

Innovationsfaktor Personalentwicklung

Innovationstreiber Personalentwicklung
Innovativ durch Mindful Leadership
Präsent und bewusst Veränderung anstoßen
Talent Management – neu gedacht
Quellgebiet von neuen Ideen





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Personalentwicklung ist ein wesentlicher Schlüssel zur Gestaltung von Innovationskultur in Organisationen. Wie in allen Unternehmensbereichen, so herrschen aber auch in der Personalentwicklung oft eingefahrene Routinen vor. Das Design von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen orientiert sich beispielsweise an erfolgreichen Programmen der Vergangenheit, anstatt neue Erkenntnisse der Hirnforschung in Hinblick auf Lernen und Musteränderung im Verhalten zu berücksichtigen. Talent Management-Systeme richten sich an der gegenwärtigen Organisationsgestaltung anstatt den im Entstehen befindlichen neuen Formen von Führung und Selbstorganisation aus. Weiterbildungsmaßnahmen sichern das Funktionieren des Unternehmens, anstatt Innovation und Wandel zu fördern.


Die vorliegende Ausgabe der Trigon Themen widmet sich den Herausforderungen an eine Personalentwicklung, die nicht nur die bestehenden Erfolge stabilisiert, sondern darüber hinaus als innovativer Faktor im Unternehmen wirksam sein will. In seinem Artikel über Innovationstreiber in

der Personalentwicklung widmet sich Franz Biehal dieser Grundspannung in jeder Organisation.

Rudi Ballreich, Tobias Lang und Susanne Skandera berichten über ihre Erfahrungen mit einem neuen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte bei BASF, das auf dem *Mindful Leadership*-Ansatz basiert. Die Resonanz dieses Programms beim Kunden und seine Wirkung in der Organisation hat Georg Engelbertz in einem Interview erhoben.

Wolfgang Grilz stellt in seinem Artikel unter Berücksichtigung neuer Formen der Organisationsgestaltung einen Ansatz für das Talent Management dar, in dem Talente und PotenzialträgerInnen ihre Aufgaben weitgehend selbst gestalten können.

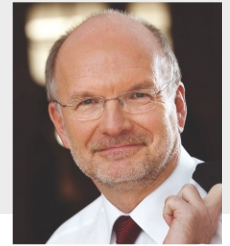
Ganz im Zeichen von innovativen Zugängen zum Thema Personalentwicklung unternimmt Herbert Salzmann schließlich einen Ausflug in die Kunst und nähert sich der Frage, woher eigentlich die Inspiration für neue Ideen kommt.

Eine anregende Lektüre wünschen
Wolfgang Grilz und Susanne Skandera 

Innovationstreiber Personalentwicklung... 03
Innovativ durch Mindful Leadership..... 05
Präsent und bewusst Veränderung anstoßen..... 08
Talent Management – neu gedacht..... 10
Woher kommen die neuen Ideen? 12

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Organisationen streben nach Ordnung und Sicherheit. Veränderung und Innovation kommt von den Menschen, die in diesen Organisationen tätig sind. Sie müssen dafür geeignet sein sowie entwickelt und unterstützt werden.



F. Biehal

Franz Biehal

Innovationstreiber Personalentwicklung

Ein gut funktionierendes Unternehmen braucht standardisierte Prozesse, Verlässlichkeit, Wiederholbarkeit und geringe Abweichungen – also Ordnung, die Sicherheit schafft. Dennoch muss sich jede Organisation anpassen, verändern, weiterentwickeln – also Freiheit für Innovation ermöglichen. Dafür können nur die Menschen im System sorgen. Das System selbst hat jenseits der Pionierphase eine Eigendynamik in Richtung Reglementierung und Festlegung.

Die „Grundspannung“ jeder Organisation



Personalentwicklung hat nicht nur die Aufgabe, Menschen auszuwählen und zu fördern, die das Funktionieren eines Unternehmens absichern, sondern muss auch für die Weiterentwicklung, für Innovation und Wandel sorgen. Aus unseren Projekterfahrungen kann das auf mindestens vier Wegen geschehen.

Selektion

Wenn wir Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis (ordnungsliebend, genau, verlässlich, vorhersagbar, ...) einstellen, verstärken wir die Tendenz der Organisation in Richtung Erstarrung. Wenn wir MitarbeiterInnen mit hohem Freiheitsstreben suchen (mutig, flexibel, risikobereit, angstfrei, hinterfragend, autonom, ...), riskieren wir Spannung zwischen ihnen und den bewahrenden Kulturträgern. Auswege aus diesem Dilemma sind:

- Kompetenzprofile – allgemein (was erwarten wir von allen Mitarbeitenden) und funktionspezifisch (für F&E anders als für das Rechnungswesen)
- ein Set von professionellen Instrumenten zur verlässlichen Beurteilung von erwünschten Persönlichkeitseigenschaften (Tests, Interviews, Assessments)
- Klarheit in der Kommunikation mit BewerberInnen und Neueinsteigern über Erwartungen, Möglichkeiten, Spielregeln und Freiräume – möglichst in Kontraktform

Im Idealfall baut ein Unternehmen ein Potenzial an Menschen auf, die sich gut in der *herrschenden* Ordnung zurechtfinden, aber diese auch immer kritisch in Frage stellen – auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten bis hin zu radikalen Alternativen. Konstruktive Störenfriede (der *puer robustus* bei Diderot und Rousseau, Wilhelm Tell bei Schiller, die Verfechter einer *rebellierenden* Demokratie) tun den meisten Systemen und ihrer Weiterentwicklung gut.

Personalentwicklung kann durch gezielte Suche und Vorselektion neuer MitarbeiterInnen die innovative Organisation vorantreiben.

Innovationskultur

Die Übersetzung von Veränderungszielen und Innovationsstrategien in täglich wirksame Einflussfaktoren ist erfolgsentscheidend. Personalentwicklung hat auch hier ein breites Repertoire, um die Kultur zu prägen:

- Vergrößerung der Eigenkompetenz und Verantwortung von MitarbeiterInnen als Empowerment-Prinzip festlegen
- in Führungsleitlinien z. B. verbindlich und überprüfbar festlegen, dass Mitarbeitende ermuntert werden, eigene Ideen weiterzuentwickeln
- eine offene, direkte und faire Kommunikation im Unternehmen vorleben und vorgeben ▶

Der "konstruktive Störenfried" als wichtige/r InnovationstreiberIn

Heterogenität jeder Art unterstützt die Innovationskultur

- eine lernfreudige, entwicklungsorientierte Fehlerkultur entwerfen und umsetzen
- auf Diversität (Geschlecht, Alter, Ausbildung, fachlicher, kultureller Hintergrund etc.) achten – sie ist eine erwiesene Innovationstreiberin
- neue Formen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit unterstützen, auch im Layout der Arbeitsplätze und der Kommunikationsmöglichkeiten im Betrieb.

Personalentwicklung hat es mit vielen Instrumenten in der Hand, kulturprägend zu wirken – sie sollte das aber gezielt tun.

Entwicklung

In der klassischen Weiterentwicklung von Führungskräften und MitarbeiterInnen liegt ein weiterer Hebel als Innovationstreiber.

- Bei allen MitarbeiterInnen geht es um die Ermutigung, eigene Ideen im Sinn des Unternehmens zu verfolgen, bekannte Wissens- und Handlungsfelder zu verlassen (z. B. durch Job Rotation), mit Menschen ganz anderer Bereiche in Austausch zu treten, alte Themen hinter sich zu lassen, um Platz für neue zu schaffen.
- Bei Führungskräften geht es um ihre neue Rolle als *Enabler*, Coach, Unterstützer, die Innovationsprozesse initiieren, steuern und zur Umsetzung führen können. Sie müssen für übergreifende Zusammenarbeit sorgen und sich ein Methodenrepertoire des Innovationsmanagements aneignen.
- Teams brauchen Heterogenität, einen guten In- und Outsider-Mix und klare, unterstützende Spielregeln für Innovationsaufgaben. Die professionelle Moderation solcher Prozesse sollte zu den Kernkompetenzen von Projektmanagern und Führungskräften gehören.
- Talent Management und Fachkarrieren unterstützen auf allen Ebenen Innovation, wenn diese Kompetenz-Aspekte in die Auswahl und Qualifizierung integriert sind.

Personalentwicklung muss entsprechende Schwerpunkte in ihrer Entwicklungsarbeit setzen. Eine Erfolgskontrolle und ein Monitoring der individuellen und gesamtunternehmerischen Fortschritte sind unabdingbar. Das eine kann durch professionelle Feedback- und Beurteilungsinstrumente erfolgen, die in eine Skills Database aller MitarbeiterInnen münden, das andere kann durch Mitarbeiterbefragungen und die Gesamtschau auf 360°-Feedbacks zeitnah verfolgt und ermittelt werden.

Struktur

Nur der gezielte Aufbau einer organisatorischen Innovations-Infrastruktur sichert nachhaltig die geplante Veränderung. Dabei gibt es ein paar unverzichtbare Säulen:

- Das in der Organisation vorhandene Wissen und die Erfahrung von MitarbeiterInnen und Führungskräften müssen mit externen Ressourcen verbunden werden – mit Kunden, Nutzern und Experten. Dazu müssen Plattformen geschaffen werden, social media und vielerlei neue Möglichkeiten eingeschlossen.
- Eine Vielzahl von Akteurs-Gruppen muss in konstruktive Entwurfs-, Ausarbeitungs- und Umsetzungsprozesse eingebunden werden (vgl. die Innovations-Werkstatt der Daimler AG).
- Die bestehenden Organisations- und Führungsformen mit fixen Rollen und Funktionen sind keine Innovationstreiber – die Arbeit an unternehmensgerechten Alternativen ist sicher eine der nächsten großen Herausforderungen.
- Schließlich ist ein Belohnungssystem zu schaffen, das – auch informell – Kreativität, Mut, Risikobereitschaft und unkonventionelle Lösungen unterstützt und die Integration von Bewahrern und Veränderern fördert.

Personalentwicklung hat auch hier die Aufgabe, strukturbildend zu wirken und bereichsübergreifend Workshops, Lernreisen, Plattformen und Großgruppenveranstaltungen zu initiieren und bei Bedarf zu organisieren.

Entscheidend für den Erfolg als Innovationstreiber wird für die Personalentwicklung sein, eine neue *Ambiguitätstoleranz* in Organisationen zu etablieren. Das bedeutet, bei Individuen, Teams und der Gesamtorganisation den Spannungsbogen zwischen Bewahren und Verändern weiter aufzuspannen und konstruktiv zu halten. In diesem Spannungsfeld gedeihen Entwicklung und Innovation und sichern damit unsere Zukunft. 🚀

Literatur

- Dieter Thomä, Puer robustus. Eine Philosophie des Störenfrieds, (Suhkamp, 2016)
- R. Rossberger, D.E. Krause, Wie beeinflussen kulturelle Werte das Innovationsniveau eines Landes? (Universität Klagenfurt, 2012)
- Dr. Martina Scheinecker, Innovativ durch Personalentwicklung – der Beitrag von PE zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. (Trigon, 2011)
- <https://blog.daimler.de/tag/innovationswerkstatt>

Wo beginnt innovatives Denken? In einem Bewusstsein, das sich für Neues, Unbekanntes öffnet. Innovatives Denken stößt immer an die Grenzen der Organisationskultur. Wie kann es gelingen, dass Führungskräfte den Mut finden, diese Grenzen zu überschreiten?



R. Ballreich

Rudi Ballreich, Tobias Lang, Susanne Skandera

Innovativ durch Mindful Leadership

Führungskräfte-Entwicklung bei der BASF Coatings

Innovation und Kulturwandel durch Mindful Leadership

Trigon wurde 2014 beauftragt, die Weiterentwicklung der Innovationskultur im Bereich Kundenlabore und Produktentwicklung bei der BASF Coatings mit einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu unterstützen. Das Programm *Innovativ und bewusst führen* umfasste im Zeitraum von zwei Jahren sechs Trainingsmodule mit insgesamt 19 Tagen, Einzelcoachings während der Module, umsetzungsorientierte Gruppencoachings zwischen und nach den Modulen sowie eine parallele Begleitung des Management-Teams.

Trigon hat in den letzten Jahren einen neuen Führungsansatz zu *Mindful Leadership* entwickelt. Hintergrund ist der wachsende Druck auf Führungskräfte durch Aufgaben-Überlastung, Terminüberhäufung, gestiegene Komplexität und ständige Veränderungen. Herkömmliche Trainingsformen reichen nicht mehr aus, um den dadurch entstehenden Stress zu bewältigen und das Bewusstsein offen und flexibel zu halten.

In Mindful Leadership-Trainings entwickeln Führungskräfte Fähigkeiten zum Bewusstseins-Management. Sie lernen, das Getriebensein im Stress zu bemerken, Reiz-Reaktionsverhalten zu stoppen und im Bewusstsein einen Raum der Besonnenheit und Kreativität aufzubauen. Für innovatives Führungshandeln und für die Fähigkeit, die Kultur der eigenen Organisation zu verändern ist das besonders wichtig.

Die Fähigkeiten für Mindful Leadership können allerdings nur durch kontinuierliches Bewusstseins-training entwickelt werden. Achtsamkeitsmeditation und Körperübungen sind die Basis eines solchen Trainings. Im Gegensatz zu reinen Achtsamkeits- bzw. Stressmanagement-Programmen in Unternehmen basiert der Trigon-Ansatz von Mindful Leadership jedoch darauf, systematisches

Bewusstseins-training mit konkreten Führungsmodellen und -methoden zu verbinden und praktisch anzuwenden. So wird schließlich auch Innovation möglich: Im Gegensatz zu dem typischen Denken und Handeln, das aus gewohnten Mustern, Sicherheitsorientierung oder Stresseemotionen entspringt, öffnet sich das Bewusstsein der Führungskraft für Neues und Unbekanntes. Dadurch entstehen neue Handlungsoptionen und der Spielraum des Handelns vergrößert sich. Auch die gelebte Organisationskultur kann wahrgenommen, aus neuen Perspektiven betrachtet und verändert werden.

Aufbau und Inhalte des Programms

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die Organisation am Laufen zu halten und gleichzeitig Veränderungen zu managen und die Zukunft zu gestalten (siehe Grafik 1 auf der nächsten Seite). In allen Handlungsfeldern müssen sie dabei Situationen beurteilen und Entscheidungen treffen, gleichzeitig klar und professionell kommunizieren und zielgerichtet handeln (siehe Grafik 1). Die Qualität ihres Führungshandelns hängt entscheidend von dem jeweiligen Grad der Präsenz und Bewusstheit der Führungskraft ab. Deshalb betrachten wir die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstführung als Zentrum und Ausgangspunkt allen Führungshandelns (siehe Grafik 1).

In diesem Sinne haben wir das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm so aufgebaut, dass es im ersten Modul bei der Selbstführung und dem eigenen Stressmanagement der Führungskraft ansetzt und dann über das Führen schwieriger Gespräche, die Mitarbeiterführung, die Teamführung bis zu strategisch-innovativem Führen und Change Management Schritt für Schritt die Komplexität ausweitet. Bewusstseins-training in Form von Präsenz- und Achtsamkeitsübungen zieht sich kontinuierlich durch alle Module mit dem Ziel, ►

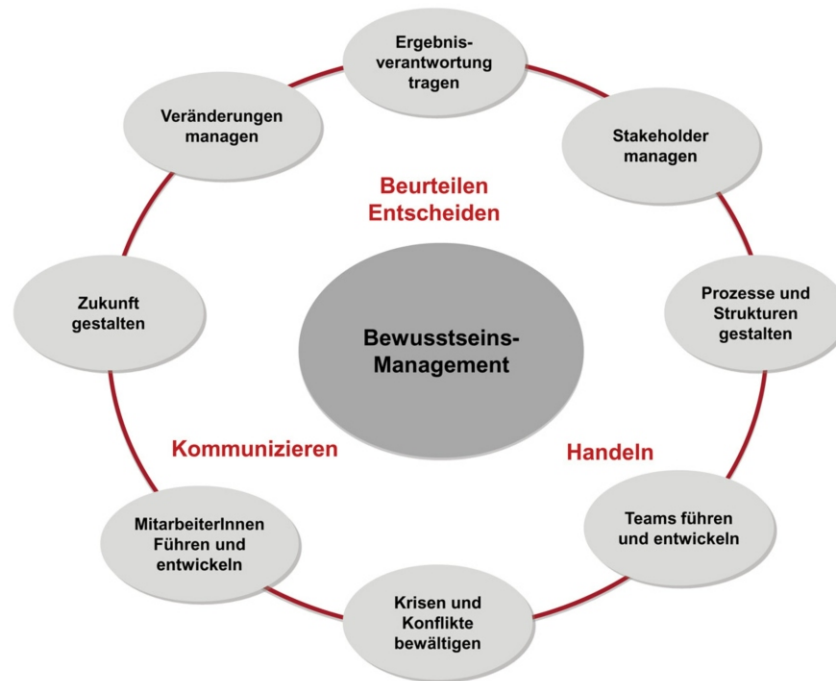


T. Lang



S. Skandera

Bewusstseinsmanagement als Grundlage für innovatives Führungshandeln



Grafik 1: Zentrale Handlungsfelder der Führung

dass die Beteiligten zwischen den Modulen weiter üben (Grafik 2).

Zu Beginn des Programms stellte sich für uns die Frage, wie es gelingen kann, dass sich die teilnehmenden Führungskräfte, die zum großen Teil noch keinerlei Erfahrungen mit dem Ansatz von Mindful Leadership hatten, für Achtsamkeits- und Meditations-Übungen öffnen. Um das zu erreichen, wurden die Übungen Schritt für Schritt aufgebaut, pragmatisch durchgeführt und reflektiert sowie konsequent mit Situationen aus dem Führungsalltag verbunden.

Beispielsweise stellt eine Führungskraft bei einer Übung, in der es darum geht, die Aufmerksamkeit auf den Atem zu fokussieren, fest, dass es ihr keine fünf Sekunden lang gelingt, beim Atem zu bleiben und dass ihre Gedanken fortlaufend und unkontrolliert *wegwandern*. Wenn sie dann erkennt, dass sie dieses unkontrollierte Bewusstsein im Arbeitsalltag davon abhält, die Dinge zu Ende und in der Tiefe zu durchdenken und dass das die Ergebnisse der Arbeit grundlegend beeinflusst, dann werden solche Übungen als sehr sinnvoll erlebt.

Methodisch wird im Programm mit erlebnis- und erfahrungsorientierten Übungen gearbeitet, die sowohl die körperliche, die emotionale als auch die kognitive Ebene ansprechen. Da alle Methoden konsequent anhand von aktuellen Themen aus dem Arbeitsalltag eingeübt werden, wenden die Führungskräfte in jedem Modul das neue Handwerkszeug direkt an und nehmen gleichzeitig konkrete Arbeitsergebnisse mit in den Arbeitsalltag.

Modul 1 bis 3: Sich selbst und andere führen

Im *ersten Modul* lag der Schwerpunkt auf der Erforschung der eigenen Prägungen und deren Wirkungen auf das Führungshandeln. Die Führungskräfte konnten erfahren und erforschen, wie negativer Stress entsteht, wodurch die Souveränität in Stress-Situationen verloren geht und wie die eigenen individuellen Stressmuster funktionieren. Sie bekamen konkretes Handwerkszeug, wie sie ihre Prägungen und Muster lockern und ihren eigenen Handlungsspielraum im Führungshandeln als Basis für Innovation erweitern können.

Im *zweiten Modul* ging es um Gesprächsführung in Spannungssituationen. Das zentrale Phänomen von Konflikten ist, dass die beteiligten Parteien in Stress geraten und die innere Besonnenheit und Souveränität verlieren. Sie werden zu Getriebenen ihrer eigenen Emotionen und der Konfliktdynamik. Wie kann eine Führungskraft diese Dynamik unterbrechen und in Spannungssituationen wieder eine offene Dialog-Atmosphäre schaffen? Die zentrale Methode war dabei der kommunikative U-Prozess. Dabei sind Führungskräfte als *Emotions- und Konflikt-Manager* mit vermittelnden Fähigkeiten gefragt. Im Zentrum steht hier die Bewusstheit für die psychischen und sozialen Prozesse.

Das Ziel des *dritten Moduls* war die Auseinandersetzung mit den eigenen Prägungen im Führungshandeln (Führungsstil) und die Anregung zum kreativen und situativen Handeln in der Mitarbeiterführung. Verständnis für die Situation der Mitarbeiter ist dabei genauso wichtig wie das ►

Von der Selbstführung zur Mitarbeiterführung, der Team- und Organisationsentwicklung

Verständnis für sich selbst und für die jeweilige Situation in der Organisation.

Modul 4 bis 6: Die Organisation entwickeln

In *Modul 4* ging es um die Gestaltung von Teammeetings. Wie kann es gelingen, dass sich ein Team gegenseitig inspiriert, dass analytisches Denken wirklich in die Tiefe geht, dass widersprüchliche Positionen zu neuen Gedanken und nicht zu Positionskämpfen anregen und dass Ziele und Entscheidungen Umsetzungsenergie bei den Teammitgliedern auslösen? Hier ist die Führungskraft gefordert, sowohl die gemeinsamen Denk- und Problemlösungsprozesse als auch die psycho-sozialen Prozesse im Team lebendig zu gestalten und bewusst zu steuern. Dabei gilt es, intensive Dialog-Prozesse im Team anzuregen. Das innere Verständnis der Bewusstseinsprozesse aus den Achtsamkeitsübungen bei den Teammitgliedern und auch bei sich selbst bildet die Grundlage bei der Gestaltung von Teammeetings.

Im *sechsten Modul* wurde ein achtsamkeitsbasiertes und verhaltensorientiertes Planspiel durchgeführt, bei dem die Führungskräfte Methoden und Ansätze aus den ersten fünf Modulen anwenden und erproben konnten. Im Planspiel wird die reale Situation der Organisation auf leicht verfremdete Weise abgebildet, so dass sich die Teilnehmenden mit ihrem Fachwissen voll einbringen können. Dabei hatten sie herausfordernde, komplexe Situationen in mehreren Teams ergebnisorientiert zu lösen. Sie konnten in der Rolle der Führungskraft, der MitarbeiterIn und der BeobachterIn lernen. Der Rollentausch zwischen Abteilungen (z. B. von der Produkt-Entwicklung zum Marketing) ermöglichte den Teilnehmenden völlig neue Perspektiven und Erkenntnisse. In intensiven und geschützten Feedbackprozessen konnten die Führungskräfte anschließend ihr Verhalten reflektieren und im weiteren Verlauf neue Verhaltensweisen erproben.

Wandel in der Organisation bewusst und achtsam begleiten



Grafik 2: Überblick über das Programm

Strategisches Denken und Handeln sowie die Gestaltung von Veränderungsprozessen waren die Themen von *Modul 5*. Um Wandel in einer Organisation bewusst zu begleiten, ist es notwendig, ein Gespür für die Wechselwirkungen zwischen dem eigenen Handlungsbereich, der umgebenden Organisation und dem Umfeld (Kunden, Lieferanten, Markt etc.) zu entwickeln. Dazu sind systemisches Denken und ein tieferes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen materiellen Rahmenbedingungen, Arbeitsprozessen, sozialen Spannungsfeldern und kulturellen Kräften notwendig. Innovationen können nur wirksam werden, wenn sie nicht an den Zwängen der gelebten Organisationskultur zerrieben werden. Die Führungskräfte stellen sich den Realitäten ihrer Organisation und sie lernten, Zusammenhänge und Hintergründe zu verstehen und den Blick offen und innovativ in die Zukunft zu lenken. Mithilfe dieses Wissens wurden eigene Projekte geplant und auf den Weg gebracht.

Resümee, erste Ergebnisse

Die Führungskräfte waren durch die neuen Übungsformen sowie durch die Modelle und Methoden herausgefordert, die Grenzen ihrer Gewohnheiten zu überschreiten. Die Fähigkeit zum Bewusstseins-Management stärkte das innovative Denken und Handeln. Die Anwendung der neuen Methoden im Führungsalltag zeigte positive Wirkungen, die auch von den MitarbeiterInnen der Führungskräfte zurückgespiegelt wurden. Für die persönliche Entwicklung war das Training besonders hilfreich.

Ein Teilnehmer sagte z. B.: *Ich bin durch diesen Lehrgang wieder in meinen persönlichen Fahrersitz gekommen!* Gleichzeitig wurde die Spannung zwischen den Mindful Leadership-Haltungen und der gelebten Unternehmenskultur als sehr stark empfunden. Die gesamte Organisation befindet sich diesbezüglich in einem Entwicklungsprozess, der weitergeht. 📍

Ich bin durch diesen Lehrgang wieder in meinen persönlichen Fahrersitz gekommen!



S. Riediger

Um Entwicklung und Innovation anzuregen, durchliefen die Führungskräfte des technologischen Bereichs der Fahrzeuglacke der BASF Coatings ein achtsamkeitsbasiertes Entwicklungsprogramm. Auftraggeber und Teilnehmer ziehen eine erste Bilanz.

Georg Engelbertz im Gespräch mit Dr. Siegfried Riediger, Dr. Christian Bornemann und Christian Weiher, BASF Coatings

Präsent und bewusst Veränderung anstoßen



Ch. Bornemann

Trigon Themen: *Was waren für Sie persönlich die wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse oder Einsichten in dem bewusstkeits- und achtsamkeitsbasierten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm?*

C. Bornemann: Für mich persönlich waren die wichtigsten Erfahrungen das erfolgreiche Kennenlernen und die erfolgreiche Anwendung von Modellen in diesem Trainingsprogramm. Besonders solche, die es gestatten, Besprechungen und auch Teamarbeit erfolgreicher und effizienter zu gestalten. Und zwar dadurch, dass psycho-sozialen Prozessen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Ein Stichwort dazu ist die Metakommunikation und ihre Methoden: die Klärungsschleife, die Blitzlichtrunde, aber auch die Stopp-Methode, also die Möglichkeit, sich auch in Stresssituationen mit Besonnenheit zu fokussieren. Ich habe erkannt, dass die Anwendung solcher Methoden das Arbeiten im Alltag in Besprechungen, aber auch in Gruppen tatsächlich effektiver macht. Auch, dass sich bei Teambildungsprozessen mithilfe solcher Ansätze Offenheit und Vertrauen im Sinne einer positiven Atmosphäre entwickeln lässt.

C. Weiher: Ja, man unterschätzt leicht die enorme Bedeutung der zwischenmenschlichen Ebene bei der Erreichung von Zielen im Team. Wenn ich Störungen auf dieser Ebene aber vernachlässige, werde ich am Ende nicht erfolgreich sein. Hier genauer hinzuschauen und Energie zu investieren, um Konflikte zu lösen, war für mich eine wichtige Erkenntnis. Ferner ist die Ablenkung und teilweise Fremdsteuerung durch viele Außeneinflüsse (Aufgabenvielfalt, Handy, E-Mail) ein zentrales Problem der heutigen Zeit und des Führungsalltags. Sich mittels Achtsamkeitstrainings seine Aufmerksamkeit und Selbststeuerung bei wichtigen Themen gewissermaßen zurückzuerobern, ist Grundlage für klarere und bessere Entscheidungen. Das war für mich nicht nur im Berufsalltag, sondern auch im

privaten Bereich wichtig. Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen: Wer achtsamer und selbstgesteuert mit sich und seiner Umwelt umgeht, lebt zufriedener und glücklicher!

TT: *Herr Riediger, welches Echo löst die Seminarreihe aus, welche Rückmeldungen haben Sie als verantwortlicher Vorgesetzter von den Teilnehmern erhalten?*

S. Riediger: Wenn ich Feedback erhalten habe, war es durchwegs positiv. Ich habe aber auch erlebt, dass die Teilnehmer stark gefordert waren, und nicht nur durch die zeitliche Belastung. Konkret zu den Rückmeldungen: Die Leute sagen, so etwas haben wir noch nicht erlebt. Das geht sehr tief, es geht viel tiefer als sonstige Seminare und da ist ein deutlicher Unterschied erkennbar. Das ist hilfreich nicht nur für meine Arbeit, sondern auch für mich persönlich. Zum Gesamten: Der Entwicklungsschub, den wir voranzubringen haben, besteht aus drei Faktoren: dem großen Strukturveränderungsprojekt Yin Yang, der weitreichenden Umstellung auf ein zukunftsweisendes Prozess-Labor und eben als dritter Baustein die Führungskräfte-Entwicklung. Veränderung weckt auch Ängste. Ich glaube, dass diese Seminarreihe eine notwendige Voraussetzung dafür war, diesen komplexen Change-Prozess bisher erfolgreich voranzubringen.

TT: *Wie sehen Sie die Bedeutung der Achtsamkeits- und Bewusstheitsübungen für die tägliche Führungsarbeit?*

C. Bornemann: Ich glaube, dass sie ganz entscheidend waren – ein Basiselement. Dadurch lassen sich schwierige Situationen einfach besser meistern. Es lässt sich dadurch Stress vermeiden. Die Konzentration wird auf das Wesentliche gelenkt. Da gibt es für mich viele Beispiele aus dem Arbeitsalltag. Bei den Achtsamkeitsübungen hat bei mir während des gesamten Trainingsverlaufs in den einzelnen Modulen ein Entwicklungsprozess stattgefunden, ►

Wer achtsamer und selbstgesteuert mit sich und seiner Umwelt umgeht, lebt zufriedener und glücklicher

den ich auch bei anderen beobachtet habe. Die Übungen haben mir geholfen, mich selbst immer besser zu fokussieren. Das hat sich auch auf die Gruppenarbeiten und Besprechungen ausgewirkt. Es wird insgesamt flüssiger. Der Fokus liegt dann tatsächlich auch mehr auf der jeweiligen Situation und auf den psycho-sozialen Prozessen, die ablaufen.

C. Weiher: Die Gruppe war nach Atem- oder Bewusstseitsübungen immer sehr auf dem Punkt und wirklich konzentriert. Was sich ja als roter Faden bei den Konzepten durchgezogen hat, war das Thema Präsenz. Das fängt bei einem selber an, sich selber bewusst zu werden über seine eigene Situation, seine Bedürfnisse und seine Ziele. Dann aber auch die genaue Wahrnehmung seines Gegenübers. Was will der andere, was bewegt die Gruppe? In Konflikten besonnen bleiben, nicht überreagieren. Auf der Basis der Übungen präsent und achtsam sein heißt auch, wirkungsvoller und bewusst zu kommunizieren.

TT: Welche Anregungen, Theoriemodelle und praktische Führungsmethoden sind für Eure Arbeit besonders wichtig geworden?

C. Bornemann: Neben den schon genannten Modellen sind für mich die drei Prozessebenen der Besprechung ein zentrales Theoriemodell: Denkprozesse, organisatorisch-methodische Prozesse und psychosoziale Prozesse. Weiterhin die 5-Felder-Methode, die hilft, komplexe Themen systematisch und planerisch in Prozessschritten zu erarbeiten. Das Modell erfordert, dass die zentrale Frage in der Mitte jeweils auch sorgsam geklärt wird. Das bringt wirklich weiter. Oder die *Klärungsschleife*: Ich habe entdeckt, dass durch diese Form von Metakommunikation verborgene Probleme oder Konflikte gerade eben auch in Besprechungen schnell zu Tage gefördert werden können. Und wenn man dies immer wieder anwendet, kann Organisations-Kultur beginnen, sich Schritt für Schritt zu ändern und mehr Offenheit für Innovation entstehen.

C. Weiher: Für mich ist die *Stopp-Methode* und der *kommunikative U-Prozess* so etwas wie ein Begleiter im Arbeitsalltag geworden. Ich merke dadurch, dass ich mich auch weniger scheue, Interessen offensiver zu vertreten, weil ich spüre, dass ich ein wirksames Werkzeug in der Hand habe, mit dem ich Spannungen und Konflikte handhaben kann.

TT: Was denken Sie generell über das achtsamkeitsbasierte Führungskräfte-Entwicklungsprogramm?

C. Weiher: Das Seminar ist definitiv nicht an der Oberfläche geblieben, weil es wirklich im besten

Sinn Tiefgang hatte. Präsenz, Bewusstheit und Achtsamkeit: In die eigene Person hineinschauen und sich gleichzeitig in den anderen oder in die innere Dynamik von Gruppen und Teams hinein zu versetzen, war ständige Herausforderung und Praxis. Wirklich den Mut zu haben, bei der Eisberg-Metapher die unter dem Wasserspiegel liegenden Gefühle, Bedürfnisse, Willens- und Handlungsimpulse zu erfassen, also bewusst und klar in die zwischenmenschlichen Dinge tief einzutauchen. Dann werden die Dinge offen angesprochen. Man merkt, dass sich bei uns in dieser Richtung etwas bewegt hat. Auch im Blick auf das große Thema Innovation und Veränderung: Da ist immer etwas zu hinterfragen. Ist das o.k., wie wir es tun? Passt das alles? Ist das rund? Und dies wirklich gut und präzise zu durchdenken, bevor man dann mit seinem Plan losläuft. Während viele Seminare mit der Zeit sonst auch verblassen, was den Inhalt und die Nachwirkung betrifft: Die Seminarreihe hat es geschafft, wirklich einen nachhaltigen Eindruck zu prägen und Änderungen bei uns zu initiieren.

C. Bornemann: Ich reihe mich noch einmal ein in das, was Dr. Riediger gesagt hat. Veränderung bringt jede Menge Unsicherheit. Das Seminar hat aus meiner Sicht dazu beigetragen, diese Unsicherheit zumindest offen zu Tage zu fördern und ihr an zentralen Stellen auch sehr konstruktiv zu begegnen. Das habe ich bisher bei keinem anderen Seminar oder bei keiner anderen Seminarreihe beobachten können.

S. Riediger: Ja, es war für die Gruppe der Führungskräfte insgesamt eine neue Art von Erfahrung. Das wurde auch immer wieder betont von den Teilnehmern. Es hat schon konkrete praktische Umsetzungen gegeben. Ein Beispiel ist, dass wir bei uns eine neue Meeting-Struktur eingerichtet haben. Ich glaube, dass diese begleitende Führungskräfte-Entwicklung eine notwendige Voraussetzung war, um unseren komplexen Change-Prozess zu bewältigen. Ich weiß aber auch, dass die Seminare nicht bei jedem gleich intensiv erlebt worden sind. Der Anspruch, den Entwicklungsprozess auch mit einer neuen Führungsmannschaft fortzusetzen, insbesondere mit den Leuten, die ein solches Training noch nicht genossen haben, bleibt bestehen. Insgesamt: Man sieht einzelne Erfolge, sehr plakativ. Wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt: *Mein Chef ändert sich. Wir können wieder zusammenarbeiten!* Ein besseres positives Ergebnis gibt es nicht.

TT: Vielen Dank für das Gespräch. 

Und wenn man dies immer wieder anwendet, kann Organisations-Kultur beginnen, sich Schritt für Schritt zu ändern und mehr Offenheit für Innovation entstehen

Wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt: „Mein Chef ändert sich. Wir können wieder zusammenarbeiten!“ Ein besseres positives Ergebnis gibt es nicht



W. Grilz

Was ist eigentlich ein Talent? Wer gilt als talentiert? Der gegenwärtige Talentbegriff orientiert sich immer noch an Anforderungen des 20. Jahrhunderts. Ein Vorschlag zur radikalen Neugestaltung des Talent Managements.

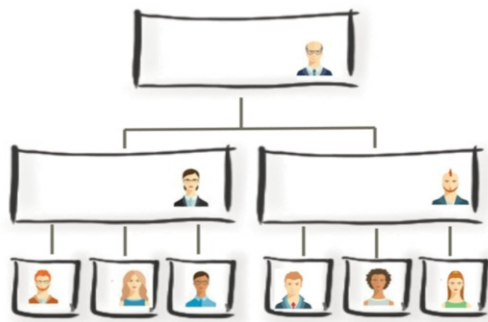
Wolfgang Grilz

Talent Management – neu gedacht

Talente und PotenzialträgerInnen wollen ihre Aufgabenfelder selbst gestalten

Das Talent Management in Unternehmen macht es sich zur Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderen Potenzialen für strategisch wichtige Funktionen als Führungskraft oder Fachexperte zu identifizieren und zu fördern.

Dies geschieht vor dem Hintergrund der organisatorischen Struktur des Unternehmens. Organisationen kombinieren Aufgabenfelder üblicherweise so miteinander, dass Funktionen entstehen. Diese werden dann mit Mitarbeitern besetzt. Auf diese Weise erhält jeder Mitarbeiter eine Stellenbezeichnung (z. B. Personalentwicklerin, Produktionsmitarbeiter) und nimmt einen bestimmten Rang in der Organisationshierarchie ein.



Grafik 1: Funktionsbezogene Organisationshierarchien

Die Aufgabe der Personalentwicklung in dieser Form der Organisationsgestaltung ist es, den Prozess der Anpassung der Funktionsinhaber an die funktionspezifischen Anforderungen zu unterstützen – durch Beschreibung der dafür nötigen Kompetenzen, durch Maßnahmen zur fachlichen Weiterbildung und durch Training der nötigen Kompetenzen.

Diese Form von Organisationsgestaltung und Führung beruht auf den Anforderungen in Hinblick auf Arbeitsteilung und Spezialisierung, wie sie sich im 20. Jahrhundert herausgebildet und auch bewährt haben. Vor allem seit der letzten Jahrhun-

dertwende spüren zahlreiche Unternehmen jedoch zunehmend die Grenzen dieses Systems: Die Anpassungsbereitschaft vieler MitarbeiterInnen nimmt ab. Vor allem hoch qualifizierte Talente und PotenzialträgerInnen wollen schon nach kurzer Unternehmenszugehörigkeit ihre Aufgabenfelder selbst mitgestalten und fordern dies vehement ein.

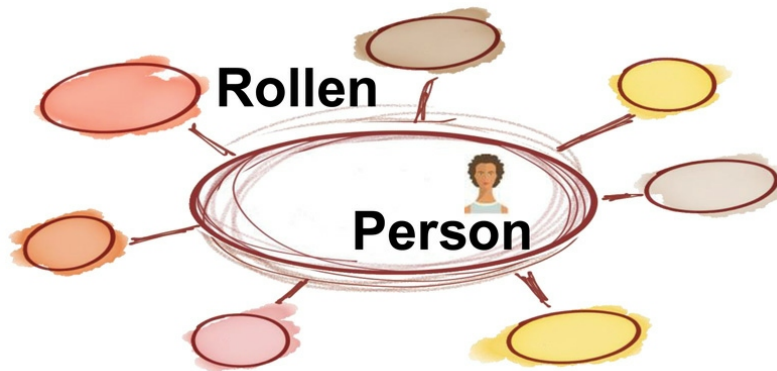
Ein zweiter Grund für die zunehmenden Schwierigkeiten, welche durch rein funktionsbezogene Organisationsstrukturen entstehen können, ist der zunehmende Innovationsdruck, dem sich die Unternehmen gegenüber sehen. Der *War for Talents* zeigt, dass es bereits schwierig ist, sich mit den nötigen Talenten zu versorgen, um die gegenwärtigen Aufgaben in hervorragender Qualität zu erfüllen. Es wird immer schwieriger, die Talenteplanung für die künftigen Herausforderungen auch nur einigermaßen verlässlich gestalten zu können. Zu divers sind die möglichen Zukunftsszenarien und -horizonte, denen wir uns heute gegenüber sehen, als dass wir unsere gegenwärtigen Funktionen mit hoher Verlässlichkeit zukunftstauglich definieren und bereits jetzt die Mitarbeitenden dafür identifizieren könnten.

Eine Herausforderung für das Talent Management wird es künftig demnach sein, jene Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu kennen und zu fördern, welche in Zukunft potenziell interessant für das Unternehmen sein könnten – selbst wenn diese gegenwärtig noch nicht genutzt werden. Talent Management in einem solchen Fall bedeutet dann nicht mehr nur die Förderung talentierter Personen, sondern umfasst die Identifikation und Förderung der im gesamten Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten. Personalabteilungen haben gegenwärtig oft wenig Wissen über jene Kompetenzen von Mitarbeitern, die diese im Rahmen ihres gegenwärtigen Aufgabengebietes nicht nutzen können. Dadurch bleiben in großem Stil wertvolle Ressourcen ungenutzt. Nehmen wir an, ein mittelgroßes Unternehmen entschließt sich dazu, im Bereich Social Media ►

Unternehmen nutzen gegenwärtig nur einen Bruchteil der Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen


zu kommunizieren, um auch jüngere Zielgruppen adäquat ansprechen zu können. Dazu will es auf Facebook und auf Twitter aktiv werden und die Accounts kontinuierlich betreuen. Bei der Frage, wer dies nun erledigen soll, stellt sich dem Unternehmen im traditionellen Denkmuster nun wahrscheinlich die Frage, welche Abteilung hiermit beauftragt werden soll. Letztlich wird die Aufgabe z. B. bei einem Mitarbeiter in der für Kommunikation zuständigen Abteilung landen, weil hier ähnliche Aufgaben erledigt werden, und zwar selbst dann,

einer Nebenrolle die Facebook-Seite betreuen. Durch Rollenorientierung verringert sich der Anpassungsdruck. Der persönliche Gestaltungsspielraum und damit die Motivation erhöhen sich. Selbstverständliche Voraussetzung ist, dass die zu besetzenden Rollen jedenfalls am Bedarf des Unternehmens orientiert sein müssen. Talenteförderung in einem derart organisierten Unternehmen bezieht sich nicht auf einzelne Personen mit einem fest definierten Set an Aufgabefeldern. Stattdessen werden vielfältige Person-Rollen-



Grafik 2: Rollenorientierung als Alternative zu hierarchischer Funktionsorientierung

wenn er wenig Erfahrung mit Facebook und Twitter hat. Vielleicht gibt es nun aber in der Personal- oder Rechtsabteilung eine erfahrene und begeisterte Facebookerin. Sie beherrscht nicht nur die leicht zu erlernende Technik, sondern verfügt auch über den für die Community passenden Sprachcode. Im Falle einer funktionsorientierten Arbeitsorganisation ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieses Talent ungenutzt bleibt. Verantwortlich dafür ist die wenig flexible Organisationsstruktur mit ihren vorbestimmten Stellenbezeichnungen und -beschreibungen. Einen Ausweg bietet die Forcierung von Rollenorientierung anstelle von Funktionsorientierung in Unternehmen – ein Weg, den eine zwar noch geringe, aber rasch wachsende Zahl von Organisationen mittlerweile geht. Die Aufgaben ihrer Mitarbeiter ergeben sich nicht aus fixen Stellenbeschreibungen. Sie entstehen eher aus einer Anzahl von Rollen, welche sich die Mitarbeiter selbst auf Basis ihrer Talente und Interessen wählen. In einer solchen Organisation würde man also nach einem Mitarbeiter suchen, welcher die Qualifikation und das Interesse hat, die Facebook-Seite zu betreuen, egal in welcher Abteilung er oder sie grundsätzlich arbeitet. Ähnlich wie ein Schauspieler in einem Theater Rollen in mehreren Stücken übernehmen kann, so hätte diese Person dann vielleicht ihre Hauptrolle in der Rechtsabteilung und würde in

Kombinationen gefördert, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens relevant sind. Verglichen mit der Zahl der Funktionen ist die Zahl an solchen möglichen Rollen natürlich ungleich größer. Es ist relativ einfach, mit Hilfe eines Organigramms den Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Funktionen zu erhalten. Rollenvielfalt ist ungleich schwieriger zu überblicken. Unübersichtlichkeit kann bei Führungskräften auch zu Unsicherheit und Angst führen. Diese Herausforderung gilt es zu lösen. Ein Ansatz dafür findet sich im Customer Relationship Management. Um kundenorientiert arbeiten zu können, haben Unternehmen ausgereifte Lösungen für Kunden implementiert. Unternehmen generieren dabei hoch individualisiertes Wissen über die Interessen und Bedürfnisse ihrer Kunden. Um mitarbeiter- und talenteorientiert arbeiten zu können, wird es analog dazu ein Employee Relationship Management brauchen. Wenn die Personalabteilung wenig Erfahrung damit hat, könnte diese Tätigkeit eine schöne Nebenrolle für einen Customer Relationship Manager bieten. 

Die Aufgaben der Mitarbeiter entstehen eher aus einer Anzahl von Rollen, welche sie sich selbst wählen

Literatur

Wolfgang Grilz und Martina Scheinecker (2016). "Innovation durch Human Resource Management". In: Mario Weiss, Hrsg., Handlungskompetenz Innovation. Bern



H. Salzmann

Von unerwarteten Ideen der Avantgardekunst sowie von Viktor Frankls Konzept der neurotischen Erfolgsfixierung können wir uns Anregungen holen, wenn wir die Innovationsfähigkeit von Menschen fördern wollen.

Herbert Salzmann

Woher kommen die neuen Ideen?

Die Mission ist das Echteste und Ursprünglichste eines Unternehmens

Wir können durch Üben und Nachahmen bewährter Methoden zwar hochprofessionell werden, innovativ sind wir deswegen aber noch nicht unbedingt. Nur manchen Menschen scheint es zu gelingen, in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich immer wieder Neuschöpfungen hervorzubringen. Was unterscheidet solche schöpferischen Menschen von anderen?

Eine Antwort findet sich möglicherweise in der Kunst, denn in unserer modernen Gesellschaft ist es besonders der Typus des Künstlers, dem die Fähigkeit der laufenden Neuschöpfung zugeschrieben wird. Insbesondere die Epoche der klassischen Avantgarde (ca. 1905 bis 1933) schien gesegnet mit Neuschöpfungen aller Art. Und hier lässt sich eine interessante Spur aufnehmen zu der Frage, worin denn das Neue bestehe und wie es hervorgebracht werden kann.

Avantgarde: Das Neue ist das Ursprüngliche in zeitgemäßer Form

Es muss noch heute erstaunen, dass in dem von Franz Marc und Wassily Kandinsky 1911 herausgegebenen Almanach *Der Blaue Reiter* neben den revolutionärsten abstrakten Malereien auch alte Illustrationen aus Grimms Märchen und laienhafte religiöse Glasmalereien aus dem bäuerlichen Umfeld in Bayern gezeigt und gewürdigt wurden. Diese radikalen Erneuerer, die sich vehement gegen den substanzlosen Manierismus und Historizismus ihrer Zeit wandten, schätzten gleichzeitig solche scheinbar biedere und naive Kunst, weil sie ihnen vorbildlich *echt* erschien. Das Neue war für die Avantgardisten also nichts anderes als das Echte und Ursprüngliche, das in jeder Zeit seine angemessene Form finden muss. ▶

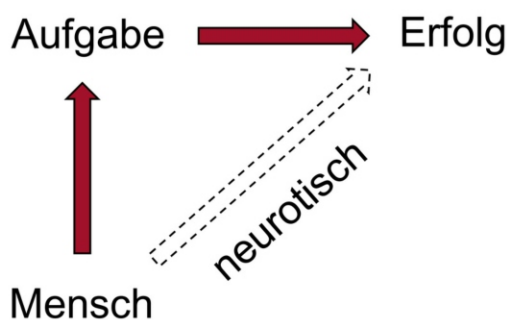


Wassily Kandinsky (Foto: open culture)

Was ist nun dieses Ursprüngliche für einen arbeitenden Menschen und was ist es in einer Organisation? Eine einfache Antwort finden wir in der Studie *Built to Last* von Collins und Porras. Langfristige Bestperformer sind bereit, fast alles zu verändern: ihre Methoden, Strategien, Strukturen, Produkte. Was diese Unternehmen aber möglichst dauerhaft bewahren, ist ihr Wertekern und ihre Mission. Die Mission ist das Echte und Ursprünglichste eines Unternehmens und auch einer leidenschaftlich arbeitenden Person, im Sinne der genuinen Quelle der Motivation. Von dieser Mission her kann Personalentwicklung die Brücke zur Innovationsfähigkeit schlagen.

Erfolgsorientierung als Neurose

Auch der Therapeut Viktor Frankl betont die Bedeutung einer Mission, eines Sinns oder schlicht einer Aufgabe. Sein Ansatz beim Thema sexuelle Störungen war, dass letztere häufig durch eine Fixierung auf das Lusterlebnis zustande kommen. *Je mehr es einem um die Lust geht, umso mehr vergeht sie einem auch schon [...]. Lust stellt sich jeweils von selber ein – und zwar mit dem Erreichen eines Zieles; Lust ist Folge – aber nicht selber Ziel.* Umgelegt auf den beruflichen Erfolg heißt das, *wer Erfolg haben will, dem entgeht er auch schon, oder wer unbedingt innovativ sein will, dem fällt nichts ein.* Stattdessen sollten wir leidenschaftlich einer sinnvollen Aufgabe nachgehen, dann ergibt sich Erfolg, dann entstehen auch neue Ideen.




Diese Thesen werden von Collins und Porras in ihren Untersuchungen zu den langfristig erfolgreichsten Unternehmen bestätigt. Diesen ist nämlich gemeinsam, dass sie sich nicht auf den Erfolg, sondern auf ihre Mission konzentrieren. So meinte etwa der Pharmapionier Georg Merck in den 20er Jahren: *Medikamente sind für die Patienten da, nicht um Gewinne zu machen. Die Gewinne kommen von selbst.* (zit. nach Collins & Porras).

Ein spektakuläres Beispiel dafür lieferte auch Henry Ford 1916. *Meiner Meinung nach sollten wir nicht*

versuchen ... übermäßige Gewinne zu erwirtschaften [...]. Ich halte es für besser, viele Autos mit einer niedrigen Gewinnspanne zu verkaufen. Denn so kann sich ein größerer Kreis von Personen ein Auto leisten und die Freude am Fahren erleben. Und außerdem werden auf diese Weise viele gut bezahlte Arbeitsplätze geschaffen. Dies sind meine beiden Lebensziele. 1908-1916 senkte Ford die Preise um 58 % trotz Wartelisten, trotz Klagen der eigenen Aktionäre, zugleich verdoppelte er die Löhne. Das Wallstreet Journal schrieb damals, *ein schwerer ökonomischer Fehler, wenn nicht gar ein Verbrechen* (zit. nach Collins & Porras).

Wir können daraus lernen, dass wir die wichtigen Dinge im Leben – Glück, Liebe, Freude oder Erfolg – nicht gezielt herstellen können. Wir können zwar etwas dafür tun, aber letztlich ergeben sie sich, erfolgen, fallen uns zu. Wir brauchen also eine offene, spielerische, experimentierfreudige Haltung in unserer Arbeit, damit neue Einfälle Platz haben.

Welche Schlüsse können aus diesen Gedanken für eine systematische Personalentwicklung gezogen werden?

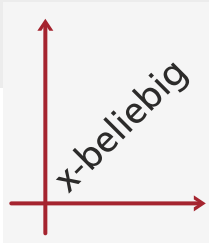
1. Jeder Mensch sollte seine wenigen zentralen Aufgaben gut kennen und mit anderen abgestimmt haben. Einfache Aufgabenbeschreibungen sind dafür brauchbarer als komplizierte Stellenbeschreibungen.
2. Führungskräfte sollten wissen, dass es ihre Hauptaufgabe ist, für klare und abgestimmte Aufgaben und Ziele zu sorgen, um die Menschen dann frei und selbstgesteuert ihre Arbeit tun zu lassen. Darin können Führungskräfte geschult werden.
3. Führungskräfte sollten wissen, dass direktives Verhalten nicht nur der Motivation schadet, sondern vor allem der Kreativität und der Innovation. Durch Feedbacks von Mitarbeitenden können solche Führungskräfte sichtbar werden, um sie dann durch Führung und Schulung zu veranlassen, dieses Verhalten zu ändern.
4. Voraussetzung für alle diese Punkte ist es, dass die Organisation eine Mission in der Gesellschaft verfolgt und nicht nur auf Gewinn ausgerichtet ist. 

Literatur

- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*. New York.
- Frankl, V. (1975). *Der leidende Mensch – Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*. München, Zürich.
- Kandinsky, W. & Marc F. (1911). *Der Blaue Reiter*.

Von der Mission her kann Personalentwicklung die Brücke zur Innovationsfähigkeit schlagen

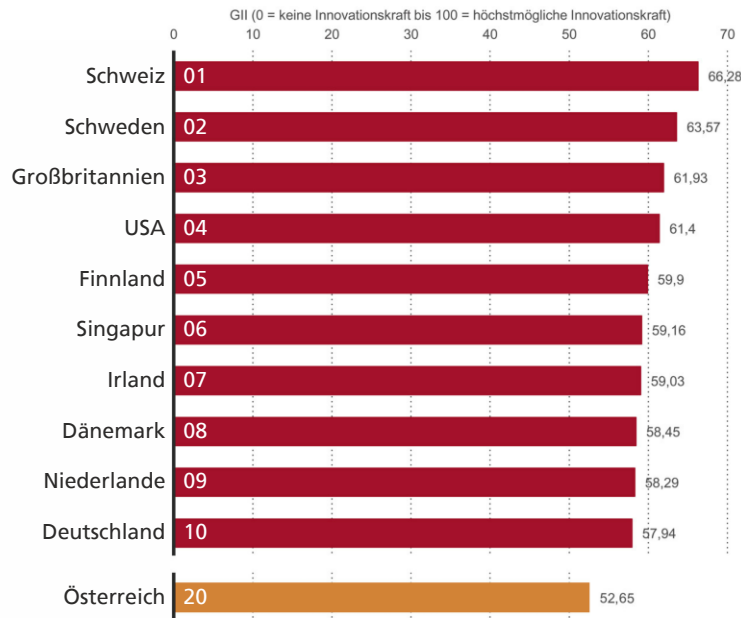
"Medikamente sind für die Patienten da, nicht um Gewinne zu machen. Die Gewinne kommen von selbst." Georg Merck



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Top 10 Länder weltweit nach dem Global Innovation Index 2016

Quelle: WIPO; Cornell University; Insead, August 2016



Weiss, M. (Hrsg.) (2016). Handlungskompetenz Innovation. Bern.

Literaturtipp

Zwischen Regeln und Risiken passiert in Unternehmen die Innovation. Wie können Manager die Sicherheit des Bestehenden wahren und gleichzeitig durch Regelbrüche das Neue zulassen? Wie stellen sie die Weichen, damit das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt?

Die heutige etablierten Veränderungs- und Verbesserungsprozesse sind zu wenig radikal angelegt. Sie reichen nicht weit genug um die zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können. Viele Innovationsansätze werden über Kreativtechniken und Innovationsmethoden beschrieben. Dabei wird übersehen, dass die Gestaltung der Organisation selbst eine bedeutende Voraussetzung für Innovation ist. Es geht um Strukturen die Freiräume ermöglichen, es geht um Führungsverhalten, die dem Neuen einen Raum gibt und es geht um eine inspirierende Kultur.

In *Handlungskompetenz Innovation* zeigen Beraterinnen und Berater der Trigon Entwicklungsberatung, mit welchen Methoden und Zugängen sie gemeinsam mit ihren Kunden Innovationsprozesse anstoßen und Managementsysteme etablieren, damit sich laufend und systematisch Neues entwickeln kann. Die Autorinnen und Autoren sind erfahrene Berater und stellen die reflektierten Erkenntnisse aus der Praxis zur Verfügung.

Beschrieben werden unter anderem neun Bausteine, die sich für die Gestaltung von Innovationsprozessen bewährt haben. Es wird gezeigt, wie ein Innovations-Managementssystem eingeführt wird und wie man sich als Führungskraft verhalten sollte um Innovationen nicht zu verhindern.

Mehr als 50 Skizzen und viele Fallbeispiele machen das Buch zu einem lebendigen Dokument aktueller Innovationspraxis.

Glas's Glosse



Es ist erfreulich, dass die Idee der Selbststeuerung im Top-Management mehr und mehr Anklang findet. Denn es zeigte sich, dass durch Selbststeuerung akute Krisen effektiv bewältigt und innovative Ideen schneller gefunden und besser umgesetzt werden. Doch obschon diese Idee sehr anspricht, ist das Management oft enttäuscht, wenn die Wirkungen ihrer Implementierung weit unter den Erwartungen bleiben.

Nach meiner Erfahrung liegt dies in erster Linie daran, dass das Ziel der Erneuerung – eigenverantwortliche Selbststeuerung! – durch ein Change-Management verwirklicht wird, das zum Ziel in eklatantem Widerspruch steht. Denn wenn die Prinzipien für den erwünschten Zustand nicht auch fürs Change-Management – als Weg zu diesem Ziel! – konsequent beachtet werden, dann entsteht bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verwirrung. Und das Management verliert an Glaubwürdigkeit. Beispiel: Teamwork kann nicht bloß von oben herab angeordnet werden, sondern setzt voraus, dass Raum fürs Lernen und Fehlermachen gegeben wird, so dass unterwegs zum Ziel aus diesen Erfahrungen Teamfähigkeit entsteht. Wer glaubt, dass es mit Befehlen getan ist, darf sich

nicht wundern, wenn die Menschen darauf als unmündige Befehlsempfänger reagieren. – Oder: Kunden-Orientierung wird niemals entstehen, wenn nicht das Management selbst seine Führung als Dienstleistung an seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern versteht. Denn sie sind die internen Kunden aller Management-Serviceleistungen! – Oder: Wenn das Innovationsziel kontinuierliche Prozess-Orientierung ist, damit von den Beteiligten auf allen Ebenen die gängigen Formen der Ablauforganisation laufend hinterfragt und optimiert werden, dann wird Prozess-Orientierung nur erreicht durch ein entsprechendes Change-Management. Es muss so angelegt werden, dass die Menschen zu aktiv Mitgestaltenden dieses Erneuerungs-Prozesses werden, der sie selber betrifft. Daran lernen sie die Instrumente der Prozessverbesserung ganz praktisch kennen und anwenden – und dies steigert die Innovationsfähigkeit einer Organisation.

Für das Ergebnis ist immer entscheidend, dass die Prinzipien des Weges mit den Prinzipien des angestrebten Ziels stimmig sind. Genau das ermöglicht professionell gestaltete Organisationsentwicklung!

Friedrich Glas

Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Innovationsfaktor Personalentwicklung

Wie kann die Personalentwicklung zum Innovationsfaktor für Organisationen werden? Trigon unterstützt Personalentwickler und Führungskräfte durch Lehrgänge und Beratung zur neuen Rolle und den Aufgaben der Personalentwicklung. Die Gestaltung von Prozessen der Kulturveränderung, die Förderung von Selbstverantwortung sowie die Integration von Kreativität und Innovation in das Performance Management System sind maßgebliche Elemente dieser Arbeit. Sie unterstützt Unternehmen in ihrem Anspruch an Kundenorientierung, bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder der Anpassungsfähigkeit an neue Marktgegebenheiten. Außerdem bewirkt die Arbeit am Innovationsfaktor Personalentwicklung, dass ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber für innovative Persönlichkeiten wahrgenommen wird.

Präsent und bewusst führen – Mindful Leadership

Führungskräfte stehen heute unter einem hohen Druck. Präsenz und Achtsamkeit sind wichtige Fähigkeiten, um mit der steigenden Komplexität umzugehen und dabei leistungsfähig, gesund und zufrieden zu bleiben. Achtsamkeitsprogramme bei großen Organisationen wie SAP, Bosch etc. setzen auf die innovative und kulturverändernde Kraft von Mindfulness Trainings in der gesamten Organisation. Trigon führt diese Programme sowohl als offene Gruppen als auch Inhouse durch. Achtsamkeit und Bewusstheit werden darin als Metakompetenzen der Führung entwickelt. Dabei wird an der Qualität des Kommunizierens, Führens und Entscheidens gearbeitet.

HR-Strategieberatung

Entwicklung, Überprüfung oder Neukonzeption der HR-Strategie in Abstimmung mit den Unternehmenszielen; Leistungsportfolio, Gestaltungs- und Servicerollen, De/Zentralisierung, Übersetzung in HR-Strukturen (z. B. Business Partner-Modell); Einbeziehung aktueller Entwicklungen (Digitalisierung, Talent Management, Fachkarriere, neue Führungsmodelle etc.).

Transformation von Führungskulturen

Entwicklung von Verantwortungskulturen, Training und Coaching von Führungskräften, Etablierung von laufenden Lernprozessen und gegenseitiger Beratung, die Ermächtigung von Teams zur Selbstführung, Fortbildung von Führungskräften als Mentoren von selbststeuernden Teams.

Talent Management

Professionelles Talent Management ist ein von der Strategie abgeleiteter Prozess zur Gewinnung, Identifikation sowie zur Entwicklung und zum optimalen Einsatz von *Talenten*. Talente im Unternehmen mit systematischen Prozessen der Potenzialerkennung identifizieren, Entwicklungsprogramme für High Potentials, die MitarbeiterInnen entsprechend ihren Fähigkeiten und Ambitionen optimal einsetzen, so dass sie langfristig mit Freude und Engagement im Unternehmen arbeiten und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Informationen zu unserem Beratungsverständnis und zu unseren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie unter www.trigon-academy.info. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Impressum

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | Koordination: Wolfgang Grilz und Susanne Skandera
Fotos: Alle Fotos von Fotolia.com: Seite 1: Trueffelpix #104380251; Seite 1 & 2: Sunny studio #92872942
Satz: Michael Rath | Druck: Druckerei Khil, Graz