 2020 - 2023

## Prozesselemente

## Schlüsselfragen

## Formate bei Rubble Master

### Steuerung

Wer plant, entscheidet, koordiniert, implementiert, evaluiert?

GF & Managementteam als Steuergruppe  
Values-Gruppe als Reflexions-,  
Koordinations- und Transfer-Team

### Analyse

Was ist unsere Ausgangssituation?  
Was ist der grundsätzliche Veränderungs- und Handlungsbedarf und warum?

Strategische Analysen  
Werteanalysen  
Kulturanalysen

### Zukunftsgestaltung

Wohin wollen wir uns entwickeln? Warum macht das Sinn? Welche grundsätzlichen Veränderungen sind in Angriff zu nehmen?

Das Narrativ des Gründers  
House of Strategy

### Partizipation & struktureller Konflikt

Wie finden wir in der Vielfalt und den Spannungsfeldern unseren Zukunftsweg? Wie können wir dafür Reflexionsräume gestalten und gehaltvolle, attraktive Visionen entwickeln?

RM-Values  
Leadership-Principles  
Werte-Workshops  
Zukunftsworkshops als Räume des Auseinandersetzens  
Team-Workshops  
Online-Befragung aller Mitarbeitenden

### Befähigung & Lernen

Was müssen unsere Führungskräfte & Mitgestalter:innen kennen und können?  
Was müssen unsere MA wissen, an Fähigkeiten entwickeln?

Das Narrativ des Gründers  
House of Strategy

### Umsetzung – Just do it!

Wie kommen wir ins Tun? Was führt zu den erforderlichen Haltungs- und Verhaltensänderungen?  
Wie wird Transformation für alle erleb- und begreifbar gemacht?

Strategische Ziele operationalisieren  
Informations- und Kommunikationsformate, übergreifende Abläufe, Prozesse  
Präventionsmaßnahmen für künftige Krisen, Weiterentwicklung  
Aufbauorganisation  
Innovationsmanagement  
Führungs- und Zusammenarbeitskultur  
Tools rund um den MA-Life-Cycle

### Information & Transformation

Wer muss wie, wann, worüber informiert werden?

Zukunftsworkshops  
Storytelling  
Führungskräfte als Kommunikatoren





ANDREA AUINGER und VERA BORRMANN stellen Überlegungen dazu an, was Sinn eigentlich bedeutet.

# Sinn-Lehre gegen Sinn-Leere

„Es liegt im Wesen des Menschen, dass er nach Sinn fragt“, schrieb bereits Viktor Frankl. Doch wann und wie finden wir Sinn im Kontext von Arbeit? Die Antwort darauf hängt von vielen Faktoren ab.

Was bedeutet eigentlich sinn-voll? Die Frage nach dem Sinn im Kontext unserer Arbeitswelt ist eine sehr komplexe. Sie hängt mit unserer Persönlichkeit zusammen und mit den Strukturen und Systemen, in denen wir leben und arbeiten. War für viele Menschen bisher ein klassischer Berufsweg vorgegeben (Karriere, Einfluss oder Geld als Existenzsicherung..), so stellen sich mittlerweile Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, der eigenen Selbstwirksamkeit, der Arbeitsgestaltung und den Arbeitsmodellen. Einkommenshöhe und Status werden von „Experience Facts“, wie Werten, Sinnhaftigkeit und Vereinbarkeit mit dem Privatleben, in Frage gestellt – und teilweise auch schon abgelöst.

Eine Gegenbewegung zur traditionellen Arbeitswelt zeigen Keywords wie „Corporate Social Responsibility“, „New Work“, „Remote Work“, „Work-Life-Blending“, „De-Growth“ Postwachstumsbewegung. Sie sind stark im Kommen und suggerieren uns „mehr Sinn und Freiheit“. Doch reicht das, um unsere Arbeit als sinnvoll zu erleben?

## Eine kleine Übung: Sinn erleben

Schließen Sie die Augen, atmen Sie dreimal tief durch und denken Sie kurz daran, welche drei Themen für Sie derzeit Sinn machen oder sinnvoll sind. Wie fühlen Sie sich, wenn Sie daran denken? Nehmen Sie ein Blatt Papier und schreiben Sie die drei

Themen groß auf und daneben ein Gefühl, das dabei spürbar wird.

Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass Sie zu jedem der drei Dinge auf Ihrem Blatt Papier einen Bezug, vielleicht ein Bild oder eine konkrete Situation erinnern. Dieses organismische Fühlen ist nichts Rationales, sondern eine tiefe körperliche Erfahrung. Diese Resonanz spüren oder erfahren wir, noch bevor wir ihr eine Bedeutung geben.

Sinn erleben wir, wenn wir etwas TUN, das Bedeutung für uns hat.

*Und nun überlegen Sie: Wie viel Zeit nehmen Sie sich tatsächlich für die notierten Aspekte, die Ihnen in Ihrem Leben wichtig sind?*

## Sinn-Leere und Transformation

Wir alle tragen ein Sinn- und Wertesystem in uns, das durch Eltern, Lehrer, die Gesellschaft uvm. geprägt wurde. Dieses System bringen wir in unser Berufsleben mit. Haben wir Glück, stimmt unser eigenes Sinn- und Wertesystem mit dem unserer Firma gut überein. Weitaus häufiger jedoch wandelt sich unser Sinn- und Wertesystem im Laufe der Zeit mit unseren beruflichen Erfahrungen und Entwicklungen – und unsere Arbeit wird als zunehmend Sinn-leer und unerfüllt empfunden. Wenn die eigenen Werte mit denen des Arbeitgebers/der Firma nicht mehr zusammenpassen, wird Arbeit zur Belastung. Den Sinn im beruflichen Alltag zu finden bedeutet nicht, dass



Was, wenn alles anders wird?

eine Leistung, ein Purpose-Statement oder Mission Briefing erfüllt werden muss, wenn es uns als nicht-sinnig erscheint.

Um gut in die eigene Selbstführung zu kommen bzw. zu bleiben sind Resilienzfaktoren essenziell – im Besonderen das Erleben von Selbstwirksamkeit. Hier ist es ungemein hilfreich, das eigene Innenleben kennenzulernen, zu wissen bzw. zu spüren: „Wie ticke ich?“, „Welche Werte lebe und verkörpere ich?“, „Was erlebe ich als sinnvoll?“, um Klarheit im Denken und Tun zu bekommen.

**Sich den eigenen Sinn zu „lehren“, den eigenen inneren Kompass kennenzulernen und ihm auch zu folgen, braucht Mut.**

Es braucht weder eine Pandemie noch Krieg, um die eigene Lebenssituation zu überdenken. Es reichen persönliche oder berufliche Herausforderungen, um in eine Sinn-Krise zu gelangen, die innerliche Leere auslöst. Erst durch das Erkennen der Sinn-Leere des Bisherigen kommen wir in die Veränderung, in den persönlichen Change – und Organisationen in die Transformation. Wenn das Alte keinen Sinn mehr ergibt, muss sich etwas ändern und wir beginnen, uns einen neuen Sinn zu lehren.

## **Resonanz als Sinn-Lehre**

Change und Transformation brauchen Zeit. Auch wir brauchen Zeit für unsere innere Sinn-Lehre, die uns das Er-Spüren, Er-Leben und Verankern ermöglicht und das verankerte Wissen in unserem Körper wieder aktiviert.

Die Komplexität unserer (Arbeits-)Welt ist längst nicht mehr beherrschbar, und das Erleben von Sinn lässt sich nicht durch ständige Leistungssteigerung, bloße Achtsamkeit oder andere „Alibi-Aktionen“ erreichen. Es braucht eine achtsame und sinnzentrierte Führungs- und Handlungsweise, die eine Leitlinie im Umgang mit den Herausforderungen und Transformationen unserer Zeit darstellt.

Transformation braucht erlebte und gespürte Resonanz, ein spontanes inneres Feedback unseres Körpers, welches wir sehr ernst nehmen sollten.

**Einen Einblick in dieses Thema erhalten Sie in unserem Workshop**

# **Sinnerfüllte Selbstführung**

## **Phase 1**

**Ein Resonanz-Raum für Menschen, die sich selbst, ihre Werte und ihre Führungsverantwortung besser kennen und verstehen lernen wollen.**

**5. Oktober 2023  
9.00 – 17.00**

Begleiterinnen **Andrea Auinger und Vera Borrmann**

Kosten **280 Euro exkl. MwSt.**

Anmeldung **office@inovato.at**

Begrenzte Teilnehmer:innenzahl

Im Porträt

# Lisa Schlader

Seit Juli 2022 verstärkt LISA SCHLADER das Office-Team. Mit ihrem feinen Gespür für Gestaltung und ihrem hohen Anspruch an Perfektion serviciert sie Berater:innen und Kund:innen. Die Organisationsassistentin im Gespräch mit EVA MAURERBAUR.



LISA SCHLADER  
Organisation

Ansprechperson für  
Berater:innen und Kund:innen, Vor-  
und Nachbereitung von Workshops  
Familienmensch, der gerne auch  
einmal ausgeht und zu guter Musik  
das Tanzbein schwingt

## Wie ist dein bisheriger Berufsweg verlaufen, der dich zu uns geführt hat?

Nach der Handelsschule begann ich meinen beruflichen Weg bei einem Notar. Dort war ich 16 Jahre lang tätig und lernte alle Facetten der Büroorganisation und Assistenz kennen. Nach meiner Karenz kam der Wunsch, noch einmal etwas Neues auszuprobieren. Ich hatte Lust, meine kreative, gestalterische Seite stärker einzubringen, ohne meine bisherigen Erfahrungen völlig bei Seite legen zu müssen. Bei INOVATO braucht es nun beides – Genauigkeit und Kreativität.

## Du bist eine wichtige Drehscheibe zwischen Kund:innen und Berater:innen. Was ist dir wichtig, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert?

Kommunikation sowie Informationsaustausch auf Augenhöhe und mit Wertschätzung ist für mich das Wichtigste, um verbindend und bereichernd wirken zu können. Ich achte darauf, alle Beteiligten im Blick zu haben und die unterschiedlichen Bedürfnisse gut auszutarieren. Und nicht zu vergessen: respektvoll aufeinander und über den eigenen Tellerrand schauen.

## Was inspiriert und begeistert dich?

Meine zwei Kinder. Ihre Leichtigkeit zu erleben, ermutigt mich täglich, nicht immer alles so ernst zu nehmen, sondern gelassen, frei und mutig das Leben zu bestreiten.

## Was bedeutet für dich: Die Kraft entsteht dazwischen?

Die Kraft eines Einzelnen ist begrenzt, vervielfacht sich jedoch im Team und kann so zu etwas Großem werden. Durch ein Miteinander entstehen also neue Möglichkeiten und Kräfte.

## Was ist dein Lieblingslied?

Mein absoluter Gute-Laune-Song ist „Happy“ von Pharell Williams. Ich liebe dieses Lied. Da fällt es mir schwer, ruhig sitzen zu bleiben.

## Wo tankst du Kraft?

Ich liebe es zu reisen und neue, schöne Plätze der Erde zu erkunden. Sich bewusst Auszeiten zu nehmen, Neues zu entdecken, Spaß zu haben und die Zeit zu genießen, ist mir extrem wichtig. Anschließend komme ich auch gerne wieder nach Hause und bin dankbar für das, was ich habe – meine Familie, meine Freunde, mein Zuhause in der Natur.

## Aus unserem Akademieangebot

Buchen Sie individuelle Inhouse Seminare für Ihr Unternehmen: [inovato.at/akademie](https://www.inovato.at/akademie)

Für Führungskräfte, die vor schwierigen Entscheidungen stehen

### Wirksam führen in Umbrüchen

In schwierigen Führungssituationen Emotionen von Betroffenen erleben und dabei klar und handlungsfähig bleiben.

- Dynamiken von Konflikten wahrnehmen
- Schwierige Mitarbeiter:innen-Gespräche führen
- Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

Für lernfreudige und reflexionsbereite Führungskräfte

### Veränderungen meistern

Im Planspiel Change-Prozesse steuern und direktes Feedback zu Entscheidungen erhalten.

- Prozessdynamiken und Vorgehensmodelle kennenlernen
- Interventionsmethoden anwenden
- Mit Konflikten und Widerständen umgehen

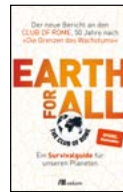
Für Menschen, die ihre Kommunikative Kompetenz erweitern wollen

### Kommunikation gelingend gestalten

In dialogischer Haltung offen kommunizieren und kreatives Zusammenwirken ermöglichen.

- Dialog als Kommunikationsform kennenlernen
- Dialogische Haltung einnehmen
- Gespräch im Dialogkreis erleben

## Buchtipps zum Themenschwerpunkt



CLUB OF ROME (HRSG.)

### Earth for All – Ein Survivalguide für unseren Planeten

50 Jahre nach „Die Grenzen des Wachstums“ liefert der Club of Rome konkrete Maßnahmen, mit denen wir doch noch für eine lebenswerte Zukunft sorgen können. Allen voran geht's um Gleichheit und Gerechtigkeit sowie um Bildung, die kritisches Denken fördert. Es ist herausfordernd, aber lösbar. Wenn wir rechtzeitig beginnen: Jetzt.

Oekom Verlag, 2022, 256 Seiten



DAVID BOHM

### Der Dialog

Der Quantenphysiker David Bohm (1917 – 1992) hat sich auch intensiv mit zwischenmenschlicher Kommunikation befasst. Im Dialog sah er eine wirkungsvolle Gesprächsform, um besser gemeinsam zu denken und Neues zu entwickeln. Eine gut fundierte Einführung in „das offene Gespräch am Ende der Diskussionen“.

Klett-Cotta, 10. Auflage 2021, 176 Seiten



ANNA JONES

### One – A Greener Way to Cook

Ein Kochbuch? Ja! Denn: Kochen ist Transformation. Dieses hier zeigt zudem einfache Wege auf, wie jede:r in der Küche zu einem nachhaltigeren Leben beitragen kann. Neben modernen, gut nachkochbaren Rezepten findet man hier auch viele Tipps, wie man ganz einfach Abfall reduziert, Reste verwertet und Ressourcen schont.

Mosaik Verlag, 2021, 336 Seiten

# Die Kraft entsteht Dazwischen