

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von INOVATO

inovator #45

Kräfte in
Bewegung

2026/1

Liebe Leserinnen
und Leser,

„Es gibt keine Lösungen im Leben.
Es gibt Kräfte in Bewegung – die muss man schaffen,
die Lösungen folgen nach.“

Dieser Gedanke aus dem Roman „Nachtflug“ von Antoine de Saint-Exupéry (1900 – 1944) wirkt heute aktueller denn je. Wir leben in einer Zeit, in der der Wunsch nach schnellen Antworten groß ist – auf technologische Entwicklungen, wie Künstliche Intelligenz, auf tiefgreifende Veränderungsprozesse, auf Unsicherheit und Komplexität. Und doch zeigt die Erfahrung: Tragfähige Lösungen lassen sich selten einfach finden, sondern entstehen meist dort, wo Bewegung möglich wird – im Denken, im Miteinander, in der Reflexionsfähigkeit und besonders in der Haltung.

Diese Ausgabe des INOVATOR widmet sich genau diesen Kräften in Bewegung. Sie richtet den Blick auf das, was Organisationen heute wirklich stärkt. Es sind nicht die perfekten Strukturen, sondern Menschen, die Verantwortung übernehmen. Es sind nicht die einfachen Antworten, sondern die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten. Und es ist nicht Kontrolle, sondern Vertrauen und Orientierung, die Sicherheit geben.

Wir beschäftigen uns daher diesmal mit Künstlicher Intelligenz ebenso wie mit Veränderungsprozessen und Resilienz – und stellen dabei immer wieder dieselbe Frage:

Welche Kräfte müssen wir stärken und in Bewegung bringen, damit Entwicklung und Transformation gelingen kann?

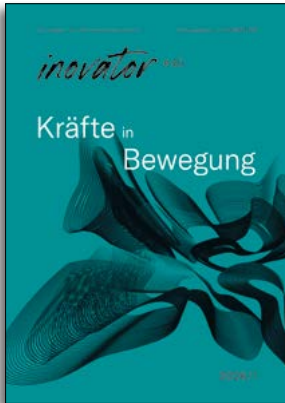
Vielleicht liegt die wichtigste Aufgabe von Führung heute genau darin: Räume zu schaffen, in denen Bewegung und Entwicklung entstehen darf. Wenn uns das gelingt - so Saint-Exupéry - folgen die Lösungen oft von selbst.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und viele Gedanken, die in Bewegung kommen dürfen.



Andrea Auinger
für das gesamte
INOVATOR-Team

Sie finden diese Lektüre wertvoll? Dann bestellen Sie unseren kostenfreien INOVATOR unter office@inovato.at



- 4 Beyond Structures:
Genug (von) Agilität und New Work?**
Irene Bouchal-Gahleitner und Franz Auinger erforschen post-hierarchische Organisationsformen, um herauszufinden, was wirklich bewegt.
- 9 Resilienz als gestalterische Kraft**
Maria Ertl und Ulli Hummelberger ergründen die Frage: Was macht Organisationen wirklich zukunftsfähig in Zeiten permanenter Veränderung?
- 11 Gelobt sei der Widerspruch!**
Georg Sutter fragt sich, wie Organisationen in Transformationsprozessen es als Entwicklungshebel nutzen können, wenn es kein Richtig oder Falsch gibt.
- 14 Mehr Mut zur Zwischenzeit**
Andrea Auinger macht sich als Psychotherapeutin und Coach Gedanken über einen Wandel, der nicht durch neue Antworten, sondern das Aushalten von Fragen beginnt.
- 16 Mensch, Organisation & Künstliche Intelligenz**
Elisabeth Oberreiter und Michael Auinger im Gespräch mit Dr. Julia Zukrigl über Human-Centered Data, Entscheidungsqualität und die Zukunft organisationaler Veränderung.
- 19 Klarheit und Menschlichkeit verbinden**
Andrea Auinger im Gespräch mit Irene Bouchal-Gahleitner und Ulli Hummelberger über Veränderung, Haltung und das, was Organisationen heute wirklich bewegt.
- 22** INOVATO Akademie
- 23** Buchtipps/Podcasts zum Themenschwerpunkt



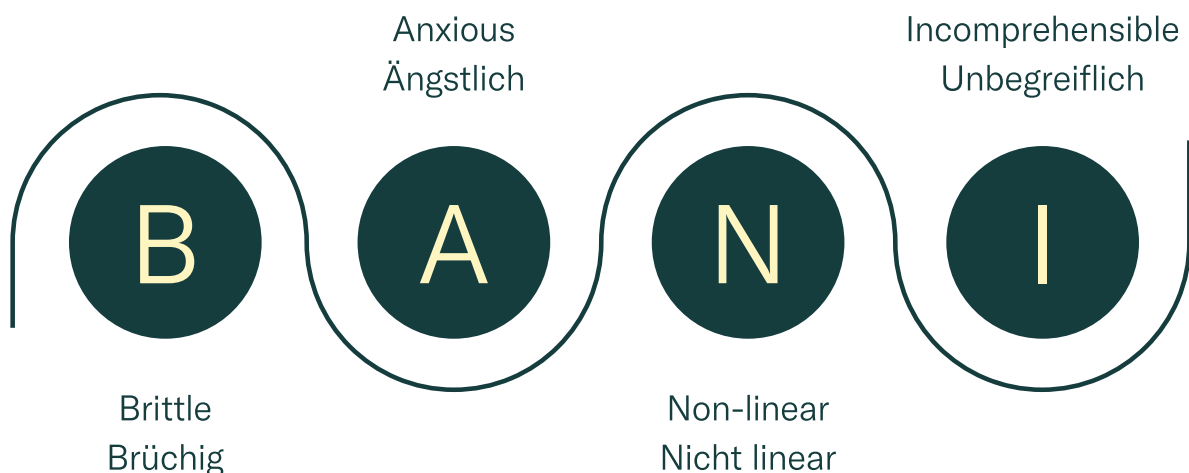
IRENE BOUCHAL-GAHLEITNER und FRANZ AUINGER erforschen post-hierarchische Organisationsformen, um herauszufinden, was wirklich bewegt.

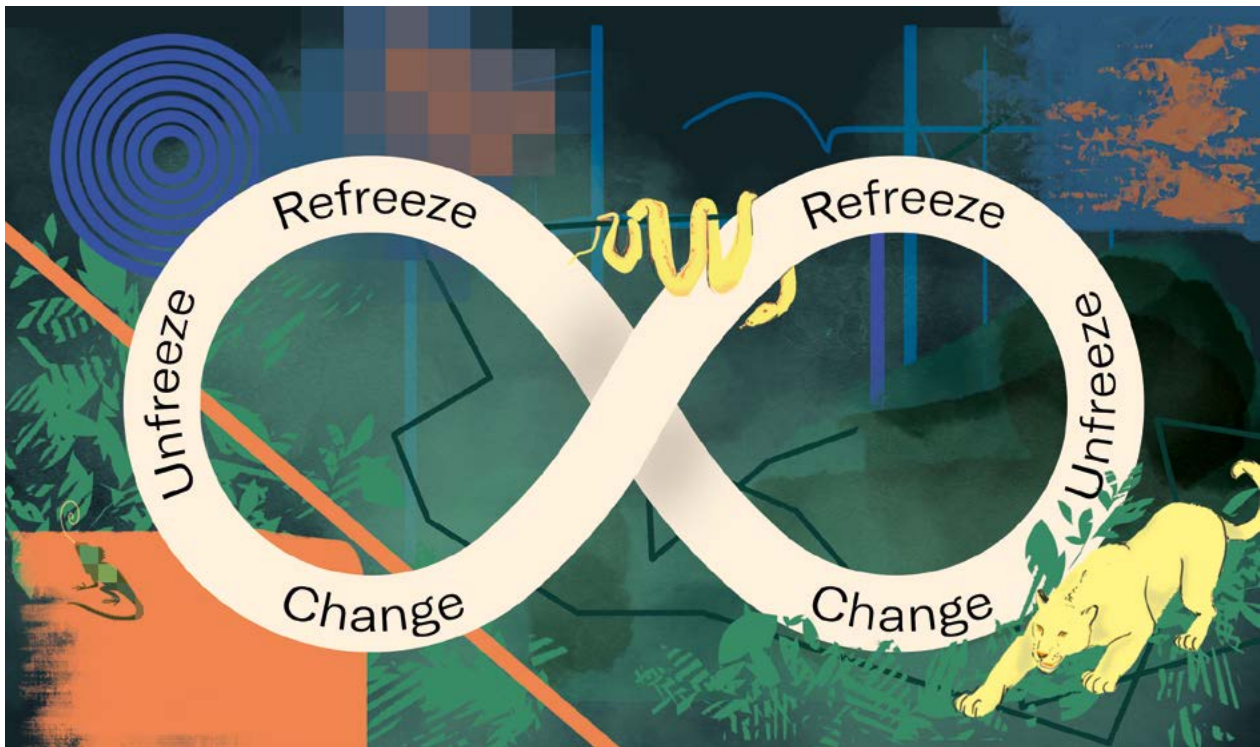
Beyond Structures: Genug (von) Agilität und New Work?

Kennen Sie auch das Phänomen, dass hochqualifizierte Mitarbeitende mit großem Aufwand durch Open-Innovation-Formate, Design-Thinking-Programme oder agile Pilotprojekte geführt werden – und am Ende die erhofften Effekte kaum eintreten? Dass neue Organisationsmodelle mit viel Energie eingeführt werden, Irritation auslösen und in Krisen wieder die klassische Hierarchie ihr Comeback feiert? Oder dass modern inszenierte New-Work-Konzepte unter Druck rasch zu symbolischen Fassaden werden?

Diese Beobachtungen sind Ausdruck einer tieferliegenden Spannung: Wir verändern Strukturen – aber nicht das Denken, Handeln und die Kultur. Faktum ist: Organisationen brauchen heute mehr Flexibilität und Robustheit. In einer BANI-geprägten Welt ist Stabilität kein Zustand mehr, sondern ein fortlaufender

Prozess des Justierens, Lernens und Bewegens. Mehr-vom-Selben oder mehr Autorität mögen kurzfristig entlasten – nachhaltig tragen sie nicht. Agilität wird zur Antwort erklärt. Doch immer deutlicher wird: Agilität allein – als Framework, Methode oder Struktur – reicht nicht aus.





Uns begegnen zwei Tendenzen: mutige Organisationen, die neue Formen gestalten – und jene, die erste Schritte gehen, aber unter Druck wieder in alte Muster zurückfallen. Diese Pendeldynamik zeigt: Der eigentliche Hebel ist die Kultur. Es braucht Haltung, Reife und Professionalität. Vor allem braucht es eine andere Qualität der Führung, die sinn- und wertegeleitet, reflektiert und authentisch wirkt, die gleiche Augenhöhe erlebbar macht. Nicht die Methode entscheidet, sondern die innere Qualität.

Wir sind gezwungen, neu zu denken – und darin liegt eine Chance. Es gilt, das Bestehende wertzuschätzen und mit dem Erneuernden zu verbinden. Es geht um eine Founder-Haltung: Menschen werden zu Mitgestaltenden. Doch Unsicherheit und Erschöpfung nehmen zu, deshalb braucht es Kultur und Führung als sicheren Raum für Experiment und Lernen.

Echte Transformation

Klassisches Change-Management baut auf der Idee auf, dass Organisationen sich von einem bestehenden Zustand A zu einem gewünschten besseren Zustand B entwickeln. Dieses Verständnis geht auf Kurt Lewin zurück, der Veränderung in drei Phasen beschrieb: Unfreeze – Change – Refreeze. In stabilen, planbaren Umfeldern war dieses Modell lange Zeit sehr erfolgreich und in jedem Lehrbuch zu finden.

Doch dieses Modell stößt in der heutigen komplexen Realität an Grenzen: In einem Umfeld, in dem Märkte, Technologien und veränderte Erwartungen im Innen und Außen in immer kürzeren Zyklen wechseln, lässt sich der Gedanke, nach der Veränderung einen „neuen stabilen Zustand“ zu erreichen und diesen für eine bestimmte Zeit „einfrieren“ zu können, nicht mehr in der betrieblichen Realität abbilden. Es entsteht der Eindruck, dass eine Reorganisation auf die nächste folgt und noch bevor Prozesse fertig sind, sie sich eigentlich schon wieder überholt haben.

Transformation bedeutet daher nicht, einen neuen Zustand zu erreichen, sondern in Bewegung zu bleiben: bewusst, lernend, reflektierend. Die Organisation als Perpetuum mobile.

Transformatives Mindset

Komplexität macht es unmöglich, alles zentral zu steuern. Es braucht Selbststeuerung im Rahmen von Purpose, Vision und klaren Leitplanken. Führung heißt, diesen Rahmen zu gestalten – und Menschen zu befähigen, darin Verantwortung zu übernehmen. Aus einem hierarchisch geprägten Paradigma wird ein die Eigenverantwortung förderndes. Geteilte Führung stärkt das Kollektiv und die Kollaboration.

Das verlangt Selbstreflexion, Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten. Führung verschiebt sich von Kontrolle zu Ermöglichung.

Für Führungskräfte ist das auf zwei Ebenen eine Herausforderung:

1. Als Person die Fähigkeit zu entwickeln, die Ambiguität, Ungewissheit und Dynamik selbst auszuhalten, erfordert einen hohen Reifegrad und stellt einen hohen Anspruch an Selbstführung und Reflexion.
2. Kontinuierlich gegen den bisherigen, sozialisierten Willen der Organisation anzukämpfen, wieder in einem Zustand zu erstarren, anstatt in Bewegung zu bleiben. Räume zu schaffen, in denen kontinuierliches Lernen und Experimentieren möglich ist.

Organisationen, die diesen Paradigmenwechsel annehmen, verlagern ihren Fokus von „Wie kommen wir zu Zustand B?“ hin zu „Wie bleiben wir in Bewegung?“ und diese Veränderung braucht eine tiefgreifende Transformation auf verschiedenen Ebenen der Organisation.

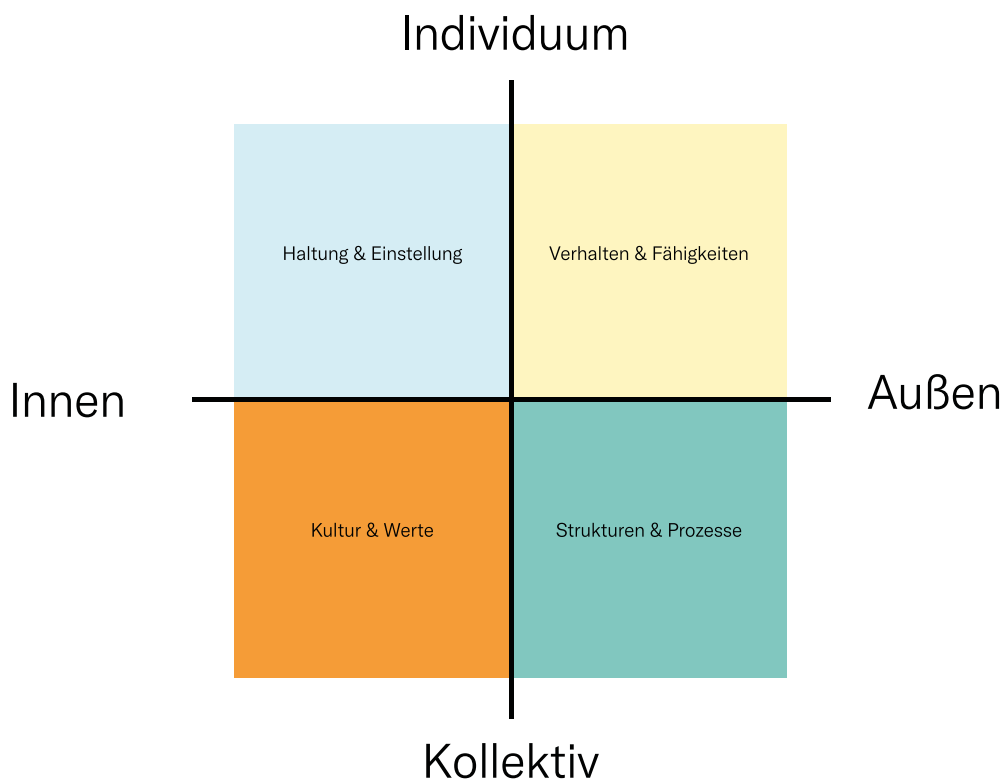
Ganzheitliche Veränderung

Anpassungen der Strukturen sind dabei wichtig, aber meist zu oberflächlich. Eine nachhaltige Bewegung entsteht erst, wenn alle Perspektiven der Organisationsentwicklung bewusst einbezogen werden.

Ein sehr anschauliches Modell kommt aus der Integralen Theorie von Ken Wilber mit seinen vier Quadranten als Landkarte. Diese Theorie betont, dass sowohl innere als auch äußere, individuelle wie kollektive Dimensionen gleichzeitig adressiert werden müssen.

Vier Quadranten im Überblick:

- Innere individuelle Perspektive – persönliche Werte, Mindset, Überzeugungen
- Äußere individuelle Perspektive – Verhalten, Fähigkeiten, Rollen
- Innere kollektive Perspektive – Kultur, gemeinsame Normen, psychologische Sicherheit
- Äußere kollektive Perspektive – Strukturen, Prozesse, Systeme



Nur wenn alle vier Perspektiven gleichzeitig betrachtet sowie fokussiert und ganzheitlich reflektiert entwickelt werden, kann eine Organisation in Bewegung bleiben. Wird eine Ebene vernachlässigt, entstehen Dysbalancen – z. B. neue Strukturen ohne kulturelle Verankerung oder Werte ohne Verhaltensänderung. Natürlich ist das oft auch der Normalfall in der „Hitze des Gefechts“ – und bietet eigentlich dann auch bei ganzheitlicher Reflexion Spannungs- und Kraftfelder für Transformationsarbeit.

Im Unterschied zu Change-Management im gelerten Sinne geht es bei echter Transformation nicht nur um Strukturen und Abläufe, sondern um einen Wandel im Denken, Verhalten und Führen. Transformation verändert nicht nur, wie wir arbeiten, sondern wer wir sind und wie wir Zukunft verstehen. Nicht selten ist es auch ein Reclaiming und damit ein Wiederbesinnen der eigentlichen Wurzeln und Kräfte des bisherigen Erfolges bei gleichzeitigem Neuverbinden mit der Zukunft.

Beziehungskompetenz

Bewegte und bewegende Führung braucht Beziehungskompetenz. Oft beobachten wir, dass neue Büros bezogen werden und moderne Aufbauorganisationen beauftragt werden. Wenn aber neue Räume mit traditionellen Verhaltensweisen und Denkmustern bezogen werden, ändert sich nicht automatisch etwas. Oft ist leider sogar das Gegenteil der Fall: Die Unzufriedenheit und der Frust der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte steigt, da Erwartungen nicht erfüllt und wieder enttäuscht wurden.

Neues Arbeiten verlangt ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz und den bewussten Willen, Beziehungen zu gestalten. Doch wissen wir eigentlich, wie das geht? Oder müssen wir uns nicht vielmehr genau dieses neue „Managementwerkzeug“ erst aneignen – die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu gestalten, die Spannungen halten und Entwicklung ermöglichen?

Gerade hier stoßen viele Organisationen an ihre Grenzen:

- Wenn es gilt, gewachsene aktuell dominante Kräfte im Unternehmen mit den oft radikalen, emergenten Kräften zu verbinden,
- wenn es darum geht, Generationenunterschiede und generell die Vielfalt zu verstehen und konstruktiv zu nutzen,
- wenn Erwartungen nicht abgestimmt oder enttäuscht werden,

- vor allem auch dann, wenn die eigene Leistungsfähigkeit einmal nicht mit den äußeren Ansprüchen übereinstimmt.

Haben wir als Führungskräfte und Teams dafür wirklich Räume um das zu lernen?

Einen Rahmen, in dem solche Themen offen, respektvoll und wirksam angesprochen werden können?

Zwischen Bedürfnisorientierung und Ergebnisorientierung zu balancieren, ist die eigentliche Kunst moderner Führung. Beziehung ist kein weiches Thema; sie ist die harte Voraussetzung für echte nachhaltige Transformation.

Was ist, wenn Kultur die Organisation mit ihren Menschen bewegt?

- Prinzipien der Selbstorganisation und Selbststeuerung als Leitlinien der Kultur leben, auch in kritischen Phasen.
- Rahmen und Bewusstsein sowie die erforderlichen Kompetenzen für echte Verantwortungsübernahme sind geschaffen beziehungsweise Teil der Kultur- und Personalentwicklung.
- Bewegungsräume sind so gestaltet, dass eine vitale Balance zwischen Rahmen und Freiraum/Experimentierfreude sichergestellt ist.
- Ein glaubhaftes, motivierendes Narrativ des Wandels mit Purpose, Werten und Vision gibt Halt und Fokus.
- Die Rolle der HR als „Bewegungs- und Resonanzarchitekten“ ist implementiert und autorisiert.
- Eine Kultur und gelebte Praxis verbindet psychologische Sicherheit mit adaptiver Dynamik.

Was ist es unbedingt auch, damit bewegte Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können?

- Agilität und Selbststeuerung ist auch ein macht- und interessenspolitischer Prozess im Unternehmen: ehrliche, kompromisslose Transparenz und verbindliche Vereinbarungen, die auch in der Krise halten.
- Bewegung ist kein Selbstzweck: Sie muss ökonomische Notwendigkeit sein und sich im Geschäftsmodell und Wertschöpfungsprozess existenziell abbilden.
- Selbststeuerung ist kein Kontrollverlust, sondern ein anderes Steuerungsprinzip: Dieses Prinzip muss sich nicht nur in der Kultur, sondern auch in den Entscheidungsprozessen und Hardfacts bis zum Anreizsystem „materialisieren“.

Unsere Kernbotschaft für Sie zum Weiterdenken:

Echte Transformation bedeutet nicht, einen neuen Idealzustand zu erreichen. Sie bedeutet, in Bewegung zu bleiben: lernfähig, reflektiert, mutig. Sie verlangt Führungskräfte, die Unsicherheit aushalten, Sinn stiften und Räume schaffen, in denen Verantwortung übernommen werden kann. Und sie braucht Menschen mit einem Growth Mindset, die bereit sind, sich selbst und die Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Beyond Structures heißt deshalb:

- Nicht schneller verändern, sondern tiefgreifender.
- Nicht mehr Modelle einführen, sondern Haltung entwickeln.
- Nicht Kontrolle erhöhen, sondern Vertrauen ermöglichen.

Die zentrale Frage lautet nicht mehr: „Wie gestalten wir die nächste Reorganisation?“ Sondern: „Wie bleiben wir als Organisation mit unseren Menschen dauerhaft in Bewegung und in Beziehung?“

EINLADUNG

Entdeckungsreise Beyond Structures: Damit Agilität wirklich bewegt

IRENE BOUCHAL-GAHLEITNER, FRANZ AUINGER und das INOVATO-TEAM sind auf einer Entdeckungsreise zu post-hierarchischen Organisationsformen, die es unseren Unternehmen ermöglichen, sich erfolgreich und zukunftsfähig aufzustellen.

In vielen Gesprächen und Austauschformaten erforschen wir Good Practices, Erwartungen und Anforderungen und stellen innovative Ansätze mit starkem Potenzial zur Diskussion.

Wollen Sie eine Etappe auf diesem Weg mitgehen?

Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme!

✉ i.bouchal@inovato.at

✉ f.auinger@inovato.at



MARIA ERTL und ULLI HUMMELBERGER ergründen die Frage: Was macht Organisationen wirklich zukunftsfähig in Zeiten permanenter Veränderung?

Resilienz als gestalterische Kraft

Warum Zukunftsfähigkeit mehr braucht als Widerstandskraft: In diesem Dialog reflektieren zwei Organisationsentwicklerinnen Resilienz als strategische Gestaltungsfähigkeit von Organisationen – jenseits von Durchhalteparolen und individuellen Appellen. Im Zentrum steht die Frage, wie Resilienz Stabilität sichert und gleichzeitig gezielte Erneuerung ermöglicht.

MARIA ERTL Wenn ich heute das Wort Resilienz höre, denke ich oft zuerst an das Individuum. An Menschen, die gefordert sind, gut mit auftretenden Herausforderungen umzugehen. Und ja – das ist wichtig. Aber es greift zu kurz. Gerade in Transformationsprozessen stellt sich für mich die viel größere Frage: Wie können Organisationen Resilienz entwickeln, die nicht nur stabilisiert, sondern bewusst Zukunft gestaltet?

ULLI HUMMELBERGER Da bin ich ganz bei dir. Resilienz wird derzeit sehr häufig über das individuelle Erleben diskutiert – darüber, wie Menschen mit Druck und Unsicherheit umgehen. Das ist ein wichtiger Aspekt. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass Resilienz ihre eigentliche Wirkung erst dann entfaltet, wenn Organisationen sie als gemeinsame Aufgabe verstehen. Uns geht es deshalb weniger um individuelles Durchhalten, sondern um die Fähigkeit von Organisationen, auch unter Unsicherheit lern- und entwicklungsfähig zu bleiben.

MARIA ERTL Zumal hochresiliente Teams sogar strukturelle Schwächen kaschieren können. Sie gleichen aus, puffern ab, halten das System am Laufen – bis es irgendwann nicht mehr geht. Organisationale Resilienz heißt für mich deshalb: nicht nur überleben, sondern eine Erneuerungskraft entwickeln. Wir spre-

chen dann von transformativer Resilienz – also der Fähigkeit, sich durch Krisen hindurch weiterzuentwickeln.

ULLI HUMMELBERGER Genau. Resiliente Unternehmen stellen sich nicht nur die Frage: „Wie kommen wir da durch?“, sondern vor allem: „Was will durch diese Krise entstehen?“ Das ist kein romantischer Gedanke, sondern ein strategischer Perspektivwechsel. Er verlangt die Fähigkeit, Stabilität und Veränderung gleichzeitig zu halten.

MARIA ERTL Und genau darin liegt für viele Organisationen der eigentliche Schmerzpunkt. Dieses Spannungsfeld erlebe ich in vielen Organisationen sehr deutlich. Bewahren oder erneuern? Effizienz oder Experiment? Sicherheit oder Risiko? Dabei braucht es kein Entweder-oder, sondern ein bewusst gestaltetes Sowohl-als-auch. Stabilität durch Purpose, Werte und ein gemeinsames Zukunftsbild – und gleichzeitig Möglichkeitsräume, in denen Neues entstehen darf, auch ungeplant.

ULLI HUMMELBERGER Und genau hier wird es spannend: im Dialog zwischen Alt und Neu. In vielen Unternehmen wird „das Alte“ gegen „das Neue“ ausgespielt. Hier die erfahrenen Leistungsträger:innen, die Systeme am Laufen halten. Dort die Innovator:innen, die

alles infrage stellen. Resiliente Organisationen entscheiden sich nicht für eine Seite. Sie schaffen Räume, in denen Erfahrung als Ressource gesehen wird – und in denen Neues als Einladung verstanden wird.

MARIA ERTL Das setzt allerdings voraus, dass Strukturen, Kultur und Führung das auch zulassen. Menschen müssen Verantwortung übernehmen können, nicht nur sollen. Lernkultur heißt dann: Experimente sind erlaubt, Scheitern ist Teil des Prozesses. Und Führungskräfte schauen regelmäßig aus der Metaebene auf Routinen, Regeln und Muster. Immer mit der Frage: Dienen sie noch unserer Zukunftsfähigkeit?

ULLI HUMMELBERGER Für mich ist das der Kern moderner Führung: Übersetzer:in zwischen Welten zu sein. Nicht zu entscheiden, was richtig oder falsch ist, sondern Spannungen auszuhalten, Dialog zu ermöglichen und Kontext zu gestalten. Resilienz entsteht im Dialog. Zwischen Generationen. Zwischen Funktionen. Zwischen Stabilität und Veränderung.

MARIA ERTL Und sie entsteht dort, wo Sinn spürbar ist. Ein gelebter Purpose wirkt wie ein stabilisierender Anker. Wenn Menschen wissen, wofür sie das alles tun, übernehmen sie Verantwortung, treffen mutige Entscheidungen und bleiben auch unter Unsicherheit handlungsfähig.

ULLI HUMMELBERGER Viele Organisationen versuchen, Resilienz über Effizienz zu steigern – durch schlankere Prozesse, mehr Output, weniger Reibung. Wie schätzt du dieses Thema ein, Maria?

MARIA ERTL Vielleicht ist genau das der entscheidende Punkt: Effizienz ist dort resilienzstärkend, wo sie unnötige Komplexität reduziert, Verschwendung vermeidet und Freiräume für Lernen, Dialog und Innovation schafft. Sie wird dort resilienzschwächend, wo Puffer, Redundanzen und Zeit zum Nachdenken wegoptimiert werden. Resilienz entsteht also dort, wo Strukturen auch in unsicheren Zeiten tragen – und Entwicklung ermöglichen.

ULLI HUMMELBERGER Und genau hier schließt sich der Kreis: Resilienz beginnt dort, wo Organisationen ihre Zukunft bewusst gestalten – gemeinsam und vorausschauend anstatt reaktiv.

MARIA ERTL Vielleicht ist das die eigentliche Einladung von Resilienz: nicht weniger Unsicherheit – sondern mehr Fähigkeit, mit Unsicherheit wirksam zu sein.

Drei Fragen zur Selbstreflexion für Ihre Organisation:

- Was trägt uns in unsicheren Zeiten?
- Wie gut gelingt uns das Zusammenspiel von Stabilität und Veränderung?
- Welche Effizienzgewinne schaffen bei uns Freiräume für Lernen und Gestaltung – und welche engen sie ein?





GEORG SUTTER fragt sich, wie Organisationen in Transformationsprozessen es als Entwicklungshebel nutzen können, wenn es kein Richtig oder Falsch gibt.

Gelobt sei der Widerspruch!

Der Versuch, Widersprüche durch lineare Problemlösungslogiken oder vollständige Optimierung zu beseitigen, stößt regelmäßig an Grenzen. Vielmehr gilt: Organisationale Transformationen sind von Paradoxien durchzogen, die sich nicht auflösen lassen, sondern als Spannungsverhältnisse dauerhaft bestehen.

Organisationen sind in ihrer Struktur und Funktionsweise grundsätzlich von Widersprüchen geprägt. Ihr wesentliches Leistungsversprechen besteht darin, das Handeln vieler Akteure so zu koordinieren, dass kollektive Ergebnisse entstehen. Zugleich müssen sie dabei heterogene Interessen, Erwartungen und Rationalitäten in ein handlungsfähiges Gleichgewicht bringen. In Veränderungsprozessen treten damit einhergehende Widersprüche besonders deutlich zutage.

Der Erfolg von Transformationen hängt maßgeblich davon ab, wie Paradoxien wahrgenommen, benannt und bearbeitet werden. Paradoxie-Management bedeutet, gegensätzliche Anforderungen nicht als Störung, sondern als systemimmanentes Phänomen zu verstehen. Ziel ist nicht die Auflösung, sondern das produktive Austarieren widersprüchlicher Logiken – als Grundlage organisationaler Lern- und Entwicklungsfähigkeit.

Paradoxien als Strukturmerkmal

Das grundlegende Spannungsfeld organisationaler Transformation findet sich im Kontinuitätsparadox: Organisationen benötigen Stabilität, um verlässlich zu funktionieren, müssen sich aber zugleich laufend verändern, um ihre Anschlussfähigkeit an dynamische

Umweltbedingungen zu sichern. Stabilität und Wandel stehen somit nicht im Gegensatz, sondern in einer dauerhaften Wechselbeziehung.

Sachliche Paradoxien entstehen, wenn sich unterschiedliche Steuerungslogiken überlagern:

- Zentralisierung und Zusammenhalt versus Dezentralität und Autonomie
- Exploration (Neues erproben) versus Exploitation (Bewährtes optimieren)
- Kundennähe in dezentralen Einheiten versus Synergien durch Integration
- Kurzfristige Effizienzsteigerung versus langfristige Innovationsfähigkeit

„Der Erfolg von Transformationen hängt maßgeblich davon ab, wie Paradoxien wahrgenommen, benannt und bearbeitet werden.“



Zeitliche Paradoxien beruhen auf verschiedenen Zeitlogiken innerhalb organisationaler Prozesse:

- Der Anspruch auf schnelle Ergebnisse kollidiert mit zeitintensiven Lern- und Anpassungsprozessen.
- Vergangene Routinen und Denkmuster wirken fort, obwohl neue Strategien gefordert sind.
- Transformation verläuft iterativ, während gleichzeitig lineare Fortschrittslogiken erwartet werden.

Soziale Paradoxien ergeben sich auf der Interaktionsebene:

- Mitarbeitende sollen Eigenverantwortung übernehmen und gleichzeitig Erwartungen der Hierarchie erfüllen.
- Führung soll Freiräume schaffen, bleibt aber für Ergebnisse verantwortlich.
- Konsensorientierung wird als Wert betont, während zugleich zügiges Entscheiden erforderlich ist.

Diese Spannungen sind unvermeidbar. Ihre Bearbeitung entscheidet darüber, ob eine Organisation handlungsfähig bleibt oder in Blockaden verfällt. Ein reflektiertes Paradoxie-Management ermöglicht es, Spannungen bewusst zu halten, um daraus neue Entwicklungsoptionen abzuleiten.

Paradoxie-Management

Die Bedeutung des Paradoxie-Managements lässt sich am Beispiel einer Organisation verdeutlichen, die sich in einer Phase dynamischen Wachstums befand. Die zunehmende Komplexität führte zu Überforderungssymptomen in Form von Verunsicherung, Erschöpfung und gesundheitlicher Belastung. Misserfolge wurden innerhalb der bestehenden Kultur stark personalisiert und als individuelles Scheitern interpretiert. Eine Analyse zeigte, dass diese Reaktionen weniger mit persönlicher Leistungsfähigkeit als vielmehr mit dem Versuch zusammenhängen, widersprüchliche Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen. Mitarbeitende versuchten, Paradoxien zu „lösen“ – eine Aufgabe, die strukturell unmöglich ist.

Vor diesem Hintergrund implementierte die Organisation ein experimentelles Vorgehen auf Basis der Paradoxie-Arbeit nach Simon & Friends. Ziel war die systematische Reflexion zentraler Widersprüche und der damit verbundenen Handlungsmuster.

Das Vorgehen umfasste vier Schritte:

1. Identifikation relevanter Paradoxien: Erfassung zentraler Soll-Ist-Diskrepanzen
2. Musteranalyse: Beschreibung wiederkehrender

Denk- und Handlungsmuster im Umgang mit diesen Spannungen

3. Reframing: Perspektivwechsel und Neubewertung durch den Einsatz der Tetralemma-Methode
4. Erarbeitung funktionaler Äquivalente: Entwicklung alternativer Umgangsformen mit paradoxen Situationen

Auf dieser Grundlage wurden im Leitungsteam unterschiedliche Paradoxien identifiziert, darunter:

- Kontrollverzicht im Führungsstil versus Bedürfnis nach vollständiger Informationslage
- Forderung nach Prozessdisziplin versus Notwendigkeit hoher Flexibilität
- Einhaltung von Qualitätsstandards versus Mangel an Fachpersonal
- Platzmangel in Produktionsbereichen versus Anforderungen an Ordnung und Sicherheit

Die Analyse verdeutlichte typische Muster, etwa das Kontrollmuster (Übersteuerung durch Mikromanagement), das Professionalisierungsmuster (Steigerung des individuellen Einsatzes bei strukturellen Defiziten) oder das Wegschau-Muster (Vermeidung von Konfliktbearbeitung zugunsten kurzfristiger Ruhe). Mithilfe räumlicher Aufstellungen (mit Bezug auf das Tetralemma-Modell konnten die Beteiligten diese Muster im organisationalen Kontext beobachten und ihre Funktionalitäten bzw. entsprechende funktionale Äquivalente reflektieren. Dieser Prozess führte zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber strukturellen Spannungsfeldern und zur Einsicht, dass Paradoxien integraler Bestandteil organisationaler Realität sind.

Ausweitung auf weitere Führungsebenen

Die Reflexionsarbeit wurde anschließend auf nachgeordnete Führungsebenen ausgeweitet. Dabei zeigten sich beispielsweise folgende Paradoxien:

- Rekrutierung qualifizierten Personals versus Besetzung offener Stellen mit gerade verfügbaren Kräften
- Durchführung zusätzlicher Projekte versus Aufrechterhaltung des operativen Tagesgeschäfts
- Gesundheitsförderung versus Ergebnisdruck
- Prozesskonformität versus pragmatisches Umgehen von Engpässen

Diese Muster verdeutlichten, dass individuelle Überforderung und Erschöpfung häufig Ausdruck struktureller Paradoxien sind. Durch die Reflexion entstand ein gemeinsames Bewusstsein dafür, dass die Ursache organisationaler Dysfunktionen weniger in individuellen Defiziten, sondern im Zusammenspiel widersprüchlicher Erwartungen liegt.

Die dabei gewonnenen Einsichten ließen sich in drei übergeordnete Hypothesen fassen:

- Die bestehende Organisationsstruktur und Entscheidungslogik sind für das Wachstum nur bedingt geeignet.
- Hoch engagierte, informelle Arbeitsweisen fördern kurzfristig Leistung, erzeugen langfristig jedoch Überlastung.
- Die Personalisierung von Fehlern und Misserfolgen behindert kollektives Lernen und reduziert die Bereitschaft, Risiken offen anzusprechen.

Paradoxien als Entwicklungsressource

Aus dem bisherigen Prozess resultierte die Entwicklung eines Wachstums-Entwicklungs-Programms (WEP), das operatives Handeln und systemische Reflexion verknüpft. Ziel ist die institutionelle Verankerung des Paradoxie-Managements als Bestandteil der Führungs- und Organisationskultur.

Das Programm soll

- alternative Perspektiven auf unauflösbare Spannungen eröffnen,
- den konstruktiven Umgang mit Unsicherheit und Unplanbarkeit fördern,
- Selbststeuerung, Vertrauen und kollektive Lernfähigkeit stärken,
- die Balance zwischen Leistungsorientierung und Ressourcenpflege sichern,
- sowie Kooperation und Sinnorientierung in dynamischen Umfeldern unterstützen.

Fazit

Organisationaler Wandel ist kein vorübergehender Ausnahmezustand, sondern ein dauerhafter Begleiter modernen Arbeitens. Transformationsprozesse erweisen sich aus dieser Perspektive als Normalzustand organisationalen Lebens. Damit einhergehende Paradoxien sind nicht das Problem – sie sind die Realität, in der Organisationen leben.

Paradoxie-Management erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen in komplexen Umfeldern anpassungsfähig, lernfähig und zugleich gesund bleiben. Widersprüchliche Anforderungen werden dabei nicht als Hindernis, sondern als Entwicklungsquelle verstanden. Der Erfolg von Transformationsprozessen bemisst sich daher an der Kompetenz, Paradoxien weder zu verleugnen noch vorschnell zu lösen, sondern sie als Motor für Reflexion, Innovation und nachhaltige Veränderung bewusst zu halten, sie dialogfähig zu machen und daraus nachhaltige Handlungsoptionen abzuleiten.



ANDREA AUINGER macht sich als Psychotherapeutin und Coach Gedanken über einen Wandel, der nicht durch neue Antworten, sondern das Aushalten von Fragen beginnt.

Mehr Mut zur Zwischenzeit

Wie Veränderung im Wesentlichen zwischen Aufbruch und Wiederholung geschieht. Und warum das neue Ich oft alte Wege geht.

Veränderung klingt nach Aufbruch, nach: „Jetzt wird alles anders!“ Nach einem neuen Weg, einem neuen Ich. Doch wer Wandel und Veränderung wirklich erlebt, der weiß: Es fühlt sich selten wie ein Aufbruch an. Viel öfter ist es ein oft auch schmerzhafter Übergang.

Zwischen dem Alten, das nicht mehr trägt und dem Neuen, das noch keinen Halt gibt, liegt eine Phase der Unsicherheit. Eine Zwischenzeit, die wir oft möglichst schnell hinter uns bringen wollen. Wir planen, optimieren, entscheiden – und merken später irritiert: Obwohl sich vieles verändert hat, fühlt sich manches erschreckend vertraut an. Neues Umfeld, neue Rolle, neue Beziehung – und doch die alten Konflikte. Neues Ich, alte Muster.

Zweifel und Unsicherheit

Diese Zwischenzeiten sind unbequem. Sie sind chaotisch, unübersichtlich, voller Zweifel. Es ist, als würde man eine alte Haut abstreifen, ohne zu wissen, ob darunter schon eine neue gewachsen ist. Und genau deshalb versuchen wir, solche Zeiten zu vermeiden:

„Erst wenn das Bekannte oder das alte Muster wirklich zu Ende gehen darf, verliert es seine Macht.“

Wir eilen zum nächsten Ziel, planen das nächste Projekt, reden uns ein, wir hätten schon verstanden, wohin die Reise geht. Doch: Ist das so?

Solche Phasen erleben wir nach Trennungen, in beruflichen Krisen, nach einem Verlust, aber auch nach Erfolgen. Wenn das Erreichte da ist, die Anspannung wegfällt, wirkt plötzlich alles leer. Doch das Wesentliche einer Veränderung geschieht selten in Momenten der Klarheit – sondern in den Phasen des Nichtwissens. Dort, wo wir lernen, Unsicherheit auszuhalten. Wo wir Stille nicht mehr für Stillstand halten.

Schwellenräume

In meiner Arbeit als Psychotherapeutin, Coach und Begleiterin in Prozessen begegne ich diesem Phänomen häufig. Menschen kommen mit dem Gefühl, etwas Wesentliches verändern zu wollen und stellen dann fest, dass sie sich innerlich im Kreis bewegen. Psychologisch ist das kein Widerspruch, sondern eine Art Gesetzmäßigkeit: Veränderung ohne diese Zwischenzeit bleibt oft nur an der Oberfläche, ist keine echte.

In der Psychologie nennt man diese Übergänge liminale Phasen – Schwellenräume, in denen sich die Identität neu formt. Diese Phasen sind unordentlich, fragil und schwer auszuhalten. Genau deshalb versuchen wir auch gerne, sie zu überspringen, für nicht wichtig zu halten. Wir wollen schnell wieder „jemand“

sein. Aber genau dieser Schwellenraum ist eine Phase der „fruchtbaren Verwirrung“. Wer die Leere nicht aushält, füllt sie meist mit Bekanntem und Altem aus. Wirkliche Veränderung wird dadurch leider unmöglich. So entstehen nur neue Lebensentwürfe auf alten inneren Landkarten.

Altes auflösen

Veränderung scheitert dann nicht am fehlenden Willen, sondern an fehlender Pause. Denn Muster lösen sich nicht durch neue Entscheidungen allein, sondern durch bewusste Unterbrechung und Innehalten. Erst wenn das Bekannte oder das Alte wirklich zu Ende gehen darf, verliert es seine Macht.

Die Zwischenzeit ist dabei kein Fehler im System, sondern dessen Herzstück. Sie zwingt uns, nicht sofort zu handeln. Nicht sofort alles zu wissen. Nicht sofort zu definieren, wer wir sind.

Das fühlt sich für viele bedrohlich an. In einer Kultur, die Geschwindigkeit und Selbstoptimierung belohnt, gilt Innehalten schnell als Stillstand. Doch psychisch ist das Gegenteil der Fall: Ohne Stillstand keine Neuorientierung. Ohne Leere keine echte Wahl. Ohne Selbstreflexion kein Weiterkommen.

Veränderung entsteht nicht durch Tempo, sondern durch Klarheit darüber, wer wir als Menschen und als Organisationen im Kern sind – und was nicht mehr dazu gehört. Zwischen dem Ende des Alten und dem Beginn des Neuen liegt eine Phase ohne Sicherheiten. Keine schnellen Antworten. Kein fertiges Zielbild. Oder wie Ovid es einst formulierte: „Was ohne Ruhepausen geschieht, ist nicht von Dauer.“

Auch Leadership heißt, diese Zwischenzeit zu halten. Orientierung zu geben, ohne vorschnell Leere zu füllen. Raum zu lassen, ohne die Verantwortung abzugeben. Dafür braucht es Mut. Mut zur Zwischenzeit. Mut zum Neuen, zum Unbekannten.

Die entscheidenden Fragen

Warum kehre ich immer wieder in alte Muster/Verhaltensweisen zurück?
Was ist offenbar (noch) ihr Nutzen?

Wer bin ich, wenn das, worüber ich mich bisher definiert habe, plötzlich wegfällt oder keine Gültigkeit mehr hat?

Warum halte ich an etwas fest, obwohl es nicht mehr dienlich ist?

Was könnte das Neue sein?

Und was würde es mir bringen?



ELISABETH OBERREITER und MICHAEL AUINGER im Gespräch mit DR. JULIA ZUKRIGL über Human-Centered Data, Entscheidungsqualität und die Zukunft organisationaler Veränderung.

Mensch, Organisation & Künstliche Intelligenz

Warum Transformation mehr ist als Technologie: Künstliche Intelligenz ist in Organisationen angekommen. Nicht mehr als Experiment, sondern als strategisches Thema. Effizienz, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit stehen dabei im Vordergrund – verständlich in einer Zeit, in der wirtschaftlicher Druck und technologische Dynamik gleichzeitig zunehmen. Und doch zeigt sich über Branchen hinweg ein ähnliches Bild.

Viele KI- und Digitalisierungsinitiativen bleiben hinter ihren Erwartungen zurück – ein Großteil scheitert. Die Technologie funktioniert oft – die Organisation jedoch nicht im gleichen Maß. Genau an dieser Schnittstelle setzt das Gespräch mit Julia Zukrigl, Schnittstellenexpertin Mensch-Technologie und digitale Humanistin, an. Denn dort, wo Systeme eingeführt werden, ohne die sozialen und organisatorischen Voraussetzungen mitzudenken, bleibt Transformation fragmentarisch und Technologieinitiativen sind zum Scheitern verurteilt.

Der blinde Fleck

Der Wunsch nach Geschwindigkeit ist allgegenwärtig. Unternehmer:innen stehen unter Druck, Entscheidungen zu beschleunigen, Prozesse zu automatisieren und technologisch nicht den Anschluss zu verlieren. Dieser Druck wird zusätzlich genährt durch globale Tech-Narrative, die kaum Raum für Zweifel lassen: schneller adaptieren oder zurückfallen.

Doch genau dieses Denken verdeckt häufig den Blick auf das Wesentliche.

„Wir stülpen Organisationen Technologien über, weil sie technisch möglich sind – nicht, weil sie wirtschaftlich oder menschlich sinnvoll sind“, beobachtet Julia Zukrigl.

Viele KI-Initiativen beginnen mit Tools, nicht mit Zielen. Was dabei verloren geht, ist die grundlegende Sinnfrage: Wer wollen wir in Zukunft eigentlich sein? Und warum? Ohne diese Klärung wird Transformation zur technischen Maßnahme ohne strategische Tiefe. Investitionen steigen, Nutzung bleibt selektiv, Enttäuschung macht sich breit. An diesem Punkt wird deutlich: Geschwindigkeit allein trägt nicht. Sie braucht Orientierung.

Sinn oder Geschwindigkeit?

Genau hier setzt der Ansatz Human-Centered Data an. Er verschiebt den Fokus weg von der Technologie als Ausgangspunkt hin zum Menschen als Sinn- und Entscheidungsträger.

„Nicht die Frage ‚Welche KI setzen wir ein?‘ ist entscheidend, sondern: ‚Wobei wollen wir wirksam sein – und wie kann uns Technologie dabei unterstützen?‘“, so Zukrigl. „Mit wachsender Datenverfügbar-

keit wächst auch die Hoffnung auf bessere, rationalere Entscheidungen. Doch diese Hoffnung erfüllt sich nicht automatisch. Das ist die große Fehlannahme vieler Data-Driven-Initiativen.“

In der Praxis zeigen sich andere Effekte: Daten sind so reichlich vorhanden, dass sie überfordern oder selektiv genutzt werden. Gute Entscheidungen entstehen nicht durch Datenmenge, sondern durch Klarheit – über die Fragestellung, sortierte Dateninformationen, den Entscheidungsfindungsprozess und die eigenen Denkfehler.

Gerade in einer Welt, in der KI scheinbar objektive Antworten liefert, wird Entscheidungskompetenz so zur strategischen Kernfähigkeit. Sie lässt sich nicht automatisieren – sie muss entwickelt werden.

Keine IT-Projekte

Denn statt objektiver Wahrheit sind Daten die Grundlage für gemeinsame Orientierung und Bedeutungsstiftung: das „Sense-Making“ (Weick, 1995). Diese Bedeutung entsteht durch einen sozialen Prozess. Kommunikation, Kontext und Verständlichkeit gewinnen an Bedeutung.

Damit wird klar: KI- und Dateninitiativen sind keine IT-Projekte. Sie greifen tief in organisationale und soziale Routinen ein, verändern Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse. Damit rückt Organisationsentwicklung wieder ins Zentrum – und mit ihr die Frage, wie Menschen ihre Rolle in dieser neuen Realität verstehen.

Widerstand nachvollziehbar

Wo sich Prozesse verändern, verändern sich auch Rollen. KI übernimmt Aufgaben, verschiebt Zuständigkeiten und stellt gewachsene Selbstbilder infrage – oft leise, aber nachhaltig. „Wenn Technologie Aufgaben übernimmt, über die sich Menschen definiert

„Wenn Technologie Aufgaben übernimmt, über die sich Menschen definiert haben, verlieren sie ein Stück ihrer Rolle – und damit Sinn.“



Dr. Julia Zukrigl, DATA story LAB

haben, verlieren sie ein Stück ihrer Rolle – und damit Sinn“, so Zukrigl. Widerstand gegen KI sei vor diesem Hintergrund selten irrational. Er ist vielmehr ein Signal dafür, dass Rollen unklar werden. Menschen fragen sich: Was ist mein Beitrag? Wo liegt meine Verantwortung?

Wer diese Fragen nicht ernst nimmt, riskiert formale Zustimmung ohne innere Beteiligung. Deshalb betont Zukrigl, wie wichtig es ist, Rollenentwicklung frühzeitig mitzudenken. Nicht als Begleitmaßnahme, sondern als integralen Bestandteil von Transformation. Das braucht Dialog und bewusste Aushandlungsräume – idealerweise bevor Technologie weitere Fakten schafft.

Rollen im Wandel

Diese Rollenfragen führen unmittelbar zum Thema Kompetenz. In vielen Organisationen wird KI-Qualifizierung auf Tool-Schulungen reduziert. Das vermittelt Aktivität – greift jedoch zu kurz. „Tool-Kompetenz ist nur eines von drei Feldern, die Technologiekompetenz ausmachen. Neben dem technischen Verständnis braucht es menschliche Kompetenzen wie Beziehungsfähigkeit, ethisches Urteilsvermögen und Kreativität. Hinzu kommen Metakompetenzen: Kritisches Denken, Lernfähigkeit, Resilienz und ein Verständnis für Veränderungsdynamiken.“

„Wer zuerst klärt,
wer er sein will,
rationalisiert sich
nicht selbst weg,
sondern entwickelt
neue Kernkompetenzen.“

Führungskräfte spielen hier eine zentrale Rolle. Nicht als Technologieexpert:innen, sondern als Gestalter:innen von Lern- und Entwicklungsräumen. Dort, wo Lernen auf Bedienung reduziert wird, bleibt Transformation oberflächlich. Wo Lernen hingegen als gemeinsamer Entwicklungsprozess verstanden wird, entsteht nachhaltige Handlungsfähigkeit.

Werden wir wieder autoritärer?

Der steigende Entscheidungsdruck hat noch eine weitere Konsequenz. Um schneller zu werden, verkürzen Organisationen Beteiligung. Entscheidungen werden zentralisiert, Reflexion ausgelagert. Dadurch kommt es auch zu einem Wiedererstarken autoritärer Strukturen. Und damit zu sinkender Akzeptanz und Umsetzungsqualität. Zukrigl betont daher, dass Transformation unterschiedliche Geschwindigkeiten braucht. Technologische Entwicklung mag schnell sein – menschliche und organisationale Entwicklung folgen anderen Rhythmen. Diese parallelen Geschwindigkeiten zu orchestrieren und mitunter auch anzunähern ist eine der zentralen Führungsaufgaben unserer Zeit.

Zusammenarbeit statt Selbstwegrationalisierung

Was also macht eine KI-Transformation erfolgreich? Nicht das leistungsfähigste Modell, nicht die höchste Automatisierungsquote. Erfolg zeigt sich dort, wo Menschen Technologie verstehen, nutzen und als sinnvoll erleben.

„Eine gute Transformation ist eine, in der Menschen wissen, wie sie mit Technologie Mehrwert schaffen – und sich dabei sicher fühlen können.“ Das erfordert neue Maßstäbe: Nutzungsgrade statt Implementierung, qualitative Feedbacks statt reiner Dashboards, kontinuierliche Reflexion statt Projektabschluss. Transformation endet nicht mit dem Go-live – sie beginnt dort.

Am Ende entsteht ein Zukunftsbild, das bewusst leiser ist als viele technologische Heilsversprechen in Hype-Tonalität. Organisationen, die sich nicht von bestimmten Narrativen treiben lassen, sondern eine klare Haltung und Vorstellung ihrer eigenen Rolle haben.

„Wer zuerst klärt, wer er sein will, rationalisiert sich nicht selbst weg – sondern entwickelt neue Kernkompetenzen.“ In dieser Perspektive wird KI nicht zum Ersatz für Menschen, sondern zum Werkzeug für neue Formen von Zusammenarbeit, Qualität und Sinn. Voraussetzung dafür ist der Mut, innezuhalten – und Transformation als das zu begreifen, was sie ist: ein sozialer Prozess um gemeinsam Bedeutung zu erschaffen – mit technologischer Unterstützung.

Wo Transformation wirksam wird

Transformation im Kontext von KI entscheidet sich selten an der Technologie selbst. Wirksamkeit entsteht dort, wo Daten zur Grundlage gemeinsamer Orientierung und Bedeutungstiftung werden – im Spannungsfeld zwischen technologischer Möglichkeit und organisationalen Handlungslogiken.

Ein Human-Centered-Ansatz rückt den Menschen als Sinn- und Entscheidungsträger ins Zentrum. Genau diese Transformationsräume begleitet INOVATO zwischen Technologie, Organisation und Mensch.



ANDREA AUINGER im Gespräch mit IRENE BOUCHAL-GAHLEITNER und ULLI HUMMELBERGER über Veränderung, Haltung und das, was Organisationen heute wirklich bewegt.

Klarheit und Menschlichkeit verbinden

Veränderung ist längst (und manchmal auch leider) kein Ausnahmezustand mehr. Sie ist zu unser aller Alltag geworden – und endet oft in der Überforderung von Organisationen und deren Mitarbeitenden. Zwei neue Beraterinnen bei INOVATO blicken auf diesen Zustand und zeigen, was sie verbindet, was sie unterscheidet und was ihre Erfahrungen für heutige Organisationen bedeuten.

ANDREA Warum scheitern so viele Veränderungsprozesse, obwohl Konzepte, Methoden und Modelle längst bekannt sind? Bleibt Veränderung etwa nur an der Oberfläche?

IRENE Aus meiner Erfahrung scheitern Veränderungsprozesse oft dann, wenn sie rein strukturell gedacht werden, die Menschen aber innerlich nicht im Boot sind. Prozesse und Systeme lassen sich relativ schnell verändern. An Mindset und Miteinander kommen wir jedoch oft nicht wirklich heran. Genau das holt uns im Wandel immer wieder ein.

ULLI Das ist kein neues Muster, sondern ein wiederkehrendes. Ich bin kürzlich wieder über das McKinsey Influence Model gestolpert – tell me, show me, guide me, teach me. Besonders zentral ist für mich dabei das „me“. Veränderung entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn Menschen sich gesehen fühlen und den Sinn dahinter erkennen.

ANDREA Ihr meint also: Ohne Beziehung keine Bewegung oder Veränderung?

ULLI Wenn Menschen verstanden werden, sich gesehen fühlen und den Sinn hinter dem Wandel erkennen, kann Veränderung gelingen.

IRENE Ja, wir sollten Raum für echte Beteiligung ermöglichen, Haltung, Beziehung und Sinn gleichwertig behandeln wie Strategie und Struktur, in denen Vertrauen und psychologische Sicherheit wachsen dürfen.

„Wir sollten Haltung, Beziehung und Sinn gleichwertig behandeln wie Strategie und Struktur.“

— Irene Bouchal-Gahleitner

ANDREA Gab es denn auch eine Erfahrung oder eine Transformation in eurem Leben, die eure persönliche Haltung zu Veränderung besonders geprägt hat?

IRENE Für mich war und ist das die Arbeit mit selbstorganisierten Teams. Menschen wachsen, wenn Transparenz, klare Verantwortung und Vertrauen zusammenkommen. Diese Erfahrung hat meine Überzeugung nachhaltig gestärkt: Transformation ist keine Projektaufgabe. Sie ist eine innere Haltung – sie umfasst Denken, Fühlen und Handeln.

ULLI Ich blicke auf viele Stationen zurück, in denen Veränderung zum Alltag gehört haben: neue Strukturen, neue Führungskräfte, neue Systeme. In nahezu jeder meiner Stationen war ich direkt oder indirekt Teil von Veränderungsprozessen: von der Einführung global standardisierter HR-Prozesse, wie Performance Management oder Talent bzw. People Reviews, bis hin zum Aufbau neuer Bereiche und Strukturen und auch dem Wechsel von Vorständen und meinen direkten Vorgesetzten. Es gab kaum eine Phase ohne Veränderung.

ANDREA Das klingt nach ziemlich viel Veränderung. Was hat dir dabei geholfen?

ULLI Meine systemischen Ausbildungen haben mir geholfen, damit umzugehen: mit Klarheit, einem offenen Mindset und dem Vertrauen, dass Entwicklung möglich ist – auch wenn der Weg nicht linear verläuft.

ANDREA Was man ja nie sieht, aber immer mitwirkt, ich bin daher jetzt neugierig: Was wissen denn nur wenige über euch – und inwiefern prägt genau das vielleicht auch eure ganz persönliche Arbeit mit Organisationen?

IRENE Ich werde oft als strategisch und strukturiert erlebt. Weniger sichtbar ist wohl meine Liebe zur Leichtigkeit. Privat liebe ich es, einfach zu sein – im Tanzen, in der Natur, mit Familie und Freund:innen. Diese Balance prägt auch meine Arbeit: Struktur und Klarheit auf der einen Seite, Leichtigkeit und Verbindung auf der anderen.

ULLI Eine frühe Erfahrung, die mich bis heute begleitet: Ein HR-Leiter, der sich Zeit genommen hat, Menschen wirklich kennenzulernen. Er hat mir am ersten Tag fast alle 550 Mitarbeitenden persönlich vorgestellt – inklusive Namen von Partner:innen und Haustieren. Ich habe damals sogar Fotos und Namen gelernt. Diese Wertschätzung

„Zukunftsfähigkeit erkennt man weniger an Hochglanzkonzepten, sondern an einer klaren, einfachen und gelebten Strategie, die im Alltag Orientierung gibt.“

— Ulli Hummelberger

hat mir gezeigt: Echtes Interesse an Menschen macht einen Unterschied.

ANDREA Das sind tolle und wirklich wichtige Erfahrungen und es zeigt, dass sich die Zukunftsfähigkeit von Organisationen meist nicht (nur) im Konzept zeigt. Woran erkennt ihr, dass eine Organisation zukunftsfähig ist?

ULLI Ich erkenne es weniger an Hochglanzkonzepten, sondern an einer klaren, einfachen und gelebten Strategie, die im Alltag Orientierung gibt – und an der Haltung, mit der sie umgesetzt wird. Zukunftsfähige Organisationen trauen sich, Fragen zu stellen, offen mit Unsicherheit umzugehen und Verantwortung zu teilen. Wenn Führung über Vertrauen funktioniert, Zusammenarbeit über Silos hinweg gelingt und Menschen als Gestalter:innen gesehen werden, nicht als Ressourcen, wird Strategie wirksam.

IRENE Zukunftsfähigkeit zeigt sich für mich in mehreren Merkmalen: Sind die Menschen an einem gemeinsamen Zukunftsbild und Sinn ausgerichtet? Gibt es Transparenz und offene Kommunikation im täglichen Tun? Dürfen auch unbequeme Fragen wirklich gestellt werden? Haben Teams die Fähigkeit, zu lernen und zu reflektieren? Besteht die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und Verantwortung zu übernehmen?

ANDREA Also kurz gesagt: Beweglichkeit statt Perfektion. Verantwortung statt Kontrolle. Auch Unbequemes ansprechen. Menschlichkeit als Stärke. Was euch beide antreibt, ist für mich spürbar ähnlich. Wo liegt denn so das Feuer für eure Arbeit?

IRENE Mich begeistert es, wenn Räume entstehen, in denen Menschen ins Gestalten kommen. Wenn Gespräche offen werden und Energie spürbar ist.

ULLI Mich begeistert die Arbeit mit Menschen – wie wir denken, fühlen und handeln. Meine Menschlichkeit wurde manchmal als zu weich gesehen. Ich frage mich: Kann man zu freundlich sein, wenn man gleichzeitig klar ist hinsichtlich Haltung und Richtung?

ANDREA Darin sind wir uns wohl alle drei einig: Es braucht genau diese Verbindung aus Klarheit und Menschlichkeit. Und jetzt interessiert mich natürlich noch: Warum INOVATO? Was war der Reiz, ein Teil davon zu werden?

IRENE Mich verbindet mit INOVATO bereits eine lange Geschichte. Schon seit meiner Zeit als Studentin und Uni-Assistentin gab es immer wieder gemeinsame Projekte und Berührungspunkte. An INOVATO begeistert mich die tief verwurzelte Haltung gegenüber Menschen und Organisationen,

die klare Werte- und Sinnorientierung des Unternehmens sowie die Unterschiedlichkeit in unserem Berater:innen-Team. Besonders schätze ich die Möglichkeit, von unglaublich erfahrenen Persönlichkeiten zu lernen. Gemeinsam gestalten wir die Zukunft und tragen dazu bei, die Arbeitswelt ein Stück „beweglicher“ zu machen.

ULLI Es sind die Menschen – ihre Haltung, Offenheit und ihr ehrliches Interesse an Entwicklung. INOVATO steht für echtes Hinschauen, gemeinsames Lernen und mutiges Gestalten. Fachliche Exzellenz und Menschlichkeit gehören hier zusammen – genau das hat mich bewegt und für mich die Tür geöffnet.

ANDREA Ich danke euch für eure Offenheit und das erfrischende Gespräch.



Aus unserem Akademieangebot

Buchen Sie individuelle Inhouse-Seminare für Ihr Unternehmen: inovato.at/akademie

Für Menschen, die Transformation wirksam gestalten wollen

Transformation gestalten

Ein Peer-Coaching für alle, die Veränderung aktiv mitgestalten und Verantwortung übernehmen möchten. Der Lernraum verbindet Austausch auf Augenhöhe mit Impulsen aus Praxis und Forschung.

- Eigene Anliegen klären und reflektieren
- Neue Perspektiven und Resonanz in der Gruppe gewinnen
- Konkrete Ansätze für wirksames Handeln entwickeln

Starttag, drei Coachingmodule und ein abschließender Reflexionstag über mehrere Monate.

Für alle, die Veränderung professionell begleiten wollen

C-C-C-Changes

Veränderung wirksam gestalten: Der Kompakt-Workshop unterstützt Führungskräfte und Change-Verantwortliche dabei, ihre Rolle im Wandel bewusst und wirkungsvoll wahrzunehmen.

- Eigene Change-Landkarte entwickeln
- Modelle und Werkzeuge für die Praxis erweitern
- Haltung und Rollenbewusstsein als Change Agent stärken

Impulse, Reflexion und Arbeit an konkreten Situationen verbinden Orientierung mit direkt anwendbaren Ansätzen für den Führungsalltag.

Für Menschen, die ihre Führungswirkung erweitern wollen

„Blinde Flecken“ als Ressource

Der Workshop lädt Führungskräfte ein, eigene Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und neue Sichtweisen zu entdecken. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit „blinden Flecken“ entstehen neue Zugänge und Perspektiven sowie zusätzliche Handlungsmöglichkeiten im Führungsalltag.

- Selbstreflexionskompetenz stärken
- Eigene Muster und Begrenzungen erkennen
- Neue Perspektiven und Handlungsoptionen entwickeln

Impulse, Analyse und praxisnahe Reflexion unterstützen dabei, die persönliche Wirksamkeit nachhaltig zu erweitern.

Buchtipps zum Themenschwerpunkt

Bücher, die neue Perspektiven eröffnen.

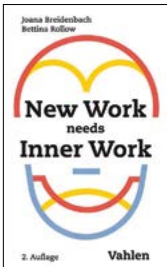
Gute Führung entsteht nicht aus Rezepten, sondern aus Haltung, Reflexion und Erfahrung. Diese Bücher laden dazu ein, Gewohntes zu hinterfragen und Führung, Zusammenarbeit und Organisation neu zu denken.



ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Nachtflug

Ein dramatischer Roman über Postflüge in Südamerika unter Führung höchster Unsicherheit. Zwischen Risiko und Verantwortung wird deutlich, was Pflichterfüllung, Haltung und Entscheidungskraft bedeuten. Eine bewegende Geschichte, die nachdenklich macht.



JOANA BREIDENBACH & BETTINA ROLLOW

New Work needs Inner Work

Selbstorganisation entsteht nicht durch neue Strukturen allein. Das Buch zeigt, wie Selbstreflexion, Verantwortung und Beziehung die Grundlage für wirksame Zusammenarbeit sind, Teams miteinander reifen können, kulturelle Entwicklung und nachhaltige Veränderung entstehen dürfen.



WOLFGANG ROTH

Die resiliente Führungskraft

Ein praxisnaher Blick auf Resilienz im Führungsalltag. Psychologische Grundlagen und konkrete Impulse zeigen, wie Führungskräfte sich selbst und andere gesund führen, Ressourcen stärken und langfristige Stabilität und Gesundheitskompetenz fördern.

Podcasts zum Themenschwerpunkt



NEUE NARRATIVE

Ein Magazin (fast so gut) wie ein „echter“ Workshop – und nun gibt es dieses Magazin auch zum Anhören.



ARBEITSPHILOSOPHEN

Die Zukunft der Arbeit

Gute Gespräche über New Work, die Zukunft der Arbeit und die Auswirkungen auf unsere Gesellschaft.

Die Kraft entsteht Dazwischen