



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

**Issue\_9**  
**Erfolg**

Erfolg

# Fliegen und getragen sein

**Erfolgreich – wer ist das nicht? In Jahresberichten und auf den Profilen sozialer Netzwerke sind wir es jedenfalls alle. Tatsächlich sehnen wir den Erfolg aber häufiger herbei, als ihn ehrlich zu fühlen. Woran liegt das? Welche Referenzsysteme legen wir unserem Siegen oder Scheitern zugrunde? Zum Jahresabschluss lohnt ein prüfender Blick auf diese Konzepte – und auf das Erreichte. Der reflektierte Erfolg oder Misserfolg ist als Markierung für die Zukunft wertvoller. Dabei ist Erfolg weniger krönender Abschluss als vielmehr ein Moment im Geschehen mit einem Vorher und Nachher. Das „Davor“ ist geprägt von einer günstigen Konstellation: Glück, Kompetenz, Kapital, Timing, etc. Das „Danach“ macht uns die Wiederholung des Erfolgs zur Aufgabe. Beides – Ermöglichen und Wiederholen – erfordert Kooperation und das Aufbauen auf Bestehendem (mit Issac Newton: das Stehen „auf den Schultern von Riesen“). Darin besteht das Paradoxon der einsamen Heldengeschichte – denn: der Held wird beim Fliegen getragen.**

**Mit dieser Ausgabe des Issue laden wir Sie zu einem philosophischen Spaziergang und zur persönlichen Standortbestimmung ein. Wir eröffnen Perspektiven auf Erfolge in Strategie, Wandel und Führung. In diesem Sinn: Viel Erfolg beim Lesen, Reflektieren und Feiern!**

**Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team**

- 6 Strategie** „Stay hungry“ oder einsame Lorbeeren – Die Folgen des Erfolgs für die Strategiearbeit
- 9 Wandel** Play hard. Party fast. – Wie man Erfolge heute reflektieren könnte
- 11 Führung** Was heißt hier kollektiv? – Die Vermessung des Führungserfolgs
- 15 Pioniere** KarrierInnen gefällig?

„Mein größter Erfolg in 2012 sind ein bis zwei von mir veranlasste Personalveränderungen, die junge Mitarbeiter früh mit verantwortungsvollen Aufgaben konfrontiert und sich nach kurzer Zeit als sehr erfolgreich herausgestellt haben. Das hat funktioniert, weil ich mich auf mein Gefühl verlassen habe und nicht auf die kühle Rationalität.“

**Kurt Schäfer, Vice President, Daimler Group Treasury**

„Mein größter Erfolg 2012 ist, dass ich als freie Journalistin beweisen konnte, dass man als Moderedakteurin genauso gehaltvoll über Feminismus schreiben kann, wie als Wirtschaftsjournalistin über Beautytrends.“

**Yvonne Schröder, dieschroeder.com**

„Erfolg ist für mich, wenn meine Kinder kritische Fragen stellen und ihre Träume entwickeln.“

**Harald Katzenschläger, Gründer, Dream Academia/Dreamicon Valley**

„Mein größter Erfolg 2012 war es zu erkennen (und zu verinnerlichen), dass man niemals weiß, wann man etwas zum letzten Mal tut; wann man jemanden zum letzten Mal sieht. Dass alles ein Ende hat und die Welt sich weiterdreht.“

**Michael Stavarič, Schriftsteller**

„Für mich ist Erfolg, wenn in einem Workshop mit Kunden etwas Gemeinsames entsteht. Etwas, das bisher weder bei uns, noch beim Kunden da war. Da ist Co-Creation erlebbar und ich liebe diesen Zustand.“

**Judith Kölblinger, Senior Consultant, Heitger Consulting**

„I started a new business and managed to fit the right people in the right place.“

**Jakub Lebeda, Co-Gründer, Clipatize/Warschau**

„Mein größter Erfolg 2012 war eine gelungene Akquisition in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld: In Ungarn haben wir den Marktführer im Werkzeughandel übernommen. Als Erfolg sehe ich auch, heute als Unternehmen so gut aufgestellt zu sein, dass wir auch bei schwacher Konjunktur gute Ergebnisse erwirtschaften.“

**Wolfgang Blum, Vorstandsvorsitzender, Haberkorn Holding AG**

**„Erfolg: Freunde.“**

**Christian Mafee, Flugzeugtechniker, Jet Alliance Technical Services GmbH**

„Ich habe es 2012 geschafft, mich in eine Altherren-Handballmannschaft und in eine Bandformation zu integrieren. Das hatte ich lange vor und noch nicht gemacht. Beides ist aufgegangen und macht mir sehr viel Freude. Beruflich waren es einige geniale Großgruppenveranstaltungen in einem internationalen Merger, die sehr im Flow waren.“

**Philipp Rafelsberger, Senior Consultant, Heitger Consulting**

„Meinen persönlichen Erfolg sehe ich darin, durch Initiative, Vernetzung und professionelle Ansprache überschaubare Veränderungsprozesse in der Entwicklungszusammenarbeit zu begleiten und zu Ende zu bringen.“

**Friedbert Ottacher, Projektkoordinator Äthiopien und Sudan, Licht für die Welt**

„Wir haben einen Startup Accelerator gegründet und in drei Monaten alles aufgebaut. Von 244 Anmeldungen haben wir 8 für ein super Programm ausgewählt. Wir haben internationale Mentoren eingeflogen, waren in Silicon Valley und konnten den Startups wirklich helfen.“

**Mike Reiner, The Catalyzer, Startup Wise Guys/Tallinn**

„Ich bin zum ersten Mal auf einem Surfboard gestanden und an meinem Geburtstag sieben Stunden auf einen Vulkan gegangen – oben den Sonnenaufgang zu sehen, war richtig geil. Außerdem: ein eigenes Unternehmen zu starten, mein eigenes Ding zu machen. Positives Feedback für eine Sache, die du selbst entwickelst, ist ein tolles Gefühl.“

**Stan Bugaev, Co-Gründer, Epiclist/Berlin**

„Die Einrichtung eines Competence Centers für Gender und Diversity an der Hochschule.“

**Prof. Laila Hofmann, Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg; Senior Consultant, Heitger Consulting**

„Erfolg muss nicht groß sein. Für mich heißt es, in mir zu ruhen, mich zu spüren und mit mir im Einklang zu sein. Und mich nicht von dem vermeintlichen Streben nach äußerem Erfolg – Anerkennung, Macht, Geld – leiten zu lassen. Mein größter Erfolg 2012 ist es, dass ich mich und meine Bedürfnisse bewusst wahrnehme trotz der wenigen Zeit und der großen Herausforderung, als Mutter wieder ins Berufsleben zurückzufinden.“

**Claudia Stoltz, Senior Manager Human Resources Development, Heraeus Holding GmbH**

„Die eigenen Erfolge erkennen.“

**Mira Kolenc, Marke & Kommunikation, Heitger Consulting; Bloggerin, mirakolenc.com**

„Erfolg ist für mich, junge Menschen dabei zu unterstützen, ihre Optionen im Leben kennen zu lernen und Dinge zu erreichen, die sie nicht kannten oder für unerreichbar hielten.“

**Walter Emberger, Gründer & CEO, Teach For Austria**

„Wir haben unsere hochgesteckten Wachstumsziele für 2012 noch übertroffen. Unser Roboat hat erstmals konkrete Anwendung gefunden in der Erforschung von Walen in der Ostsee.“

**Karim Jafarmadar, Gründer & CEO, INNOC/Wien**

„Mein diesjähriger Erfolg ist ja unter anderem mein größter Misserfolg.“

**Otto Jekel, Künstler**

„Mein größter Erfolg 2012: Der Tag, an dem ich nicht der erwartete Seminarvortragende war (Wolfgang Looss, für den ich, weil er krank war, einsprang), und an dem alle es dem Unerwarteten erlaubten, sie zu überraschen und – zu bereichern. Meinem Mut (zu Neuem) und meiner Achtung (für das Geschaffene) begegnete der Mut und die Achtung jedes/jeder Beteiligten – eine beglückende und anstrengende Koproduktion.“

**Katja Rainer, Senior Consultant, Heitger Consulting**

„Mein größter Erfolg 2012 ist, dass es mir möglich war, meine Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was mir im Kleinen und Alltäglichen gut gelungen ist, mich daran zu erfreuen und dabei mit mir zufrieden zu sein.“

**Ebrû Sonuç, Senior Consultant, Heitger Consulting**

„Mein größter Erfolg 2012 war die positive Absolvierung von 32 ECTS im Sommersemester auf der Uni und nebenbei die erfolgreiche Organisation eines Jugendtreffens für 400 Teens.“

**B. Stark, Master-Student BWL, Universität Wien**

„Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Unternehmensziele zu erreichen und sie zu ihren eigenen zu machen.“

**Client Relationship Manager, Mittelstand Finanzbranche**

„Schöne Erfolge des Jahres 2012 kamen dann, wenn ich einen neuen, unbekannteren Weg eingeschlagen habe und merken durfte, dass viele Menschen nur darauf gewartet haben, dass jemand diesen Schritt geht. So zum Beispiel, wenn ich traditionelle Veranstaltungsformate auf unerwartete Weise aufgebrochen habe und sich Gäste nach einem kurzen Stirnrunzeln voller Engagement eingebracht haben.“

**Stefan Bergheim, Gründer & Direktor, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt**

**„Erfolg heißt für mich, sich dafür zu entscheiden und den Mut zu haben neue Wege zu gehen, dafür die Anerkennung von anderen zu erhalten und sich diese auch selbst zuzusprechen.“**

**Wiebke Seewaldt, Assistentin der Geschäftsleitung, HiScout GmbH**

*„Mein größter Erfolg in diesem Jahr hat zwar noch keine Zähne, hinterlässt aber dennoch einen starken und nachhaltigen Eindruck in unserem Leben.“*

**Alexander M. Pöll, Gründer & Designer, INFOUND/Wien**

„Ich habe im Januar 2012 alles auf eine Karte gesetzt und gewonnen! Einen interessanten neuen Job, den ich nach allen Seiten in Zukunft auskosten möchte. Das Beste: Unerwartet ist eine meiner Stärken voll zur Entfaltung gekommen. In den Fotoproduktionen treffe ich allein Geschmacksurteile – das macht mir riesig Spaß und ich habe damit Erfolg!“

**Delna Antia, Journalistin und Chefica vom Dienst, Magazin biber**

**„Man ist nie zu alt, um aufs Pferd zu steigen!“**

**Ira Stalzer, Office-Management & Öffentlichkeitsarbeit, Heitger Consulting**

„2012 ist Wien als Startup City ‚erwacht‘, wir haben nun eine Aufbruchsstimmung wie selten zuvor. Die Wahrnehmung, dass Speedinvest da nicht ganz unbeeiligt ist, ist wohl mein größter persönlicher Erfolg!“

**Oliver Holle, CEO, Speedinvest**

„Erfolg ist für mich das Erreichen der eigenen Ziele.“

**Linnéa Serfass, Studentin Grundschullehrant, Universität Bremen**

**„Unsere Tochter Penelope hat am ersten Geburtstag ihre ersten eigenen Schritte gemacht.“**

**Andreas Fraunberger, Gründer & Geschäftsführer, Junge Römer/Wien**

„Erfolg ist die Zufriedenheit, die sich einstellt, wenn man selbst etwas zur Erfüllung eines Wunsches beitragen kann.“

**Christine Kern, Logopädie-Studentin, Tango Tänzerin**

„Den Drahtseilakt zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit siegreich vollführen, um so eine langfristige, vertrauensvolle und rentable Geschäftsbeziehung aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten.“

**Lea-Marie Fieblinger, Account Managerin, dmc digital media center GmbH**

„Als Erfolg gilt für mich, wenn ich meinen Werten und Wunschzielen in meinem alltäglichen Handeln treu bleibe und es schaffe, aus meinen Misserfolgen etwas zu lernen.“

**Pia Ottacher, Community- und Projektmanagement, Heitger Consulting**

**„Eine neue Vielfalt und Komplexität von Aufträgen – von regional zu global – alleine oder mit unterschiedlichsten Partnern gemindert zu haben und daran gewachsen zu sein. Stiller zu bleiben im Sturm, vielleicht ein Stück resilienter zu sein.“**

**Adrienne Rubatos, Senior Consultant, Heitger Consulting**

# „Stay hungry“ oder einsame Lorbeeren – Die Folgen des Erfolgs für die Strategiearbeit

**K**ein Wunder, denn was Stefan Raab anpackt, wird meist ein Erfolg“, schreibt die *FTD* wenige Tage nach dem – gemessen in Einschaltquoten – gelungenen Start der Polit-Sendung „Die absolute Mehrheit“. Die Person Stefan Raab ist der Garant für Erfolg. Untermuert wird dies retrospektiv mit einer Slideshow der bisherigen „Meilensteine des deutschen TV-Tausendsassas“. – Die nächste Schlagzeile: „E.ON-Aktie stürzt ab“, der Energiekonzern verschreckt mit einer „Gewinnwarnung“ seine Anleger, ebenfalls in der *FTD* zu lesen. Nach der Ankündigung, die für 2013 angestrebte Dividende von 1,10 Euro nicht erreichen zu können, stürzt die E.ON-Aktie um 10,4 Prozent ab. Eine „Gewinnwarnung“ (Oxymoron?) ist der Auslöser, der Kursverlust Indikator für den Misserfolg. Die Frage ist: Wer entscheidet, was erfolgreich ist? Und welcher Erfolg ist für das Kollektiv und für den Einzelnen wünschenswert? Was denken zum Beispiel Günther Jauch und RWE über das Abschneiden von Stefan Raab und E.ON? Mögliche Bewertungen für Erfolg oder Misserfolg gibt es unendlich viele, genauso wie Wege ans Ziel. Es drängt sich die Frage auf: Was folgt auf den Erfolg? Wir nähern uns dem an Strategie orientierten Erfolg und Misserfolg entlang ebendieser Fragen.

## Was heißt „Erfolgreich-Sein“?

Erfolg ist ein Urteil, kein Fakt. Er bezieht sich immer auf ein Referenzsystem und wirft im Moment seines Auftretens die Frage auf, woran er gemessen wurde. Der zugrunde

gelegte Maßstab entscheidet letztlich, ob etwas als erfolgreich oder als gescheitert einzustufen ist. Eine Frage der Perspektive und des Maßstabs also. Die Leitunterscheidung unseres Wirtschaftssystems, und damit jene der meisten Unternehmen, ist das Geld (für Luhmann heißt wirtschaftlicher Erfolg, die eigene Zahlungsfähigkeit zu reproduzieren). Zentrale quantitative Kennziffern wie EVA, EBITDA, ROI, Cashflow bauen darauf auf. Welche Folge haben diese Referenzsysteme für die Strategiearbeit? – Der strategische Gestaltungsspielraum kann dadurch fokussiert, mitunter auch nachteilig eingeschränkt sein, wenn Ziele zu eindimensional oder mit zu kurzem Blick definiert werden. Nachhaltigkeit, Agilität und Resilienz von Strategie und Organisation leiden unter der Dominanz der kurzfristigen Performance des Aktienkurses. Familienunternehmen und Mittelständler können ihre Referenzsysteme oft freier wählen und damit ihre Strategien flexibler gestalten. Sie dürfen eher fragen, wie viel und welche Art von Wachstum sie anstreben. Um es überspitzt – mit Edward Abbey – zu sagen: „Growth only for the sake of growth is the ideology of a cancer cell.“ Welchen Nutzen soll Wirtschaft in der Gesellschaft stiften? Gibt es darüber Konsens? Nicht quantifizierbare Erfolgsindikatoren einzufangen, ist schwierig – gültige Referenzsysteme sind aber auch immer Gegenstand eines Aushandelns. Das Konstrukt „Erfolg“ (als gesellschaftliches, organisationales und individuelles) wird fortlaufend sozial und mit sich selbst verhandelt – mit sich selbst, weil Erfolg nicht beliebig sein kann; wir verlangen uns etwas

Bestimmtes ab, bewerten und verorten uns, um uns dann Neuem zuzuwenden. Es ist also einem stetigen Wandel unterworfen. Unsere europäische Erfolgsstory der letzten Jahrzehnte basierte etwa auf Technologie-Vorsprung und Wachstum sowie dem sozialen Wohlfahrtsstaat. Welche Strategien und Referenzsystemen Grundlage für die nächsten Jahre sein sollen, das ist gerade Gegenstand eines intensiv geführten Diskurses. Als Lösungen stehen u.a. im Raum, Unternehmertum und Startups zu fördern, eine Reindustrialisierung Europas, die richtige Balance zwischen Gewinnmaximierung und Wohlstand für möglichst viele, eng verzahnt mit der volkswirtschaftlichen Frage der politischen Integration oder Desintegration in Europa. Offensichtlich ist, dass die Eigenlogiken der Welten Unternehmen, Wirtschaft, Politik, etc. viel stärker als früher ineinander verwoben sind – so bilden sich in börsennotierten Unternehmen die Spannungsfelder der Finanzmarktlogik versus Geschäftslogik 1:1 ab – oft genug in Konflikten zwischen Finanzfunktionen und Geschäftsfunktionen oder in nach innen schwer argumentierbaren Kostensparbemühungen, die Liquiditäts- oder Aktienkurszielen geschuldet sind und nicht den Bedarfen der Geschäftsentwicklung. Eine lohnende Frage für die Suche wäre: Für welche Zukunft könnte das, was wir heute Erfolg oder Misserfolg nennen, ein wichtiger Schritt gewesen sein (Varga von Kibéd)? Und darauf aufbauend: Wie organisieren wir den Wechsel zwischen *Handeln*, um erfolgreich zu sein, und Beobachten, ob wir erfolgreich sind bzw. ob uns *Erfolg* zugeschrieben wird?

### **In 5 Schritten zu meinem großen Durchbruch?!**

Wem oder was folgt der Erfolg, was ist das Davor? Gehört er dem oder der Tüchtigen? Fliegt er Manchem einfach zu? Birger Priddat schreibt in „Wozu reich sein?“ über das Zustandekommen von in Geld gemessenem Erfolg: „Es ist ein konstellatives Ergebnis: Kompetenz, Umstände, *smartness*, Glück etc. spielen eine große Rolle. Und auch die

Mitarbeit anderer. Kein Unternehmer oder CEO kann den Profit, aus dem er seinen Reichtum zieht, alleine erarbeiten. Erworben Reichtum (im Gegensatz zum ererbten) ist meist ein Kooperationsergebnis.“ Eine Koinzidenz mehrerer Ereignisse also, vielleicht ein Netz von Faktoren, jedenfalls kein linear-deterministisches Schema à la „In 5 Schritten zu Ihrem großen Durchbruch“. Fasst man den Gedanken noch radikaler, ist jeder Erfolg (nicht nur Reichtum) ein Kooperationsergebnis, schließlich ist kein Mensch eine Insel. Bert Brecht meinte: „Der junge Alexander eroberte Indien. Er allein? Cäsar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?“ Erfolg ist nach diesem Verständnis ein emergentes Phänomen, das aus dem gleichzeitigen Zusammenwirken von vielem entsteht, ohne dass alle Bezüge der Ursachen untereinander und zum Ergebnis klar sind. Einzelne Ingredienzien lassen sich dennoch festmachen: z.B. Können und Disziplin – und was wären diese ohne die Liebe? „Wenn du das, was du tust, liebst, wirst du erfolgreich sein“, spricht uns Albert Schweitzer zu. Erfolg kann dabei wieder vieles bedeuten. Worum es geht, ist: Eine Sache um ihrer selbst willen zu tun.

### **Hat Google Freunde oder was folgt auf den Erfolg?**

Wenn Erfolg ein „konstellatives Ergebnis“ ist, an dem andere und Gesellschaft immer mitbeteiligt sind, liegt es nahe, diesen zu teilen. Dann ist er ein „Geschenk [...], das auf ein Weitergeben wartet“ (Priddat) – Geld, Boni, Anerkennung, Learnings, etc. Unsere liberal-demokratischen Gesellschaften zielen aber darauf ab, dass sich der Einzelne seine Erfolge oder Misserfolge selbst zuschreibt (in dem konstruktivistischen Glauben, uneingeschränkt fähig zu sein, eigene Ziele aus eigener Kraft erreichen zu können). Erfolg wird auf diese Weise zur individuellen und zur Privatsache und zum Gegenstand einsamer Heldengeschichten. Vielleicht macht er (auch) deshalb einsam; von ehrlicher Kritik entrückt er einen gleichsam. Jedenfalls gilt das auf der personalen Ebene.

Macht Erfolg auch Unternehmen einsam? Ja und nein. Der Monopolist ist einsam, weil er Abhängigkeiten erzeugt. Wenn Erfolg isoliert, muss die Kooperation, auf die seine Wiederholung angewiesen ist, erzwungen oder manipulativ erzeugt werden. Umgekehrt macht Erfolg attraktiv. Zumindest eine Zeit lang kann er so zum Selbstläufer werden. Internet-Riesen wie Google, Facebook oder Apple setzen sich in ihren fortdauernden Datenschutz- und Patent-Streitigkeiten mit dem aufoktroierten Zwang zum Teilen ihres Erfolgsrums auseinander. Ihr Erfolg kann für sie beides sein: Isolator und Vernetzer. Für seine nachhaltige Wiederholung erscheint als wichtig, im Dialog mit einem „Außen“ zu bleiben (oder radikaler: ein offenes Aushandeln von Referenzsystemen zu ermöglichen). Daran knüpft die Frage an, wie man diesen Erfolgsdialog am besten öffentlich gestaltet. Wie erzählt man seine Success-Story? In Presseaussendungen? Auf Twitter? Behält man sie lieber bescheiden für sich, um andere das Loblied auf einen singen zu lassen? Wie und mit wem redet man, um das Referenzsystem weiterzuentwickeln?

### Snapshots des Erfolgs

Im besten Fall würde Erfolg als eine Art Snapshot betrachtet, als eine Chance, ehrlich den Standort zu bestimmen und die Zukunfts- und Lebensfähigkeit der eigenen Organisation zu überprüfen. Wie stehen wir im Vergleich zu anderen da und wie in Bezug zu unseren eigenen Zielen? Worauf wollen wir aufbauen und was wollen wir neu oder weiterentwickeln? Tatsächlich fällt die strategische Neuausrichtung dem Erfolgreichen am allerschwersten, weil Erfolg satt und mitunter auch blind macht – vor allem aber, weil er die meisten Ressourcen im operativen Tagesgeschäft bindet. Dann fehlt ein wichtiges Element im Geschehen: das Innehalten, der Rück- und Ausblick, die Markierung eines reflektierten Erfolgs. Nicht zuletzt fehlt der unerfüllte Wunsch, die Spannung des Suchens und Sich-Nach-Etwas-Sehnens.

Quellen: „Die Quotenbringer des Stefan Raab“, *Financial Times Deutschland* (Online), 12.11.2012, <http://bit.ly/UvuMja>.

„Eon erschreckt mit Gewinnwarnung“, *Financial Times Deutschland* (Online), 12.11.2012, <http://bit.ly/TBrYyZ>.

Priddat, Birger, „Wozu reich sein? Vermögen, Stiftungen, Staat. Die Grundmuster legitimen Reichtums“, *Lettre International*, Heft 98/Herbst 2012, S. 111-115.



# Play hard. Party fast. Wie man Erfolge heute reflektieren könnte

**N**ur wer seine Erfolge reflektiert, macht sie als Markierungen auf lange Sicht für sich wertvoller. Wie soll das in einer Zeit gelingen, die von so hoher Geschwindigkeit und Turbulenzen geprägt ist? Wandel funktioniert heute nicht mehr nach dem Schema „unfreeze - change - freeze“ (Kurt Lewin), sondern muss sich in einem flexibilisierten und zunehmend unkalkulierbaren Umfeld bewähren. Es geht um „Fahren auf Sicht“. Brüche und plötzliche Richtungsänderungen stehen auf der Tagesordnung, ebenso wie sich überlappende, bisweilen auch gegenseitig widersprechende Initiativen. Zu wissen, was richtig ist, wird beinahe unmöglich. Die „Politik des nächsten Schritts“ ist angesagt – nicht unbedingt eine des richtigen oder des besseren. Wir wissen eher, was besser – nicht mehr, was „das Richtige“ ist. Oft geht es nur darum, überhaupt einen Schritt zu setzen, weil nicht zu entscheiden in die Paralyse führt. Die große Kunst besteht nun darin, den Handlungskontext gut einzuschätzen und dementsprechend zu entscheiden – ist eine Situation beispielsweise nur kompliziert, komplex oder ist sie chaotisch? Brauchen wir kognitiv-analytisches Experten-Knowhow, systemische Standortbestimmung oder geht es vor allem darum, schnell aber bedacht zu handeln und dadurch besser zu verstehen und Wirkung zu erzeugen? Snowden und Boone geben dafür im *Harvard Business Review* einen guten Rahmen an die Hand (vgl. 2007).

## Wandel „on the go“

Erwartungen zu kennen, hilft, Entscheidungen zu treffen. „Was ist die Meta-Erzählung des Wandels – für welche Zukunft gilt es Sinn zu entwickeln – mit welcher Kernidentität? *Wer* erwartet sich *was* davon?“ Das gibt Orientierung. Und Erfolg braucht Orientierung, um sich daran messen zu können. Wenn Erwartungen unklar sind oder sich erst im Laufe des Weges herauskristalisieren sollen, fehlt dann die Grundlage für eine Reflexion von Erfolg oder Misserfolg? Oder gilt es die eigene Geschichte produktiv zu verarbeiten, weil klare Erfolgskriterien vorab weniger zu haben sind – frei nach dem Motto „Es ist nie zu spät eine glückliche Kindheit (oder ein gelungenes Change-Projekt) gehabt zu haben“. Nun lassen sich KPIs zunehmend schwieriger eingangs definieren, im Nachhinein festgelegt, sind sie aber beliebiger. Sinn und „primary objective“ sind notwendig, um gemeinsame Handlungsfähigkeit überhaupt zu ermöglichen. Die neuen Anforderungen an Changeinitiativen verlangen also nach neuen Parametern der Evaluation und anderer Auftrags- und Zielklärung. Erfolgreich zu sein heißt immer häufiger, Erwartungen zu erfüllen, die es noch gar nicht gibt, oder die noch nicht bewusst oder formuliert sind. Dafür braucht es ein hohes Maß an Agilität und Settings des gemeinschaftlichen Aushandelns von Zielen und Wegen, konkret ein Investment in gestärkte Netzwerke und Communities des Wandels (z.B. in Form interaktiver, virtueller Plattformen). Die Auftragsklärung wäre in diesem Sinne erst beendet, wenn das Projekt beendet ist (Wolfgang Looss). Das

Interface- und Grenzmanagement solcher Changeinitiativen ist dabei anspruchsvoll, geht es doch um Verbindlichkeit in fragilen Settings, um schnell realisierbare Potenziale in einem fluiden Umfeld.

### **Kein Change-Konzept für Flachtaucher**

Wenn Turbulenzen und das „Unerwartete zu gestalten“ zum kontinuierlichen Modus wird, Initiativen nicht abgeschlossen, sondern bestenfalls abgelöst werden oder sich „überleben“ – dann ist auch Change selbst zwangsläufig im Wandel. Einen solchen „Flow“ gestaltbar zu halten, erfordert vermutlich eher kleine Projekte bzw. Schritte und weniger groß angelegte Programme. Dennoch oder mehr denn je braucht es dabei einen roten Faden – eine Meta-Erzählung des Wandels, die konsequent aufrechterhalten wird und dabei Sinn schafft. Es geht darum, nicht an vielen Stellen zusammenhanglos und zu nahe an der Oberfläche zu tauchen. Für großflächige Veränderungen stellt sich als zentrale Aufgabe (und zugleich voraussetzungsreiches Ziel): trotz des hohen Tempos und des ständigen Wandels im Wandel die Tiefenstruktur des Unternehmens zu erreichen. Darin bestünde ein valides Referenzsystem für Erfolg – an den richtigen Fragen zu verharren, Querverweise herzustellen, einen Kern und Sinn konstant zu halten. Das wären gute Gründe zu feiern! Bleibt zu fragen, wann man Ergebnisse eigentlich feiert, wenn es kein klar markiertes Ende mehr gibt (siehe unsere „5 Tipps zum katerfreien Feiern Ihres Erfolgs“ weiter unten).

### **Von Fußball und Impro-Theater lernen**

Für diesen modularisierten Wandel, der in autonomen und doch miteinander verbundenen Episoden stattfindet, liegt ein spielerischer Zugang nahe. Von Sportarten wie Fußball ließe sich lernen, wie Einzelaktionen sich immer wieder zusammenfügen zu einer kollektiven Anstrengung, wie man gemeinsam dran bleibt an einem Ziel, mit Energie, Wille, Disziplin und Können – vor allem aber mit dem spielerischen Impetus, der Möglichkeit, etwas auf unerwartete Weise zu lösen

und zu überraschen. Vertreter des Improvisationstheaters wie Keith Johnstone meinen, wer alles richtig machen will, verpasse das Wesentliche. Ein Scheitern an vorgefertigten Regeln wird als Erfolg gewertet. Weil der „Fehler“ etwas Tieferes sichtbar macht, ist er nicht nur eine Lernchance, sondern ein produktives Element des Spiels selbst. Das heißt also: Keine Angst vor dem Unerwarteten! Am Theater und im Fußball ist das allgemein anerkannt. Die Kombination von spielerischem Ehrgeiz und unerwarteten Situationen machen die Spannung des Fußballspiels aus – warum gilt davon nicht mehr in der Wirtschaft? Zur systemischen Haltung passt eine solche Ergebnisoffenheit gut; sich den Erfolg nicht zu erwarten, sondern ihn zu erhoffen, indem man das System und seine Elemente konsequent stärkt – und zwar im Hinblick auf jedes relevante Referenzsystem.

### **5 Tipps zum katerfreien Feiern Ihres Erfolgs**

Erfolge zu reflektieren oder gar zu feiern – dazu hat kaum noch jemand Zeit. In Enterprise 2.0-Umgebungen arbeitet man zudem oft nur lose und nicht am selben Ort zusammen. Beides (zu reflektieren und zu feiern) ist aber bedeutsam, um den Erfolg als Markierung für die eigene Zukunft nutzen zu können. Wir haben deshalb einige Ratschläge zusammengestellt, wie Sie schnell und katerfrei doch zu Ihrer Party kommen! In diesem Sinne: „Es gibt nichts Gutes – außer man tut es.“ (Erich Kästner)

- 1) *Spontaneität ermöglichen!* Immer eine Flasche Sekt im Kühlschrank des Büros aufbewahren!
- 2) *Offen sein!* Es gibt immer etwas zu feiern. Denken Sie nach!
- 3) *Cyber-Party?!* Holen Sie Ihr virtuelles Team an einem Ort zusammen. Wenn das nicht geht: Feiern Sie online!
- 4) *Improvisieren!* Lassen Sie sich von Hindernissen nicht vom Feiern abbringen – improvisieren Sie!
- 5) *Regelmäßigkeit!* Planen Sie eine „Feier- und Freu-Minute“ pro Woche ein, markieren Sie einen Erfolg! Sie dürfen sich dabei ruhig auf die Schulter klopfen!

# Was heißt hier kollektiv?

## Die Vermessung des Führungserfolgs



**E**s braucht kein langes Stöbern auf *Amazon*, sucht man nach Schlagwörtern wie „successful leadership“ oder Ähnlichem. Zahllose Ratgeber versprechen, einen zu einem effizienteren, effektiveren, resilienteren oder inspirierenderen Leader zu machen. Dabei geht es um Unternehmens-, Team- oder Selbstführung. Verstehen wir Führung als einen sozialen Prozess, der darauf abzielt, die Zukunfts- und Lebensfähigkeit einer Organisation zu erhalten und zu fördern, ist das zentrale Referenzsystem, an dem sie sich messen muss, damit abgesteckt. Was verbirgt sich aber konkreter hinter dieser Aufgabe? – Sie besteht zunächst und vor allem darin, viele individuelle Erwartungen und Erfolgsvorstellungen zu einem gemeinsamen Sinn zu verbinden, in anderen Worten: eine Synthese von Referenzsystemen zu schaffen, die zielorientiertes Handeln und Geschäft hervorbringt. Die eigenen Referenzsysteme, jene der Geführten und jene des größeren Rahmens, in dem man sich bewegt (z.B. Stakeholder des jeweiligen Geschäfts, Kapitalmarkt, ...), verlangen nach einem Abgleich und Integrationsarbeit durch Führung. Führungserfolg ist also ein kollektiver Akt und integriert immer mehrere Perspektiven bzw. viele kleine Erfolge – er besteht darin, sich polyvalent zu öffnen und zugleich einen roten Faden zu halten.

**„Erfolg ist eine gelungene Kommunikation“  
– zu Besuch im Tanzquartier Wien**

Diese anspruchsvolle Integrationsaufgabe stellt sich in Netzwerk-Organisationen auf

besondere Weise. Ein Blick in den Kulturbereich könnte sich lohnen, um neue Perspektiven und Ideen zu gewinnen. Das international anerkannte Tanzquartier Wien etwa agiert ohne ein festes Ensemble als eine Plattform für Tanz- und Performance-Künstler/-innen. Um einen stabilen Kern wird ein flexibler Wechsel von Personen und damit Ansprüchen und Erwartungen (auch von Zielgruppen) ermöglicht. Zugleich muss für Spielplan und Entwicklung des Hauses ein großes Bild im Auge behalten werden. Führen heißt dann, nicht nur die pure Eigenlogik des eigenen Systems mit zu denken und zu gestalten (ein Hinweis darauf, dass Gesellschaft zusehends zu einem „Netzwerk von Netzwerken“ wird, in dem Politik, Medien, Kultur, Recht, Wissenschaft, etc. nicht länger autonom und lediglich strukturell verkoppelt sind). Wie nun das Tanzquartier Wien die unterschiedlichen Erfolgsvorstellungen vieler Beitragender und beteiligter Systeme zu einem „fruchtbaren Zusammenspiel“ verbindet – darüber haben wir mit Intendant **Walter Heun\*** gesprochen. Heun erzählt von der Bedeutung gelungener Kommunikation mit verschiedenen Publika für den künstlerischen und organisatorischen Erfolg, dem Erkennen und Nutzen der Gunst der Stunde und schließlich vom aktiven Vergessen des Misserfolgs. Das Gespräch führten Mira Kolenc und Matthias Pöll.

### **Was war Ihr größter oder ein besonderer Erfolg im Jahr 2012?**

So offen formuliert ist die Frage natürlich problematisch. Es gibt so viele Dimensionen von Erfolg. Für mich war 2012 der persönliche Erfolg sicher, dass ich einen guten Schritt weitergekommen bin in meiner Work-Life-Balance. Das war für mich ganz wichtig, wie auch die gute Entwicklung meiner Kinder. Wobei das natürlich maßgeblich meine Kinder in die Hand genommen haben, aber ein bisschen ist man dann doch auch mitverantwortlich. In beruflichen Dingen war es 2012, jenseits von einzelnen Vorstellungen oder Produktionen zu sehen, dass sich in der kurzen Zeit, die ich jetzt am Tanzquar-

tier Wien bin, ein Team etabliert hat, das so konstruktiv zusammenarbeitet und in seinen verschiedenen Aktionsbereichen so qualifiziert ist, dass sich über das einfache Zusammenarbeiten hinaus so etwas generiert, was man in der Wirtschaft vielleicht als „Mehrwert“ bezeichnen würde – das Tanzquartier-Team ist mehr als die Summe seiner Teile. Das betrachte ich als übergeordneten Erfolg dieses Jahres.

### **Wo ist das besonders zum Ausdruck gekommen?**

Ich fände es schwer, eine einzelne Vorstellung als besonders erfolgreich herauszustellen. Da fächert sich noch einmal ein ganz großes Spektrum auf: Die eine Produktion hat besonders viel Publikum generiert, bei einer anderen Produktion ist vielleicht mehr Kommunikation mit dem Publikum entstanden und das ist für mich eine Erfolgsgröße, die fast wichtiger ist. Ich freue mich natürlich über jeden Zuschauer der kommt und wenn das Haus an öffentlichem Interesse gewinnt, aber entscheidend ist immer, was im Theater selbst passiert.

### **Wie kann man im Kunst- und Kulturbereich Erfolg überhaupt messen bzw. wie misst ihn wer? Es gibt die Institution Tanzquartier, die Politik, Sie persönlich, Ihre Tänzer, ...**

Die Kulturförderung besitzt Instrumente der Evaluation, Rahmendaten, anhand derer man versucht, etwas zu bemessen. Es gibt Kennziffern, die man als Institution erfüllen muss, und wenn wir den Erfolg des Hauses daran messen wollen, übertreffen wir diese deutlich. Das halte ich aber nur für eine Grundvoraussetzung. Ich habe mich in meiner gesamten Laufbahn noch nie mit zu geringen Zuschauerzahlen konfrontiert gesehen. Darüber bin ich auch sehr glücklich, der substantielle Erfolg liegt für mich aber vielmehr darin, in sein Publikum zu schauen und festzustellen, dass die „richtigen“ Menschen in die Vorstellung gefunden haben. Ich betrachte unsere Arbeit systemisch, d.h. ich sehe eine Gesamt-Dramaturgie in einem Spielplan, wo jede Produktion auch im Ge-

samtsystem „Tanzquartier“ eine bestimmte Funktion hat. Da gibt es einzelne Produktionen, die dazu geneigt sind, ein Publikum heranzuführen, das sonst noch nicht da gewesen ist und sich erstmalig für das Haus interessiert. Es gibt andere Produktionen, bei denen wir eher die Forschungen und Möglichkeiten von Tanz und Performance weitertreiben, einen Denkanstoß geben wollen, die sich an eine spezielle Künstler-Community richten. Entscheidend ist, dass das, was man sich für die einzelnen Elemente in einem Spielplan als Ziel gesetzt hat, auch passiert. Wenn wir zum Beispiel nur eine bestimmte Community ansprechen wollen und diese dann nicht erreichen, wäre das für mich ein Misserfolg, eine misslungene Kommunikation, auch wenn die Zahlen stimmen.

### **Wie bringen Sie die unterschiedlichen Erfolgsvorstellungen aller Beteiligten in ein gutes Miteinander?**

Die Vorstellung aus der alle rausgehen und einhellig sagen, dass es ein toller Abend war, gibt es nicht. Ehrlich gesagt, würde ich mich dann fragen, was wir falsch gemacht haben. Die Wahrnehmung ist so unterschiedlich, wie die Menschen unterschiedlich sind. Jeder Zuschauer geht mit einer anderen Motivation in eine Vorstellung, bis hin zum Kollegen, der den anderen Kollegen gerne scheitern sieht.

Als künstlerischer Leiter ist es im Grunde meine Hauptaufgabe, diese unterschiedlichen Vorstellungen von „Erfolg“ zusammen zu bringen. Natürlich gibt es auch eine kaufmännische Leitung, aber in einem Theaterbetrieb wirkt das Künstlerische und das Budgetäre ineinander. Das Entscheidende ist: Ein Team in ein fruchtbares Zusammenspiel zu bekommen.

### **Was tun Sie, um dieses „fruchtbare Zusammenspiel“ zu ermöglichen?**

In meiner Anfangsphase im Haus haben sich viele meiner Mitarbeiter erst einmal gewundert, weil ich ständig Fragen gestellt habe. Über dieses Fragen-Stellen ist es mir aber, so habe ich das Gefühl, mittelfristig gelun-

gen, das Team in ein Zusammenspiel, einen lebendigen Austausch zu bringen. Natürlich steht bei einem Theater ein Leiter an der Spitze, der das Haus in der Öffentlichkeit repräsentiert, aber es ist immer ein kollektiver Prozess. Wie man diesen in Gang bringt und hält, und wie man die verschiedenen „Denkungsarten“, die in einem Team vorhanden sind, zusammenbringt, ist eine für mich besonders spannende Aufgabe und Herausforderung. Die gegensätzlichen Positionen dürfen ausgetauscht werden, aber immer im Sinne eines gemeinsamen Sich-Weiterentwickelns und nicht im Sinne des Referierens von Positionen. Erfolg ist also auch oder vor allem eine gelungene Kommunikation, die das Team in seiner Gesamtentwicklung weiter bringt.

### **Was ist für den Erfolg notwendig?**

Wie schon Bill Cosby einmal richtig sagte: „Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, nur einen zum sicheren Misserfolg: Es jedem recht machen zu wollen.“ Wenn ich mir meine eigene Geschichte ansehe, dann würde ich sagen, dass es darum geht, die Gunst der Stunde zu erkennen und sie auch zu nutzen. Kollegen sagen häufiger zu mir, dass alles so glatt gelaufen sei in meiner Karriere. Aber das stimmt so nicht. Ich habe viele Projekte gemacht und einige sind erfolgreich gewesen, viele aber auch nicht, nur rede ich über diese nicht mehr. Ich beschäftige mich nicht mit den Dingen, die missglückt sind. Ein Tennistrainer hat einmal zu mir gesagt: „Vergiss den Schlag, den du gerade verhauen hast und stell dir vor, den hätte ein anderer getan, damit du ihn ablegen und dich auf den neuen Schlag konzentrieren kannst!“ Für mich bedeutet Erfolg nicht, eine gewisse Machtposition inne zu haben, sondern einfach nur mehr ermöglichen zu können, Gesamtentwicklungen voranzutreiben, Künstler/-innen fördern zu können oder in Dialog zu bringen. Wir sind ein Kollektiv. Meine Leistung ist es, die unterschiedlichen Strömungen zusammenzuführen und dann trotzdem so etwas wie eine Richtung beizubehalten. Wenn man auf seinem Weg

geht und die Tür offen stehen sieht, durch die man gehen muss, dann sollte man auch durchgehen und – sobald man den Weg als richtig erkannt hat – nicht zu lange zögern. Vielleicht führt das dann zum Erfolg. Die Gelegenheiten kommen.

**\*Walter Heun**, geboren 1962 in Hof/D, hat seit 2009 die künstlerische Leitung des Tanzquartier Wien inne. Sein Vertrag wurde soeben mit großer Zustimmung bis 2017 verlängert. Heun setzte sich bereits während seines Studiums der Theaterwissenschaft, neuen deutschen Literatur und Philosophie für den zeitgenössischen Tanz ein und begann 1986 seine Laufbahn als Tanzveranstalter. Er leitete unter anderem die „Tanztage München“, gründete die Veranstaltungs- und Produktionsfirma „Joint Adventures“, die „Tanzwerkstatt Europa“, ist u.a. Mitbegründer der „Tanzplattform Deutschland“, der Aufführungsreihe „Access To Dance“ und des „Nationalen Performance Netzes“ und sitzt im Vorstand des Bayerischen Landesverbandes für zeitgenössischen Tanz.

[www.tqw.at](http://www.tqw.at)

# Video: KarrierInnen gefällig?

Von Frauenquote bis Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen – die Rolle von Frauen und damit auch jene von Männern in der Arbeitswelt wird neu definiert. Und zwar zunehmend nicht mehr vor dem Hintergrund eines moralischen Diskurses, sondern aufgrund ökonomischer und kunden- bzw. geschäftsbezogener Überlegungen. Was bedeutet das für bestehende Machtverhältnisse und deren Transformierung? Wie sehen weibliche Karrierewege (oder „innere Erfolgsverhinderer“) aus, und was könnten attraktive Rollenmodelle bzw. Vorbilder leisten? Im Rahmen von Leadership Revisited, der Veranstaltungsreihe von Heitger Consulting, Vienna Consulting Group und der Tageszeitung „Der Standard“, spricht die Psychoanalytikerin und Organisationsberaterin **Prof. Heidi Möller** zum Thema „Sie kamen, sahen und siegten? – Frauen und Karriere“.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:  
[http://www.youtube.com/watch?v=2xztgNzA\\_90](http://www.youtube.com/watch?v=2xztgNzA_90)

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2012

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Mira Kolenc, Matthias Pöll, Annika Serfass  
Autoren: Barbara Heitger, Matthias Pöll  
Gestaltung: Bueronardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner  
Videos: Christan Venosa