

Letztes Update am So, 24.02.2019 06:05  
APAOnlineticker / Tiroler Tageszeitung Onlineausgabe

---

## Vom „Egosystem zum Ecosystem“ - über die Pluralität von Unternehmen

Wien (APA) - Ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist keine einfache Sache. Es aus einer Krise hinauszuführen verlangt Erfahrung, Kompetenz und Geschick. Dabei helfen können unterschiedliche Perspektiven und Potenziale von Mitarbeitern. Vorausgesetzt sie werden erkannt und genutzt, und die Beschäftigten kennen die Gründe von Entscheidungen. Mit der internen Kommunikation haben Firmen in Österreich Probleme.

Ein Unternehmen, das sich als modern versteht und in seiner Außenwirkung auch so ankommen möchte, heftet sich gerne das Image der Diversität an. Wenn es um den Schlüsselfaktor einer erfolgreichen Unternehmensstrategie geht, sprechen der Philosoph Harald Katzmaier und die Strategieberaterin Birgit Kraft-Kinz aber lieber von „Variabilität“ als „Diversität“. Letzteres sei im öffentlichen Diskurs immer mehr zu einem Schlagwort verkommen und bezieht sich in der Regel auf Geschlecht oder Herkunft der Arbeitskräfte. Variabilität hingegen wollen sie als kreative Agilität von Führungskräften und Mitarbeitern verstanden sehen. Als eine Kultur, die im gesamten Unternehmen implementiert und verinnerlicht wird.

Um das Konzept der Variabilität für seine Klienten leicht verständlich zu machen, benutzt Katzmaier die Allegorie eines Fuchses in seinem Bau: Dieser habe verschiedene Ausgänge, um auf Gefahrensituationen zu reagieren und zu entkommen. Das ist Variabilität als Krisenmanagement.

„Es ist auch wichtig, die Variabilität in Bezug auf Lebenszyklen zu verstehen“, sagt Katzmaier im Gespräch mit der APA. Man durchlebt Höhen und Tiefen. Gleiches gilt für den Konjunkturzyklus eines Unternehmens. Verschiedene Situationen verlangen verschiedene Führungsstile. Je sicherer sich eine Führungskraft ihrer Sache ist, desto schwerer erwischt es sie, wenn unvorhergesehene Situationen eintreffen: Die Kündigung eines zentralen Mitarbeiters oder das Auftreten eines neuen Konkurrenten zum Beispiel. „Überraschungen passieren, aber wir sollten nicht überrascht sein, wenn Überraschungen passieren“, so Katzmaier.

Variabilität kann auch im Bereich der Kreativität und Innovation angewendet werden. Wie können Potenziale der Mitarbeiter voll ausgeschöpft werden? Als zentralen Baustein hierfür sehen die Unternehmensberater die interne Kommunikation. Ein Aspekt, bei dem beide erhebliche Defizite in der österreichischen Unternehmenskultur wahrnehmen. „Unternehmen in Österreich sind in punkto interner Kommunikation extrem schlecht unterwegs. Da gibt es Verbesserungsbedarf“, sagt die Beraterin Kraft-Kinz. Ihre Agentur bietet Trainings für Marketing, Kommunikation und Vertrieb an.

Doch was genau läuft in der internen Firmenkommunikation falsch? „Es ist noch viel zu intransparent und geheimnisvoll, wie Entscheidungen getroffen werden. Du erzählst jemanden, was er tun soll, du erzählst vielleicht auch wie er es tun soll, aber das Warum wird nicht kommuniziert“, bemängelt Katzmaier. „Wichtig wäre zu kommunizieren: Warum dieses Ziel? Was ist die Rolle der Mitarbeiter um dieses Ziel zu erreichen? Sind wir Weggefährten? Sind wir Teil eines gemeinsamen Prozesses?“

Eine Start-up-Kultur à la Silicon Valley sieht Katzmair auch nicht als Lösung an. Diese seien kurzlebig und mit viel heißer Luft verbunden. Man müsse nur auf österreichische Unternehmen blicken, die in der Wirtschaftswelt erfolgreich in Nischenmärkten unterwegs seien. Was diese gemein haben, sei Kontinuität in der Führung und ein kultureller Umgang innerhalb des Unternehmens, eine Art „wertebasiertes Leadership“.

Die Strategien Katzmairs stammen aus der Soziologie und Psychologie. Er ist Experte für Netzwerk- und Resilienzforschung. Resilienz beschäftigt sich, vereinfacht gesagt, mit der Fähigkeit auf große und unvorhergesehene Störfaktoren zu reagieren, ohne wesentliche Strukturen und Kontrollprozesse aufzugeben. Das gilt sowohl für die menschliche Psyche als auch soziale Systeme. Und für die Wirtschaft, als sozialwissenschaftliches Terrain, wohl auch.

Die Konzepte zielen darauf ab, die Mitarbeiterloyalität an das Unternehmen zu stärken, aber auch die Interaktion mit Stakeholdern von außerhalb zu verbessern. Welchen Hebel muss ein Unternehmen wo und wann ansetzen, um wieder auf den erhofften erfolgreichen Kurs zu gelangen. Dabei ist es wichtig, einen Überblick über das „Ökosystem“ seines Unternehmens zu haben. Katzmairs Beratungsfirma FASresearch bietet Klienten hierfür ein Visualisierungstool an, das eine Karte mit den wichtigsten Stakeholdern skizziert. Das sei wichtig um im richtigen Moment die richtigen Kontakte aktivieren zu können - er beschreibt dies als Variabilität der Netzwerke.

Katzmair und Kraft-Kinz plädieren für einen emphatischen Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Ein aktives Fördern der Pluralität oder eben Diversität. Führungskräfte müssen lernfähig sein und von einer allzu starken Selbstüberzeugung absehen.

Katzmair, mit Allegorien schnell zur Hand, hebt das Potenzial eines hellenistischen Weltbildes mit den Stärken der verschiedenen Götter hervor, anstatt der monotheistischen Vorstellung eines einzigen allmächtigen Gottes zu folgen.