

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
2021/2022: Was kommt, was bleibt, was geht?



Agilität entzaubert

Subversive
Take-aways
für Führungskräfte

11

Change Essentials

Wirkungsvoll
Führen
im Change

16

New Work ≠ No Work

Grundverständnis,
Voraussetzungen
und Tools

41

Editorial



Michael Faschingbauer

Liebe Leserin und lieber Leser,

»der permanente Wandel ist heute mehr denn je für uns alle im Alltag angekommen«, schrieb mein Kollege Manfred Höfler an dieser Stelle vor einem Jahr. Ein Jahr später ist die Aussage immer noch aktuell:

Wie wir arbeiten, verändert sich (immer noch) rasant. Wo die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verläuft, ist in Verhandlung. Die Frage der Nachhaltigkeit unseres Tuns könnte jetzt (endlich!) im Mainstream ankommen. Aus Strategie wird permanentes Strategizing. Aus Work wird vielerorts New Work. Virtuell wird normal. Physische Begegnung wird zu einer knappen und ersehnten Ressource. Die nächste Krise kommt wahrscheinlich bald – nur der Auslöser ist noch ungewiss.

All das lässt sich als Chance und als Bedrohung begreifen. Was wir daraus machen, ist nicht zuletzt eine Frage der Haltung. Als professionelle Begleiter:innen des Wandels möchten wir unseren Beitrag dazu leisten, dass in diesem Kontext Organisationen Sinn (in der vollen Bedeutung des Wortes) machen. Als Navigationshilfe bieten wir Ihnen daher auf den folgenden Seiten unsere Reflexionen zu den Fragen »Was kommt, was bleibt, was geht?« an. Zwischen den einzelnen Beiträgen möchten wir Ihnen unsere Berater:innen der nächsten Generation gerne näher vorstellen.

Viel Spaß beim Lesen sowie Mut und Zuversicht für den »permanenten Wandel«!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Faschingbauer'.



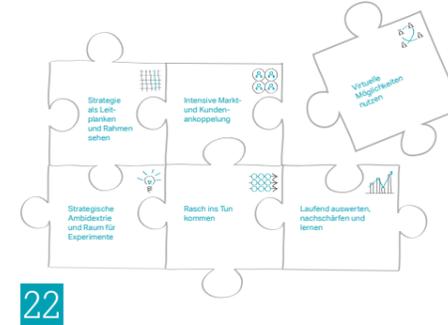
6



11



16



22



27



31



34



37



41



46



50

INHALT

Das war die
CMW 2021
6-10

Agilität
entzaubert
11-15

Change Essentials für
Führungskräfte
16-20

Neue Elemente im
Strategieprozess
22-25

Fünf Missverständnisse
um OKR
27-30

Top management
matters!
31-33

Führung
hybrid
34-36

So wird man ein
attraktiver Arbeitgeber
37-39

New Work ≠
No Work
41-45

A (brave) new
blockchain world
46-49

Innovation in
virtuellen Räumen
50-52

Nahaufnahme
Next Generation
Consultants

Jenny Schlager
21

Nina Moik
26

Carola Gasser-Trinkl
40

Jürgen Kern
53



Das war die CMW 2021 –
virtuell de luxe

Das Ende der Planbarkeit feiern und gemeinsam Zuversicht tanken – das war das Motto für unsere Change Management Werkstatt. Wir wollten gemeinsam das Mindset erkunden, mit dem Change und Transformation im Lichte des »neuen Normal« gelingen können.

von Jenny Schlager und Monika Meirer

321 Mitgestalter:innen waren dabei, als unser Flagship Event im Mai 2021 zum ersten Mal virtuell über die (große) Bühne ging. Ein bewährtes Live-Format in eine zweitägige virtuelle Großveranstaltung verwandeln? Ja, aber bitte mit viel Interaktivität. »Präsenz ist immer besser!«, hörten wir im Vorfeld. Das spornte uns an, das Bestmögliche zu machen – virtuell de luxe eben.

Was gab es diesmal bei der CMW zu erfahren und zu erleben?

Food for thought

Ein frischer Blick auf Zukunfts-Fitness, Agilität, Innovationskraft und Leadership abseits von Worthülsen – mit »Inputgeber:innen, die man sonst nicht in dieser Breite sieht und hört«: Denkanstöße über Sinn und Bullshit der »Agilen Organisation« mit Organisationssoziologe Stefan Köhl, Universität Bielefeld, und Nadine Despineux, KraussMaffei. Kurze Impulse, die den Bogen spannen vom Silicon Valley nach China und zurück nach Graz – mit den Autoren und Beratern Mario Herger und Ed Tse und dem Public Health Experten Martin Sprenger. Ein Einblick in die Geschichte von BioNtech aus unternehmerischer Perspektive - »Handeln schlägt Planen«. Und ein mutiger Blick auf Nachhaltigkeit mit »Ecocivilisation« von der ehemaligen EU-Kommissarin Violeta Bulc.

Praxis-Einblicke

Für viele unserer Teilnehmenden das Herzstück der CMW? Gemeinsam mit unseren Kund:innen ungeschminkte und umfassende Einblicke in Change-Beratungsprozesse geben. Wir teilten in neunzehn Praxisdialogen unsere Erfahrungen – etwa zum Umgang mit Agilität in der Old and New Economy, der Steuerung mit OKRs und der Zukunft von Learning and Development. An Networking-Tischen auf unserer Eventplattform Talque konnte der Austausch bei selbst gekochtem Kaffee fortgeführt werden.

Hands-on action

Wir mögen´s praktisch – und öffneten unsere Toolbox in 26 Sessions, in denen es ans Ausprobieren ging: Agility Check, Cultural Transformation Canvas oder Marktplatz der Macher:innen? Für alle Werkzeuge mit kompakten Anleitungen zum Mitnehmen – für die eigene Anwendung. ▶

Das war die CMW 2021 – virtuell de luxe

2 Tage, 7 Impulse, 19 Praxisdialoge, 26 Tools

Unsere Learnings

Was sind die Erfolgszutaten für Vorbereitung und Durchführung einer virtuellen Großveranstaltung?
Was würden wir genauso wieder machen?
Wo würden wir beim nächsten Mal nachjustieren?

Rechtzeitig beginnen mit Planung und Organisation – eine virtuelle Großveranstaltung bedeutet mehr Aufwand als ein Live-Format.

Testen, testen, testen: Was können die technischen Tools? Ausprobieren, entscheiden, was am besten den Bedarf abdeckt, und am Laufenden bleiben.

Die Vorbereitungsarbeit mit virtuellen Tools organisieren: Kanban Boards und Whiteboards schaffen Überblick.

Technik-Support frühzeitig ins Boot holen: Dort, wo Know-how fehlt, gleich Profis beauftragen.

Ein dramaturgischer roten Faden sorgt für ein durchgängiges Gesamterlebnis.

Abwechslung hält die Aufmerksamkeit: Rhythmuswechsel zwischen verschiedenen Session-Formaten und kleine auflockernde Elemente sorgen für Energie.

Weniger gemeinsame online-Zeit ist mehr, diese knackig und gut gestaltet.

Virtuelle Tools helfen bei Interaktion und Visualisierung.

Präzise Vorbereitung gibt live die nötige Sicherheit und Freiheit, mit Eventualitäten umzugehen, die gibt es immer.

Selbst daran Spaß haben – das kommt rüber. Wir haben viel zurückbekommen: Inspiration, Austausch, gute Stimmung und schöne Feedbacks.



Feedback Statements

- »Kreativ, charmant, gut organisiert und am Puls der Praxisanliegen«
- »Hilft und macht Freu(n)de«
- »Interaktiv, partizipativ und motivierend«
- »Technisch der Knaller«
- »Informativ, knackig, erlebnisreich«



Agilität entzaubert

Subversive Take-aways für
Führungskräfte und Berater:innen



Hier die CMW2021 zum Nachklingen lassen:
https://youtu.be/b8r2_inelhw



Agil ist in – und das schon einige Zeit. Und wenn man mit der Mode geht, kann man nicht falsch liegen, sollte man meinen. Damit Führungskräfte (aber auch Berater:innen) wirkungsvoll sind, sollten sie jedoch etwas genauer hinsehen. Dazu haben wir bei der ICG Change Management Werkstatt einen zum Dialog eingeladen, der es wissen muss.

von Michael Faschingbauer und Markus Spiegel

Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, pflegt einen strengen Blick auf Managementmoden. Von ihm erfahren wir, wie man den Begriff der Agilen Organisation nutzen kann, ohne an ihn glauben zu müssen.

Unter Agilität wird die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, lautet eine der gängigen Definitionen. »Ja was denn sonst?«, fragt Stefan Kühl. Durch die »wohlklingenden Werte-Formeln der Managementmode Agilität« merke man allerdings nicht gleich, dass es hier um das selbstverständliche Tagesgeschäft von Organisationen geht.

Unter dem Label »Agil« ginge es laut Kühl im Kern meist um drei Organisationsprinzipien:

- Die Auflösung von Abteilungen (neues Schimpfwort »Silo«), damit alle mit allen in alle Richtungen permanent zusammenarbeiten.
- Der Abbau von Hierarchien (»Hierarchie« als nächstes Schimpfwort), um den Informationsverlust von oben nach unten und wieder retour zu reduzieren.
- Die Zurücknahme formaler Steuerung (»Bürokratie« als drittes Schimpfwort), damit Mitarbeiter:innen selbst entscheiden können, wie sie Probleme am besten lösen.

»Nichts Neues unter der Sonne!«, argumentiert der Organisationssoziologe. Diese Mechanismen würden seit dem Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts propagiert und kämen seitdem in Wellen immer wieder. Unter Labels wie »Agilität«, »Reinventing Organizations« und »New Work« rollt gerade die gleiche Welle. Oder in den Worten vom Managementvordenker Peter Drucker: In den 1920er-Jahren wurde alles bereits gedacht, was wir heute in Organisationen kennen.

Wir kennen auch die Probleme dieser Organisationsprinzipien

»Schauen Sie sich doch Organisationen an, die die jetzt gepriesenen Management- und Organisationsprinzipien am radikalsten umgesetzt haben!«, rät Kühl. Das wären dann zum Beispiel

Terrororganisationen oder politische Parteien, wenn es um agile Ideale wie »Purpose« und »Hierarchiefreiheit« geht. »Selbst das fortschrittlichste und agilste Unternehmen steckt diesbezüglich in den Kinderschuhen, im Vergleich zu beispielsweise links-politischen Organisationen, die aufgrund ihrer Überzeugungen (sprich »Purpose«) keine Hierarchie oder Formalisierung haben wollen«. Der Blick auf diese Organisationen zeigt aber auch, welche Probleme durch die vermeintlichen Lösungen entstehen.

Kühl nennt drei Knackpunkte, die mit den oben genannten Organisationsprinzipien einhergehen:

- Identitätsprobleme: Bildet man Einheiten, die für ein bestimmtes Ziel zuständig sind, entwickeln diese eine eigene Identität und die ist nicht immer kompatibel mit dem Rest der Organisation.
- Politisierungsprobleme: Wenn Hierarchien aufgelöst werden, dann reduziert das die unerwünschten Machtkämpfe nicht etwa. Es verstärkt sie sogar, da jedes Mal ausgehandelt werden muss, wer etwas wie und wo entscheiden darf.
- Komplexitätsprobleme: Durch das Abschaffen formaler Regeln erhöht sich die Komplexität und es bedarf oft neuer Rollenklärungen, um handlungsfähig zu bleiben.

Doch der Blick auf unterschiedliche Organisationstypen fällt vielen (Führungskraft oder Berater:in nicht ausgeschlossen) schwer. Diese sind häufig nur auf einen Organisationstyp (das Unternehmen in einer bestimmten Branche) aus- und fortgebildet.

Organisationsgestaltung mit Sprichwort und Gegensprichwort

»Managementprinzipien sind wie Sprichwörter: Für jedes Prinzip gibt es auch ein ebenso plausibles Prinzip, das das Gegenteil ausdrückt!«, argumentiert Stefan Kühl. Das muss auch so sein, denn jedes Organisationsprinzip hat erwünschte und unerwünschte Wirkungen. Für sich genommen ist jedes der wohlklingenden »Sprichwörter« plausibel, was davon ablenkt, dass auch das Gegenteil wahr ist.



Stefan Kühl pflegt einen strengen Blick auf Managementmoden

Wenn man beispielsweise Transparenz und Kommunikation propagiert, dann vergisst man dabei leicht, wie wohltuend und entlastend es sein kann, Kommunikation auch zu verhindern beziehungsweise zu kanalisieren. Propagiert man mehr und bessere Führung als Lösung, dann übersieht man leicht, dass es an vielen Stellen sinnvoller ist, auf Führung zu verzichten und bestimmte Abläufe stattdessen konsequent durch technische Lösungen zu automatisieren.

Wenn man nun »Sprichwort« und »Gegensprichwort« durchdenkt, dann generiert man damit oft interessante Impulse: Wo sollte Organisation Kommunikation verhindern statt fördern? Und wo sollte Organisation sich Leadership ersparen, indem sie gewisse Abläufe »programmiert«?

Unser Job: Nebenwirkungen von Strukturentscheidungen balancieren

Jede Veränderung in einer Formalstruktur hat Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten. Soziologische Organisationsforschung hat diese im Blick. Führungskräfte und Berater:innen können organisationstheoretisches Wissen nutzen, um – neben den erwünschten Wirkungen – vor allem die unerwünschten Nebenwirkungen antizipieren zu können. Man kann dann auch entsprechend auf die Auswirkungen vorbereiten, die die Einführung einer Matrix-Organisation, die Umstellung auf inkrementelle Entwicklung oder die Eliminierung von Hierarchie-Ebenen haben. ▶

Gerade das macht unseren Job als Führungskräfte und Berater:innen so anspruchsvoll und interessant: Es geht nicht darum, das »ideale Modell« zu finden und umzusetzen, sondern für das aktuelle Problem, das man gerade hat, die Lösung zu finden, die die Organisation in den nächsten ein bis zwei Jahren wieder etwas voranbringen kann.

Managementmoden machen »dümmer«

»Wenn wir Managementmoden folgen, so macht uns das dumm. Wir verkürzen die Realität auf ein Sprichwort und blenden das Gegensprichwort aus.«, so Kühl. Jedoch: »Es geht nicht darum, immer gescheit zu sein!« In Organisationen gebe es nämlich eine Rationalität der Dummheit. Wenn man eben nicht immer alle Nebenfolgen bedenkt, nicht alle Alternativen erwägt, dann entsteht Handlungsmotivation. Zweifel werden vermieden, und oft entstehen aus der durch scheinbare »Dummheit« produzierten Dynamik heraus überraschende Effekte, die sinnvoll und funktional sind. Es komme also in Organisationen darauf an, manchmal »sein kritisches Gehirn auszuschalten« und einfach zu »machen«. Denn je länger man über Nebeneffekte und Alternativen nachdenkt, desto mehr wird man im Entscheidungsprozess blockiert.

Als Führungskraft wie auch als Berater:in sollte man sogar auf den »Verdummungseffekt« von Managementmoden setzen, um Dynamik zu erzeugen. Man kann beispielsweise bewusst auf den Agilitätsdiskurs setzen, um eine Vereinfachung der Diskussion zu ermöglichen. In den Worten von Kühl: »Wenn Sie etwas für sinnvoll halten, dann nennen Sie es doch einfach agil, wenn das in der Organisation gerade in Mode ist. In der Regel merkt das keine:r.«

Aufklärung in homöopathischen Dosen

»Sie sollten Ihre Organisation nicht ungehemmt mit dem konfrontieren, was wir hier diskutieren.«, meint Kühl schließlich. Es wäre tatsächlich unklug, Organisationen mit einer organisationssoziologisch informierten Realität zu konfrontieren. »Das würde nur dazu führen, dass das Immunsystem anspringt und versucht, den Impuls abzuwehren.« Stefan Kühl rät stattdessen dazu, Beobachtungen in homöopathischen Dosen in die Organisation einfließen zu lassen. Nur so seien die Informationen in der Organisation verarbeitbar.



Als Führungskräfte und Berater:innen sind wir somit mit einem weiteren Balanceakt konfrontiert: Es gilt ständig abzuwägen, welche Enttäuschungen der Organisation auf welchen Ebenen zumutbar sind, um im Sinne der gewünschten Veränderungen wirksam zu sein. Neben dem Wissen und der Erfahrung aus ähnlichen Situationen erfordert diese Abwägung vor allem ein hohes Maß an Empathie mit den Mitgliedern der Organisation.

Verändere einfach dein Mindset?

In der Organisationssoziologie werden Personen als Strukturmerkmal einer Organisation verstanden und sind als solche sehr schwer zu verändern. Warum? Weil bei Erwachsenen die Kombination zwischen Selbst- und Fremderwartung schon längst zur Ausbildung einer »Persönlichkeit« geführt hat. Mit diesem Verständnis sind daher Versuche, auf direktem Wege am »Mindset« oder an der grundlegenden »Haltung« zu arbeiten, in der Regel vergeblich – wenn nicht sogar übergriffig – und »kommen der Forderung nach einer Änderung der Persönlichkeit gleich«, erklärt Kühl. Daher lautet sein Plädoyer nicht von »Mindset« oder »Haltungsänderung« zu sprechen.

Vielmehr eignen sich laut Kühl »formalstrukturelle Veränderungen als ein effizientes Mittel, um Verhalten in der Organisation zu verändern«. Zu den Formalstrukturen gehören die Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch Personen an entscheidenden Stellen und Kommunikationsprozesse. Natürlich werden neue Formalstrukturen hier und dort auch unterlaufen, und

es entstehen ungewollte Nebenwirkungen. Doch wie auch immer Verhalten sich verändert, es entstehen – und das ist wesentlich – neue Erlebnisse, die nicht ins alte Muster passen. Schließlich wird dann jeder sein eigenes Verhalten und die neuen Erfahrungen rationalisieren. Mit starker Zeitverzögerung (mitunter Jahre) kann das zu einer Anpassung von Denkstilen und Haltungen führen. Ein verändertes Mindset ist die Auswirkung – und nicht der Auslöser.

Agilität entzaubert – So what?

Wenn wir die Impulse aus der Organisationssoziologie ernst nehmen, was bedeutet das nun für uns als Berater:innen und Führungskräfte? Den Begriff »agil« aus dem Wortschatz verbannen? Oder nach dem Motto »jetzt erst recht« bei jeder Gelegenheit noch eindringlicher die »agile Organisation« fordern? Wohl keines von beidem.

Stattdessen halten wir fest: Agilität und der damit verbundene Diskurs haben in den letzten Jahren Entwicklungen angestoßen und Veränderungen ermöglicht, die davor vielleicht keiner für möglich gehalten hat. Gleichzeitig sehen wir, dass immer dann, wenn neue Organisationsprinzipien zu Mode gehypt werden, die nicht intendierten Folgen und die Gegenbewegung nicht ausbleiben. Und gerade das macht unseren Job so spannend und anspruchsvoll. Es bleibt uns auch in Zukunft nicht erspart, die richtige Balance zu suchen und jedes Mal aufs Neue zu erkunden, was die jeweils hilfreichen nächsten Schritte in der Entwicklung einer Organisation ermöglicht. ●

Take-aways

1. Lies nicht nur die neuesten Managementbücher, lies die alten. Alles Relevante über Organisation wurde im letzten Jahrhundert bereits gedacht.
2. Nutze den Agilitätsdiskurs, ohne daran zu glauben. Bediene dich dabei der Begriffe, die in der Organisation zurzeit modern sind (in der Regel merkt das keiner).
3. Versuche nicht, das Mindset der Mitarbeitenden zu ändern (das funktioniert nicht). Um Verhalten zu verändern, drehe an den Formalstrukturen.
4. Achtung vor dem Immunsystem der Organisation: Es springt an, wenn es ungehemmt mit einer vom Mainstream in der Organisation abweichenden Realität konfrontiert wird.
5. Enttäusche die Hoffnungen der Organisation an (zu) einfache Patentlösungen langsam und in homöopathischen Dosen.
6. Wenn du mit einem sprichwortartigen Managementprinzip konfrontiert bist, denke dir das Gegensprichwort dazu. Aus der Kombination entstehen spannende Impulse.
7. Wenn du neue Organisationsprinzipien und deren Nebenwirkungen verstehen möchtest, schau auf Organisationen, die die Prinzipien idealtypisch umgesetzt haben. In Terrororganisationen ist man zum Beispiel für den »Purpose« bereit, sein Leben zu geben.
8. Die ideale Organisationsform gibt es nicht – suche nach dem, was die Organisation jetzt voranbringt (bzw. auch dem, was ihr am wenigsten schadet).



Literatur-Tipps:

- Kühl, S. (2015). Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien. Campus Verlag.
- Kühl, S. (2015). Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation. Campus Verlag.



CMW Keynote Stefan Kühl
<https://youtu.be/uplrJFxXhus>





Change Essentials für Führungskräfte

Wirkungsvoll Führen im Change

»Nichts ist praktischer als eine gute Theorie«. Die Neurowissenschaft und Systemtheorie liefern wesentliche Grundlagen, warum manches im Management von Veränderungen gelingt und anderes gnadenlos scheitert. In der Folge werden wichtige Erkenntnisse vereinfacht dargestellt und daraus sechs Handlungsempfehlungen abgeleitet.

von Manfred Höfler

Führen heißt heute mehr denn je »Transformationen zu gestalten«: Zum einen die eigene Organisation laufend so zu verändern, dass diese nachhaltig erfolgreich ist. Und zum anderen auf Menschen einzuwirken, damit neue Verhaltensmuster erlernt werden, um den Zukunftsanforderungen gerecht zu werden. Klingt mechanistisch – ist es aber ganz und gar nicht. Denn Organisationen sind keine trivialen Maschinen, die per Knopfdruck steuerbar beziehungsweise programmierbar sind, und Menschen sind keine trainierbaren, instruierbaren Geschöpfe.

Die Frage lautet damit: Wie gelingt es, aus einer Führungsrolle heraus organisationalen Change zu bewirken und individuellen Change von Menschen zu fördern? Dazu ist nichts praktischer als eine gute Theorie und einige fundamentale Prinzipien für den Führungsalltag. Damit verfüge ich als Führungskraft über wichtige Grundlagen, um zu verstehen, wie Organisationen und Menschen ticken, wie sie lernen und wodurch sie sich an Umfeldveränderungen anpassen können.

Komplexe soziale Systeme

Organisationen sind dazu da, einen Zweck für ihre Umwelt zu erfüllen. Systemtheoretiker nennen das Primary Task, in der aktuellen Managementmode heißt das: Organisationen verfolgen einen Purpose. Für jede Organisation (Unternehmen, NPO, Abteilung, Team etc.) geht es dabei um das Erfüllen einer Aufgabe, die von »Kunden« wertgeschätzt wird, und damit auch um das »Sichern des Überlebens«. Entfällt dieser Existenzgrund oder kann die Organisation ihren Zweck nicht rasch genug an neue Umfeldbedingungen anpassen, sterben Organisationen oder vegetieren so lange dahin, bis sie allein nicht mehr lebensfähig sind und übernommen werden. Deshalb ist es so bedeutend, den eigenen Purpose zu schärfen und sich des wirklichen Existenzgrundes bewusst zu sein.

So weit so einfach, aber Organisationen als soziale Systeme haben noch eine Besonderheit, die es ihnen erschwert, sich an notwendige Umfeldentwicklungen anzupassen. Soziale Systeme streben nach Stabilität und Wiederholung von Erfolgsmustern aus der Vergangenheit. Diese Muster geben Sicherheit und ermöglichen ein effizientes Agieren. Sie sind damit den Menschen manchmal gar nicht zugänglich, sondern tief in das Unterbewusstsein (kann man auch

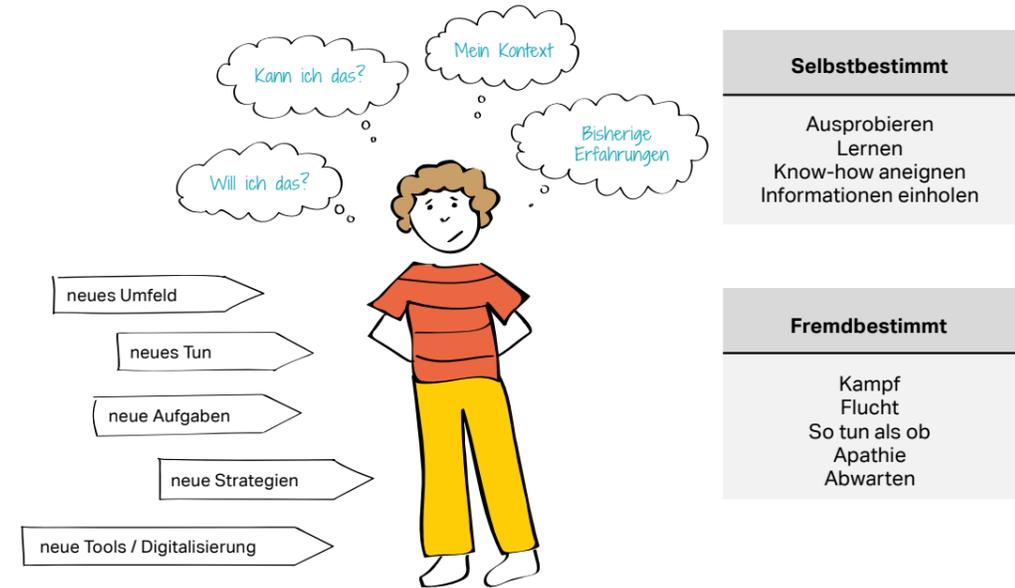
als organisationale DNA bezeichnen) eingebrannt. Da ein soziales System auch keine klar vorhersagbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen hat, können Organisationen im Unterschied zu Maschinen auch nicht über noch so ausgeklügelte Managementmechanismen beherrscht beziehungsweise programmiert werden. Neue MbO-Systeme, Systeme zum Qualitätsmanagement, Balance Scorecards, agile Systeme wie LeSS, SaFE oder Scrum versprechen oft Wirkungen, die sie dann in der Praxis nicht halten können, weil Wirkungsmechanismen eines sozialen Systems nicht programmierbar sind. Neue Managementsysteme sind eingeführt, werden exekutiert und dennoch hat sich das Verhalten nicht verändert.

Der zentrale Hebel, wie Organisationen aus ihrer Muster-Stabilität heraus bewegt werden können, sind Irritationen aus der Umwelt, vom Markt und durch Wettbewerb. Diese Irritationen von außen bewegen die aus der Vergangenheit kommenden bewährten Erfolgsmuster am stärksten und sind der Treibstoff, um das Überleben zu sichern. Sind die Kanäle zur Wahrnehmung von Umfeldentwicklungen »verstopft«, werden Umweltsignale ganz bewusst nicht wahrgenommen, oder fehlen entsprechende

»Radarsysteme«, riskiert eine Organisation, dass notwendige laufende Anpassungen in den Verhaltensmustern nicht stattfinden. Die Beispiele, wo Organisationen sich im Erfolg der Vergangenheit zu lange sonnten und dann plötzlich ihre Existenzberechtigung verloren, sind ja allseits bekannt.

Verhalten wird über biochemische Reaktionen des Gehirns gesteuert

So sehr es sich viele Führungskräfte wünschen: Ein neues Verhalten von Mitarbeiter:innen lässt sich nicht durch eine »Ansage«, eine gute Erklärung, ein Powerpoint-Chart oder ein neues Anreizsystem herstellen. Wie wir als Menschen auf von uns erwartete Verhaltensanforderungen reagieren, ist vielfältig, äußert sich individuell und ist kaum vorhersehbar. Wesentliche Einflussgrößen auf menschliche Reaktionen sind unter anderem: Erfahrungen mit Veränderungen in der Vergangenheit (positive, kritische), der aktuelle psychische Zustand (Glücksgefühl, Depression, Ärger, ...), die Einschätzung des persönlichen Nutzens beziehungsweise Nachteils einer Veränderung, mein ganz persönliches Muster, auf Veränderungen zu reagieren, beziehungsweise die Annahme über den



Sender einer Veränderungsbotschaft (habe ich Vertrauen, Misstrauen, ist es ein »Freund oder Feind«). All diese Veränderungsreaktionen sind aufgrund von Biographie und grundlegenden physiologischen Prozessen in unserem Gehirn vorprogrammiert und damit einer Führungskraft als »Gestalter« einer Verhaltensveränderung nicht direkt zugänglich. Aus der Gehirnforschung lassen sich jedoch einige Grundmuster ableiten, die Führungskräften helfen können, auf Verhalten einzuwirken.

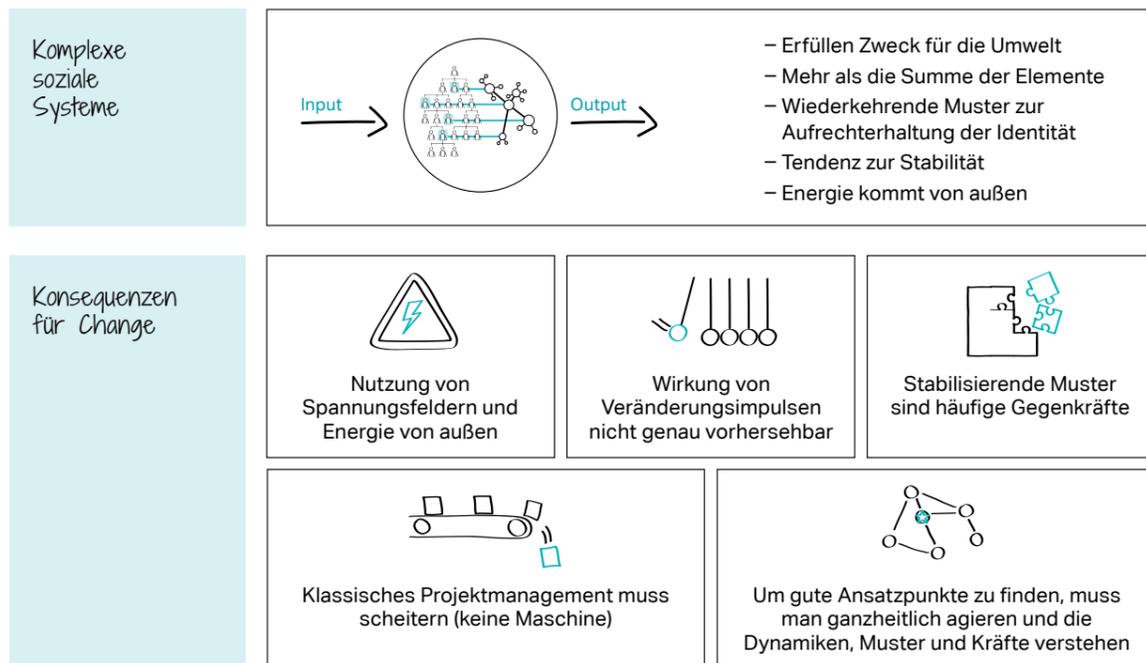
Menschen reagieren auf sozialen Stress (die Anforderung an nicht selbst definierter Verhaltensänderung ist ein besonderer sozialer Stress) über das limbische System – dem zweitältesten Teil des menschlichen Gehirns, das für unsere Emotionen verantwortlich ist. Sozialer Stress wird abhängig von persönlicher Vorprogrammierung (Erfahrung, Dispositionen) vom limbischen System zumeist als Bedrohung wahrgenommen, ohne dass es zu einer intellektuellen Auseinandersetzung mit den dahinterliegenden Fakten im Großhirn kommen kann. In 1/5 Sekunde entstehen emotionale Reaktionen wie »Kampf« oder »Flucht«. Laut dem für Führungskräfte hilfreichen Modell SCARF sind es fünf Dimensionen, die, wenn sie vom Betroffenen einer Veränderung als Bedrohung wahrgenommen werden, zu starken sozialen Stressreaktionen führen: eine Bedrohung des sozialen Status, Unsicherheit über meine Zukunft, Angst vor Einschränkung der

Selbstbestimmung, Gefahr des Verlustes sozialer Beziehungen und die Angst, unfair behandelt zu werden.

Eine zweite Quelle für das Verständnis der menschlichen Psyche liefert die Neuroscience aus der Beschäftigung mit den Hormonen Cortisol, Oxytocin, Dopamin, Serotonin und Endorphin. Sozialer Stress zum Beispiel produziert Cortisol, welches das »Lernen« neuer Verhaltensmuster verhindert. Im Gegensatz dazu bringen Erfolge und das Gefühl, etwas geschafft zu haben, das Gehirn dazu, Dopamin zu produzieren. Habe ich das Gefühl einer sozialen Verbundenheit oder einer Geborgenheit in einer mir wohlgesinnten Gruppe, wird Oxytocin ausgelöst. Dopamin und Oxytocin sind Hormone, die ein Glücksgefühl entstehen lassen und Nervenstränge im Gehirn verbinden, wodurch sich neue Verhaltensweisen erlernen und verankern lassen. Jeder kennt aus der eigenen Lebenspraxis genug Situationen, wo über Erfolgsgefühle und positive Teamerlebnisse neue Verhaltensweisen möglich wurden.

Konsequenzen für das Führungsverhalten beim Management von Change

Was fange ich als Führungskraft mit diesen »theoretischen« Grundlagen an? Am besten nutzen Sie diese Erkenntnisse bei der Ausgestaltung Ihrer Führungshandlungen: beim Wahrnehmen Ihres Umfelds, beim



Gestalten von Rahmenbedingungen und Systeme, in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeiter:innen oder bei Entscheidungsprozessen. Und bleiben Sie bescheiden bei der Einschätzung Ihrer Wirkung. Seien Sie sich bewusst, dass bei allem, was Sie tun – auch wenn es mit noch so guter Absicht passiert – Sie nie sicher sein können, wie die Resonanz Ihres Umfelds ausfällt und wie einzelne Ihrer Mitarbeiter:innen auf Ihre Handlungen reagieren werden. Dennoch möchte ich Ihnen jeweils drei basale Handlungsempfehlungen beim Führen im Umgang mit organisationalen und individuellen Veränderungen geben:

Führungsinterventionen beim organisationalen Change

1. Organisieren Sie Feedback von Kund:innen, Stakeholdern und irritierende Impulse aus dem Umfeld. Energien für die Veränderung komplexer sozialer Systeme kommen immer von »außen«. Außenimpulse müssen immer bei jenen, die Macht haben und eine Ausrichtung entscheiden können, eine emotionale Reaktion auslösen. Am besten über eine persönliche Betroffenheit.
2. Versuchen Sie Systemblockaden zu beseitigen – Change Management ist oft vergleichbar mit dem Handeln eines Chiropraktikers. Das Beseitigen von Blockaden vor allem dort, wo für den Zukunftserfolg dysfunktionale Muster hinderlich sind. Dabei handelt es sich zumeist um Strukturen, Regelwerke, personelle Machtkonstellationen oder dominante Systeme. Unterscheiden Sie dabei gut zwischen wertvollen Assets aus der Vergangenheit, die besonders geschützt werden müssen, und sinnlosem »Schutt« an Mustern, den es zu beseitigen gilt.
3. Schaffen Sie Orientierung durch eine sinnstiftende Ausrichtung, sei es durch einen starken gemeinsamen Purpose (was wollen wir als Organisation oder als Team bewirken?) oder eine Zukunftsvision (wie wollen wir in ein paar Jahren dastehen?), in der Sie die Sehnsüchte von Menschen in Ihrer Organisation abbilden. Nichts künstlich Aufgesetztes, sondern etwas, wo der Keim oder die Grundenergie für eine attraktive Zukunft schon angelegt sind. Denn Menschen wollen spüren, wofür es sich lohnt, sich zu engagieren und Teil einer »großen Idee« zu sein.

Führungsinterventionen bei individuellem Change

Beim Umgang mit Menschen in Veränderungssituationen geht es darum, diese in ihrer Individualität wahrzunehmen. Als Führungskraft sollten Sie, ohne dass Sie die Klarheit in Ihrer Kommunikation einschränken, sinnlose soziale Stresssituationen für Mitarbeiter:innen vermeiden. Es geht darum, Entwicklungen durch positive Verstärker zu fördern und keinesfalls über Angst zu führen. Dazu ist es hilfreich:

1. Situationen herbeiführen, wo Menschen im Gehirn Dopamin ausschütten. Das sind Aufgaben, wo in überschaubarer Zeit Ergebnisse erzielt werden können und wo über wiederholtes Tun Erfolgsergebnisse und Fortschritt entstehen. Diese Fortschritte brauchen als weiteren Lerntreibstoff dann ganz besonders Ihre positive Anerkennung als Führungskraft.
2. Psychologische Sicherheit für Ihre Mitarbeiter:innen schaffen, das heißt Erlebnisse, wo im Gehirn Oxytocin fließen kann. Das sind Situationen, wo sich Menschen ohne Angst einbringen können und das Gefühl der Gemeinschaft bei allen Beteiligten ein Erlernen neuer Verhaltensmuster fördert.
3. Bei sozialen Stresssituationen in der Kommunikation mit Mitarbeiter:innen sollten Sie versuchen, empathisch zu agieren und Bedrohungen zu den fünf SCARF-Aspekten (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness), wo es geht, zu vermeiden. Damit können nicht bearbeitbare emotionale Abwehrreaktionen (Kampf oder Flucht) hintangehalten und damit Lernbarrieren verhindert werden.

Werfen Sie bei Ihrem Handeln als Change Gestalter immer wieder einen Blick auf die sechs Felder und reflektieren Sie dabei immer die Wirkung Ihres eigenen Verhaltens. Denn Change kann nur jemand führen, der selbst bereit ist, sich selbst weiterzuentwickeln. ●



12 Prinzipien für erfolgreiche Transformationen
<https://youtu.be/70xKcaBSMbo>



Jenny Schlager



Warum bist du bei der ICG?

Weil es nie langweilig wird! Die Zusammenarbeit mit großartigen Kolleg:innen an immer wieder neuen und spannenden Projekten ist abwechslungsreich und herausfordernd. Das macht Spaß und ist genau meins!

Was treibt dich?

Zum Beispiel die Frage: Kann ein virtueller Workshop mit 200 Teilnehmer:innen interaktiv sein? Ja klar! Die Virtualisierung von Workshops und Meetings gehört aktuell zu meinen Schwerpunkten, genauso wie Surveys und Pulse Checks, die ich als Soziologin in meinen Projekten gerne einsetze.

Wodurch spüren die Kund:innen deinen Impact im Projekt?

Ich denke, mir gelingt es stets sehr gut, einen angenehmen Raum und guten Rahmen für die

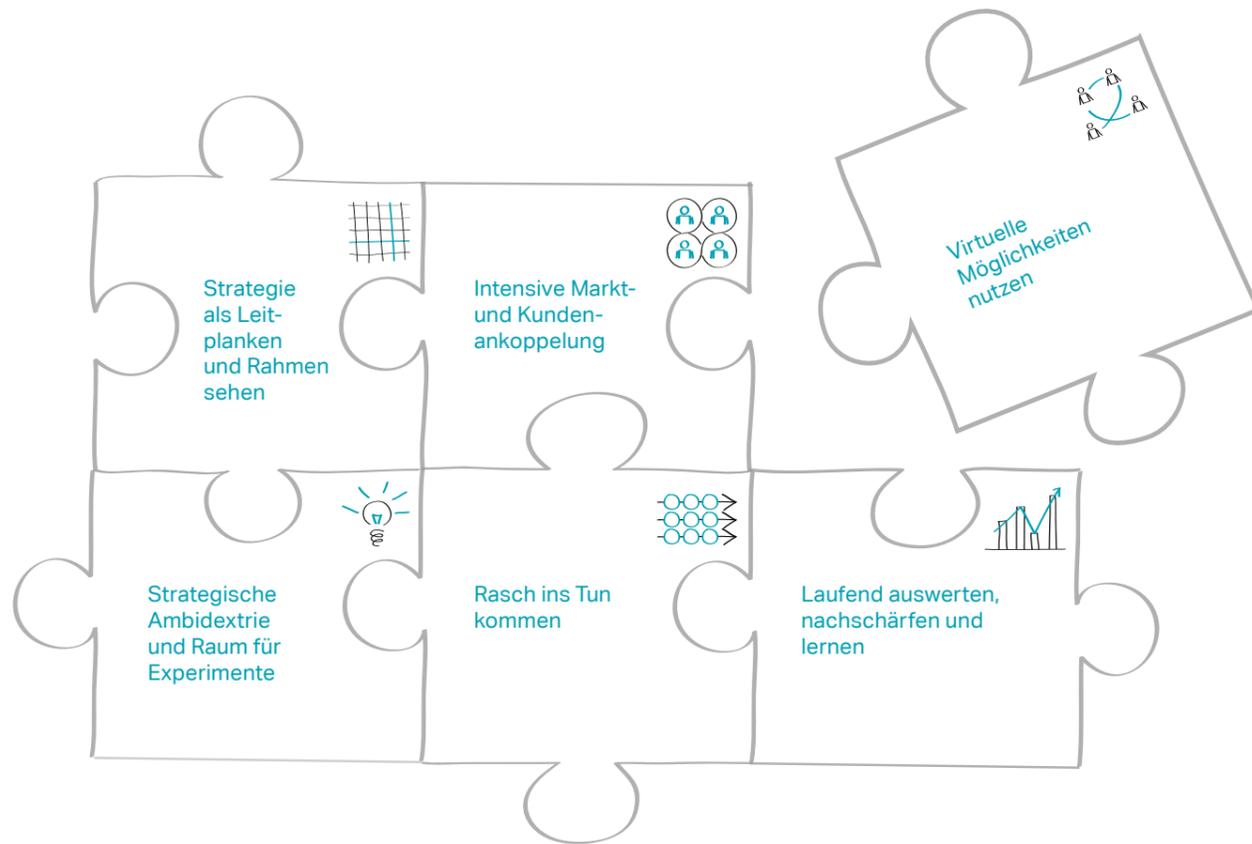
Zusammenarbeit zu schaffen. Wenn sich alle meine Kundinnen und Kunden wohl fühlen, ist das die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit.

Was hat dich die Pandemie gelehrt?

In jedem Fall Flexibilität und Gelassenheit: Auf unterschiedlichste Situationen gut vorbereitet zu sein und Herausforderungen als Chancen positiv zu nutzen – auch wenn es dann doch wieder mal ganz anders kommt.

Noch ein privates Insight

Aufgewachsen bin ich in der Natur, am wunderschönen Pöllauberg. Deshalb zieht es mich – wenn immer möglich – raus, um mit meiner Familie zu wandern, Rad zu fahren oder in den Schnee. Dort kann ich Kraft tanken und meine Batterien aufladen.



Agile und innovative Elemente im Strategieprozess

Arbeit mit dem Strategy Canvas

Es gibt sie noch, die klassischen Planungsrituale mit ihren umfassenden Analysen und Fünf-Jahresplänen. Doch immer öfter kommen sie an die Grenzen, können nicht die erhoffte Orientierung und Ausrichtung geben. Ein agileres Verständnis von Strategiearbeit trifft meist viel besser die aktuellen Anforderungen.

von Thomas Mandl und Klaus Birkbauer

Gleich vorneweg: Wenn Ihr Geschäft, Ihr Marktumfeld, Ihre technologischen Entwicklungen gut absehbar und planbar sind, und Ihre zentralen strategischen Fragen die der Positionierung im Markt und das Produktportfolio sind, dann sind die bewährten strategischen Analysen und Pläne auch weiter die Methode der Wahl. Die Methoden von SWOT, Portfolio, Kernkompetenzen bis zum Business Model Canvas sind bekannt und erprobt. Eine gute Vorbereitung und Orchestrierung des Strategieprozesses und Einbindung und Kommunikation für die Umsetzung sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Veränderte Herausforderungen

Immer öfter funktioniert es aber nicht mehr, die Zukunft aus der Fortschreibung der Vergangenheit abzuleiten. Krisen mit überraschend breiter Auswirkung, verursacht durch eine unglaublich hoch vernetzte Wirtschaftswelt, gewinnen an Bedeutung und erhöhen die Unsicherheit, ganz egal, ob der Treiber die Digitalisierung, Covid, Klimawandel oder Bankenpleiten sind. Strategieentwicklung unter Unsicherheit ist wichtig, benötigt jedoch andere Zugänge als in stabilen Phasen.

Strategie als Leitplanken und Rahmen

Am Beginn des Strategieprozesses soll die Frage stehen: Was sind die Erwartungen an das Ergebnis? Bei klarer Sicht, also wenn man die relevanten Entwicklungen gut vorhersehen kann, ist es weiter möglich, sich an einem Zukunftsbild zu orientieren und den strategischen Weg dorthin zu definieren. Bei dichtem Nebel, also Unsicherheit beziehungsweise Widersprüchlichkeit der Entwicklung, kann die Strategie eine grobe Richtung und Leitplanken bieten, unterstützt durch gemeinsam getragene Prinzipien und Werte. Innerhalb dieses Rahmens werden in kleinen Schritten Möglichkeiten, Chancen und Risiken identifiziert, es wird agiert, reflektiert und es werden die nächsten Schritte geplant.

Intensive Kunden- und Marktankopplung

Oft beginnt ein Strategieprozess mit sorgfältiger Analyse der Zahlen und Daten zur Marktentwicklung der letzten Jahre, um daraus die zukünftigen Trends abzuschätzen. Bei stabilen Entwicklungen ist das auch durchaus sinnvoll. Trendbrüche und andere VUCA-Effekte sind aber mit dem Analyseblick in den

Rückspiegel nicht zu erkennen. In die agile Strategiearbeit wird die Markt- und Kundensicht intensiv von Beginn an integriert. Dies gelingt mit Beobachten von Kund:innen und Anwender:innen, geht über Prototyping und rasches Feedback zu Ideen bis zur Integration von Kund:innen in die Entwicklungen. So soll auch das Aufspüren von schwachen Signalen, die disruptiven Veränderungen voraussehen, gelingen.

Rasch ins Tun kommen

Die Strategie lebt vom Tun – und dafür sind die richtigen Umsetzungsformen zu wählen. Das kann in Form der klassischen, strategischen Projekte erfolgen, die in größeren Abständen von Steering-Teams begleitet werden. Alternativ oder ergänzend kann man mit agilen Umsetzungsformaten wie Schnellbooten oder Rapid Results Teams rasch Erfolge erzielen. Auf Basis des strategischen Rahmens werden diese Initiativen aufgesetzt und durch agile Methoden und Rituale im Tagesgeschäft verankert. So gelingt es, die Aufmerksamkeit zu erhöhen und die Umsetzungsgeschwindigkeit zu steigern.

Auswerten, nachschärfen und lernen

Entscheidend sind nicht perfekte Pläne, sondern Umsetzungserfahrungen, die das Laufende auswerten und nachschärfen. Bei großer Unsicherheit und rascher Veränderung im Umfeld gilt es, die strategische Ausrichtung in kürzeren Intervallen anzupassen. Quartalsweise Strategy Refinement Workshops erlauben einen adaptiven Strategieprozess. Ein Strategizing-Team steuert diesen. Die Strategie wird so laufend nachgeschärft. Ein besonders wirksames agiles Instrument dafür ist die OKR-Methode. Dabei werden messbare Ziele (Objectives) für einen bestimmten Zeitraum (meistens drei Monate) definiert. Diesen Zielen werden dann jeweils maximal fünf Key Results, konkrete und messbare Ergebnisse zugeordnet. Nach dem Ablauf einer bestimmten Zeit, häufig drei Monate, werden diese überprüft und die nächste Phase geplant.

Virtuelle Möglichkeiten nutzen

Die klassische Strategiearbeit fand früher meist in Klausuren in Seminarhotels mit ausgewählten Teilnehmer:innen statt. Durch Corona-Restriktionen konnten wir erleben, wie digitale Tools Möglichkeiten

einer hochwirksamen virtuellen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung bieten. So können jetzt in virtuellen oder hybriden Workshops viel mehr Expert:innen »zugespielt« werden, und der Teilnehmendenkreis kann an die konkreten strategischen Fragestellungen flexibler angepasst werden.

Raum für Experimente

»Strategie muss konsistent und widerspruchsfrei sein!« So steht es in vielen gar nicht so alten Lehrbüchern. Dahinter steht die Annahme, dass es nur eine Wirklichkeit gibt – und wir diese kennen. Von diesem Paradigma müssen wir uns immer öfter verabschieden und Gleichzeitigkeit und Widersprüchlichkeit zulassen. Dafür gibt es die Bezeichnung »strategische Ambidextrie«. Bei unsicheren Themen wird in leistbarem Verlust gedacht. Es werden Experimente zugelassen und über Erfahrungen ausgewertet und gelernt. So können Schnellboote in unterschiedliche Richtungen gestartet werden, um so rasch den besseren Weg zu erkennen. Das Grundverständnis für strategische Ambidextrie kann auch den oft beobachteten Widerspruch auflösen: Einerseits wird ein detaillierter strategischer Fünf-Jahresplan verlangt – andererseits ist es unklar, wie unsere Welt in einem halben Jahr aussieht.

Strategy Canvas

Ausstieg aus alten Denkgewohnheiten

Neben den oben beschriebenen neuen Spielregeln und agilen Elementen für die Strategiearbeit gibt es auch neue Werkzeuge, um die Zukunft zu erkunden. Öfter als man denkt, gibt es schon klare Anzeichen künftiger Entwicklungen. Es gelingt uns aber oft nicht, diese Zeichen richtig zu lesen. Das liegt daran, dass wir mit alten Denkgewohnheiten die Welt beobachten. Genau an dieser Stelle nutzen wir den Strategy Canvas, eine recht einfache Systematik, um aus unseren gewohnten Denkrillen heraus zu steigen. Der Strategy Canvas (<https://youtu.be/ekrzEmKIEqY>) beruht im ersten Teil auf den Forschungsarbeiten des deutschen Zukunftsinstituts, das sich mit der Analyse von Trends- und Zukunftsentwicklungen beschäftigt. Zentrale Betrachtung ist der Impact, also die Auswirkungen von Ereignissen wie zum Beispiel Covid-19, Klimawandel, politischen Ereignissen, aber auch der Trend rund um New Work.

Wir haben mit unserer Entwicklung auf den Trend Impact Canvas aufgebaut und als Strategy Canvas für unsere Strategieberatung weiterentwickelt.

Die Trigger der Veränderung

Mit dem ersten Teil des Strategy Canvas, dem Impact Canvas, kann eine sehr kompakte und ganzheitliche Abschätzung zum strategischen Umfeld und zu den strategischen Handlungsoptionen durchgeführt werden. Es geht vereinfacht gesagt darum, Informationen zu ordnen und Komplexität zu reduzieren. So können Risiken und Potenziale erkannt und relevante Handlungsfelder abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist die Frage, wie sich ein spezielles (mögliches) Ereignis oder ein Trend auf unser Geschäft und unsere Organisation auswirkt. Konkret: Es tut sich was in der Welt – aktuell die (Nach-)Wirkungen von Covid – und daraus gibt es teils recht generische Ableitungen von Auswirkungen (siehe Beispiel unten). Für die Dimensionen Mensch, Gesellschaft und wirtschaftliche Umwelt stehen gute Trigger aus der Forschungsarbeit der Zukunftsforscher zur Verfügung.

Die relevantesten strategischen Fragen

Man kann den Strategy Canvas als reinen Analyse-Canvas verwenden, indem man die Auswirkungen/

Trigger der Trends auf die bestehenden Märkte, Produkte, Prozesse und Organisation untersucht. Dies hilft die wichtigsten strategischen Fragen zu formulieren.

Spannender ist es nun, in neuen Möglichkeiten zu denken. Aufbauend auf den Triggern startet dann ein strategischer Dialog: Was bedeuteten diese Trigger für mich? Welche Auswirkungen hat es auf mein wirtschaftliches und soziales Umfeld? Welche Auswirkung hat es auf meine Branche? Was sind für mich an dieser Stelle die spannendsten strategischen Fragestellungen. Und jetzt wird es kreativ, jetzt wird ihr unternehmerischer Geist gefordert: was bedeutet das für meine Angebote, Produkte? Was mache ich neu/anders? Und mit diesen neuen Lösungen und Leistungen kann ich dann erkunden, welche Auswirkungen das auf meine Prozesse und auf meine Organisation, Führung etc. hat.

Mit dem Strategy Canvas kann also sehr kompakte und ganzheitliche Abschätzung zum strategischen Umfeld und möglichen Handlungsoptionen durchgeführt werden. Es geht darum, Informationen zu ordnen, Komplexität zu reduzieren und damit ein klares Bild der Lage zu erhalten. Dadurch können Risiken und Potenziale erkannt und relevante Handlungsfelder abgeleitet werden. ●



Nina Moik



Warum bist du bei der ICG?

Weil ich mit fantastischen Kund:innen gemeinsam die Zukunft gestalten will. Darüber hinaus war mir ein abwechslungsreicher Job immer schon wichtig. Beides finde ich bei der ICG.

Was treibt dich?

Es freut mich besonders, mit den richtigen Methoden Dinge in Bewegung zu bringen. Aktuell liegen meine Beratungsschwerpunkte in den Bereichen Prozessmanagement und Objectives & Key Results (OKR). In letzter Zeit tauche ich auch immer mehr in die Themen Leadership und Organisationsentwicklung (Stichwort »New Work«) ein.

Wodurch spüren die Kund:innen deinen Impact im Projekt?

Als junge Beraterin bringe ich vor allem frische Perspektiven ein und helfe meinen

Kundinnen und Kunden, Altes loszulassen und zukunftsorientiertes nachhaltig zu integrieren.

Was hat dich die Pandemie gelehrt?

In erster Linie hat es mir wieder mehr Achtsamkeit gelehrt. Und das kann man meiner Meinung nach auf viele Aspekte umlegen: Sei es im privaten oder im beruflichen Umfeld. Zudem wirkte Corona als Katalysator für die Digitalisierung, was zu völlig neuen Möglichkeiten und spannenden Projekten geführt hat.

Noch ein privates Insight

Ich bin zur stolzen Hundebesitzerin geworden und erfreue mich an ausgiebigen Spaziergängen, verschmierten Fensterscheiben und einer Menge Ballspiele.



Missverständnisse rund um OKR

Probleme, Grenzen und Erfolgsfaktoren

Wir möchten hier mit ein paar Falschannahmen und Mythen rund um OKR aufräumen und unsere Erfahrungen sowie Erfolgsfaktoren aus Kundenprojekten darstellen.

von Ute Neudorfer und Veronika Meszarits

OKR (Objectives and Key Results) unterstützt Unternehmen dabei, die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit den Unternehmenszielen zu erhöhen, und sie unterstützen Mitarbeiter:innen dabei, den Sinn ihrer Arbeit im Gesamtkontext zu erkennen. OKR bietet viele Vorteile, aber auch so manche Mythen ranken sich um dieses Thema. An dieser Stelle möchten wir mit den fünf häufigsten Falschannahmen aufräumen und die – aus unserer Sicht – wichtigsten Erfolgsfaktoren darstellen.

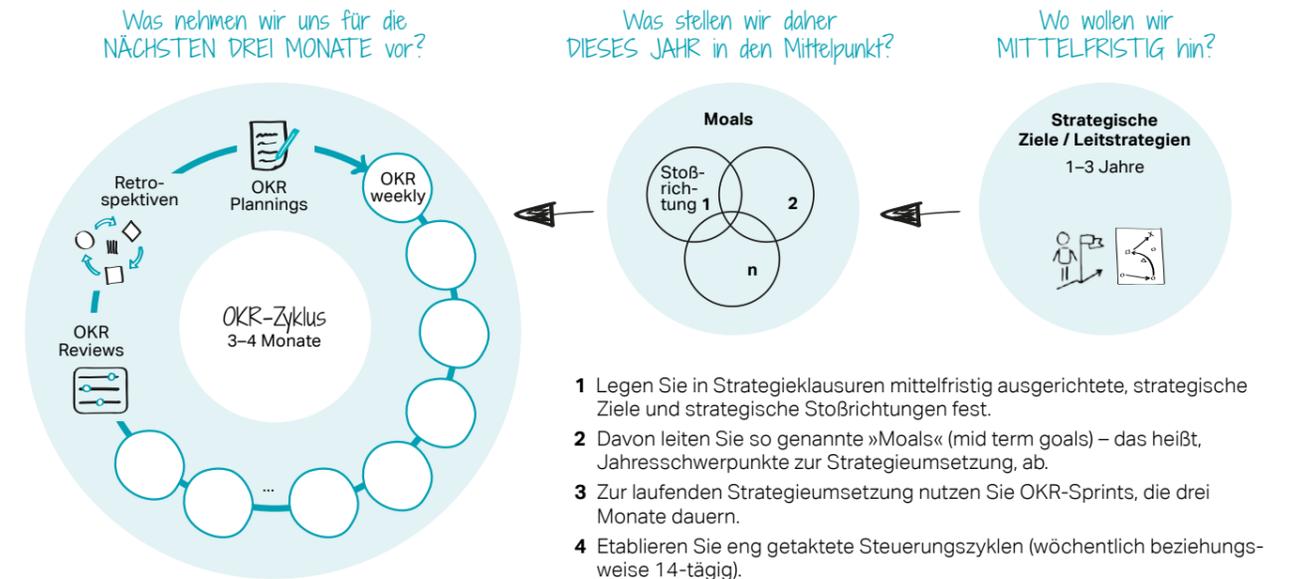
Mythos #1: OKR eignet sich gut, um auch gleich das Tagesgeschäft zu managen

Gleich vorweg: Der Hauptnutzen von OKR liegt im Managen der Strategieumsetzung (»Strategizing« und »Strategy Execution«). Damit jedoch Zeit und Ressourcen für die Arbeit an der Strategie da sind, müssen sich die jeweiligen Personen vom Tagesgeschäft freispielen und sich einen Schutzraum bauen. Natürlich entstehen so Zeit- bzw. Ressourcen-Konflikte, doch genau dieses Spannungsfeld gilt es mit OKR explizit zu machen und auch nachhaltig zu lösen.

Zu Beginn einer OKR-Implementierung sollte die entscheidende Kernfrage an Führungskräfte daher sein: Was von dem, was ich im Tagesgeschäft mache, folgt überhaupt der Strategie? Was kann ich delegieren oder gar weglassen, um Zeit für die Arbeit an OKR zu gewinnen? Insofern haben Tagesgeschäft und OKR eine enge Verbindung. Ziele aus den OKR können in weiterer Folge zum Tagesgeschäft werden und/oder OKR verändert über die Ziele das Tagesgeschäft. Dennoch ist es erfolgskritisch, eine scharfe Trennlinie zu ziehen und genau diesen Schutzraum für die Arbeit an OKR zu schaffen. Dies deshalb, weil die Logiken des Tagesgeschäfts (Run the Business) und jene der Strategiearbeit (Change the Business) unterschiedlich sind!

Im Tagesgeschäft ist grundsätzlich klar, was getan werden muss. Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind bekannt, und es gibt etablierte Routinen, die abzuarbeiten sind (Umsetzermodus).

Das Betriebssystem OKR ist hingegen auf komplexe strategische Herausforderungen ausgerichtet, wo Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nicht klar sind und daher vom Umsetzer- in den Entdecker-



- 1 Legen Sie in Strategieklausuren mittelfristig ausgerichtete, strategische Ziele und strategische Stoßrichtungen fest.
- 2 Davon leiten Sie so genannte »Moals« (mid term goals) – das heißt, Jahresschwerpunkte zur Strategieumsetzung, ab.
- 3 Zur laufenden Strategieumsetzung nutzen Sie OKR-Sprints, die drei Monate dauern.
- 4 Etablieren Sie eng getaktete Steuerungszyklen (wöchentlich beziehungsweise 14-tägig).

modus gewechselt werden muss. Packt man jedoch alle oder zu viele Tätigkeiten ins OKR, geht der Fokus verloren und das Betriebssystem OKR verliert seine Wirksamkeit.

Mythos #2: Richtige Ziele haben nur noch eine Zielerreichung von 60 bis 70 Prozent

Diese eher verwirrende Aussage stammt ursprünglich aus einem Google-Video, welches darauf abzielt, den Google-Ansatz des »Goal Stretchings« gut zu vermitteln. Dem liegt die Hypothese zugrunde, Ziele so weit zu »überdehnen« und unerreichbar zu machen (so genannte »Moonshots«), dass Mitarbeiter:innen außerhalb des üblichen Vorstellungsrahmens denken und Lösungen suchen. Dies ist grundsätzlich möglich, doch es ist illusorisch zu glauben, dass Mitarbeiter:innen einfach so in diesen Modus wechseln können.

Dafür bedarf es einer etablierten Lernkultur (anstatt der oftmals vorherrschenden Fehlerkultur), Innovationskraft und -management-Kompetenzen sowie ausreichend freier Ressourcen im Unternehmen. Mindestens drei Aspekte, die aus unserer Beratungserfahrung in Organisationen selten sofort bedient werden können. Abhängig vom Durchschnittsalter der Teams und der Reife des Unternehmens ist davon abzuraten, in der

Anfangsphase von OKR mit kaum erreichbaren Zielen zu arbeiten. Das heißt, dass Ziele auch zu 100 Prozent erreichbar sein dürfen, wenn dies so mit dem Team vereinbart wird.

Andersrum muss aber auch klargestellt sein, dass im strategischen Raum eine Zielerreichung unter 100 Prozent nicht zwangsläufig aussagt, dass man gescheitert ist. Die wichtigste Frage, neben der Zielerreichung, ist immer jene nach den zentralen Learnings der letzten drei Monate und der Vereinbarung dazu, was im nächsten Zyklus fortzusetzen, was abubrechen und was anders zu machen ist.

Mythos #3: OKRs müssen auf Einzelpersonenebene beginnen

Dieser Mythos wird oft von OKR-Softwareanbietern am Leben erhalten. Inwieweit damit auch geschäftliche Interessen im Zusammenhang mit dem Verkauf von Lizenzen stehen, ist ungewiss. Natürlich kann es OKRs auf Einzelpersonenebene geben, aber sie dienen in diesem Fall meist der Selbstorganisation einer einzelnen Person. Dies kann nutzenstiftend sein – der Beitrag zur Wertschöpfung der Gesamtorganisation ist jedoch eingeschränkt. OKR lebt von Teamspirit, von der Energie des gemeinsamen Tuns und von

den gemeinsam erreichten Zielen. Die kleinste kritische Einheit in der Strategieumsetzung ist im OKR-Betriebssystem immer ein Team.

Wie eingangs erwähnt, ist OKR das Betriebssystem für den Entdecker- und nicht für den Umsetzermodus. Letzterem können wir uns nicht entziehen, die täglichen Unternehmensroutinen («das Dringende») geben Mitarbeiter:innen keinen großen Spielraum. Der Entdeckermodus («das Wichtige») ist hingegen anstrengender, lässt sich allzu leicht vom Tagesgeschäft verdrängen und braucht umso mehr Ansporn, Motivation und nicht zuletzt das kreative Potenzial der Gruppe.

Mythos #4: Objectives kommen von oben, die Key Results dazu »von unten«

Es wäre zwar praktisch, hier in hierarchischem Denken zu bleiben, im Führungskreis die Objectives zu erarbeiten und dann von den Teams zu erwarten, die jeweiligen Key Results zu finden. Dies funktioniert jedoch aus inhaltlicher/fachlicher Sicht nicht und führt bei den Mitarbeiter:innen zwangsläufig zu Demotivation und weniger Performance.

Objectives und Key Results gehören als Set zusammen. Das eine kann nicht ohne das andere existieren. Daher kann ein OKR-Set auch nur von einem selbstverantwortlichen Team erarbeitet, bearbeitet und in weiterer Folge bewertet werden. Dies heißt jedoch nicht, dass nicht Transparenz über alle Hierarchieebenen herrschen und dass nicht ein Alignment stattfinden sollte, bevor der Zyklus nach dem OKR-Planning in den Teams beginnt. Es gilt aber stets das Prinzip »loosely coupled« anstelle von »strictly cascading«.

Mythos #5: OKR rechnet sich schon nach dem ersten Zyklus

»OKR ist doch auch nur eine Methode, die man unseren Mitarbeiter:innen einfach nur »beibringen« muss, ... ein paar Bücher lesen und dann funktioniert das schon!« Die Wahrheit dazu ist aber, dass OKR eine Chance darstellt. Sie benötigt neben der Führungskraft, richtige Ziele zu formulieren, jedenfalls auch Fokus, Konsequenz in der Umsetzung und ein entsprechen-

des Mindset in der Organisation. Es geht also nicht vordergründig um Wissen, sondern um Können – und Können entsteht ja nicht zwangsläufig aus Wissen. Können wird nur durch Ausprobieren, Wiederholen, Machen von Fehlern und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erlangt – am besten mit einem OKR Master oder einer Berater:in.

Aus unserer Sicht braucht es, auch bei einer guten Begleitung, meist drei bis vier Zyklen, bis Unternehmen so weit sind, wirklich großen Nutzen aus OKR zu ziehen. Sofern aber die Einführung von OKR wirklich gründlich und systemisch erfolgt, entwickelt die Organisation innerhalb kürzester Zeit eine gewaltige Veränderungsenergie. ●

OKR Selbstcheck

Wenn Sie der Meinung sind, dass eine dieser Aussagen auf Sie zutrifft, ist es möglicherweise an der Zeit, das OKR-Framework in Ihrem Unternehmen einzuführen:

- Unsere Teammitglieder kennen die Geschäftsstrategie des Unternehmens nicht.
- Wir können nicht erkennen, dass unsere/ihre Arbeit dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen.
- Unsere Beiträge bei der Arbeit sind weder messbar, noch werden sie gefeiert.
- Unser Performance-Managementsystem ist keine große Hilfe, wenn es darum geht, unsere Arbeit besser zu machen.
- Wir benötigen mehr Einblick in das, was unsere Kolleg:innen wirklich tun.
- Unsere Planungs- und Controllingzyklen sind zu langfristig und starr. Rasches (Re-)Agieren auf Umfeldentwicklungen lässt sich damit nicht oder nur unzureichend abbilden.



OKR Leistungsversprechen Tool Teaser:
<https://youtu.be/pFhm3PmZdg>



Top management matters!

Die erfolgskritische Rolle des Topmanagements im Leadership Development

In den letzten zehn Jahren hat ICG mehr als 25 Führungsentwicklungsprogramme mit etwa 3000 Teilnehmenden begleitet. Unsere zentrale Erkenntnis: Mit dem Commitment des Topmanagements für die Veränderung und Ausrichtung von Leadership steht und fällt der Erfolg von Führungsentwicklungsprogrammen.

von Kurt Mayer

Führungsentwicklung ist ein großes Geschäft. In den Unternehmen dieser Welt werden jährlich mehr als 50 Milliarden Dollar für Leadership Development-Programme ausgegeben (Deloitte 2019). Das soll die Führungskräfte handlungsfähiger machen sowie die Kultur und letztlich das Business stärken. Studien und Analysen zeigen jedoch auch, dass viele Maßnahmen zur Führungsentwicklung wenig wirksam bzw. nachhaltig sind und Führungskräfte bald wieder zu alten dysfunktionalen Vorgehensweisen und Routinen zurückkehren.

Gleichzeitig war die Entwicklung von Führungskräften noch nie so wichtig wie heute. Die Welt ist VUCA geworden, die Business-Umgebungen zunehmend unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig. Die Pandemie ist hier nur die Spitze des Eisbergs. So gut wie alle Unternehmen befinden sich längst auf ihrem Weg in die »Great Transformation«: Weg von klassischer Hierarchie, »Command & Control«, Mikromanagement und Silodenken – hin zu einer Kultur und Organisationsform, in der agiler gearbeitet wird und in der Führungskräfte Verantwortung für Ergebnisse übernehmen. Man will sichere Räume schaffen, in denen Mitarbeiter:innen ihre Ideen einbringen und ihr Potenzial entfalten. Und genau dafür braucht es Führung, die entwickelt werden will.

Vom Business Need zur kraftvollen Change Story

»Warum bin ich hier?«, fragen viele Führungskräfte, wenn sie sich in einem Führungsentwicklungsprogramm wiederfinden. Trainer:innen und Coaches weisen dann üblicherweise darauf, dass das Programm die Chance bietet, den eigenen Werkzeugkasten zu erweitern, beziehungsweise alte Führungswerkzeuge nochmals feinzuschleifen und somit als Führungskraft noch wirksamer zu werden.

Die Argumente sind alle richtig und doch sind sie aus unserer Erfahrung nicht ausreichend. Damit Führungskräfte sich mit Engagement darauf einlassen, gemeinsam an ihren Führungsfragen und -themen zu arbeiten, müssen sie den Sinn dahinter verstehen: Führungsentwicklung ist ein individueller Change-Prozess. Letztlich geht es darum, eine gewisse Form von Führung loszulassen und eine neue, andere Form von Führung anzunehmen. Damit ergeben sich klassische Change-Fra-

gen, auf die Führungskräfte im Leadership Development eine Antwort brauchen.

Am Beginn wirksamer Führungsentwicklung muss das Business stehen. Es gilt dabei, die konkreten Herausforderungen deutlich herauszuarbeiten:

- Wo sind heute die Pain Points im Kerngeschäft? Was bedroht unser Business in Zukunft?
- Woran müssen wir in der Führung arbeiten, damit wir künftig erfolgreich sind? Welches Mindset leitet uns dabei und welches Mindset müssen wir hinter uns lassen? Wie sieht die künftige Führungskultur aus?
- Welche positive Zukunftsperspektive des neuen Führungsverhaltens haben wir?

Diese Fragen müssen vorab mit Beteiligung des Topmanagements sauber geklärt und in die Führungsentwicklung eingespielt werden. Dort wiederum brauchen die Teilnehmenden Raum, sich damit auseinanderzusetzen und ihre eigenen Erfahrungen und Perspektiven dazuzustellen. Letztere beantworten sich die Frage »Warum bin ich hier?« damit selbst, indem sie ihren eigenen Beitrag zur Veränderung deutlich machen.

Business Need und neu belebte Führungswerte bilden gleichermaßen Rahmen, Auftrag und Spannungsbogen für die Führungsentwicklung und stehen für Führungskräfte anfangs auch klar im Zentrum. In den letzten Jahren haben wir erlebt, dass auch das Topmanagement Aufmerksamkeit und Energie dafür hat, den Business Need herauszuarbeiten. Dies verleiht Leadership Development-Maßnahmen in Unternehmen eine starke Anfangsdynamik und Wirksamkeit.

Commitment des Topmanagements zu Veränderung und Dialog

Schon in einer der ersten bahnbrechenden Studien zum Leadership Development – den Ohio State Leadership Studies in den USA – beobachtete ein Forscherteam folgendes Phänomen: Zwar änderten die Teilnehmenden unmittelbar nach einem Programm tatsächlich ihren Führungsstil. Die meisten von ihnen kehrten jedoch einige Zeit später wieder zu ihrem alten Führungsverhalten zurück. Die einzige Ausnahme bildeten jene Teamleiter:innen, deren Vorgesetzte selbst den neuen Führungsstil, den das Programm vermitteln sollte, praktizierten.

Auch wir machen immer wieder die Erfahrung, dass Teilnehmende an Leadership-Workshops das neue Verhalten in den Führungsebenen »darüber« nicht im gleichen Maß erleben wie bei sich selbst. Sie bezweifeln dann, dass Veränderung »oben« auch gewünscht ist und mitgetragen wird. In der Konsequenz lassen sich die teilnehmenden Führungskräfte dann oft nur zögerlich ein – quasi Führungsentwicklung mit angezogener Handbremse.

Die Wirksamkeit von Führungsentwicklungsprogrammen erhöht sich jedoch mit jedem der folgenden Beteiligungsschritte des Topmanagements:

1. Commitment zum Zielbild »Führung«:
Klärung eines gemeinsamen Zielbildes zur künftigen Ausrichtung von Führung im Unternehmen und gemeinsames Commitment zu diesem Zielbild. Dabei geht es um drei Fragen:
 - Welchen Auftrag soll Führung künftig haben?
 - Woran werden wir »wirksame Führung« erkennen (konkretes Verhalten) – aber auch weniger wirksame Führung?
 - Welche Führungserwartungen haben wir an unsere Führungskräfte?
2. Beim Topmanagement beginnen:
Dazu bearbeitet und klärt jedes Mitglied des Topmanagements den eigenen Veränderungsbedarf: Wie kann ich hier selbst vorangehen und Vorbild sein? Woran erkennen meine Direct Reports die Veränderung? Gleichzeitig klärt das Vorstandsteam, wie es als Team seiner Vorbildwirkung gerecht werden kann – und startet gleich mit der Umsetzung.
3. Vorreiter im Leadership-Programm sein:
Das Topmanagement begibt sich in einer frühen Phase selbst in das Programm; und zwar in vollem Umfang und ohne Abstriche. Es kennt dadurch neben der Grundausrichtung auch die konkreten Inhalte, Modelle und Tools sehr genau.
4. Hierarchieübergreifender Führungsdialog:
Das Topmanagement ermöglicht während des Programms Räume, in welchen es mit den Teilnehmer:innen des Programms in Dialog zu den oben genannten Fragen tritt, zum Beispiel in Campfire Sessions, Fokus-Gruppen und Fishbowl-Settings.

Dranbleiben lohnt sich

HR-Verantwortliche und interne Change Manager:innen mögen jetzt Zweifel einbringen: »Es wäre ja wunderbar, aber unser Topmanagement wird sich dafür keine Zeit nehmen.«

Diesen Satz kennen wir nur zu gut! Wichtig ist, trotzdem dranzubleiben und die Hebelwirkung für die nicht unbeträchtliche Investition immer wieder zu unterstreichen. Unsere Erfahrung damit:

- So gut wie immer ist das Topmanagement bereit, Dialoggespräche wahrzunehmen.
- Sich im Vorstandsteam auf gemeinsame Bilder zu »wirksamer Führung« zu einigen, ist nicht einfach – die Vorstellungen sind häufig sehr unterschiedlich.
- In einigen Programmen gelingt es, dass sich das gesamte Vorstandsteam darauf einlässt und das Programm selbst erlebt. Das führt dann zu großer Aufmerksamkeit und ernsthaftem Einlassen auf die Führungsentwicklung im gesamten Unternehmen.
- Nicht ganz leicht fällt Mitgliedern des Topmanagements die Klärung des eigenen Veränderungsbedarfs: Woran genau werden meine Direct Reports erkennen, dass ich die neue Führung lebe und ein Vorbild bin? Wir haben aber die Erfahrung gemacht, dass dieser Punkt einer der wirksamsten Hebel ist. Dort, wo das Topmanagement von Beginn an mit eigenem Beispiel vorangeht, gewinnen Maßnahmen zur Führungsentwicklung schnell an Dynamik und zeigen Wirkung.

Und HR?

Bleibt noch die Frage der Rolle von HR, wenn das Topmanagement von Beginn an so stark in den Lead geht. Diese wird dadurch wichtiger: Je besser es gelingt, dass HR vom Topmanagement auf Augenhöhe wahrgenommen wird, desto besser nimmt das Topmanagement seine spielentscheidende Rolle im Leadership Development ein. ●



Tool – Best of leadership:
<https://youtu.be/LVZ7oaNIUfw>





Führung hybrid

Gekommen, um zu bleiben

Vier Personen im Büro, drei im Homeoffice, zwei beim Kunden: auch in Zukunft werden wir im Mix aus Präsenz, virtuell und hybrid (also »sowohl-als-auch«) arbeiten. Für Führung bringt das neue Herausforderungen, aber auch eine Reihe von Chancen, wenn man sich nicht mit »wie früher, nur schlechter« zufrieden gibt.

von Monika Meirer

In den letzten zwei Jahren konnte vielerorts erprobt werden, was zuvor in manchen Organisationen noch undenkbar war: Arbeiten von zu Hause, Abstimmung mit Kolleg:innen vorwiegend virtuell. Nun suchen viele Organisationen nach Vereinbarungen, um das »mobile« Arbeiten weiterzuführen – um auf äußere Gegebenheiten flexibel reagieren zu können, und um den Wunsch ihrer Mitarbeitenden aufzugreifen und zeitgemäßes Arbeiten zu ermöglichen. Einige unserer Kund:innen setzen Homeoffice-Regelungen um – wir erleben eine breite Palette von Lösungen: von weiten Leitplanken mit voller Gestaltungsfreiheit bis zum Appell zu maximaler Anwesenheit. So oder so, wir werden weiter in Mischformen arbeiten: In Präsenz und mobil, mit Menschen, die mit uns vor Ort sind, und anderen, die digital zugeschaltet sind. Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben und erfüllt einen Bedarf.

Fragt man bei Fachkräften nach, zeigt sich, dass eine Kombination halbe-halbe aus Arbeit im Büro und mobiler Arbeit bevorzugt wird. Die Mehrheit möchte zudem an ihren Ergebnissen gemessen werden, nicht an Arbeitsstunden. Flexibilität und Eigenverantwortung sind das Motto.

Führung über Distanz

Für Führungskräfte liefert das Stoff zum Nachdenken. Die zentralen Fragen haben mit Vertrauen und Loslassen zu tun. »Wie kann ich über Distanz gut mit meinem Team in Kontakt bleiben? Wirklich erfassen, was sich tut und wo jede Person gerade steht? Wie sehr kann ich vertrauen, dass die Arbeit gemacht wird? Was mache ich, wenn das Ergebnis nicht passt? Wie ersetzen wir informellen Austausch? Wie führe ich heikle Gespräche virtuell?«

Im hybriden Arbeitssetting braucht es zunächst gangbare Wege für Zusammenarbeit und Abstimmung. Solange wir die (hybride) Wahl haben, gelingt im Idealfall, das »Beste aus beiden Welten« zu nutzen:

- Passende virtuelle Kommunikationsformate, die unterstützen, Abstimmung und Zusammenarbeit fokussiert und strukturiert zu gestalten. Stichwort: »Manches ist virtuell sogar einfacher, klarer, und jedenfalls kürzer, als wenn wir zusammensitzen.«

- Persönliche Treffen, die tatsächlich Raum für Dialog und Austausch geben, um emotionalen Kontakt herzustellen. Diesen brauchen wir, um die anderen als »ganze Personen« zu erleben, das Team zu »spüren« und als Gesamtheit zu erleben, zu wissen, wo wir dazugehören.



Entschlacken Sie Meetings also von reinem Informationstransfer. Dashboards sind eine gute Alternative, um Information in Echtzeit und für alle zu jeder Zeit abrufbar bereitzustellen. Widmen Sie die wertvolle Präsenzzeit miteinander für Dialog und Austausch, für gemeinsames Lernen. Und sorgen Sie dazwischen für kompakte, virtuelle Formate mit guter Struktur, die Abgleich ermöglichen und für einen regelmäßigen Kontakt und »Herzschlag« im Team sorgen.

First connect, then lead

Psychologische Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Anerkennung, Zugehörigkeit treten noch mehr zu Tage, wenn Verunsicherung herrscht. Ein Schlüssel beim Führen über Distanz ist das Herstellen des persönlichen Kontaktes. Dieser geht durch das Fehlen der persönlichen Begegnung verloren, dieser »Gap« will erst überbrückt werden, bevor die eigentliche Führungskommunikation wirksam stattfinden kann: »first connect, then lead«.

Als Führungskraft können Sie einiges tun, um eine virtuelle Umgebung zu bereiten, in der Verbindung möglich wird – kleine Elemente machen den Unterschied:

- Eine kurze Check-in Runde zu Beginn eines Meetings, um über das fachlich Fokussierte hinaus die persönliche Ebene einzubringen und den Kontakt zu stärken – fünf bis zehn Minuten Zeitinvestition, die sich lohnen.

- Eine kurze »www – what went well?«-Runde am Ende eines Arbeitsmeetings, bei der alle reihum zu Wort kommen.
- Manche Führungskräfte erlebten sich während Homeoffice-Phasen geradezu als »virtuelle Flurfunk-Manager:innen«, die Informationen aktiv umverteilt. Eine Rolle, die auch jemand aus dem Team einnehmen kann – als »Buddy« für ein Themengebiet oder als Host für virtuelle Kaffee-Talks.
- Der informelle Austausch kann durch kleine Rituale am Leben gehalten werden. Am besten, wenn die Ideen zum »Wie« gemeinsam entwickelt werden und aus dem Team kommen, zum Beispiel virtuelle »ein Kaffee mit ...«-Einladungen.

Die virtuelle Distanz wirft häufig ein klareres Licht auf offene »Baustellen« in Organisation und Kommunikation. Themen, die schon zuvor nicht ausreichend scharf geklärt waren, treten in der virtuellen Zusammenarbeit deutlicher hervor, wenn das »Abfedern« durch Gespräche auf kurzem Weg nicht mehr so einfach möglich ist. Nutzen Sie diese wertvollen Hinweise für anstehende Klärungen:

- Räumen Sie in Meetings und bilateralen Besprechungen Platz ein, um zum Beispiel ein gemeinsames Bild zu Zielen herzustellen, oder Rollen nachzuschärfen.
- Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Team Spielregeln für die hybride Zusammenarbeit: Welche Art von Interaktion für welches Thema in welcher Weise, über welchen Kanal? Wie können wir unsere Meetings maximal wertvoll und wirkungsvoll gestalten?

Unterstützung für Selbstorganisation

Führen auf Distanz bietet auch die Chance, die eigene Herangehensweise an Führung zu betrachten. Denken Sie Ihre Situation als ein »Labor« für Führung hin zu mehr Selbstorganisation: Denn Vertrauen muss aufgebracht werden, dass »die Arbeit gemacht wird«. Loslassen wird erprobt, Verantwortung übertragen, oft »notgedrungen«. Transparenz erweist sich als wesentlicher Faktor, damit alle im Team gleichermaßen an Bord sein können.



Das bietet dann eine Chance: Organisation und Führung so zu gestalten, dass Verantwortung vom Team übernommen werden kann und wirkliche Einbeziehung stattfindet. Dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen dazu vorhanden ist.

Wo ansetzen?

Was können Sie tun, um die Chance zu nutzen, im hybriden Arbeitssetting ein Stück weiter in Richtung Stärkung der Verantwortung im Team zu gehen?

Ein Ansatzpunkt ist die Delegation mancher Entscheidungen an Personen in Ihrem Team. Sie erhöhen damit im besten Fall zwei Dinge – die Einbindung Ihres Teams und die Qualität der Entscheidungen. Mit dem Werkzeug Delegation Poker können Sie Ihre konkrete Entscheidungssituation mit Peers durchspielen und sogar mit Ihrem Team einen Dialog beginnen, um Stück für Stück Verantwortung zu übertragen.

Führung über Distanz – als Raum, um Ihre Herangehensweise an Führung weiterzuentwickeln. ●



Delegation Poker:
<https://youtu.be/MvPFpTRngo>



Wie authentische Führung, eine attraktive Organisationskultur, ein sinnstiftender Purpose und eine ernstgemeinte Beschäftigung mit Nachhaltigkeit die Basis für eine wirkliche Differenzierung als attraktive:r Arbeitgeber:in bilden können.

von Franz Schwarenthorner

Ganz gleich, ob wir aktuell Organisationen aus Industrie, Dienstleistungsbereich, Gesundheitsbranche, öffentlicher Verwaltung oder Universitäten begleiten, diese vier Fragen beschäftigen alle:

1. Wie kann es uns gelingen, Mitarbeiter:innen zu gewinnen?

Es gilt, den demographischen Wandel zu bewältigen, der in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine große Pensionierungswelle mit sich bringt und damit die Notwendigkeit – je nach Organisation – zehn bis dreißig Prozent an Mitarbeiter:innen und Führungskräften nachzubeseetzen. Weiters gilt es, den enormen Bedarf zu decken, der durch das »Wiederanspringen« der Wirtschaft ausgelöst wurde und damit die Wachstumspläne auch nur annähernd zu erfüllen. Nicht wenige Unternehmen müssen bereits Aufträge ablehnen oder sind erst in vielen Monaten »lieferfähig«.

2. Wie kann es uns gelingen, das vorhandene Team zu halten?

Die durch Covid-19 ausgelösten Änderungen in der Arbeitswelt haben die Ansprüche von Arbeitnehmer:innen stark in Richtung Arbeitszeitflexibilität und Arbeitsortflexibilität (Stichwort Telearbeit) verändert und in manchen Branchen sogar eine »Flucht« ausgelöst – wie zum Beispiel in der Gastronomie und Hotellerie.

Gleichzeitig zeichnet sich aber ab, dass in wenigen Jahren schon ganz andere Kompetenzen gebraucht werden – viele sprechen daher von Kompetenzumbau. Dabei stellen sich folgende Fragen: Welchen Kompetenzerwerb trauen wir unseren jetzigen Leuten zu? Welche Offenheit bringen die derzeitigen Mitarbeiter:innen einer Fortbildung entgegen? Welche Kompetenzen müssen wir sogar von außen holen?

3. Wie machen wir uns attraktiv für neue Generationen?

Generell in der Gesellschaft, aber vor allem bei jüngeren Generationen sind gravierende Einstellungsänderungen festzustellen: Bedarf nach Sinn in der Arbeit, Erwartungen wie »Arbeiten auf Augenhöhe«, »Work-Life-Blending«, »Less Work – More Life« ... machen es immer herausfordernder, als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden.

4. Wie gehen wir mit dem Thema Nachhaltigkeit um?

Nachhaltigkeit ist nun auch in der Wirtschaft angekommen: Man blicke hier zum Beispiel auf die Sustainable Development Goals. Diese Ziele werden zwar nicht notwendigerweise aus Überzeugung der Handlungsträger:innen umgesetzt, sondern häufig aufgrund gesetzlicher Vorgaben (zum Beispiel zu Treibhausgasreduktionen) und weil vor allem zwei zentrale Stakeholder diese einfordern: Kund:innen fragen verstärkt nach den Maßnahmen in Richtung »reuse, recycle, reduce, repair«. (Potenzielle) Mitarbeitende wollen den Purpose der Organisation erkennen können und damit die Beiträge der Organisation zur Gesellschaft. Die Beantwortung dieser Fragen stellt enorme Herausforderungen für die Führung dar. Was also tun?

Gleich vorweg: Was nicht funktioniert, ist Alibi-Aktionen zu setzen – diese werden sehr schnell entlarvt. Stattdessen braucht es eine gehörige Portion Authentizität der Führung, eine inspirierende Organisationskultur und eine ernstgemeinte Positionierung als attraktive:r Arbeitgeber:in.

HR (k)ein Change-Treiber?

Viele Führungskräfte sehen den Lead primär im Bereich der Human Resources (HR), weshalb Personalverantwortliche immer öfter am Tisch



der Geschäftsführer:innen und Vorstände Platz nehmen. Die primäre Aufgabe der Personalabteilung ist es aber, die Rahmenbedingungen bereitzustellen: In Inhalt und Entlohnung attraktive Jobs mit Entwicklungsperspektive, eine flexible Arbeitsumgebung mit zeitgemäßen Gleitzeit- und Telearbeitsregelungen, einen passenden Einsatz agiler Arbeitsmethoden und Organisationsformen.

Kultur als Führungsverantwortung

All dies stellt das Spielfeld dar. Wie dieses jedoch bespielt wird, hängt maßgeblich von der Führung ab. Verstehen sich die Führungskräfte als »supportive leaders«, damit die Mitarbeiter:innen alle gebotenen Möglichkeiten auch nutzen und ihre Potenziale entwickeln können? Gestalten sie einen Nährboden der Wertschätzung und psychologischen Sicherheit, in der sich Werte wie Verantwortung, Offenheit, Transparenz und Verbindlichkeit gut entfalten können?

Führung bedeutet vor allem »Lenkung von Aufmerksamkeit«. Im Zusammenhang mit Kulturentwicklung ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter:innen auf »Haltungen und Verhaltensweisen« zu lenken: Auf solche, die hilfreich sind, um die gemeinsamen Ziele zu erfüllen und daher gestärkt werden sollten. Und auf solche, die dafür hinderlich sind, und daher nicht mehr gezeigt werden sollten.

Führungskräfte erleben wir häufig eher unsicher und unerfahren im »weichen Thema« Organisationskultur. Von vielen wird daher der von ICG entwickelte »Culture Transformation Canvas« sehr geschätzt, der bei der Analyse der Ist-Kultur sowie bei der

Festlegung einer gewünschten »Soll-Kultur« und bei der Festlegung von Maßnahmen unterstützt.

Neben authentischer Führung und Kulturarbeit ist für die Positionierung als attraktive:r Arbeitgeber:in die ernsthafte Beschäftigung mit dem Purpose und dem eigenen Zugang zu Nachhaltigkeit wesentlich.

Unternehmen auf Sinnsuche

Der Purpose gibt Antworten auf folgende zwei Fragen: Was wollen wir in die Welt bringen? Was ist unser Beitrag zur Gesellschaft? Es ist Mitarbeiter:innen – gerade im »war for talents« – zunehmend wichtig, für welches Unternehmen sie arbeiten. Sie wollen Sinn in ihrer Arbeit sehen und einen positiven Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit leisten.

Sollte eine Organisation noch über keinen ausformulierten Purpose verfügen, so bietet ein »Purpose-Quest« eine große Chance, um Interessierte mit grundlegenden Fragen der Organisation vertraut zu machen. Im Kern geht es darum, zuerst den bestehenden Purpose, der vielleicht bisher nicht expliziert wurde, freizulegen und dann den zukünftigen Purpose zu finden.

Um den (bisherigen) Purpose heraus zu arbeiten, ist es hilfreich, sich die Ursprungsidee der Gründung der Organisation zu vergegenwärtigen und was die Organisation bisher Sinnvolles bewirkt hat.

Beim Finden des zukünftigen Purpose geht es anschließend darum, politische, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen spürbar zu machen und sich – im Hinblick auf die besonderen Stärken der Organisation – die Frage zu stellen: Wozu braucht es uns jetzt und in Zukunft?

Dies ist dann die Basis, zentrale Aspekte des Purpose herauszufiltern und zu formulieren. ICG hat zur Purpose-Erarbeitung eine 9-Stufen-Vorgangsweise entwickelt, die die wesentlichen Schritte beschreibt.

Nachhaltigkeit als Integrationsfaktor

Auch das Thema Nachhaltigkeit muss zukünftig in allen Organisationen eine ernstzunehmende Rolle spielen. In Bezug auf die 17 Sustainable

Development Goals der UNO sind folgende Fragen besonders relevant:

- Was unternehmen wir in Richtung Geschlechtergleichheit und Diversity?
- Was tragen wir bei, um ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters zu gewährleisten und ihr Wohlergehen zu fördern?
- Was unternehmen wir in Richtung menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum?
- Welche Maßnahmen setzen wir in Richtung Klimaschutz?
- Was tragen wir bei, um eine inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle zu fördern?
- Das Thema Nachhaltigkeit bietet eine perfekte Plattform, um interessierte Mitarbeiter:innen einzubeziehen, und trägt dazu bei, eine Kultur des Miteinanders zu entwickeln.

Harte Währungen am Personalmarkt

Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Anbietermarkt entwickelt – das Angebot ist rar. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, sich glaubhaft als attraktive:r Arbeitgeber:in zu positionieren. Wesentliche Zutaten sind eine ernsthafte (und gleichzeitig attraktive) Auseinandersetzung mit dem eigenen Purpose und den Bestrebungen der Nachhaltigkeit, authentische Führung und eine attraktive Organisationskultur. Unternehmen, die dies für sich erkennen, werden gleichzeitig einen großen Schritt in Richtung lebenswerten Arbeitens und Sinn stiftenden Austauschs gehen. Bei der Begleitung von Organisationen auf diesem Weg kommen wir als ICG stets auch unserem eigenen Purpose ein Stück näher: »Gemeinsam mit unseren Kund:innen gestalten wir innovative, anpassungsfähige und sinnstiftende Organisationen, in denen Menschen ihr volles Potenzial entfalten können.«



Sieben Hebel zur Veränderung
Ihrer Unternehmenskultur
<https://youtu.be/vY8FsYzhkCc>



Carola Gasser-Trinkl



Warum bist du bei der ICG?

Ich arbeite gerne mit Menschen, treibe Dinge voran und das besonders in verschiedensten Organisationen und Industrien. An der ICG gefällt mir dabei besonders der Wille, stets nach Verbesserungen zu suchen und sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden zu geben – auch wenn es deutlich mehr Aufwand bedeutet. Man lernt außerdem täglich Neues und ist mit Herausforderungen konfrontiert – das motiviert ungemein.

Was treibt dich?

Ich bin vor allem in größeren Strategie- und Change Management Projekten tätig, aber auch Optimierungen und kleinere Projekte mit großem strategischem Wert begeistern mich. Das Wichtigste für mich ist es, den erzielten Impact wirklich zu sehen, und das ist bei unserer Arbeit fast immer der Fall.

Wodurch spüren die Kund:innen deinen Impact im Projekt?

Ich bringe eine strukturierte Denkweise und Problemlösungskompetenz mit und unterstütze

Kunden und Kundinnen somit dabei, Probleme gezielt anzupacken und zu bearbeiten. Ein gutes Aufzeigen der notwendigen Schritte entwirft dabei die oft gefühlte Ohnmacht auf Kundenseite.

Was hat dich die Pandemie gelehrt?

Menschen tragen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in sich, als sie glauben. Vieles, was als unmöglich gilt, kann bei nötiger Dringlichkeit erreicht werden. Auf diesen Erfahrungen aus der Krise gilt es aufzubauen.

Noch ein privates Insight

Da ich lange in New York gelebt habe und auch davor immer einen „Chaffeur“ zur Verfügung hatte, habe ich erst im Alter von 27 in den USA meinen Führerschein absolviert. Mittlerweile geht es halbwegs – zumindest mit Automatik – alleine mit dem Auto gefahren bin ich allerdings noch nie. Daher bin ich meinen Kolleg:innen auf dem Beifahrersitz für ihre Geduld sehr dankbar – auch wenn wir mittlerweile bei der ICG mit dem Klimaticket sehr stark auf öffentliche Verkehrsmittel setzen.

New Work ≠ No Work

Grundverständnis, Voraussetzungen
und Tools für einen überbemühten
und unterdefinierten Begriff

In einer Studie der Bertelsmann Stiftung¹ gaben zwei Drittel der Befragten aus Unternehmen aller Größen an, mit Engpässen an Fachkräften zu kämpfen. Dabei stellt sich die Frage, wie man talentierte, »high-potential« Mitarbeiter:innen für das eigene Unternehmen gewinnen, und noch viel wichtiger, wie kann man sie halten und weiterentwickeln kann. New Work soll Antworten darauf geben.

von Carola Gasser-Trinkl und Michael Sarnitz

Viele Menschen verbinden mit dem Begriff »New Work« Office Yoga, den überbeanspruchten und nie bespielten Pingpong-Tisch, Haustiere, die ihnen am Gang entgegenlaufen, und den Chief Happiness Officer. Diesen Begriff jedoch mit diesen Symbolen gleichzusetzen wäre eine Übersimplifizierung eines wertvollen Konzepts. Außerdem ruft er – nicht ganz ungerechtfertigt – oftmals Abwehrreaktionen erfahrener Führungskräfte hervor, die ihn als vermeintlich im Widerspruch zu Fleiß, harter Arbeit und Verantwortung erachten.

In Führungskräftetrainings hören wir als Gegenreaktion zu Methoden und Tools, die mehr Freiraum zulassen, oftmals Kommentare wie »Wir sind ja nicht am Ponyhof« und »Es kann nicht jeder Erster werden«. Doch New Work bedeutet nicht »No Work«.

New Work ermöglicht es allen, ihr volles Potenzial zu entfalten

Ganz im Gegenteil: Während der Begriff sehr unterschiedlich verwendet wird und daher eine gewisse Unschärfe in sich trägt, inkludiert er in vielen Fällen selbstbestimmte Arbeit, Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung. Er umfasst jene Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen – und dabei nicht zuletzt Raumkonzepte – die es vor allem (aber nicht nur) jüngeren Generationen möglich machen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Dabei sprechen wir nicht mehr nur von Millennials, sondern auch der darauffolgenden Generation Z.

Die Geburtsjahrgänge von 1995 aufwärts sind nämlich bereits wesentlicher Bestandteil der Arbeitswelt. Um New Work zu verstehen, ist es daher auch wichtig, sich in diese Generation hineinversetzen zu können. Angelehnt an Simon Sinek könnte man sich fragen: Wie wurde diese Generation sozialisiert? Nach welchen Prinzipien wurden frühere Generationen wie Boomer und X aufgezogen? Überlegungen zur eigenen Kindheit beziehungsweise der Kindheit der eigenen Kinder können hier Aufschluss geben. Gleichzeitig ist es essenziell, New Work nicht als starres Konzept zu verstehen, sondern zu hinterfragen und zu beantworten, worauf New Work eine Antwort und Lösung sein soll.

Wie ticken diese Generationen?

Generation Z ist die erste Generation, die vollends »digital« aufwächst, und stellt besondere Anforderungen an ihren Arbeitsplatz: Während frühere Generationen dazu angeleitet wurden »durchzubeißen«, fragt sich diese »Warum sollten wir?« oder »Gibt es dafür nicht einen besseren und leichteren Weg?«.

Generation Z legt weniger Wert auf Bezahlung als jede andere Generation – der Job muss interessant und erfüllend sein. Sie erwartet von Firmen einen positiven gesellschaftlichen Beitrag. 38 Prozent betrachten auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als oberste Priorität bei der Wahl eines Arbeitgebers. 60 Prozent wünschen sich wöchentlich mehrere Rückmeldungen von ihren Manager:innen. So wie die Millennials vor ihnen bringt somit auch diese Generation komplett neue Prioritäten, Werte und Bedürfnisse mit sich. Wer darauf als Arbeitgeber:in nicht eingeht, riskiert, an Attraktivität zu verlieren.

Doch was genau verbirgt sich hinter den Symbolen von New Work?

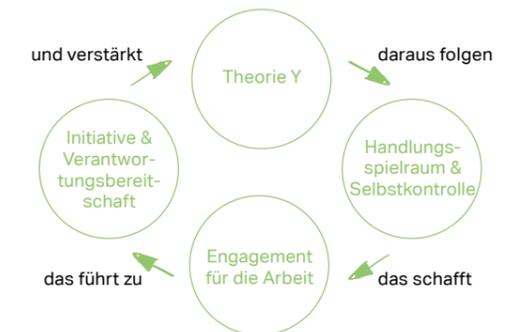
Von welchem Menschenbild gehen wir aus? Die Grundannahme, die im Zentrum des New Work-Verständnisses steht, geht auf McGregors »Theory X / Y« zurück: Jeder Mensch hat das Potenzial, kreativ, selbstbestimmt und unternehmerisch zu arbeiten. Dabei bestimmt unter anderem auch die Sozialisation, ob jemand stärkere X- oder Y-Ausprägungen vorweist. Jeder:r kann sich aber mit Hilfe der richtigen Einflüsse (Führungskräfte, Kolleg:innen, Familie, Freunde etc.) mehr in Richtung Y entwickeln.



Der Negative Kreislauf der X-Theorie

Quelle: ICG, angelehnt an Douglas McGregor

Unterschiedliche Führungs- oder Erziehungsstile verstärken somit die X- oder Y-Ausprägungen von Menschen.



Der Positive Kreislauf der Y-Theorie

Quelle: ICG, angelehnt an Douglas McGregor

Nach welchen Prinzipien sollen Organisationen und ihre Führungskräfte also agieren, damit der positive Kreislauf der Y-Theorie in Gang gesetzt oder verstärkt wird?

Daniel Pink gibt mit seinem Buch »Drive – what really motivates people« eine gute Antwort. Diese war für uns und viele unserer Kund:innen hilfreich: Purpose, Mastery und Autonomy.

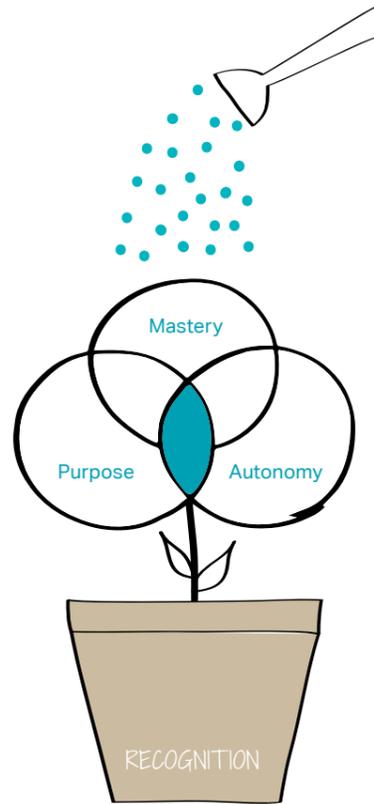
Besagte Menschen schaffen es nämlich auch im Privatleben, wichtige Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen, Prozesse voranzutreiben und Kosten-/ Nutzenrechnungen durchzuführen. Und das ganz ohne, dass ihnen jemand sagt, wie sie das machen sollen: Welches Auto kaufe ich/wir? Wie finanziere ich meine Wohnung? Wie erziehe(n) ich/wir meine/unsere Kinder?

Purpose, Mastery und Autonomy

Eine wichtige Grundvoraussetzung, damit selbstbestimmtes Arbeiten in einer großen Organisation gut harmoniert, ist ein gemeinsamer Purpose. Ein Purpose kann allen Energie und Orientierung geben. Der gemeinsame Purpose (warum wir das tun ...), der alle verbindet, muss allerdings gut mit Selbstbestimmung (wie wir arbeiten ...) ausbalanciert werden.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich kurzfristig gesetzte, finanzielle Anreize negativ auf die Leistung

¹ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/umfrage-zeigt-fachkraeftemangel-groesser-als-erwartet-17617763.html>



wir uns als Führungskräfte mit diesen Prinzipien auseinandersetzen und sie auch selbst leben? Bei diesen Strukturmerkmalen kann man ansetzen:

- Durchlässige, flache Hierarchie, in der jede:r auf jede:n zugehen kann, um über Herausforderungen, Ziele und Purpose zu sprechen, und jeder:m Respekt, Anerkennung und Interesse entgegengebracht wird.
- Integrative Entscheidungsfindungs- und innovative Kollaborationsprozesse: Gemeinsames, strukturiertes Brainstorming, der Einsatz unterschiedlicher Entscheidungsmodi und viele weitere Tools erlauben Einzelpersonen und Teams, spielerisch kreative und innovative Höchstleistungen zu erbringen.
- Multidirektionale Führung und Selbstführung: Führung sollte nicht nur top-down erfolgen, sondern jede:r in der Organisation hat die Verantwortung zu führen und kann einen Führungsbeitrag leisten. Führung umschließt nämlich all jenes, was dazu beiträgt, eine Organisation zu lenken und Menschen zu fördern.

Wichtig ist zu erkennen, dass es sich bei derartigen Veränderungen nur um einen Prozess handeln kann und allzu hohe Ansprüche von Beginn an womöglich hemmend wirken.

Wie können wir diesen Prozess starten?

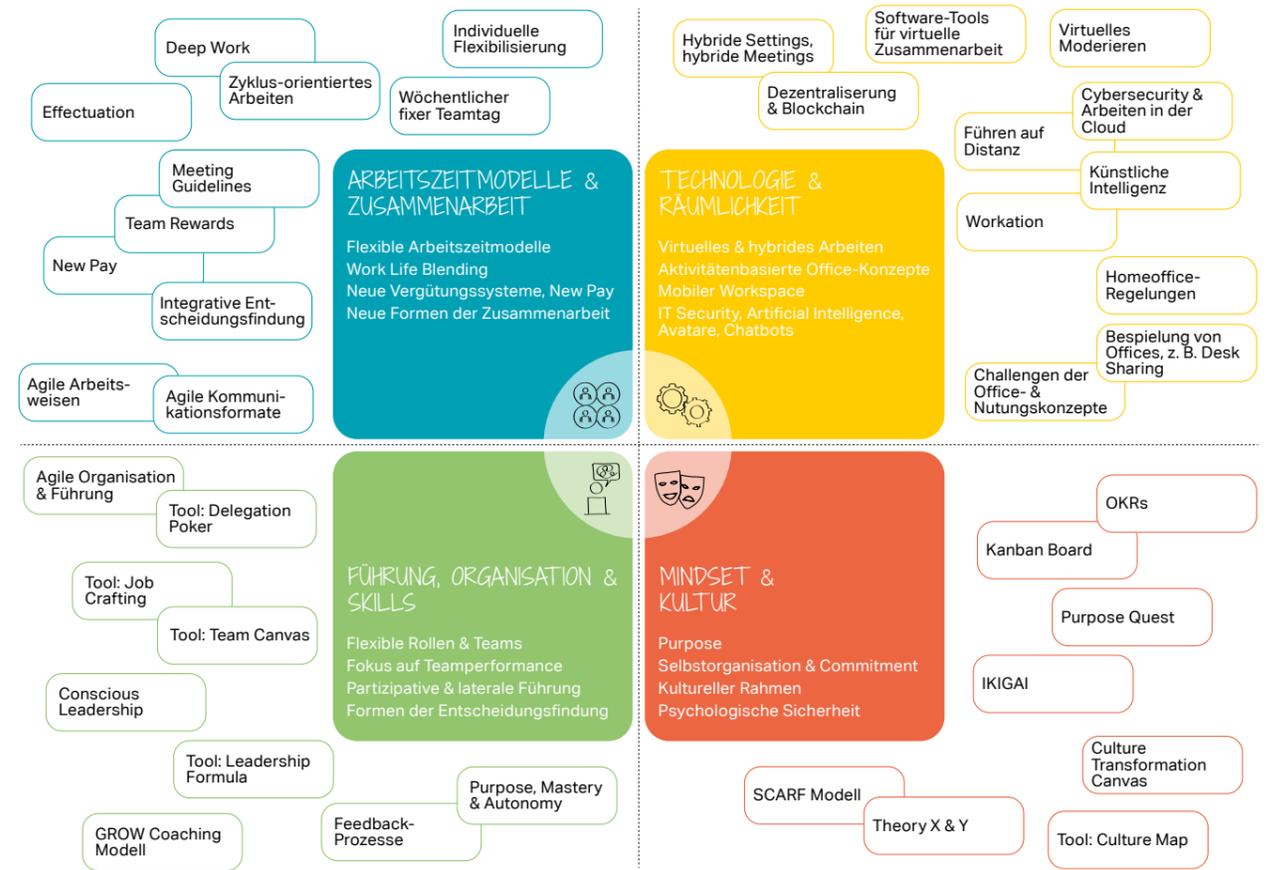
Mit dem von der ICG entwickelten »New Work Canvas« (siehe Abbildung nächste Seite) möchten wir versuchen, diesem überbemühten und unterdefinierten Begriff Struktur zu geben und ihn greifbarer zu machen. In vier Quadranten stellt er beispielhaft Konzepte, Methoden und Tools zum Thema New Work dar. All das ohne Anspruch auf Vollständigkeit, denn wie bereits erwähnt, sind starre Definitionen hier fehl am Platz. Dabei sprechen wir von den Themen Arbeitsmodellen und Zusammenarbeit, Technologie und Räumlichkeit, Führung, Organisation und Skills sowie Mindset und Kultur.

Der Canvas ist dabei sicherlich nicht als Handlungsvorschlag, sondern als Menükarte zu verstehen, die ständig erweitert werden kann, Organisationen einen Überblick gibt und Möglichkeiten aufzeigt.

von kreativer und anspruchsvoller, intellektueller Arbeit auswirken kann. Das Prinzip von Mastery unterstützt unser Streben nach Verbesserung auch in der Arbeit. Warum beschäftigen sich Menschen stundenlang mit Musikinstrumenten, Sudokus, Handwerk, Kunst und anderen Hobbies, ohne eine Aussicht auf finanzielle oder soziale Anerkennung? Weil sie Freude daran haben, besser zu werden – und das vorzugsweise in einer selbstbestimmten Umgebung.

Treffen Purpose, Mastery und Autonomy aufeinander, führt dies nicht nur zu einer gesteigerten Performance, sondern in weiterer Folge auch zu Value Creation für das Unternehmen. Den Nährboden dafür bildet dabei Recognition – die Wertschätzung, die dem Einzelnen und der Einzelnen entgegengebracht wird und die vor allem jüngeren Generationen besonders wichtig ist.

Wenn diese Prinzipien von Organisationen und Führungskräften nicht unterstützt werden, bleibt New Work nur eine leere Hülle von hohlen Artefakten und Symbolen. Daher wäre es sinnlos zu versuchen, New Work-Arbeitsweisen in Organisationen einzuführen, ohne sich die Frage zu stellen: Wollen



New Work(shop)

Um aus dem New Work Canvas jene Elemente auszuwählen, die für die eigene Organisation wertvoll sind, und New Work für die Organisation überhaupt zu definieren, braucht es einen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Dies inkludiert nicht zuletzt die Mitarbeiter:innen der nächsten Generation, deren Vorstellungen von Arbeitsweisen in einem dialoghaften Setting eruiert und in Einklang mit den Aufgaben und Zielen der Organisation gebracht werden müssen. Diese Vorstellungen können (angelehnt an Herzberg) in Hygienefaktoren und Motivatoren geteilt werden: Dabei gilt es zu erkennen, dass Rahmenbedingungen wie Gehalt, Urlaubstage und Homeoffice-Regelungen lediglich das Potenzial haben, Unzufriedenheit zu reduzieren, während tatsächliche Motivation nur intrinsischer Natur sein kann und aus dem Job selbst kommen muss. Hier gilt es, beispielsweise mit Leadership Tools, die Leistung wertzuschät-

zen und Verantwortung abzugeben, den Purpose klar zu artikulieren und weiterzuentwickeln oder Aufgaben und Rollen im Sinne von »Job Crafting« neu zu denken.

Nach einer ersten Bestandsaufnahme ist es wichtig, nicht gleich die gesamte Organisation neu erfinden zu wollen: Probieren Sie in Abstimmung mit Ihrem Team ein bis zwei leichtgängige Tools aus und beobachten Sie die Veränderung, die sie damit bewirken. Gehen Sie in Selbstreflexion zu ihrem Führungsverständnis. Holen Sie die Rückmeldung der Teammitglieder ein, auch zu Ihrem Führungsverhalten (unterstütze ich die New Work-Prinzipien und -Arbeitsweisen) und bauen Sie auf dem positiven Momentum auf, um tiefere Veränderungen der Arbeitsweisen im Rahmen eines Prozesses durchzudenken und schließlich auch aufzugleisen. Sie werden sich wundern, wieviel Selbstvertrauen und Eigenverantwortung Mitarbeiter:innen an den Tag legen, sobald die Führungskraft »den Raum verlässt«.



A (brave) new blockchain world

Was sich unsere Organisationen von der dezentralisierten Welt im Netz anschauen können

»Krypto«, und insbesondere Bitcoin, sind höchst umstritten. Was vor wenigen Jahren noch mehrheitlich Assoziationen wie »Cyber-Kriminalität«, »Geldwäsche« und »Spekulation« hervorrief, ist heute als alternative Anlageklasse etabliert. Die zu Grunde liegende Blockchain-Technologie ist vielleicht sogar die technische Plattform einer neuen, digitalen Zukunft. Wie uns die Blockchain-Welt in Bezug auf Organisationsentwicklung, Kultur, Führung und Innovation inspirieren kann, wollen wir mit diesem Artikel beleuchten.

von Michael Sarnitz und Wolfgang Bergthaler

A (brave) new blockchain world

Die nächste digitale Revolution

Ein Vierteljahrhundert nach dem Platzen der DotCom Bubble sind die größten Unternehmen der Welt untrennbar mit dem Internet verbunden: Google, Facebook, Amazon, Microsoft, Apple. Massenaufnahme revolutionärer Technologien dauert meist immer länger als vermutet, ist aber dann noch tiefgreifender als gedacht.

Trotz oder vielleicht sogar wegen des Erfolges dieser Technologie hat das Internet allerdings sein ursprüngliches Versprechen nicht gehalten – nämlich ein offenes, dezentrales Netzwerk zu sein, wo alle gleichberechtigt mitmachen dürfen (Stichwort Netz-Neutralität und Datenschutz). Dieser Zentralisierung versuchen die Pioniere der Blockchain und Krypto-Welt mit der Entwicklung des Web3 eine attraktive Alternative gegenüberzustellen: ein dezentrales und freies Internet.

Während Bitcoin (die erste erfolgreiche Blockchain-Anwendung) als »digitales Gold« einen klar umrissenen Use Case hat, gehen andere Protokolle wie Ethereum, Cardano, Solana oder Polkadot einen Schritt weiter. Sie ermöglichen, zusätzlich zum dezentralen Werttransfer, so genannte Smart Contract-Funktionen. Darunter versteht man, vereinfacht gesagt, Computerprogramme, die nach einer Wenn-dann-Logik voll automatisch Zahlungsflüsse auslösen, sobald bestimmte Konditionen erfüllt sind.

Smart Contract-Plattformen kombinieren digitale Prozesse mit Vertragsabschlüssen und Zahlungen. Viele sehen darin das Potenzial für die größte digitale Revolution unserer Epoche – eine »Automatisierungsrevolution«. Gerade in Kombination mit dem Internet of Things (IoT) können Blockchains Prozesse und sogar Organisationen hochgradig automatisieren.

Aus unserer Sicht befinden wir uns hier noch in der Pionierphase und es ist keinesfalls klar, welche Plattformen und Anwendungen sich letztendlich durchsetzen. So wie vor gut zwanzig Jahren gibt es wohl auch diesmal wieder eine Spekulationsblase, die früher oder später platzen wird. Aber eines scheint trotzdem klar: Die Blockchain, und ihr Paradigma der Dezentralisierung, ist gekommen, um zu bleiben.

Was bleibt für die Menschen?

Neben den Vorteilen von digitalen Dienstleistungen in Form von DApps (Decentralized Apps) können wir uns als Anwender:innen an so genannten DAOs (dezentralen autonomen Organisationen) beteiligen und somit eine Steuerungs- und Lenkungsfunktion übernehmen. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung sind DAOs daher hoch interessant. Es handelt sich dabei um ein dezentrales, transparentes und programmierbares Organisationsmodell, ein autonom und rein im Internet existierendes »Unternehmen«, das mit hoch reduziertem Managementaufwand funktionsfähig ist. Alle Regeln, die sonst in einem Gesellschaftervertrag oder einer Satzung definiert werden, sind als Smart Contracts programmiert und damit voll automatisiert und für alle Beteiligten transparent und änderbar – wenn die Mehrheit so entscheidet.

Wie beim Kauf von Aktien kann man beim Erwerb von so genannten Tokens einer DAO bei wichtigen Entscheidungen (»On-Chain Governance«), zum Beispiel über Veränderungen des Protokolls, mitwirken oder einen Vorschlag einbringen. DAOs sollen damit, viel mehr als Aktiengesellschaften, nach direkt-demokratischen Prinzipien gesteuert werden.

Für klassische Organisationen stellen sich diese Fragen wohl niemals, ebenso wenig ob klassische Management- und Führungsaufgaben durch die Blockchain ersetzt werden. Trotzdem brechen diese technischen Möglichkeiten mit alten Konventionen.

Wie kann man sich das Web3 vorstellen?

Vergleichbar mit den Internetprotokollen HTTP und TCP/IP bilden Ethereum, Bitcoin und viele andere Blockchain-Protokolle die Basisinfrastruktur in Form einer dezentralen, transparenten, fälschungssicheren und nicht veränderbaren Datenbank, in der alle Konten und Transaktionen gespeichert werden. Auf Basis dieser Protokolle sind in den letzten Jahren bereits viele Anwendungen entstanden: In unsere »alte Welt übersetzt« sind das dann Einkaufszentren, Kunstmärkte und Galerien (Stichwort NFT: Non-Fungible Token), Banken und Versicherungen (Stichwort »Decentralised Finance«), Vergnügungsparks (Gaming, Metaverse), soziale Medien und

Suchmaschinen. Der große Unterschied zur alten Welt beziehungsweise dem derzeitigen Web2.0: Die Menschen haben wieder Kontrolle über all ihre Daten und Transaktionen werden Peer-2-Peer (also nicht intermediär und ohne zentralen Server) abgewickelt.

Was können wir vom Ökosystem lernen?

Egal wie man zu dieser utopischen beziehungsweise dystopischen Krypto- und Blockchain-Welt steht, man kann vieles von ihr lernen, vor allem wenn es darum geht, technologieaffine Menschen zu begeistern und mitzureißen. Man könnte meinen, dass die Aussicht auf hohe finanzielle Gewinne der Grund für den Hype ist – ähnlich wie beim Glücksspiel. Wenn man aber etwas genauer hinter die Kulissen blickt, entdeckt man noch ganz andere Treiber für den Erfolg, die auch in der »alten Welt« funktionieren können, vor allem wenn es um die jungen Generationen geht.

Was sind also diese Treiber und wie können wir daraus lernen?

Purpose: Power to the people!

Macht über die eigenen Daten

Das Web3, das neue und dezentrale Internet, soll es den Menschen möglich machen, wieder die Kontrolle über ihre Daten zu erlangen (Stichwort: Self Sovereign Identity). Jede und jeder kann selbst entscheiden, ob und welche Daten sie bzw. er monetarisieren will, und wie. Im Gegensatz zu Google und Facebook, wo Daten gesammelt, verarbeitet und für Werbezwecke verkauft werden, soll im Web3 jede und jeder die Möglichkeit haben, mit ihren beziehungsweise seinen Daten Geld zu verdienen, sofern sie oder er das möchte. Wichtig dabei ist, dass man selbst in der Position ist, zu entscheiden (zum Beispiel: Welche Daten möchte ich an Werbepattformen verkaufen oder an meine Gesundheitsversicherung weitergeben, um bessere Konditionen zu bekommen?). Dazu eignet sich die Blockchain sehr gut, da sie mithilfe von ihrer Verschlüsselungstechnologie die eigenen Daten schützen kann.

Peer-2-Peer und Sharing Economy

Auch wenn heute die Blockchain-Plattformen noch primär für Finanzanwendungen, Gaming und »Kunst« (NFTs) verwendet werden, könnten diese in Zukunft



eine technische Plattform sein, über die wir eine nachhaltige Sharing Ökonomie aufbauen. So gibt es bereits Anwendungen für Energiegemeinschaften, Ladestationen für Elektroautos, Carsharing etc., die auf Smart Contract-Plattformen aufsetzen. Im Kern geht es bei Smart Contract-Plattformen immer darum, Transaktionen dezentral, sicher, Peer-2-Peer abzubilden und Werte zu übertragen – somit bleibt mehr bei den Endkundinnen und -kunden. Berufsgruppen und Unternehmen wie Notar:innen, Banken, Versicherungen, jede Art von Broker sehen sich daher massiven disruptiven Strömungen gegenüber.

»Beating the purpose drum«

Diese zwei Aspekte sind an sich schon sehr kraftvoll, allerdings muss dieser Purpose auch effektiv und immer wieder kommuniziert werden. Charismatische Vordenker und Pioniere, wie zum Beispiel Vitalik Buterin (Mitgründer Ethereum) oder Gavin Wood (Ethereum und später Mitgründer Polkadot) transportieren Visionen, Werte und Prinzipien in einer sehr klaren und bescheidenen Art und Weise und treffen damit den Zahn der Zeit und schaffen es zu begeistern.

Kultur: Community und Incentivierung

Jede:r kann bei Blockchain-Projekten äußerst niederschwellig aktiv werden und ist schon Teil der Community – und Community wird in der Blockchain-Welt großgeschrieben. Doch um eine aktive, offene Gemeinschaft zu ermöglichen, braucht es „Community Management“, eine Weiterentwicklung der Human

Resources-Abteilung. Blockchain-Projekte verwenden eine ausgeprägte Symbolsprache mit Anlehnung an die Natur und Tierwelt bei Marketing und Branding (Mantarochen, Kanarienvögel etc.). Das ist hoch identitätsstiftend und fördert den Zusammenhalt der Gruppe.

In vielen Blockchain-Projekten gibt es für frühe Unterstützer:innen spezielle Token, die wie eine exklusive Mitgliedskarte funktionieren und bestimmte »Türen« öffnen. So kann man die Beta-Version testen, bei frühen Token Sales partizipieren und vieles mehr.

Ein herausragendes Merkmal bei Blockchain-Projekten und Unternehmen ist die einfache Incentivierung der Mitwirkenden. Denn über die Verteilung von (anfangs wertlosen) Token können alle, die einen Beitrag leisten, bei Erfolg des Projekts überdurchschnittlich finanziell profitieren – nämlich dann, wenn diese Token auf Krypto-Börsen gehandelt werden. Hier wird die Mitarbeiterbeteiligung einfach übersprungen. Diese sehr niederschwellige Möglichkeit hilft beim Aufbau einer Community.

New Work: Selbstbestimmung, Transparenz & Open Source

In der Blockchain-Welt ist es weniger wichtig, wer man ist und welche Position man hat, sondern was man zur Gemeinschaft oder dem Projekt beiträgt. Dieser meritokratische Ansatz wird mit einer offenen Lernhaltung, Transparenz und Open Source-Prinzipien unterstützt. So wird der Source Code offengelegt und andere können darauf zugreifen, ihn testen oder weiterentwickeln und – viel wichtiger – darauf aufbauen. In einer globalen Open Source Community muss also nicht jedes Mal das Rad neu erfunden werden, sondern alle haben Zugriff auf alle Informationen und somit kann Innovation sehr rasch vorangetrieben werden. Gepaart mit einer fast schon radikalen Selbstbestimmung (keiner sagt einem, was zu tun ist – jede und jeder muss das selbst herausfinden ...) erzeugt das bei vielen Individuen eine starke Fokussierung und ein Gefühl von »Flow«. Diese extreme Art der Selbstbestimmung kann wohl auch als Gegenreaktion auf hierarchisch geführte Organisationen gesehen werden. Es wird interessant sein zu beobachten, ob diese radikale Ausprägung im Zuge des Wachstums dieser Organisationen aufgeweicht wird.

Dezentralisierung und Resilienz

Dezentrale Strukturen sind in vielen Situationen resilienter und agiler als zentral geführte. Gerade in Zeiten von Covid-19 (und Nachwehen, Stichwort Lieferkette) war das zu erkennen. Dezentralisierung kann, trotz zum Teil höherer Kosten, zu mehr Kundennähe sowie individuelleren, maßgeschneiderten und somit resilienteren Lösungen führen. Für Anwendungsfälle und die digitale Umsetzung bietet die Blockchain die technologische Basis. Eine interessante Frage, die sich daraus ergibt: Wo würde ein bisschen mehr Dezentralisierung unserem Unternehmen gut tun und es fit für die Herausforderungen der Zukunft machen? Und wie können wir das umsetzen?

Learnings für meine Organisation

Was können wir durch dieses kurze Eintauchen in die Blockchain-Welt für unsere Organisation mitnehmen? Hier wollen wir Sie dazu einladen, über Fragen zu Corporate Governance, Dezentralisierung, Führung und Zusammenarbeit nachzudenken:

- Governance: Wie zentral / dezentral werden bei uns Entscheidungen getroffen?
- Purpose: Wie sehr begeistert der Sinn und Zweck unseres Unternehmens die Mitarbeiter:innen, Kund:innen und andere Stakeholder? Wie kommunizieren wir / ich den Purpose?
- Personal: Welche Stärken, Bedürfnisse und Wünsche haben unsere jungen Talente?
- Kultur: Was für eine Unternehmenskultur würden sich junge Mitarbeiter:innen wünschen, damit dem Unternehmenszweck energievoll und effektiv nachgegangen werden kann?
- Community: Welche Kommunikationskanäle gibt es, um mit uns als Organisation in Verbindung zu treten? Werden diese genutzt? Warum / Warum nicht? Wie kann es uns gelingen, eine Community aufzubauen?
- Anreize: Welche neuen oder anderen Anreize brauchen wir, damit wir Menschen für unsere Organisation begeistern und sie aktiv mitgestalten?

Keine Frage: Blockchain polarisiert. Die dahinterliegenden Organisationsprinzipien öffnen jedoch einen Raum an neuen Möglichkeiten – und das nicht nur im Netz, sondern auch in unseren Organisationen. ●

Innovation in virtuellen Räumen

Aus der Verlegenheit zu neuen Möglichkeiten

Unser Erfahrungsweg von Online-Konferenzen, über virtuelle Großgruppen-Events hin zu »virtual Companionship«. Und wie wir schon heute virtuell Innovationsteams über längere Zeiträume begleiten und dabei noch wirksamer unterstützen.

von Stefan Posch und Christina Duller

Im März 2020 ist für uns Berater:innen eine Welt zusammengebrochen. Der erste Lockdown hat dazu geführt, dass wir uns von heute auf morgen nicht mehr mit unseren Kund:innen persönlich treffen konnten und keine Workshops beziehungsweise Seminare mehr durchführen konnten. Ein zentrales Element unserer Arbeit, der persönliche Kontakt mit Gruppen und die Gestaltung von wirksamen Interventionen der persönlichen Zusammenarbeit wurde uns entzogen.

Die Welt verändert sich – und mit ihr unsere Arbeitsweise

Nach einer ersten Schrecksekunde haben wir die Situation für uns neu geframt. Wir hatten schon vor Covid-19 immer wieder mit virtuellen Meetings – intern wie extern – experimentiert und dann doch immer wieder auf die altbewährte Form der »face to face«-Meetings zurückgegriffen. Oft, weil wir uns nicht mit schlechtem IT-Equipment, mangelnden Bandbreiten, schlecht performanten Kommunikationslösungen und unklaren Spielregeln zufriedengaben. Nun aber war ausreichend äußerer Druck da, sodass wir uns ernsthaft mit virtuellen Möglichkeiten auseinandersetzen mussten. Auch unsere Kund:innen konnten nicht so schnell die Flinte ins Korn werfen, schlichtweg weil es keine Alternative gab. Es war beeindruckend zu sehen, wie rasch IT-Abteilungen bei unseren Kund:innen mit ausreichend Ansporn Bandbreiten aufstocken und in kurzer Zeit Mitarbeiter:innen mit Equipment bis hin zu eigenen Videokameras ausstatten konnten.

Von der Video-Konferenz zum virtuellen Großgruppen-Event

Sehr schnell standen wir vor der Herausforderung, nicht nur virtuelle Meetings gut zu moderieren, sondern ganze Workshopveranstaltungen mit 50 Personen und mehr interaktiv und dynamisch zu gestalten. Wir testeten Nächte lang die Funktionalitäten der unterschiedlichen Videoconferencing Lösungen und überlegten, wie wir Workshopinterventionen aus der realen Welt in die virtuelle übertragen konnten. Wir finden, wir waren in kürzester Zeit sehr erfolgreich. Schon nach zwei Wochen designten wir interaktive, virtuelle Großgruppenveranstaltungen mit sehr positiven Rückmeldungen der Auftraggeber:innen. Unser gesamtes Berater:innen-Team hat in kürzester Zeit Ideen, Erfahrungen und Wissen aus unterschiedlichen Experimenten zusammengetragen und so eine beachtliche Kompetenz und ein umfassendes Repertoire entwickelt.

Inzwischen gestalten wir viertägige Kreativitätsworkshops mit dreißig global verteilten Manager:innen eines Großkonzerns genauso wie eintägige Strategieupdate-Workshops oder begleiten agile, verteilte Innovationsteams in wöchentlichen Arbeitssessions. Unsere Trainingsformate – transferiert in den virtuellen Raum – sind jetzt noch mehr auf den Punkt gebracht, oft in kompakte ein bis drei Stunden Nuggets verpackt und gleichzeitig sehr interaktiv.

Eines unserer Großgruppenhighlights im vergangenen Jahr war sicher der TUA Innovationsmarathon, bei dem wir 24 Stunden mit fünfzig Studierenden aus der ganzen Welt für fünf österreichische Firmen innoviert haben. »Bessere Ergebnisse als in den Jahren zuvor« war eine der erstaunlichen Rückmeldungen eines erfahrenen Auftraggebers, der diese Veranstaltung zuvor schon mehrmals in Präsenz erlebt hatte.

Doch nicht nur Großgruppenformate sind gelungen, sondern auch die Begleitung von kleinen, agilen Innovationsteams in unterschiedlichen Branchen hat sich mit den passenden Methoden als besonders wirksam herausgestellt. All unsere Erfahrungen haben wir in kurzfristig erstellten Qualifizierungspaketen für virtuelle Moderation online angeboten.



Learnings für virtuelle Zusammenarbeit

Was sind die wichtigsten Erfahrungen mit den virtuellen Formaten unserer Arbeit (Disclaimer: Wir sprechen im Weiteren von 100 Prozent virtuellen Settings – das bedeutet, dass jeder Teilnehmende einzeln teilnimmt und es an keinem Punkt Kleingruppen vor einem Bildschirm gibt):

- Eine gewissenhafte Vorbereitung und Gestaltung eines ausgeklügelten Meeting-Designs sind wichtiger denn je. Damit das Format wirksam, animierend und nicht ermüdend ist, gilt es, wohlüberlegt interaktive Sequenzen einzubauen. Wichtig sind kurz gehaltene Impulse, Zeit für Kleingruppendialoge und ausreichend lange Pausenzeiten.
- Mit dem Einsatz von Kameras für alle Teilnehmenden lässt sich eine gute Vertrauensbasis zwischen Personen aufbauen, die sich vorher noch nie gesehen haben. Psychologische Sicherheit ist keine Frage der physischen Nähe, sondern des Mindsets des Teams.
- Impulse können von allen Teilnehmer:innen gleich gut (auf ihrem eigenen Bildschirm) erfasst werden. Der Bedarf für einen passenden Raum mit entsprechend großer Leinwand bei vielen Zuschauern fällt weg. Jeder kann sich sein Interface entsprechend seinen Vorlieben individuell gestalten, und sich dadurch besser auf die vorgestellten Inhalte konzentrieren.
- Kleingruppen-Setting (Break-out Sessions) sind unerlässlich für interaktive Arbeit und eine der zentralsten Interventionen. Wenn diese konsequent eingesetzt werden, können damit räumlich weit getrennte Teams wunderbar zusammenarbeiten. Voraussetzung ist dafür eine leichtgängige stabile Lösung, wie sie vor allem von Zoom geboten wird. ▶

- Kleingruppenergebnisse sind unmittelbarer nutzbar. Da das Schreiben von Post-its durch elektronische Formen von Whiteboards ersetzt wird, sind die Ergebnisse einerseits sofort lesbar und andererseits als elektronische Schrift nicht wie bei handschriftlichen Notizen einer Person zuordenbar.
- Zum ersten Mal können dislozierte Teams wirksam zusammenarbeiten und damit kann das Potenzial von Diversität viel besser genutzt werden.
- Die Teilnehmenden sind im Schnitt bei Weitem pünktlicher als in der realen Welt.
- Die Disziplin ist außergewöhnlich hoch. Kein Wunder, das übliche »Schwätzen zu zweit« ist im virtuellen Plenum praktisch nicht möglich, und wenn es über den Chat erfolgt, stört es die anderen nicht.
- Das Timing von Workshops lässt sich viel besser gestalten und einhalten, ein pünktliches Ende ist bei guter Gestaltung Gewissheit.

Virtual Companionship

Aus diesen Erkenntnissen der Übertragung klassischer Formate in den virtuellen Raum haben wir bald erkannt, dass durch die neuen Möglichkeiten nun auch ganz andere wirksamere Interventionen gestaltet werden können. Da sich der Aufwand für das Reisen vieler Personen praktisch auf null reduziert, wird es auf einmal möglich auch kurze Formate mit potenziell vielen Teilnehmenden zu gestalten. Ein Beispiel sind unsere zweieinhalbstündigen firmeninternen Town Hall Meetings, mit denen wir bei uns alle am selben Wissensstand halten.

Aber auch unseren Kund:innen können wir nun viel wirksamere Interventionen anbieten. Früher musste ein Kundenworkshop zumindest einen halben Tag dauern, um den Aufwand zu rechtfertigen. Typische Workshops dauerten zwei Tage um den Trade-Off zwischen Anreiseaufwand und ausreichend Zeit für die Inhalte und dem wartenden Tagesgeschäft auszubalancieren. Im virtuellen Setting sind wir daran nicht gebunden. Wir können zwei Tagesworkshops auf vier Halbtage verteilen und haben dennoch Teilnehmende aus der ganzen Welt eingebunden – jeden Tag.

Oder wir können jetzt virtuelle Teams sehr effizient in wöchentlichen 45-Minuten Meetings als agile Innovationberater:innen und -trainer:innen über Monate hinweg begleiten. Wir nennen es Virtual Companionship. Wir sind überzeugt, dass wir damit ein zukunftsweisendes Format entwickeln. Wir können so einerseits wirksame agile Rituale wie Stand-ups und Retrospektiven direkt in die Projektarbeit einführen und andererseits methodische Unterstützung punktgenau anbieten. Klassische Trainings, die oft zeitlich entkoppelt von der konkreten Arbeit sind, werden durch kurze Videosequenzen ersetzt, die situativ empfohlen, genau das erklären, was in der konkreten Situation vom Projektteam benötigt wird. Wir konzentrieren uns dann in der wöchentlichen Arbeit mit den Teams auf den unmittelbaren Transfer in die aktuelle Projektphase. Frei nach dem Motto »Rhythmus schlägt Einmalaufwand« sind wir mittels Virtual Companionship in unserer Begleitung um einiges wirksamer, bei geringeren Kosten für unsere Kund:innen.

Die Disruption hat gerade erst begonnen

Wir sind laufend dabei, das disruptive Potential der von Covid-19 ausgelösten, weltweiten Notwendigkeit, sich auf virtuelle Kommunikation einzustellen, für unser Innovationsconsulting zu entdecken. Wir transformieren dabei unser Selbstverständnis mehr und mehr weg vom Consulting hin zu Virtual Companionship, und damit noch stärker zu einer Partnerschaft mit unseren Kund:innen.

Wir experimentieren wöchentlich mit neuen Formaten und bekommen für Vieles sehr gutes Feedback. Daher haben wir uns entschlossen, ein eigenes Umfeld für Experimente zu schaffen, in dem wir mit allen Interessierten unsere neuesten Ideen und virtuellen Leistungsangebote teilen. Wir nennen es ICG-Beta. Vor dem wertvollen Hintergrund von über 35 Jahren systemisch geprägter Beratungserfahrung der gesamten ICG Gruppe beschreiten wir damit neue Wege im Innovationsconsulting. Aus der Verlegenheitslösung, virtuell arbeiten zu müssen, tun sich spannende neue Felder der wirksamen Begleitung auf. ●



Weitere Infos unter <https://icg-beta.com/>



Jürgen Kern



Warum bist du bei der ICG?

Die ICG beeindruckt mich vor allem durch die interdisziplinäre Teamarbeit, die hier gelebt wird. Diese fachliche Diversität der Berater:innen ist der Nährboden für holistische Kundenlösungen. Gemeinsam gestalten wir Organisationen, die langfristig Sinn machen.

Was treibt dich?

Fortschritt anstoßen, Neues kreieren und auf Potenziale aufmerksam machen, sind neben der Prozessoptimierung meine zentralen Motivatoren. Ich begeistere mich, innerhalb sowie außerhalb der ICG, für Innovation und digitale Geschäftsmodelle (Stichwort: Entre- & Intrapreneurship). Dabei treibt mich die Möglichkeit, neue Lösungen zu entwickeln und diese Ideen auch rasch am Markt zu testen und in effiziente Abläufe zu gießen.

Wodurch spüren die Kund:innen deinen Impact im Projekt?

Durch meine lockere Art und durch unerwartete Fragen setze ich oft einen Selbstreflexionsprozess in Gang, der zu innovativen Lösungen und nachhaltigen Entwicklungen führt.

Was hat dich die Pandemie gelehrt?

Fortschritt ist durch externe Disruption (oder Beratung) schneller möglich als durch eigenes Herumtüteln.

Noch ein privates Insight

Ich bin am liebsten ohne Schuhe unterwegs – manchmal auch im Büro. Neben der Beratung habe ich mit dem Ziehharmonika Start-up meines Bruders ein zweites Standbein. Die »Quetschn Academy« ist ein erfolgreiches Digitalunternehmen, welches Leuten aus aller Welt das steirischste aller Instrumente zeitgemäß beibringt.

Impressum

Eigentümer/Medieninhaber und

verantwortlich für den Inhalt:

ICG Integrated Consulting Group GmbH
8020 Graz, Entenplatz 1a
T +43/316/71 89 40-0, F +43/316/71 89 40-40
E-Mail: office@integratedconsulting.at
Web: www.integratedconsulting.at

Herausgeber: Michael Faschingbauer

Konzeption & Design: Manfred Höfler und
Gabriele Frankl

Redaktion: Michael Faschingbauer,
Monika Meirer, Wolfgang Bergthaler

Fotos:

Ksenia Ragozina/Shutterstock (Cover)
Wilm Ihlenfeld/Shutterstock (Seite 11)
David Maupilé (Seite 13)
Orla/Shutterstock (Seite 16)
G-Stock Studio/Shutterstock (Seite 41)
Perig/Shutterstock (Seite 46)
Scharfsinn/Shutterstock (Seite 48)
Lunghammer/TU Graz (Seite 50)
ICG (Seiten 3, 6, 8, 9, 10, 21, 26, 27, 34, 37, 40, 53)
Lipp Zahnschirm (Seiten 14, 31, 33, 35)

Illustration: Gabriele Frankl

Layout: Christoph Lepka

Druck: Druckhaus Scharmer GmbH,
Europastraße 42, 8330 Feldbach

Bei Abdruck / Veröffentlichung von Beiträgen
und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir
Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

ISSN-Nr. 2311-8989



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at