

innovator #42

Und
wer
trägt
jetzt die
Verantwortung?

Liebe Leserinnen
und Leser,

immer mehr Unternehmen üben sich in neuen Formen, ihre Zusammenarbeit zu organisieren und dabei auch Führungsaufgaben auf mehrere Menschen zu verteilen.

Wie aber wirkt sich diese Neuverteilung der Zuständigkeiten auf die Verantwortung aus? Wer hält letztendlich den Kopf hin, falls Dinge schief laufen? Wer steht dafür ein, dass das Unternehmen im Sinne seines Purpose und seiner Werte agiert?

„Jeder, dem eine Bühne geboten wird, sollte Verantwortung übernehmen“, sagt Schauspielerinnen Verena Altenberger. Und das gilt wohl auch für Unternehmen: Treten mehr Menschen ins Rampenlicht, übernehmen sie Verantwortung.

Der Frage, wie das gelingen kann und was Menschen dafür benötigen, gehen wir in dieser Ausgabe nach. Denn wir finden es schön, wenn Unternehmen von vielen Talenten bespielt werden!

Barbara Jany
Franz Auinger
Eva Maurerbaur
für das gesamte
INOVATO-Team

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



- 4 Wozu Krise? Damit wir's angehen!**
Franz Auinger nimmt Bruchstellen in den Blick und überlegt, wie in diesen Momenten Unmögliches endlich möglich werden kann.
- 5 Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken**
Barbara Jany fasst die zentralen Erkenntnisse von Yves Michaelis zusammen, die für Unternehmensführung inspirierend und relevant sein können.
- 7 Verantwortung trifft Losigkeit – im Dialog**
Franz Auinger und Wilfried Vyslozil unterhalten sich über Stolpersteine der Verantwortung, wie wir uns dieser bewusst werden und sie überwinden.
- 10 Leading the responsible way**
Wilfried Vyslozil macht sich über die Fülle an Anforderungen Gedanken, und darüber, wo Platz für Innovation und Eigenverantwortung bleibt.
- 12 „Eigentlich sollten wir darüber reden...“**
Georg Sutter beschreibt, wie Führung und Verantwortung von neuen Kommunikationsräumen profitieren können.
- 15 Wirksamkeit beginnt beim Selbst**
Barbara Jany geht dem Resilienzbezug auf die Spur und fragt sich, was dieser für ganze Unternehmen und einzelne Menschen bedeutet.
- 17 Klarheit als Essenz wirksamer Führung**
Eva Maurerbaur teilt einen Erfahrungsbericht aus dem Coaching und inspiriert, über das Selbstverständnis von Führung nachzudenken.
- 18 Positive Psychologie:
Chance für kulturelle Transformation**
Elisabeth Oberreiter im Interview mit Thomas Sailer, Positive Leadership & Organizational Development, Miba Group.
- 20 Im Porträt: Elisabeth Oberreiter**
- 21 Unternehmenswerte – ein Selbstläufer?**
Maria Ertl fragt sich, wer eigentlich die Verantwortung dafür trägt, dass Unternehmenswerte mehr sind als nur ein schön gestaltetes Papier.
- 23** INOVATO Akademie
Buchtipps zum Themenschwerpunkt



FRANZ AUINGER nimmt Bruchstellen in den Blick und überlegt, wie in diesen Momenten Unmögliches endlich möglich werden kann.

Wozu Krise? Damit wir's angehen!

Wir haben eine Krise! Schock, Ungläubigkeit, Lähmung. Der Beginn eines bedrohlichen, in die Fundamente hinein rüttelnden Umbruchs? Eigentlich ist die Krise oft nicht der Beginn, sondern das vorläufige Ende eines Weges. Sind wir bereit für Neues?

Wege, die enden, haben oftmals schon zuvor Verwerfungen, Konflikte und Zeichen des Verfalls in sich getragen. Die Krise zeigt, dass das Bisherige nun teilweise an Legitimation verloren hat und Neues entstehen kann, vielleicht auch muss.

Aber braucht es das wirklich so? Könnten wir dem Ganzen nicht über Visions- und Innovationsprozesse ausweichen? Vielleicht können wir die Dramatik ein Stück vorwegnehmen und damit das Unvermeidliche proaktiver in Angriff nehmen, Destruktives mehr vermeiden, positive Energien für den Wandel nutzen. Den Bruchstellen, der Veränderung im Wesentlichen kommen wir leider nicht aus. Spätestens wenn die Krise manifestiert ist, müssen wir handeln.

Krisen fördern Veränderungs-mächtigkeiten

Organisationen können wie Organismen betrachtet werden. Es findet zugleich das Ende von Elementen als auch der Aufbau neuer statt. In Krisen- und Transformationsphasen kommt es zur Verdich-

tung und Manifestierung. Die Veränderungsnotwendigkeit erfährt eine dramatische Dynamisierung. Bisher dominierende Zugänge und ihre Repräsentanten versuchen, Bewährtes zu stabilisieren und in die Zukunft mitzunehmen. Erneuerer und Innovatoren sehen völlig neue Ansätze und fordern das Bestehende massiv heraus.

Zukunftsfähigkeit gemeinsam neu entwickeln

Was heißt das für Menschen, die gestalten und Verantwortung tragen wollen? Es geht ganz klar um Leadership und darum, das Gesamte im Auge zu behalten und dafür Räume zu schaffen. Beide Kräfte, die bewahrenden und die erneuernden, gilt es zu würdigen bzw. zu fördern und so einen guten Übergang in eine gemeinsam getragene, neue Qualität zu ermöglichen.

Führungskräfte sollten für eine Kultur sorgen, in der die Themen, auf die es wirklich ankommt, auf den Tisch kommen und nicht unter diesen gespielt werden.

In der Grenzsituation der Krise darf Denkmögliches gedacht und gesagt werden. Unvorstellbares wird endlich möglich, man geht aus der Komfortzone raus. Krisenräume werden zu Räumen für wirksame und nachhaltige Innovationen – das Beste in uns wird gefordert und gefördert. Wird es authentisch, stimmig und reflexiv gemacht, wächst die Veränderungsbereitschaft.

Und dann geht es anders: Aus Schmerzpunkten werden Chancenpunkte, alte Zöpfe dürfen thematisiert, hinterfragt und abgeschnitten werden. Schweres wird mit einer wohlthuenden Gelassenheit verhandelt, die Sache von den Personen versöhnlich getrennt. Und letztlich inspiriert, motiviert und verbindet das neu Entstehende alle Beteiligten.



BARBARA JANÝ fasst die zentralen Erkenntnisse von Yves Michaelis zusammen, die für Unternehmensführung inspirierend und relevant sein können.

Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken

Das deutsche Unternehmen Born Gesundheitsnetzwerk hat den Weg zu mehr Selbstverantwortung aller Mitarbeitenden eingeschlagen. Geschäftsführer Yves Michaelis¹ hat seine Erfahrungen mit uns im Rahmen einer Veranstaltung geteilt.

Wächst ein Unternehmen, steigen die Anforderungen. Aufgabenbereiche werden immer spezialisierter, Regelwerke umfangreicher. Der ursprüngliche Unternehmenszweck gerät aus dem Fokus, Frust und Erschöpfung machen sich breit. Auch Yves Michaelis, Geschäftsführer des Born Gesundheitsnetzwerkes, kennt diesen Zustand. Just als er erkannte, dass der aktuelle Zustand weder für Kund:innen noch Mitarbeiter:innen gut ist, ist er auf Laloux' Buch „Reinventing Organizations“ gestoßen – und hat beschlossen, dass es Zeit für Veränderung wird, hin zu mehr Selbstverantwortung.

Alles loslassen ist nicht die Lösung

Schnell wurde klar, dass es dazu erst einmal ein gemeinsames Bild in der Unternehmensführung braucht. Wenn sich diese drei Menschen schon nicht auf ein einheitliches Ziel einigen und es klar vermitteln können, wie soll es dann im Unternehmen gelebt werden? „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“, so Michaelis, das hat sich wieder einmal gezeigt. Die Rückbesinnung auf den Purpose, die intensive Auseinandersetzung mit dem „Wozu“ des Unternehmens war dafür essenziell. Erst als hier unternehmensweit Klarheit herrschte, ging es an die Umsetzung. Und dann? Passierte erst mal wenig. Die Mitarbeiter:innen gingen nicht freudvoll in die Selbstverantwortung. Und es zeigte sich schnell: Wenn die Unternehmensführung alles loslässt, tun es die meisten anderen auch. Also wurde rückgebaut, indem wesentliche Entscheidungen wieder in der Unterneh-

mensleitung getroffen werden. Und plötzlich kam das System in Bewegung. Menschen fingen an, im neuen Rahmen selbstverantwortlich zu arbeiten. Heute, nach vielen herausfordernden Auf- und Abstehten, steht das Unternehmen vor einem neuerlichen großen Schritt. Yves Michaelis plant, es im Management-Buy-out zu übernehmen und ins Verantwortungseigentum zu überführen. „Das Unternehmen soll sich selbst gehören“ und der Fokus auf dem Unternehmenszweck liegen.

Nachfolgend finden Sie einige von Michaelis wertvollen Insights, die von der Autorin für diesen Artikel leicht gekürzt und strukturiert wurden.

Erschöpfung ist das Ergebnis von Führungsversagen.

- Zu schnelle Transformations-Entscheidungen aus der Governance-Perspektive überfordern auf der Umsetzungsebene.
- Alles, was in der Führung unklar ist, zeigt sich auch an Unklarheit in der Mannschaft. Und dann ist Stillhalten der Mitwirkenden eigentlich schlau und gesund.
- Die Abschaffung von Führungskräften erfordert weiterhin ein Führen. Darauf kann nicht verzichtet werden.
- Der Ruf nach Konsequenzen ist ein Weckruf in Richtung Führungsverantwortung.

Stärkung erfordert Reflexion und Weiterentwicklung der Entscheider:innen.

- Die Transformation der Organisation gelingt nur in dem Maße, in dem die Entscheider:innen sich selbst ihren persönlichen Veränderungserfordernissen stellen.
- Ich trage mein Inneres (immer) vor mir her – Selbstführung ist die Lösung.
- Je klarer ich (mir) war und mich auch als Person zeigte, desto deutlicher zeigen sich auch die Mitarbeitenden.
- Die entscheidende Frage: Vertraust du den Leuten so, dass du dich auch mit deinen Gefühlen zeigst?! Vertraue ich also überhaupt mir selber?

Mitarbeiterbindung bedeutet, sie loszulassen. Sie dürfen freiwillig da sein.

- Einladungen aussprechen hat eine andere, nachhaltigere Qualität als einzufordern, einer Ideologie zu folgen.
- Es braucht Räume intensiver Auseinandersetzung mit Purpose, Werten und Zukunftsbild, Räume der Begegnung und der Reflexion notwendiger Lernschleifen.
- Groß denken und im Kleinen handeln – nicht auf alle warten; machen ist wichtig.
- Nicht-kommunizieren dürfen/können ist der Nährboden für Fantasien und Gerüchte.

Selbstverantwortung braucht Führung, Regeln und Konsequenz.

- Im Zwischenraum zwischen den Rollen verfestigt sich Ungelöstes und Unentschiedenes.
- Was nicht passt, kann nicht immer passend gemacht werden.
- Bedürfnisse zu sehen heißt nicht, sie zwingend befriedigen zu müssen. Auch Einfordern von Leistung ist ein Gesehenwerden.
- Anhaltender Widerstand Einzelner ist nicht Vielfalt; Trennung ist eine legitime Option.
- Partizipation ist nicht zwingend der Weg, um die Mitarbeitenden für ein Ziel zu gewinnen. „Partizipationstheater“ ersetzt nicht Führung.

Die Dezentralisierung von Entscheidungshoheit und Ergebnisverantwortung entlastet den Overhead und erzeugt eine neue Qualität von Wirksamkeit.

¹Yves Michaelis ist gelernter Intensiv-Mediziner und seit 13 Jahren Teil der Unternehmensführung des Born Gesundheitsnetzwerkes. Dieses bietet mit rund 400 Mitarbeiter:innen Intensivpflege an mehreren Standorten in Deutschland.





FRANZ AUINGER und WILFRIED VYSLOZIL unterhalten sich über Stolpersteine der Verantwortung, wie wir uns dieser bewusst werden und sie überwinden.

Verantwortung trifft Losigkeit – im Dialog

WILFRIED VYSLOZIL blickt auf 30 Jahre im Top-Management eines weltweit agierenden Unternehmens zurück. FRANZ AUINGER ist seit 1994 selbstständiger Organisations- und Personalentwickler. Beide kennen sich vom Organisationsinstitut der Linzer JKU und haben auch dort ihre inhaltlichen Wurzeln. Ein Gespräch.

FRANZ Die Frage, was es letztlich ausmacht, wirklich Verantwortung zu tragen, beschäftigt in der Führungspraxis ja schon lange. Ich kann mich gut erinnern, wie revolutionär in meiner Studienzeit die Theorien und Ansätze der Selbstverantwortung und Selbststeuerung am Institut für Organisationsforschung waren. Vor allem auch, was Zuständige zu (wirklich) Verantwortlichen macht? In Zeiten zunehmender Instabilitäten und erforderlicher Agilität von Unternehmen wird es noch ein kräftiges Stück herausfordernder.

WILFRIED Wir beide gehen scheinbar von folgender Formel aus:
Die Verantwortung ist eine Funktion aus Zuständigkeit plus Accountability, also persönliche Bereitschaft zur Rechenschaftspflicht. So verstanden setzt erfolgreich und wirksam wahrgenommene Verantwortung ein solides Maß an Selbstreflexion und Kohärenzfähigkeit voraus.

Zuständig bin ich, wenn mir Rechte und Pflichten übertragen werden (passiv) oder wenn ich die nötigen Rechte und Pflichten beanspruche (aktiv). Alles richtet sich dann aus an Ressourcen, Resultaten und den damit verbundenen Risiken. Hier zeichnet sich der fließende Übergang zur Verantwortung ab: Wie weit bin ich es persönlich, der dann für Ressourcen, Resultate und Risiken bürgt? Der zum

Erfolg geführt hat oder der auch für die unvermeidlichen Fehlentscheidungen einsteht?

FRANZ Ich würde sogar noch ein Stück über das Formale hinaus gehen. Accountability ist für mich vor allem auch eine ethisch-soziale Rechenschaftsbereitschaft. Damit stelle ich als Verantwortungsträger:in persönliche Anliegen, Bedürfnisse und Vorteile für die Sache in den Hintergrund. Wie gelingt aber eine ausgewogene, an den Resultaten orientierte persönliche Verantwortung? Insbesondere auch bei einem zunehmenden Verlust an Orientierung gebender Haltungen und Gebräuchen, den damit einhergehenden persönlichen Verunsicherungen, der zunehmenden Aggressivität in allen sozialen Räumen.

„Verantwortung kann rasch als Last erlebt werden. Entscheidungen verzögern sich dann deutlich.“

— Wilfried Vyslozil

WILFRIED Gleichzeitig leiden wir unter wachsendem Regulierungs- und Formalisierungsdruck. Die einen dokumentieren sich zu Tode, die anderen setzen sich über Normen und Standards locker hinweg. Was bedeutet das für unsere Führungs- und Zusammenarbeit in Unternehmen?

Werden wir über den gesamten Bildungsweg und unsere beruflichen Sozialisierungen hinweg nicht zu Risikomeider:innen erzogen? Verantwortung kann rasch als Last erlebt werden. Entscheidungen verzögern sich dann deutlich.

Andererseits tun sich diejenigen, die Entscheidungen oft seit vielen Jahren tragen und gebündelt haben, schwer, sie abzugeben. Sie haben die Stürme abgewettert, sie können auf Erfolge verweisen, darauf begründet sich ihre Autorität.

FRANZ Eine von Formalismen und Regulierungen losgelöste, persönlich gelebte Verantwortung beschreibt der Volksmund wohl unter Zivilcourage: „Ich entscheide nach bestem Wissen und Gewissen, unter Abwägung aller zugänglichen relevanten Informationen und meiner Fähigkeiten, unter Einbindung der von der Entscheidung Betroffenen. Ich entscheide mich für das, was in dieser Situation aus einer reflektierten Sicht das Richtige ist und bin bereit, dafür auch Rede und Antwort zu stehen.“

WILFRIED Diese Verantwortung im Sinne der Accountability muss auch losgelöst von formalen Rollen stattfinden, über diese Rollen hinausgehen und ist eine der wesentlichsten Antworten auf die Losigkeiten unserer Zeit. Die Verpflichtung, sich in die Verbindlichkeit zu begeben, und die Bereitschaft, dafür Rechenschaft abzulegen, sind nicht zuletzt ein zutiefst persönliches Empfinden, eine persönliche Haltung. Sie erfordert exponierte Entscheidungen und Handlungen. Die Bereitschaft, dafür den Kopf hinzuhalten, angreifbar zu sein. Im Extremfall kann sie die D&O Versicherung belasten und vor Gericht führen. Aber: Gelebte Verantwortung gibt Halt und Orientierung für einen selbst und das relevante Umfeld.

Eigenverantwortung ist die Antwort auf erstarrte Strukturen, auf die Hebung der Agilität mit oder ohne Unterstützung durch künstliche Intelligenz. Allerdings setzt Eigenverantwortung voraus, dass ich mich über meine eigenen Umstände erhebe. „Du bist zeitlebens für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast“, sagt der Fuchs zum kleinen Prinzen bei Saint-Exupéry.

FRANZ In der reinen Zuständigkeit (Responsibility) bin ich in erster Linie Aufgaben-orientiert, in der Durchführungsverantwortung. Ich setze die Initiative fürs Tun oder mache es selbst. Fühle mich für meinen

unmittelbaren Part, für meine Rolle verantwortlich. Vielleicht zahle ich auch in die Gesamtverantwortung als Teil ein. Das Gesamte ist aber nicht unmittelbar meines.

Ich kann also viel schneller zuständig als verantwortlich sein. Ich kann auch dort stehen bleiben. In die Verantwortung gilt es hineinzuwachsen. Verantwortungsgefühl ist etwas, das nicht verordnet werden kann, das muss reifen. Verantwortung ist eine persönliche Leistung des/der Einzelnen und bedarf einer Legitimierung: Sie muss übergeben und vom relevanten Umfeld getragen werden.

Oft entstehen mit der Annahme von Zuständigkeit bereits unausgesprochene Verantwortungsansprüche und -erwartungen, die eigentlich noch gar nicht erfüllt werden und die/den Träger:in überfordern können. Aber sie können auch die/den Übergebende:n verleiten, zu rasch loszulassen oder zu wenig bzw. gar nicht loszulassen, zu wenig zu fördern und zu fordern.

„Eigenverantwortung ist die Antwort auf erstarrte Strukturen, auf die Hebung der Agilität mit oder ohne Unterstützung durch künstliche Intelligenz.“

— Wilfried Vyslozil

WILFRIED Wer übernimmt, muss das alles auch wollen und zulassen: Das spürt sich nach ganz viel Kommunikation und Beziehungsarbeit an.

Dabei ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen erkennen und verstehen, wie sie den Erfolg beeinflussen können. Das erfordert ausdrücklich Selbstreflexion, also die solide Einschätzung der eigenen Kompetenzen.

Hierarchische Prestige-Umwege haben immer weniger Platz bzw. werden zunehmend kontraproduktiv. Oft ist es gar nicht möglich, aus übergeordneten Hierarchie-Ebenen die Bedarfe zu erkennen und die richtigen Entscheidungen rasch zu treffen.

Deshalb rücken Mitarbeitende aus der operativen Ebene immer stärker in Zuständigkeiten – und damit in potenzielle Verantwortungen, die einen hohen fachlichen und persönlichen Reifegrad erfordern. Wir müssen unsere Steuerungs- und Managementsysteme umbauen, wenn sie zukunftsfähig und

wirksam bleiben sollen. Und damit sind wir mitten drinnen, in dieser zentralen Frage: wollen wir und können wir Verantwortung als Eigenverantwortung entwickeln und sicherstellen?

Die Diskussion rund um Agilität in Unternehmen zeigt auf, worum es heute besonders geht: nicht um den heißen Brei herumreden, sondern hoch transparent Zuständigkeit, Verantwortung, Accountability verteilen und einfordern. Dies setzt akzentuierte interne Kommunikation voraus.

In memoriam...

PROF. GERHARD REBER, Gründungsprofessor des Institutes für Organisationsforschung der Johannes Kepler Universität Linz, verstorben am 7. Dezember 2023

GERHARD REBER stellte die simple Frage: „Wie rational verhält sich ein Mensch im Betrieb?“ Er widersprach ein Leben lang den Bildern vom Maximieren, Optimieren, Programmieren. Reber war ein hochkarätiger Theoretiker des Pragmatischen. Was motiviert Menschen wirklich? Worauf fußt Macht eigentlich? Wie brauchbar sind die Strukturen? Was behindert Innovation? Gerhard Reber war Pionier der JKU Internationalisierung und er legte die Schienen für die LIMAK. Ein Forscher von großer Reputation, ein Lehrer, ein Berater, ein großer Gebender.

Gelebte Accountability: Prämissen fürs Gelingen

- Wer Entscheidungen trifft, ist dafür nicht nur zuständig sondern umfassend und persönlich verantwortlich.
- Zutrauen und geschenktes Vertrauen ist die Basis für Verantwortungsübergabe und -übernahme.
- Eine positive Fehlerkultur leben – denn Fehler und Scheitern sind Teil des Voran-Gehens.
- Verantwortung abzugeben und zu übernehmen ist ein mehrseitiger und wesentlicher Lernprozess: für die Übergebenden, die Übernehmenden und die Betroffenen/Beteiligten – wesentlich bedeutet, dass sich etwas Grundlegendes ändert, transformiert.
- Accountable kann immer nur eine Person sein; für Aktivitäten zuständig können mehrere sein.
- Die Kunst ist, sich vom hierarchischen, formalen Funktionsdenken zu lösen und sich dem gelebten und verantwortlichen Rollenbewusstsein zuzuwenden. Das fängt schon damit an, dass ein Rückdelegieren nach oben durchschaut und abgewehrt wird.
- Dabei sind auch Geschäftsführungen und Vorstände, Aufsichtsräte gefordert, im Sinne der gleichen Augenhöhe, der Eigenverantwortungsräume und Accountability ihr Rollenverständnis und -verhalten mitzudenken und zu prägen.

WILFRIED VYSLOZIL macht sich über die Fülle an Anforderungen Gedanken, und darüber, wo Platz für Innovation und Eigenverantwortung bleibt.

Leading the responsible way

Lieferkettenprobleme, stockende Globalisierung, offene Compliance Fragen, regionale Konflikte, Klimawandel, Mängel im Bildungssystem: Der aktuelle, ziemlich „losig“ gewordene Kontext schreit geradezu nach Verantwortung.

Welche Prinzipien sind es, die Responsible Leadership bestimmen sollen? Wie gut kann das gelingen? Bleibt Raum für Innovation angesichts der Fülle von Anforderungen durch Compliance und Correctness?

Führungskräfte sind Menschen – Punkt. Entsprechend bemüht-rational entscheiden wir und sind doch im Hintergrund emotional geprägt. Wir handeln als individuelle Persönlichkeit, wir handeln in Gruppen, wir handeln im Rahmen von Strukturen. Und wir führen ein Unternehmen im dynamischen Austausch mit seinen wichtigsten Stakeholder:innen.

Diese Vielschichtigkeit bietet uns ununterbrochen Begegnungen mit Erwartungen, Standards, Normen unserer Stakeholder:innen, unseres Unternehmens, unserer internen Gruppen und unserer eigenen Persönlichkeit. Es sieht nach Nirvana aus. Zoomen wir deshalb etwas näher hinein.

Drang zur Regulatorik vs. Innovation

Ja, die Verantwortung beginnt beim Formalen. Arbeitsrecht, Konsumenten- und Datenschutz, Handelsrecht, Strafrecht, ... In diesen fundamentalen Normen herrscht in Europa keine „Losigkeit“, eher ein Drang zu mehr Regulatorik. Globale Standards wie die SDGs kommen noch obendrauf. Compliance-Fachleute haben gute Konjunktur und entlasten die Führungskräfte – diese verbleiben dann aber nicht nur „in der Verantwortung“ (responsible), sie sind auch „rechenschaftspflichtig“ (accountable),

notfalls vor Gericht. Ohne dies auch nur im Geringssten schmälern zu wollen: Wer hochverdient jeder Compliance korrekt entspricht, ist deshalb noch lange nicht innovativ und erfolgreich am Markt. Denn die Logik der Innovation besteht ja darin, die Dinge völlig anders zu sehen und sich dabei über tradierte Standards und Normen hinwegzusetzen. Lassen wir das mal als Dilemma Nr. 1 stehen.

Erwartungen im Widerspruch

Unser Zoom findet in der nächsten Ebene ein Füllhorn von Standards, die unsere Stakeholder:innen an uns richten. Und nicht selten sind das widersprüchliche Erwartungen, was deren Einordnung und Priorisierung schon nahe an Losigkeit/Unübersichtlichkeit rückt. Wie objektivierbar ist Qualität? Wie objektivierbar ist Transparenz? Wie objektivierbar ist Impact? Als Führungskräfte gehen wir den schmalen Grat in der Verantwortung, zwischen den Ansprüchen von Investor:innen, Kundengruppen, Mitarbeitenden, Medien zu „mitteln“ – wir haben also bewusst eine Auswahl und Priorisierung vorzunehmen. Hier kommen wir nun deutlich mit unserer persönlichen, subjektiven Einschätzung ins Spiel – das Ganze soll ja mit Evidenz darstellbar und verlässlich wirken: Dilemma Nr. 2.

Wo ist meine persönliche Verantwortung?

Final zeigt das Zoom auf die individuelle Führungs-



kraft, auf mich. Wo genau ist jenseits meiner Zuständigkeit auch meine persönliche Verantwortung? Wozu kann ich uneingeschränkt Ja sagen, oder noch klarer: Welche Prinzipien und Werte steuern meine Entscheidungen? Sind sie mir ausreichend bewusst und kommen sie auch explizit im Unternehmen an? Und sind mir auch meine roten Linien so bewusst, sodass ich sie kommunizieren kann? Lässt es mein Selbstbild zu, anzuerkennen, dass mein Verhalten jenseits von Kognition und Human Intelligence (HI) auch von anderen Dynamiken angestoßen wird? Da gibt es viel zu entdecken, was im Laufe der Zeit tief internalisiert und somit wenig reflektiert auf das Wahrnehmen meiner Verantwortung einwirkt. Habe ich dafür die nötige Energie und Sorgfalt? Das ist Dilemma Nr. 3.

Individuell bewusst machen, gemeinsam ordnen

Resümee: Wenn Orientierung gebende gesellschaftliche Standards und Normen tatsächlich aufweichen und eine Losigkeit Platz greift, ist es umso wichtiger, sich auf Prinzipien in kritischen Momenten der Führung zu besinnen. Formale Gesetze, internationale

Standards, Stakeholder:innen-Erwartungen spannen einen enormen Handlungsrahmen auf, den man sich zwar individuell bewusst machen muss, aber nur gemeinsam ordnen und priorisieren kann. Dabei folgen oder entwickeln wir Prinzipien, die letztlich mit unserem Selbst zu vereinbaren sind. Die Losigkeit zu überwinden ist Eigen-Verantwortung.

WILFRIED VYSLOZIL wechselte nach acht Jahren Forschung, Lehre und Beratung vor 30 Jahren in den internationalen NGO-Sektor. Von 2008-2021 war er in München als Vorstand der SOS-Kinderdörfer weltweit aktiv. Davor leitete er in Innsbruck 15 Jahre lang SOS-Kinderdorf Österreich. In seiner früheren Forschungs- und Beratungstätigkeit an der JKU Linz, in Innsbruck und Budapest lag sein Fokus auf Organizational Change.



GEORG SUTTER beschreibt, wie Führung und Verantwortung von neuen Kommunikationsräumen profitieren können.

„Eigentlich sollten wir darüber reden...“

Im sozialen Gefüge betrieblicher Dynamiken werden die Dinge oft zurückhaltend beim Namen genannt. Im reflektiven Dialog kann eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit hergestellt und der Tabuisierung von Beziehungsqualität und offensichtlichem Handlungsbedarf der Nährboden entzogen werden.

Im Grunde wissen alle Beteiligten, was Sache ist. Und gleichzeitig fällt es schwer, die inneren Barrieren zu überwinden und das zu sagen, was wirklich gedacht wird. Das hat viel mit der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden zu tun: Können wir Risiken eingehen, ohne uns unsicher zu fühlen? Was in einem Team noch problemlos sein mag, wird in einer größeren Runde schnell zur Herausforderung: Kann ich in einer größeren Runde das fragen, was mich wirklich bewegt, ohne so zu klingen, als wäre ich der Einzige, der nicht auf dem Laufenden ist?

In der Tendenz schrecken wir davor zurück, uns auf Verhaltensweisen einzulassen, die sich negativ darauf auswirken könnten, wie andere unsere Kompetenz und unsere Haltung wahrnehmen. Obwohl diese Art des Selbstschutzes eine nachvollziehbare Strategie am Arbeitsplatz ist, ist sie effektiver Zusammenarbeit und vor allem grundlegenden Veränderungen abträglich.

Auf der anderen Seite gilt: Je sicherer sich Mitarbeitende fühlen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie offen kommunizieren. Diese Einsicht war dann für die Mitglieder der Geschäftsleitung eines IT-Unternehmens auch Anlass genug, sich in einen (begleiteten) reflektiven Dialog mit den Fachbereichsleitenden zu begeben.

Den Elefanten sichtbar machen

Es war beeindruckend, wie messerscharf die Fachbereichsleitenden im Rahmen einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme bisher vernachlässigte Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens beschrieben und wie klar sie ihrer persönlichen Befindlichkeit Ausdruck verliehen. Beides ergab eine Menge Stoff, der nach dem richtigen Adressaten suchte. Deshalb ergriffen sie die Initiative, mit ihren Vorgesetzten bzw. den Mitgliedern der Geschäftsleitung auf einer veränderten Grundlage ins Gespräch zu kommen. In einem ersten Zugang spiegelten die Fachbereichsleitenden ihren Vorgesetzten, wie sie die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten erleben und vor allem auch wie es ihnen dabei ergeht. Diese Dialoge rüttelten die Mitglieder der Geschäftsleitung wach. Der Elefant wurde sichtbar: Was können die Führungskräfte unter den aktuellen Rahmenbedingungen wirklich leisten?! Und: Die Not der Vorgesetzten war nicht weniger deutlich als die ihrer Mitarbeitenden.

Für diese Gespräche war es hilfreich, die Fachbereichsleitenden im Rahmen eines Workshops zum Thema Selbstführung in die Praxis der wertschätzenden Kommunikation einzuführen. Thematisch hilfreich war, dass schon zuvor mit den Fachbereichsleitenden und der Geschäftsleitung anhand

eines „Kulturexplorers“ erarbeitet wurde, wohin sich die Kultur der Führung und Zusammenarbeit im Sinne eines „Weg von – hin zu“ entwickeln soll. Damit war ein inhaltlicher Rahmen geschaffen, der es erlaubte, das Erleben der Alltagskultur besprechbar zu machen. Infolge wurde dann ein Tagesworkshop mit genau diesem Ziel vereinbart.

Der konzeptionelle Rahmen

Um einen Unterschied zur bisher praktizierten Gesprächskultur zu schaffen, orientierte sich der Workshop in seiner Grundausrichtung am reflektiven Dialog (siehe „Vier Gesprächsqualitäten“ nach Otto Scharmer). In diesem nehmen die Gesprächspartner:innen eine Haltung ein, in der sie ihre Perspektive äußern, die Differenzen und Unterschiede zu den Perspektiven der anderen Gesprächspartner:innen sorgfältig untersuchen und darüber hinaus immer auf einen gemeinsam geteilten Rahmen bedacht sind. Grundannahme ist, dass ein Interesse besteht, dass jede:r gute Gründe für den eigenen Standpunkt hat, die gehört und verstanden werden wollen. Was dadurch möglich ist: Menschen reagieren weniger automatisch in bestimmten, oft stabilen Mustern, agieren weniger im Verteidigungs- oder Durchsetzungsmodus und handeln sorgfältiger und nachvollziehbarer. Die Verschiebung von der Diskussion zum Dialog macht es leichter, die Sichtweise der anderen Person zu erkunden und sich ihr auf empathische Weise zu nähern. Dadurch erweitert sich die Perspektive der/des Einzelnen, sich selbst als Teil eines Gesamtsystems zu begreifen.

Vorbereitung des Dialogs

Vor diesem konzeptionellen Hintergrund lagen dem Dialog-Workshop folgende Absichten und Ziele zugrunde:

- Die Führungskräfte im Unternehmen zu wesentlichen Führungs- und Zusammenarbeitsthemen vertieft ins Gespräch kommen lassen – **Untersuchen & Reflektieren**
- Erkenntnisse und Erfahrungen aus der laufenden Führungskräfte-Entwicklung in den konkreten Führungs- und Zusammenarbeits-Alltag übertragen – **Individuelles & Kollektives Lernen**
- Raum und Gelegenheit für Zuhören und Mitteilen von wesentlichen Themen im aktuellen Entwicklungsprozess des Unternehmens schaffen – **Beziehungen stärken**
- Vertiefen von konkreten und wichtigen Themen für den Alltag, wie z.B. Klarheit der Rollen, Priorisierung und Schwerpunktsetzung in den Aufgaben, die Bedeutung von Führung im Alltag –

Anregungen für den Alltag ernten

- Vereinbarungen für die nahe Zukunft treffen – **Vertrauen stärken**

Zur Vorbereitung wurden jeweils ein Halbtages-Workshop mit den Fachbereichsleitenden und den Mitgliedern der Geschäftsleitung durchgeführt.

Im Vorbereitungs-Workshop mit den Fachbereichsleitenden ging es um eine persönliche Standortbestimmung, gleichsam eine Selbst-Versicherung zu Fragen wie:

- Was bedeutet für mich gute Führung? Was davon gelingt mir im Alltag? Was davon nicht?
- Was gibt mir Kraft beim Thema Führung? Was nimmt mir Kraft bei dem Thema?

Diese Selbstreflexion führt zu wichtigen individuellen Lernfeldern, ist aber zugleich Haltungsarbeit mit Blick auf das Gesamte. Dem folgte dann eine kollektive Standortbestimmung mit Fokus auf das Führungs- und Werteverständnis sowie die Identifizierung von Themen, die die Fachbereichsleitenden bewegen.

Mit ähnlicher Ausrichtung erfolgt der Vorbereitungsworkshop mit der Geschäftsleitung. Dabei ging es u.a. um:

- Weiterarbeiten am gemeinsamen Verständnis von Führung: Was wollen wir? was brauchen wir? Wozu sind wir selbst bereit? Welches Führungsverhalten bieten wir (als Role Models) an?
- Themen der Führung und der Veränderung: Was beschäftigt uns und was beschäftigt unsere Führungskräfte? Wie wollen wir damit im Alltag umgehen?



Der gemeinsame Dialog

Der Dialog entwickelte sich entlang der folgenden Schritte:

- Ich und Führung: persönlicher Erfahrungsaustausch zwischen allen beteiligten Führungskräften zu wesentlichen Führungsthemen und Erfahrungen – in Kontakt kommen:
 - Was waren dieses Jahr meine persönlichen Führungsgeschichten (Höhen und Tiefen)?
 - Wo bin ich wirksam? Wo komme ich an meine Grenzen? Was zieht mich?
- Führung und Wir: Wesentliche Themen für den gemeinsamen Dialog identifizieren und priorisieren - wechselseitiges Mitteilen der Anliegen:
 - Wie ernst ist uns das?
 - Was wollen wir wirklich?
 - Was braucht es aktuell besonders?
- Welches (wertebasierte) Führungsverständnis trägt uns gemeinsam in der Bewegung „Weg von – hin zu“ und wo liegen unsere Entwicklungsthemen?
 - Was hindert uns aktuell daran, dass wir einen Schritt weiterkommen? Was passiert, wenn nichts passiert (Muster)?
 - Was wollen wir diesbezüglich (gemeinsam oder unterschiedlich)?
 - Welchen „Preis“ müssten wir zahlen für einen nächsten Entwicklungsschritt? Wollen wir das?
- Explorieren der wesentlichen Themenstellungen und Fragen:
 - Wo liegt in der Bearbeitung dieser Frage/dieses Themas die meiste Kraft? Was nimmt uns die meiste Kraft? Was könnte ein guter „Move“ in Richtung Zukunft sein?
- Gemeinsame „Ernte“:
 - Was bewegt uns (positiv und negativ)?
 - Was wollen wir weitertragen?
 - Im Umgang mit Spannungen: Was ist gelungen und was weniger? Was sind Lernthemen für uns als Führungs-Community?
- Transfer in die Geschäftsbereiche – Intention und kleine Schritte für den Alltag:
 - Was bedeutet das „Ganze“ für mich und uns? Wo liegt die meiste Kraft für die Zukunft? Was kristallisiert sich heraus?
 - Was wollen wir säen? Was können wir ernten?
 - Wie nähren wir unsere Einsichten/ Absichten?

Ein neues Selbstverständnis

Die Erfahrungen aus diesem Dialog ermutigten die Führungskräfte, für die Folgemonate Kommunikationsräume zu initiieren, die im Geist der Verbundenheit genutzt wurden (und noch immer werden). Das, was derzeit entsteht, ist ein Selbstverständnis, durch das jenseits von Hierarchien eine Führungs-

Community aus einer Gesamtverantwortung heraus Spannungen in Lösungen überführen kann. Darum geht es letztlich: Aus einem reflektiven Dialog heraus hilfreiche Kommunikationsräume im Alltag zu etablieren, in denen mit neuer Offenheit über das gesprochen wird, um was es eigentlich geht.



BARBARA JANY geht dem Resilienzbe­griff auf die Spur und fragt sich, was dieser für ganze Unternehmen und einzelne Menschen bedeutet.

Wirksamkeit beginnt beim Selbst

In den vielen Begriffen, die langfristig erfolgreiche Unternehmen beschreiben, findet sich immer öfter auch die resiliente Organisation. Was ist damit gemeint? Wie kann sie gelebt werden?

Wie so oft hat auch der Resilienzbe­griff schon eine längere Reise hinter sich: Ursprünglich beschreibt er die physikalische Fähigkeit eines Körpers nach Veränderung der Form wieder in seine Ursprungsform zurückzuspringen. So ist ein Schwamm als Stoff deutlich resilienter als Lehm, der in seiner neuen Form bleibt, wenn er zusammengedrückt wird. Über die Technik hinaus hat der Begriff in den vergangenen Jahren Bekanntheit erlangt, indem die individuelle Resilienz von Menschen in den Fokus geraten ist. Dazu aber später.

Erst einmal zu der Frage, ob auch Organisationen resilient sein können und was das bedeuten kann. Und klar können sie es! Es gibt sogar bereits einen Standard dafür.¹ Anders als bei resilienten Materialien kehrt eine resiliente Organisation kaum wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurück, wenn äußere Umstände auf sie einwirken. Aber sie kann weiter bestehen, vielleicht sogar besser als zuvor.

Nicht noch mehr Regeln

Wie kann das gelingen? Mit dieser Frage befasst sich die Organisationsforscherin Annette Gebauer insbesondere in Zusammenhang mit Hochrisiko-Organisationen, wie Flugzeugträgern oder Chemiewerken, aber auch mit Krankenhäusern während der Corona-Pandemie.

Gebauer macht in vielen Organisationen eine Glasdecke aus. Unterhalb dieser Glasdecke versuchen

Menschen in Organisationen, das „Erwartbare zu kontrollieren“. Sie reagieren gleichgültig, solange es keiner mitbekommt. Werden hochaktiv und kommen ins Laufen nach schwerwiegenden Ereignissen, löschen das Feuer, um dann möglichst bald wieder in ihren Alltag zurückzukehren. Und sie kontrollieren mit Regeln und Systemen. Stellen sie fest, dass diese nicht ausreichen, kommen immer mehr und mehr Regeln dazu. Die Glasdecke kann damit nicht durchbrochen werden, es wird nur immer enger und enger darunter.

Nun ist es aber gerade das Unerwartbare, mit dem wir in Unternehmen immer wieder konfrontiert sind. Wie aber will ich etwas regeln, das ich gar nicht absehen kann? Also ist Proaktivität gefragt. Das heißt: Im Normalbetrieb nach Abweichungen, Unklarheiten und Impulsen suchen und gemeinsam Lösungen finden. Und damit im Alltag trainieren, was in der Krise unabdingbar wird: aktiv werden und schnell auf Probleme reagieren.

In diesem Sinne resilient zu sein, bedeutet für Unternehmen entsprechende Zugänge und Haltungen zu entwickeln und in der Unternehmenskultur zu verankern. Aber auch, unterstützende Strukturen und Prozesse zu entwickeln.

Möglichkeitsräume nutzen

Und damit sind wir nun endlich bei den Menschen angelangt, denn wer sonst soll das alles gestalten?

Letztendlich geht das nur gemeinsam, verantwortlich dafür sind aber insbesondere jene Menschen, die Führungsrollen innehaben. Resiliente Organisationen brauchen resiliente Menschen.

Je nach Quelle und Zugang werden der Resilienz einige Faktoren zugeordnet. Einer ist aber immer wesentlich und kann auch als Grundlage für viele weitere Faktoren gesehen werden: die Selbstwirksamkeit. Ein Begriff, mit dem der Psychologe Albert Bandura die Überzeugung des Menschen beschreibt, auch schwierige Situationen aus eigener Kraft erfolgreich zu bewältigen. Es geht also um innere Gestaltungskraft und Entscheidungsfähigkeit.

So nutzen selbstwirksame Menschen Möglichkeitsräume, anstatt in die Opferhaltung zu gehen. Sie sind verantwortungsbereit und auch fähig, diese zu übernehmen. Sie haben hohes Durchhaltevermögen, insbesondere in unsicheren und komplexen Situationen.

Allerdings ist uns Selbstwirksamkeit nicht unbedingt in die Wiege gelegt. Sie entwickelt sich im Laufe des Lebens – abhängig von unseren Erfahrungen und den uns prägenden Menschen. Je öfter wir erleben, dass wir mit unserem Tun, unserem eigenständigen Handeln etwas bewirken, desto stärker wird sie.

Bilder mit Zugkraft

Nachdem unser Gehirn aber darum bemüht ist, Kalorien und damit unnötige Energie zu sparen, braucht es Antreiber, die uns ins Handeln kommen lassen. Oft ist es der Leidensdruck – eine unmögliche Situation, die wir verändern wollen. Um nicht im Vermeiden hängen zu bleiben, brauchen wir die Leidenschaft, die weiter trägt und uns selbst gesetzte oder gut mitgetragene Ziele erreichen lässt. Weshalb wir selbst in Situationen mit großem Leidensdruck das positive, zugkräftige Bild entwickeln sollten, nachdem zu streben wir motiviert sind. Dies hilft uns, die nötige Energie und Ausdauer aufzubringen, um auftauchende Schwierigkeiten zu meistern.

Selbstwirksamer fühlen wir uns auch, wenn wir unsere Neigungen und Talente leben können – dazu sollten wir uns derer aber auch bewusst sein und sie gezielt fördern. Denn Handeln braucht Kompetenzen und Fertigkeiten. Das Gute: Diese sind erlernbar, zumindest bis zu einem gewissen Grad.

¹ Der Standard BS65000(2014) der British Standards Institution (BSI) bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, auch in einem komplexen und dynamischen Umfeld den Wandel vorauszu- sehen, zu überleben und zu wachsen.

Belassen wir es vorerst einmal so. — Oder?

Eine Einladung in den Erlebnisraum
»Gestaltend vorangehen« am 6. September 2024
für Entscheidungsträger:innen, die Veränderungen
erfolgreich umsetzen wollen

INOVATO

Sie wissen, dass Sie sich in Ihrem Unternehmen komplexen Herausforderungen proaktiv stellen müssen. Technische Lösungen und fachliches Knowhow finden sich bald. Und dennoch schöpfen viele Veränderungsprojekte die in ihnen liegenden Potenziale längst nicht aus, schleppen sich dahin oder sind nur gegen Widerstände umsetzbar. Denn da ist immer der Faktor Mensch, mit all seinen Routinen, Gewohnheiten und der Scheu vor Unbekanntem. In dieser Phase braucht es ganz besonders Sie –

die Person, die vorangeht.

Im Erlebnisraum tauschen Sie sich mit anderen Entscheider:innen über die großen Herausforderungen aus, beschäftigen sich mit Ihren Veränderungsthemen und erarbeiten erste Schritte, die Sie selbst setzen, sobald Sie in Ihren Unternehmensalltag zurückkehren. Wir unterstützen Sie dabei mit unserer Expertise, langjährigen Erfahrung und wirksamen Tools. Intensiv. Fundiert. Einzigartig.

Erlebnisraum »Gestaltend vorangehen« #1
Freitag, 6. September 2024, 9.00 – 15.00 Uhr

hp23 Hauptplatz 23, 4020 Linz
Begleiterinnen und Impulssetzerinnen:
Barbara Jany und Eva-Maria Maurerbaaur
Infos zu Ablauf, Kosten & Anmeldung →





EVA MAURERBAUR teilt einen Erfahrungsbericht aus dem Coaching und inspiriert, über das Selbstverständnis von Führung nachzudenken.

Klarheit als Essenz wirksamer Führung

Wofür stehen Sie als Führungskraft? Welche Haltung nehmen Sie ein? Innere Klarheit über das individuelle Führungsverständnis bildet die Basis, um wirksam und erfüllt zu führen.

Maria, eine erfahrene Führungskraft, steht vor einer beunruhigenden Herausforderung: Ein bedeutender Kunde kündigt überraschend die Zusammenarbeit zum Jahresende. In einem Teammeeting teilt Maria die brisante Neuigkeit in voller Transparenz mit ihrem Team. Ihre tiefe Überzeugung von Offenheit und Verantwortlichkeit jedes/r Einzelnen, veranlasst sie über die Situation zu sprechen, ohne Filter. Obwohl die Situation im Team zu Unsicherheit führen kann und auch ein schwieriges Licht auf sie wirft, sieht sie es als ihre Verantwortung, die Mitarbeitenden in diesen heiklen Prozess einzubeziehen.

Marias Führungsverständnis – ein Beispiel

In ihrer Führungsrolle versteht sie sich als Ermöglicherin. Als Führungskraft will sie den Rahmen gestalten und Mitarbeitende unterstützen, sich in diesem wirksam, kompetenz- und potenzialorientiert einzubringen. Ihre Vision: ein rollenbasiertes und selbstverantwortlich agierendes Team. Ihre persönlichen Führungswerte: gemeinsam getragene Verantwor-

tung, Vertrauen und Transparenz. Ihr Selbstverständnis lebt sie aus tiefster Überzeugung. Täglich. Auch in schwierigen Situationen.

Dieses Beispiel visualisiert kein idealtypisches Vorgehen. Vielmehr zeigt es die Bedeutung und Wirkung von innerer Führungsklarheit.

Klarheit als Stütze und Wegweiser

Das Verkörpern grundlegender Haltungen, Werte und Prinzipien strahlt Stabilität aus. Insbesondere in komplexen und mehrdeutigen Situationen erfahren Mitarbeitende Halt und Orientierung, es erleichtert Entscheidungen zu treffen und Handlungen zu begründen. Es ermöglicht flexibel und anpassungsfähig zu bleiben, ohne als willkürlich wahrgenommen zu werden. Das nährt letztlich Vertrauen.

Durch aktives Auseinandersetzen mit dem Führungsverständnis gewinnen Führungskräfte nicht nur innere Klarheit, sondern fördern auch eine authentische und kraftvolle Wahrnehmung. Die bewuss-

te Klärung macht Führungskräfte resilienter und wirkungsvoller. Sie verleiht Führung eine starke Identität und Bedeutung.

Marias Resümee – eine Inspiration

Während dieses Prozesses erlebte Maria eine emotionale Achterbahnfahrt. Ihre innere Klarheit erwies sich als Stütze. Die Herausforderungen wandelten sich in Gelegenheiten für authentische Führung und Stärkung der Teamzusammengehörigkeit. Der Kunde wurde verloren, die Teamvision belebt: Die selbstorganisierenden Kräfte wurden gestärkt und durch die gemeinsam getragene Verantwortung ein völlig neuer Markt erschlossen. Ohne innere Klarheit wäre dies so vermutlich nicht möglich gewesen.

Und: Welche Haltungen, Werte, Prinzipien leiten Sie in Ihrem Führungshandeln – wirklich?



ELISABETH OBERREITER im Interview mit THOMAS SAILER, Positive Leadership & Organizational Development, Miba Group.

Positive Psychologie: Chance für kulturelle Transformation

THOMAS SAILER, Verantwortlicher für Positive Leadership & Organizational Development der Miba, ist davon überzeugt, dass Stärkeorientierung in der Führung Selbstwirksamkeit ermöglicht. Im Gespräch gibt er Einblicke.

ELISABETH OBERREITER **Warum hat das Thema Verantwortung für die Miba eine ganz besondere Bedeutung?**

THOMAS SAILER Es ist ganz klar das Ziel, unsere Leute mehr in die Selbstverantwortung – sprich in die Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmtheit – zu begleiten, weil aus unserer Sicht das auch künftig maßgeblich für einen langfristigen Unternehmenserfolg ist. Das Schlagwort ist Empowerment als integraler Punkt in unserer Kultur, die wir anstreben. Grundsätzlich ist es für uns wichtig, dass wir im Unternehmen durch positive Energie intrinsisch motivierte Leute haben. Es sind uns dabei drei Kernelemente bedeutsam, die in engem Zusammenhang zu Positiver Psychologie und Positive Leadership stehen: Sinn, Zuversicht und Einfluss. Wir sind der Meinung, dass jede:r Mitarbeiter:in Einfluss auf die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg hat. Die Miba hat die gesamtgesellschaftliche Verantwortung ganz stark verankert. Unsere Mission ist es, mit unseren Technologien einen Beitrag zu einem sauberen Planeten zu leisten.

Ziel ist, dass jede:r versteht, was sie/er zu unserer Mission beitragen kann.

Die Frage „Woran erkenne ich in meinem täglichen Denken und Handeln, dass mir eine saubere Umwelt wichtig ist?“ hilft uns dabei, unseren persönlichen Beitrag zu reflektieren.

Das heißt auch, wo wird dieser eigene Beitrag sichtbar und erlebbar?

Genau. Neben diesem Fokus auf den jeweils eigenen Beitrag zum Unternehmenssinn wird das von einer Haltung der Zuversicht getragen, indem wir unsere Stärken noch mehr in den Blick nehmen.

Woran lässt sich das festmachen?

Zum Beispiel an unseren jährlichen Mitarbeiter:innengesprächen, wo wir positives Feedback genauso geben wie kritisches. Bei Meetings z.B. achten wir viel bewusster auch darauf, was uns in letzter Zeit gelungen ist. Ich habe mich früher als Qualitätsmanager in der Miba eher an der Problem- und Fehleranalyse orientiert, bis ich gelernt habe, dass man mit denselben Methoden hinterfragen kann, was zum Erfolg geführt hat. Das gibt Zuversicht und positive Energie. Es geht dabei auch um das Thema Ressource. Die Frage ist: Was stärkt uns als Team und als Individuen? Wenn mein eigener Akku leer ist, wie kann ich diesen wieder füllen?

Der eigene Akku und der des Teams hängen also zusammen?

Das kann sich stark überschneiden, gleichzeitig aber auch unterschiedlich sein – je nachdem, wo ich mich im Führungsdreieck befinde. Führungsdreieck heißt, sich selbst, andere und die Organisation führen. Es startet immer mit mir selbst. Ich kann nur dann positive Energie generieren, wenn meine

Akkus voll sind. Dazu ist mir noch wichtig zu sagen, dass wir ein erfolgsorientiertes Unternehmen sind, das klare, in Zahlen gegossene, wirtschaftliche Ziele verfolgt. Daher ist es notwendig, nicht nur auf das Positive zu schauen, sondern die Balance gut zu halten. Die Defizite haben wir genauso im Fokus. Allerdings wollen wir klar eine Maxime wie „Das Glas ist halb voll“ in unserer Kultur etablieren.

Wie gelingt es, diese Kultur in der Miba lebendig werden zu lassen?

Indem Stärkenorientierung als bedeutsames Thema in Führungskräfte-Trainings implementiert wird. Dabei fokussieren wir uns auf die Identifizierung von Stärken und wie wir diese einsetzen und entwickeln können. Ein weiteres Kernthema ist Kommunikation. Als Führungskraft habe ich etwa auch die Verantwortung, unpopuläre Themen anzusprechen und Wege zu gehen, die vielleicht nicht für jede:n passend sind. Dennoch kann man das in einer Art und Weise machen, dass Menschen dabei wachsen und gute Energie mitnehmen. Im Sinn von – und da darf ich auch F. Peter Mitterbauer, Vorstandsvorsitzenden der Miba AG zitieren: „Getting the right things done in a human way.“ Jede:r Mitarbeiter:in hat darauf einen Einfluss – und das impliziert Empowerment. Jede:r kann den eigenen Spielraum gestalten und nützen – im Sinn von „Frage nicht um Erlaubnis, bitte um Verzeihung“. Wir wollen eigenständige Leute, die lieber einmal eine Entscheidung zu viel als zu wenig treffen. Entscheidungen gehören an der Basis getroffen, wo das Wissen zuhause ist. Diesen Kulturwandel streben wir gerade an.



Reflexionsfragen

- Was ist mein Beitrag in meiner Organisation und in der Gesellschaft?
- Wenn ich auf die ersten Monate in diesem Jahr zurückblicke:
 - Was macht mich stolz?
 - Was erfüllt mich mit Freude?
 - Wofür bin ich dankbar?
- Welche Stärken zeichnen mich aus?
- Wie möchte ich meine Stärken für die nächste Herausforderung gerne einsetzen?
- Mit Blick auf mein Energielevel: Was ist mein momentaner „Akkustand“?
- Womit lade ich meine Akkus nachhaltig auf?
- Was davon kann ich regelmäßig in meinen (Berufs-)Alltag integrieren?

Im Porträt

Elisabeth Oberreiter

Seit 2023 ist ELISABETH OBERREITER als Consultant bei INOVATO tätig.

Dabei bringt sie immer wieder den Aspekt der Kunst in ihre Arbeit ein. Was das für sie bedeutet und wo sie selbst Inspiration sammelt, verrät sie im Gespräch

mit MICHAEL AUINGER.



ELISABETH OBERREITER

lebt alles, was sie tut.

Für sie muss ihr Sein von Freude geprägt sein. Ihre Energie zieht sie stark aus 1-Minuten-Meditationen, Laufen, Natur, gutem Essen und stabilisierenden Ritualen.

Wie ist dein bisheriger Berufsweg verlaufen? Was hat dich zu uns geführt?

Fachlich komme ich aus der Kunst, Bildung und Wirtschaft. Während meiner Arbeit in Bildungsorganisationen und für Industrieunternehmen habe ich Kunst als Möglichkeit, Menschen miteinander in Beziehung zu bringen, erfahren. Bei INOVATO schätze ich die Arbeit im Team und das gemeinsame Reflektieren.

Worin siehst du deine Rolle als Begleiterin?

Mit Kund:innen das Ziel des Prozesses herausarbeiten und eine dafür dienliche Prozessarchitektur gestalten. Als Begleiterin von Organisationen schnell spürbar werden, aber sich genauso schnell wieder zurücknehmen – damit sich das System aus eigener Kraft in Richtung Ziel bewegen kann.

Kunst spielt eine wichtige Rolle in deiner Arbeit mit Organisationen - kannst du uns mehr darüber erzählen?

Kunst als Methode ist nicht für jeden Prozess dienlich, sie kann aber dabei helfen, sich aus dem Daily Business herauszunehmen und als Menschen in die Präsenz zu kommen. Diese Präsenz brauchen wir, um in Gruppen Entwicklungsphasen wirklich durchschreiten zu können. Dabei habe ich auch einen hohen Anspruch an meine Präsenz als Begleiterin. In Führungskräfte trainings kann durch die Verbindung von Kunst und Natur abseits des Alltags das eigene Handeln und die eigene Führungsidentität reflektiert werden. Der Fokus umkreist dabei die Frage: Was inspiriert und begeistert dich?

Was inspiriert und begeistert dich?

In den Bergen und an der Nordsee sein, mit dem alten VW-Bus ins Waldviertel fahren. Ich schöpfe meine Kraft aus einer möglichst reizlosen Welt.

Was bedeutet für dich:

Die Kraft entsteht Dazwischen?

Ein Impuls zum Flug in die Metaebene, eine Landung durch die Übersetzung in den tatsächlichen Kontext. Dazwischen entsteht Kraft. Dazu mehrteilige Prozessschritte, um die eigene und organisationale Veränderung gut reflektieren zu können.

Hast du ein Lieblingskunstwerk?

„Die Austreibung des Anderen“ von Byung-Chul Han. Da geht es um das Andere und das Zuhören. Ich mag seine Sprache: „Die Kunst des Zuhörens vollzieht sich als eine Atemkunst. Die gastfreundliche Aufnahme des Anderen ist ein Einatmen, das den Anderen jedoch nicht einverleibt, sondern beherbergt und behütet.“



MARIA ERTL fragt sich, wer eigentlich die Verantwortung dafür trägt, dass Unternehmenswerte mehr sind als nur ein schön gestaltetes Papier.

Unternehmenswerte – ein Selbstläufer?

Die Haltung, mit der wir uns begegnen, die Qualität unserer Kommunikation, die Basis, auf der Entscheidungen getroffen werden, ja, letztendlich das grundsätzliche Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen berührt Wertethemen.

Wenn wir von Werten im immateriellen Sinne sprechen, dann schwingt hier zumeist eine Fülle an Bedeutungen mit, wie etwa Prinzipien, die uns Orientierung geben, Glaubenssätze, Überzeugungen, Haltungen und anderes mehr. Machen wir diese sichtbar, so geben wir als Unternehmen im Außen und auch im Innenverhältnis Orientierung über unser Selbstverständnis und auch darüber, worauf man bei uns sicher bauen kann. Werte sind somit bereits seit langer Zeit wichtige Bausteine der Unternehmenskultur und werden als solche zum zentralen Element für die Unternehmensmarke.

Wir finden die Unternehmenswerte daher Hand in Hand mit der Mission als Leitbild in zahlreichen Unternehmen, schön aufbereitet und dargestellt auf der Homepage oder auch prominent platziert an den Wänden. Reicht das? Ist die Identifikation unserer Mitarbeitenden damit nun in Stein gemeißelt? Ist damit bereits die zentrale Basis für die gewünschte Selbstverantwortung und Veränderungsbereitschaft im Unternehmen gelegt?

Werte entfalten sich im Handeln

Nein, das reicht nicht! Denn Werte zeigen sich durch die mit ihnen verbundenen Handlungsmaxime und entfalten ihre Wirkung damit erst im Handeln. Wir antworten ständig im Sinne unserer Werte auf die Fragen, die das Leben an uns stellt. Übernehme ich Verantwortung oder doch lieber nicht? Gehe ich neue Wege offen mit oder ist mein Sicherheitsbe-

dürfnis stärker als die Innovationsfreude? Agiere ich eigeninitiativ oder bleibe ich beim Notwendigsten? Wir werden somit permanent bewusst und auch unbewusst vor Entscheidungen gestellt, und unsere Reaktionen und Antworten darauf sind gelebte Werte.

In diesem Bewusstsein wird klar, dass Werteentwicklung und -implementierung auf einer breiten Basis beruhen muss. Es braucht einen intensiven Prozess der Wahrnehmung und Bewusstmachung im gesamten Unternehmen, will man Kultur prägen oder verändern. Nur wenn Werte im täglichen Denken und Handeln jedes einzelnen Mitarbeitenden Ausdruck finden, werden diese auch spürbar und erlebbar.

Der Schlüssel hierfür sind intensive Kommunikationsprozesse über gewünschte Soll-Bilder, denn es hat bereits Buddha drauf hingewiesen: „Das, worauf du deine Aufmerksamkeit richtest, das wächst.“

Ein konkreter Rahmen für die Entwicklung und Implementierung von Unternehmenswerten könnte zum Beispiel folgendermaßen aussehen (siehe nächste Seite)

So werden einzelne Werte zu einem Spirit, der als gelebte Kultur in der täglichen Arbeit und damit auch in der Außenwirkung spürbar wird. Ein Spirit, der ermutigt und legitimiert Verantwortung zu übernehmen: für sich selbst, für das eigene Team und fürs Unternehmen.

Vorhandene Kultursplitter aufspüren

In einer Phase des Erkundens sollte im besten Fall ein hoher Beteiligungsgrad auf Mitarbeitenden-Ebene erreicht werden. Dies kann in Form von maximal durchmischten Kultur-Workshops, aber Ressourcen schonend auch durch eine interne Online-Befragung stattfinden. Ein sehr lebendiger und auch lustvoller Weg könnte ebenso sein, dass Mitarbeiter:innen des Unternehmens ihre Kolleg:innen interviewen und durch diese Gespräche anhand einer vorgegebenen Leitstruktur gemeinsam in die Kulturthematik eintauchen.

Im besten Fall sind nun viele Köpfe mit Werte-Überlegungen befasst und das Bewusstsein dafür ist gestärkt.

Zentrale Werte herauskristallisieren

Die durch diesen Erkundungsprozess gewonnenen Bilder und Erkenntnisse sind eine wertvolle Basis und fließen in die Phase der Wertedefinition mit ein. Dabei beschäftigt sich nun eine ausgewählte Wertegruppe – diese sollte bestenfalls einen Querschnitt aller Mitarbeitenden im Unternehmen repräsentieren – mit der definitiven Auswahl der Unternehmenswerte. Unterschiedliche System-blickwinkel führen hier zur Festlegung jener Werte, die die gewünschten Haltungen Richtung Markt, Mitarbeiter:innen und Unternehmenserfolg am treffendsten ausdrücken.

Den Spirit verfestigen und spürbar machen

Der zweifellos wesentlichste Part folgt auch hier genau an dem Punkt, an dem man sozusagen vor dem vollendeten Werk steht – die Werte sind entwickelt und sichtbar gemacht. Nun gilt es, die Phase der Implementierung dieser Werte sehr ernst zu nehmen. Es sollten sämtliche Managementsysteme und zentralen Prozesse den Werteanforderungen angepasst werden.

Zudem muss sich nun jede:r einzelne Mitarbeiter:in damit befassen, wie diese Unternehmenswerte durch das eigene Tun und Handeln zum Leben erweckt werden können. Hierfür dienen interaktiv gestaltete Großveranstaltungen ebenso wie die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihren Teams. Gemeinsam die Frage zu reflektieren „Durch welches Denken und Handeln machen wir in unserem Fachbereich unsere Werte wirklich erlebbar?“, bringt gleichzeitig auch den Zusatznutzen einer Team-stärkenden Maßnahme.



Aus unserem Akademieangebot

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

Für Entscheider:innen, die ihre Unternehmen stärken wollen

Reclaiming Organisations!

Die ursprüngliche Qualität des Unternehmens wiederentdecken und neu gestalten.

- Die Energie des Anfangszauber wiedergewinnen
- Mitarbeiter:innen bestärken
- Handlungsstrategien entwickeln

Für wirkungsorientierte Führungskräfte

Das Wagnis Selbstverantwortung

Hierarchische Strukturen und etablierte Managementpraktiken auf dem Prüfstand.

- Kund:innen-Orientierung und Wertschöpfung erhöhen
- Etablierte Strukturen und Praktiken hinterfragen
- Selbstorganisation etablieren

Für Menschen, die selbstwirksam tätig sein wollen

Sinnerfüllte Selbstführung

Eigene Werte und Führungsverantwortung kennenlernen und weiterentwickeln.

- Ressourcen und Kraftquellen aus der eigenen Biografie entdecken
- Werthaltungen und (hinderliche) Glaubenssätze erleben
- Hilfreiche Methoden für den Arbeitsalltag erlernen

Buchtipps zum Themenschwerpunkt



NICOLA BLESS & THOMAS MAAK (HRSG)

Responsible Leadership

Führungskräfte sind durch die zunehmende Orientierung an oft widersprüchlichen Stakeholder:innen-Interessen gefordert. Das Konzept der verantwortlichen Führung bietet dafür einen Ansatz, der auf individuellen Stärken und Fähigkeiten ebenso beruht wie auf guten Prozessen, Rollen- und Aufgabenverteilungen und einem klaren Purpose.

Routledge, 2. Auflage 2022, 530 Seiten



MELANIE WOLFERS

Trau dich, es ist dein Leben

Es braucht Mut, Verantwortung zu übernehmen. Wie wir diesen erlangen und unsere Hemmnisse dafür überwinden können, beschreibt Melanie Wolfers wertschätzend und anschaulich. Sie referenziert dabei auf Denker:innen, Expert:innen und ihre eigenen Erfahrungen und bietet viele Gelegenheiten zur Selbstreflexion.

Bene! Verlag, 2018, 224 Seiten



ANNETTE GEBAUER

Kollektive Achtsamkeit organisieren

Anhand vieler Fallbeispiele zeigt Gebauer auf, wie Unternehmen besser mit unerwarteten Situationen umgehen können. Aufbauend auf fundierter Forschung und angewandter Praxis liefert sie Strategien und Werkzeuge für den Aufbau einer Organisation, die mit Komplexität und Krisen umgehen kann und dabei stabil bleibt.

Schäffer-Poeschel-Verlag, 2017, 367 Seiten

Die Kraft entsteht Dazwischen