



Sollte die JA•ZEIT•SCHRIFT nicht korrekt dargestellt werden klicken Sie » [hier für die pdf Version](#)

ÜBERSICHT

- 1) Editorial
- 2) Leitartikel: Innovation und Komplexität managen
- 3) Geschichte zur Wirklichkeitskonstruktion
- 4) Feature: Positives Führen im Training
- 5) Neues aus der JELINEK AKADEMIE
- 6) Veranstaltungshinweise
- 7) Impressum

EDITORIAL

Sehr geehrte Kundinnen und Kunden, werte Interessentinnen und Interessenten!

Vielleicht ist Ihnen auch schon einmal aufgefallen, dass sich ein ganz bestimmtes Thema in einem kurzen Lebensabschnitt oder auch nur über einige Monate hinweg immer wieder zeigt, sich manchmal geradezu aufdrängt, sich in irgendeiner Weise beharrlich manifestiert. Bei uns in der JELINEK AKADEMIE war das in den vergangenen Monaten das Thema **Innovation**. Seien es innovative Lösungen und Modelle, die über den Winter entstanden sind, sei es der neue Standort Gumpoldskirchen mit alle seinen auch inhaltlich neuen Angeboten, sei es ganz angreifbar der neu renovierte Coaching-Raum bei uns im Seminartrakt, oder – ganz profan – die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen und Realitäten im Beratungs- und Weiterbildungsmarkt. Wir waren wieder und wieder mit der Herausforderung konfrontiert kreativ und innovativ sein zu müssen. Zu dürfen!

Und da es bekanntlich keinen Zufall gibt, waren uns auch zwei richtig schöne Beratungsaufträge beschieden – das Thema: Innovation!

Was liegt also näher, als Ihnen einige Gedanken zu diesem Thema in Form des aktuellen

Leitartikels mit auf den Weg zu geben – viel Freude beim Lesen!

Wenn Ihnen unsere ZEIT•SCHRIFT gefällt, freuen wir uns, wenn Sie sie weiterempfehlen. An- und Abmeldung sind auf unserer Website sowie direkt hier am Ende der ZEIT•SCHRIFT jederzeit möglich!

Wir sind neugierig auf Ihre Meinung - schreiben Sie uns, besuchen Sie unsere kostenlosen Themenabende, rufen Sie uns an!

Viel Spaß beim Lesen und beste Grüße!

Elisabeth Jelinek und Richard Kégl
Geschäftsführer



LEITARTIKEL

Innovation und Komplexität managen

von Richard Kégl und Peter Jelinek, JELINEK AKADEMIE
17.2.2016



*Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen,
Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld.
(Dr. Alfred Oberholz)*

Die meisten GeschäftsführerInnen von Unternehmen werden sich einig sein, dass die zwei Themen **Innovation** und **Komplexität** zu den wichtigsten Herausforderungen im Management gehören. Der Unterschied: Innovation wird gesucht und gefördert, Komplexität wird vorgefunden und eingeschränkt. Warum werden die beiden Begriffe aber hier in einer Überschrift verknüpft?

Um diesen Zusammenhang zu zeigen, braucht es etwas genauere Definitionen:

Innovation ist ein Prozess der absichtsvollen und geplanten Erneuerung, der vorher nicht Dagewesenes erzeugt. Dieser Prozess kann in vielen Bereichen geschehen, zB. Produkt- oder Prozessinnovation, technische, soziale oder kulturelle Innovation. In Organisationen kann der Innovationsprozess durch spontane Ideen und zufällige Ereignisse eingeleitet oder durch geplant eingesetzte kreative Denkarbeit forciert werden.

Eine kreative Idee ist aber noch keine Innovation! Vor allem im unternehmerischen Kontext braucht die Idee eine konkrete erfolgreiche Realisierung, also ein marktfähiges Produkt oder einen implementierbaren Prozess, um zur Innovation zu werden.

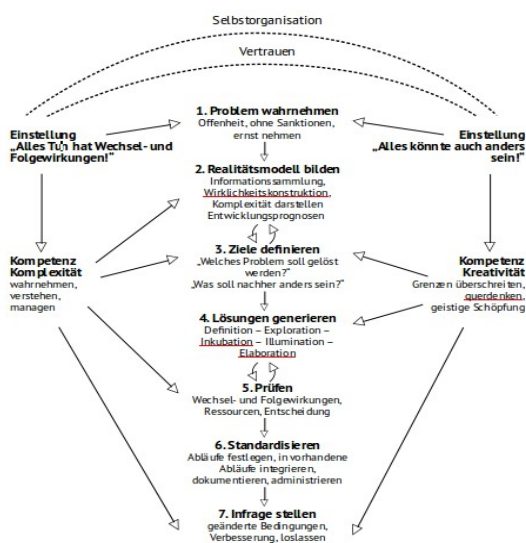
Genau dieser Weg zeichnet sich allerdings durch eine oft enorme Komplexität aus, die gemanagt werden muss, soll die Innovation gelingen.

Komplexität ist durch mehrere **Merkmale** definiert:

- mehrere Einflussfaktoren wirken auf verschiedene Weise auf ein System ein
- zwischen den Elementen des Systems und den Einflussfaktoren gibt es verschiedene Wechselwirkungen
- diese Wechselwirkungen sind dynamisch, also in permanenter Veränderung
- das Wirkungsgefüge ist intransparent, die Einflüsse und ihre Auswirkungen nicht immer direkt beobachtbar

Innovationsmanagement muss aus unserer Sicht daher zwingend im unmittelbaren Zusammenhang mit **Komplexitätsmanagement** verstanden werden.

Das von Richard Kégl und Peter Jelinek entwickelte **Innovationsmodell** sieht daher eine Verschränkung von Innovationsmanagement mit Kreativität und Umgang mit Komplexität vor.



Lassen Sie uns das anhand eines einfachen **Beispiels** in die Praxis übertragen. **Ziel:** Die Innovationskraft der Firma soll insgesamt gesteigert werden.

Erste Frage: Wer ist für Innovation verantwortlich? Anhand unseres **7 Schritte Modells** unterscheiden wir zwischen der Verbesserung der Innovationskultur, also förderlicher Eigenschaften wie **Vertrauen** und **Selbstorganisation** die jeden einzelnen Mitarbeiter betreffen, und der Schaffung von ausdifferenzierten Rollen bzw.

Verantwortlichkeiten einzelner MitarbeiterInnen, die arbeitsteilig, unter Berücksichtigung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten vergeben werden sollen. Die beiden – gleichermaßen richtigen und wertvollen – **Einstellungen „Alles Tun hat Wechsel- und Folgewirkungen“** und **„Alles könnte auch**

anders sein“ werden zunächst voneinander getrennt und reflektiert, um danach über wohldefinierte Schnittstellen wieder ineinander zu greifen.

Der erste Schritt in diesem Prozess ist – keineswegs selbstverständlich – das **Wahrnehmen des Problems** durch das System. Voraussetzung sind Offenheit und das Vertrauen aller in Sanktionsfreiheit und die Ernsthaftigkeit der **Innovationskultur**.

Bei der anschließenden Informationssammlung, der Darstellung von Wirkzusammenhängen und Entwicklungsprognosen sind vor allem jene Kräfte gefragt, die über ausreichend **Komplexitätskompetenz** verfügen. Häufig sind das die **Problem-Owner**.

Bereits jetzt, bei der Beantwortung der Frage „Welches Problem soll gelöst werden“ bzw. „**Was soll nachher anders sein**“ werden die kreativen Kräfte, d.h. die Repräsentanten der Haltung „Alles könnte auch anders sein“ mit ins Boot geholt. Speziell ausgebildete „**Kreativitätsmoderatoren**“ haben die Aufgabe den kreativen Akt im engeren Sinne zu organisieren und zu begleiten. Dazu gehört die Mitarbeit bei der **Zieldefinition**, die Auswahl der geeigneten **Kreativitätstechnik**, die Einladung der geeigneten TeilnehmerInnen (unterschiedliche Persönlichkeiten und Blickwinkel, Laien und Problem-Kenner,...) sowie die **Protokollierung** des Outputs an Lösungsideen. Die kritische **Prüfung** der Lösungsideen auf ihren Ressourcenbedarf, ihre Wechsel- und Folgewirkungen erfolgt wieder durch den Problem-Owner, wenn nötig unter Einholung von **Managemententscheidungen**. In bestimmten Fällen kann die kreative Phase mit einem korrigierten Briefing auch wiederholt werden.

Die im Rahmen des **Standardisierungsschrittes** erfolgende Dokumentation und Integration der gefundenen Lösungen in vorhandene Abläufe ist zugleich der geeignete Moment um die interne und externe **PR-Wirkung** der erlebten Innovationskraft zu nützen.

Last not least: **das Ende ist der Anfang**, der Output wird zum Input, die Lösung von gestern wird zum Problem von morgen.

Welche **Kompetenzen** braucht es nun, um diese Prozesse in Organisationen erfolgreich zu managen?

Der Mensch ist gängigen psychologischen Theorien zufolge nicht sehr gut im Umgang mit Komplexität (Buchtipps: Dietrich Dörner, Die Logik des Misserfolgs).

Eine typische Eigenschaft sozialer Systeme ist die **Komplexitätsreduktion**, das heißt sich die Dinge einfacher zu denken als sie sind. Diese Eigenschaft ist in der alltäglichen Lebensführung sehr nützlich, im Innovationsmanagement kann sie verhängnisvoll sein. Das **Vorausdenken von möglichen Folge- und Wechselwirkungen**, die ein Eingriff in ein System mit sich bringen kann, ist eine der entscheidenden Kompetenzen. Und eines ist sicher: Es gibt nichts, was nur eine – nämlich die gewünschte – Wirkung hat. Alles wirkt sich auf vernetzte Weise auch auf andere Bereiche aus und erzeugt dort eventuell völlig kontraproduktive Wirkungen.

Daraus ergibt sich eine weitere wichtige Kompetenz: der willentliche, im Idealfall sogar lustvolle Umgang mit **Polytelie** – der Notwendigkeit, mehrere oft einander widersprechende Ziele gleichzeitig erreichen zu müssen. Aktuelles Beispiel: Bei Verbrennungsmotoren sind niedrige Abgaswerte und niedriger Treibstoffverbrauch zwei technisch widersprüchliche Innovationsziele. Mögliche „kreative“ Lösung: man baut eine versteckte Software ein, die den Motor während der Abgasmessung höhertourig, also mit höherem Treibstoffverbrauch aber niedrigeren Abgaswerten laufen lässt, bei der Verbrauchsmessung umgekehrt. Kreativ? Ja, weil eine bisher noch nicht angewandte Lösung. Korrekt, ethisch vertretbar? Das ist ein eigenes Thema, auf das wir ein anderes Mal genauer eingehen wollen. Innovativ? Nein, weil die Folgewirkungen nicht ausreichend kritisch überprüft wurden.

Für UnternehmensleiterInnen, die die positive Innovationskraft ihrer Organisation steigern wollen, ist in einigen Passagen dieses Prozesses **externe Unterstützung** sehr hilfreich. Wir wissen aus der Praxis, dass **Einzelcoaching** für Entscheidungsträger, **Teamcoaching**, **Beratung** und **Moderation** für involvierte Gruppen, sowie generelles **Training** von Innovationskompetenzen einen bedeutsamen Unterschied für den Erfolg ausmachen können.

Nichts bleibt wie es war. Wenn wir die nötigen Entscheidungen nicht treffen, trifft sie wer anderer für uns. Wir können reaktiv nachlaufen oder proaktiv mitgestalten.

***Mag. Richard Kégl** ist Handelswissenschaftler und Praktiker, seit 2002 Systemischer Konfliktberater und seit 2012 Partner und Wirtschaftskoach an der JELINEK AKADEMIE*

***Peter Jelinek** ist Gründer und Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE und Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC. Seit zwanzig Jahren leitet er die „Diplomausbildung Business Coach“ und hat in vielen Unternehmen Mitarbeitercoaching als Führungskultur implementiert. Als Coach konnte er hunderten Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen behilflich sein.*

[Dieser und weitere Artikel im Blog »](#)

GESCHICHTE ZUR WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION



In der Bank hebt ein Mann 2000 Euro in 50-Euro-Scheinen ab.
Vorsichtshalber zählt er das Geld nach:
„50-100-150-200-250...“, bei 1000 hört er auf.
„Warum zählen Sie denn nicht weiter?“, fragt der Kassierer.
„Ach“, meint der Kunde, „wenn die ersten tausend stimmen, dann ist der Rest sicher auch in Ordnung.“

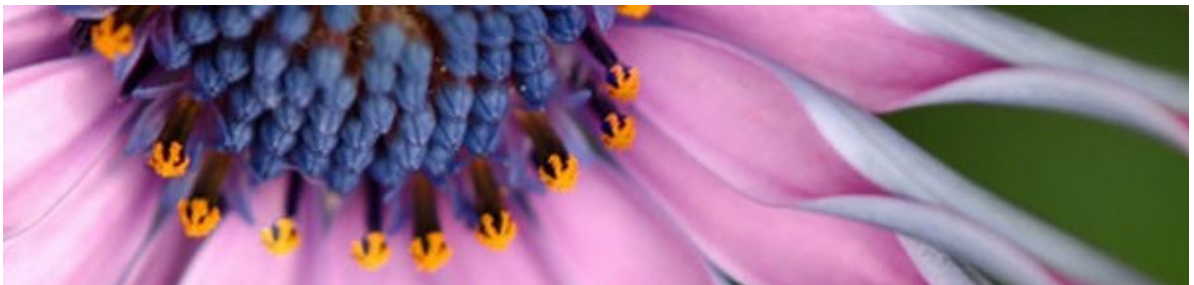


FEATURE

POSITIVES FÜHREN IM TRAINING – der Begeisterungscocktail!

Was dabei herauskommt, wenn man Neurowissenschaften, Positive Psychologie, Führung und Training mischt, lesen bzw. schmecken Sie hier...

von MMag. Silena S. Piotrowski
14.2.2016



Willkommen!

Sie sind Trainer oder Trainerin?

Erlauben Sie mir eine persönliche Frage:

Wie sehr fühlen Sie sich in dieser Rolle als Führungskraft (z.B. auf einer Skala von 0-10)?

Glauben Sie, dass Sie erfolgreicher sind, wenn Sie im Training mehr führen oder bekommen Sie ein flaes Gefühl dabei im Magen?

Für beide Alternativen habe ich eine ausgezeichnete Antwort: „Positives Führen“. Das ist erfolgreiches Führen im Training in der Geschmacksrichtung inspirierend und erfrischend. Für diesen Cocktail nehmen wir **vier Zutaten** und zwar genau in dieser Reihenfolge:

Neurowissenschaften, Positive Psychologie, Führung, Training. Was kommt dabei heraus? Gehen wir doch gemeinsam auf Entdeckungsreise!

Schauen wir zuerst bei dem renommierten **Neurobiologen** Gerald Hüther vorbei. Seine frohe Botschaft als Hirnforscher lautet: Wer sein Gehirn nicht zu einer Kümmerversion dessen machen will, was daraus hätte werden können, der muss seine (kindliche) **Begeisterungsfähigkeit** zurück gewinnen, mit all der Entdeckerfreude und Gestaltungslust. Und das Schlüsselwort zur Begeisterung ist: persönliche Bedeutsamkeit. Für mich hört sich Begeisterung wie Zitrone an und für Sie?

Die zweite Zutat mit ihrem fruchtig-süßen Lieblingsgeschmack (Feige? Erdbeer? Himbeer?...) ist die **Positive Psychologie**. Martin Seligman und seine Forscherkollegen belegen experimentell, was Menschen (und Organisationen) zum Aufblühen brauchen. Und dazu gehören **positive Emotionen** (wie z.B. Begeisterung), **positive Beziehungen**, Einsatz der eigenen **Stärken** und wieder der **Sinn** bzw. die Bedeutsamkeit.

Die dritte Station: **Führung**. Von dem germanischen Wort „foran“ stammend, bedeutet es „etwas in Bewegung setzen“ oder „**jemanden den Weg zeigen, indem man mit ihm geht**“. Die Person, die führt geht also voran, wie ein Bergführer. Er/Sie kennt das Ziel und legt den gleichen Weg zurück. Auf welchen (Geschmacks-)Gipfel führt er/sie uns? Führung entfaltet sich dezent als Hintergrundgeschmack, der alles trägt und zur Geltung kommen lässt. Kokosmilch vielleicht?

Die letzte Zutat: **Training**. Als TrainerInnen erschaffen wir idealerweise einen **Erfahrungsraum für Neues**. Und wir führen dorthin, konsequent ausgerichtet auf das **Lernziel**: Was sollen die Teilnehmer danach **wissen**? Was sollen sie **können**? Was sollen sie **wollen**? Das ist der Gipfel, den wir anstreben und wohin wir fachlich und didaktisch ausgerüstet vorangehen. Und dieses **Ermöglichen von Neuem** ist die geheime vierte Zutat, ein besonderes, exotisches Gewürz (Zimt? Kardamon?...).

Jetzt wird gemixt. Sie haben Ihre persönlichen vier Zutaten? Und während Sie genüsslich an dem fruchtig-inspirierenden Cocktail nippen, erzähle ich Ihnen **wie sich das alles im Training zusammenfügt**:

Ihre TeilnehmerInnen erarbeiten im knisternden Austausch gleich am Beginn selbst, welchen Nutzen und Sinn ihnen die geplanten Lerninhalte für ihre Arbeit geben können. Sie wecken dadurch ihre Begeisterungs- und Entdeckungsfähigkeiten, sind bereit von ihrer „Couch“ (die gemütliche Komfortzone) aufzustehen und Risiken einzugehen um zu lernen und voranzukommen. Sie bieten ihnen dann kleine didaktisch optimal aufbereitete Appetithäppchen und lassen sie vorwärtsgehen, ergründen und erfahren, was ihnen das im (Berufs-)Leben ermöglicht. Sie experimentieren und gewinnen Sicherheit und Freude.

Wie der Bergführer bewahren Sie als Trainer dabei den Überblick und die Route(n) im Kopf und geben immer wieder Feedback zu dem was schon positiv geschafft ist und zu den besonderen Stärken, die diese Menschen hier einbringen und die sie beobachten können. Sie lassen sie spüren, dass Sie ihre Bereitschaft zu lernen wertschätzen und dass sie es noch weiter schaffen. Damit ihre TeilnehmerInnen ihre Kräfte gut einteilen können, sorgen sie dazwischen selbstverständlich für ausreichend Pausen und auch Spaß. Wenn sie alle gemeinsam am Gipfel, dem Lernziel angekommen sind, dann „feiern“ und freuen sie sich gemeinsam und verabschieden sich als Menschen, die voneinander und miteinander viel gelernt haben und sich nähergekommen sind.

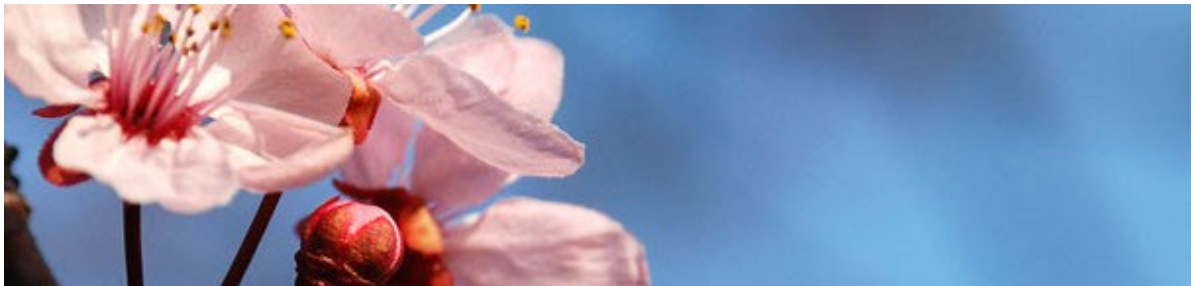
Und genau so funktioniert Führung im Training am besten und herrlichsten, finde ich.

Und wie das gelebt und erlernt wird, erfahren Sie mit mir im Lehrgang „Exzellenz im Training“ an der Jelinek Akademie. Herzlich Willkommen!

Ihre Silena S. Piotrowski

P.S. Bei mir ist es Kokosmilch-Feige-Zitrone-Zimt, und bei Ihnen?

NEUES aus der JELINEK AKADEMIE



IMKEREI

Peter Jelinek hat als angehender Imkermeister sein Hobby zum „Zweigbetrieb“ der JELINEK AKADEMIE gemacht und in Gumpoldskirchen die **IMKEREI AM ANNINGER** eröffnet.

Dort produziert er gemeinsam mit einem Imkerpartner aromatischen Blütenhonig aus der Thermenregion Wienerwald, vor kurzem hat er dafür eine **Goldmedaille** bei der nö. Honigprämierung 2016 gewonnen.

Der Honig ist erhältlich in Gumpoldskirchen und an der JELINEK AKADEMIE in Wien, eventuell auch per Post.

THEMENABENDE

Die JELINEK AKADEMIE veranstaltet dreimal pro Jahr kostenfreie THEMENABENDE für verschiedene Zielgruppen. An diesen Abenden werden zu bestimmten Themen Wissenswertes, Erfahrungen und praktische Tipps vermittelt. Auch für Fragen, Diskussion und Erfahrungsaustausch ist Zeit eingeplant.

Wir laden Sie herzlich zu unserem nächsten Themenabend ein!

Wir freuen uns, Sie persönlich dort begrüßen zu dürfen und/oder wenn Sie den Termin an andere Interessierte weiterempfehlen!

Themenabend

Positives Führen & attraktive Lernwelten im Training – ein Impulsabend!

Was kommt heraus, wenn man Neurowissenschaften, Positive Psychologie, Führung und Training zusammenführt? Hören, sehen und spüren Sie es selbst bei diesem Impulsabend in der Jelinek Akademie.

Termin: 3. März 2016

Ort: JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

Zeit: 18:00 – 20:00 Uhr

Kostenfrei!

Anmeldung erforderlich, die Plätze werden in der Reihenfolge der Anmeldungen vergeben.
Zielgruppe: UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen, PersonalistInnen, Führungskräfte, die sich für die moderne Wissensvermittlung in Unternehmen interessieren.
Leitung: MMag. **Silena S. Piotrowski**, Psychologin, Unternehmensberaterin, Leiterin des Zertifikatslehrgangs „Exzellenz im Training“ an der JELINEK AKADEMIE und Mag. **Richard Kégl**, Geschäftsführer der JELINEK AKADEMIE, 20 Jahre internationale Unternehmensleitung, Professional Trainer und Coach

Programm: 18:00 Positives Führen & attraktive Lernwelten im Training
19:30 Beispiele für die Anwendung, Tipps für die Praxis, Fragen, Diskussion
20:00 Zwangloser Ausklang bei einem Glas Wein oder Saft

VERANSTALTUNGSHINWEISE



Zertifikatslehrgang SYSTEMISCHES COACHING im März:

Von 02.03.2016 bis 18.06.2016 (4x4 Tage) findet der nächste Coaching Lehrgang an der JELINEK-AKADEMIE statt – es sind noch Plätze frei!

Diesen Lehrgang bieten wir auch 'berufsbegleitend' in der Wochenendvariante an:
Von 29.04. bis 30.10.2016 (6x1/2 Tage).

Der Coaching Lehrgang ist auch das Kernstück unseres modularen Ausbildungsprogrammes:

Der Lehrgang SYSTEMISCHES COACHING entspricht dem Modul A unserer „[DIPLOMAUSBILDUNG PROFESSIONAL COACHING](#)“. Er ist bei Bedarf für die [Berufsausbildung Lebens- und Sozialberatung](#) anrechenbar!

Zertifikatslehrgang EXZELLENT IM TRAINING im März:

Von 14.03.2016 bis 22.06.2016 (3x4 Tage) findet der nächste Trainer Lehrgang an der JELINEK-AKADEMIE statt – es sind noch Plätze frei!

Der Trainer Lehrgang ist auch das Kernstück unseres modularen Ausbildungsprogrammes:
Der Lehrgang EXZELLENT IM TRAINING entspricht dem Modul A unserer „[DIPLOMAUSBILDUNG PROFESSIONAL TRAINING](#)“.

IMPRESSUM

Newsletter
Jelinek & Kégl OG



Zielgruppe des Newsletter: KundInnen und InteressentInnen der JELINEK AKADEMIE, im besonderen Führungskräfte, PersonalistInnen, TrainerInnen, Coaches, BeraterInnen

Absicht des Newsletter: Fachliche Beiträge zur Kompetenz im Umgang mit Menschen anbieten und damit Diskussionen anregen, auf Neuigkeiten im Angebot der JELINEK AKADEMIE aufmerksam machen, aktuelle Hinweise geben.

Für den Inhalt verantwortlich: Jelinek & Kégl OG, Geschäftsführer: Elisabeth Jelinek und Richard Kégl, A-1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78.

Sie erhalten diesen Newsletter, weil Sie Angebote der JELINEK AKADEMIE in Anspruch genommen oder sich dafür interessiert haben oder sich für den Bezug des Newsletter angemeldet haben.

Die **An- oder Abmeldung** für den Bezug des per e-mail versandten kostenlosen Newsletter ist jederzeit möglich.

[Die JA•ZEIT•SCHRIFT an- oder abmelden »](#)