

# „In der bisherigen Logik weiterzumachen, können wir uns nicht mehr leisten“

7  
MAIN TOPIC



## 4 Fragen an Esther und Johannes Narbeshuber

Wie heute Unternehmen und Start-ups führen? So wie früher jedenfalls nicht, sagen viele in der Start-up-Szene. Aber wohin geht die Entwicklung in Sachen Leadership generell? Esther (Mindfulness Leadership Institute, Salzburg) und Johannes Narbeshuber (Vorstandsmitglied von Trigon) sind international erfahrene Coaches in der Organisationsberatung und Österreichs führende Experten für „Mindfulness“ in Unternehmen. Ihr Beratungsansatz („Salzburger Mindfulness-Modell“) wird demnächst als Buch erscheinen.

**Hat sich eigentlich schon ein neues Verständnis von „Leadership“ durchgesetzt?**

Johannes: Das wäre Wunschenken. Wir alle leben und arbeiten noch nicht wirklich in einem „post-heroischen“ Leadership-Modell. Aber es wird bunter. Heute gibt es alles gleichzeitig: Strikte Linienorganisation mit einsamen Entscheidern an der Spitze, und gleichzeitig viele Top-Kräfte, die offener sind und mehr einbinden, die in Richtung Selbstorganisation denken, was gerade im Start-up-Sektor geradezu notwendig ist. Es wird aber vielfach schon erkannt, dass unsere alten Organisationsmodelle oft zu Flaschenhälsen führen, wo nichts mehr weitergeht.

**Was ändert sich da gerade?**

Johannes: Der Bestseller „Reinventing Organizations“ von Frederik Laloux bringt es auf einen Punkt, den wir auch in unserer Beratungsarbeit sehen: Wir können es uns aus wirtschaftlichen und ökologischen Gründen nicht mehr leisten, in der bisherigen Denke weiterzumachen. Digitalisierung und technische Innovationen zwingen uns zu neuen Organisations- und Verhaltensformen in den Unternehmen, die der Kreativität und Innovationskraft mehr Raum geben. Manche sagen in dieser Situation „Weiter so!“, aber viele High-Potentials verspüren den Wunsch nach „Change“. Viele Unternehmensführer haben den Wunsch, sich anders und breiter aufzustellen. Hier kommt der „Sinn“ ins Spiel, den eine Arbeit, ein Unternehmensziel haben soll. Diesem Bedürfnis müssen heute Organisationen Rechnung tragen, das geht aber nicht mit CSR-Fassaden.

**Daher auch der Trend zu mehr „Emotionaler Intelligenz“, zu Mindfulness in den Unternehmen?**

Esther: Wir verzeichnen eine stark wachsende Nachfrage nach Mindfulness. Am stärksten kommt das aus der IT-Branche. Die Unternehmenskultur von Google, Apple und anderen ist hier geradezu formbildend. Erstaunlich, dass deren Führungskräfte in der Regel viel Erfahrung mit Meditation aufweisen, wie bei Apple, Google, Salesforce, SAP und anderen. Sie sind nicht von ungefähr weltweit führend in ihren Märkten. Eine andere, bewusstere Leadership-Kultur macht sie freier von zu viel Hierarchie und damit agiler. Mittlerweile ziehen auch der Dienstleistungssektor, Finanzen und Handel nach. Auch in der Industrie wird Mindfulness immer stärker Thema. Weit hinterher hinken nach unserer Wahrnehmung noch die öffentliche Verwaltung und leider auch der Bildungsbe- reich.

**Simpel gefragt: Was bringt das?**

Esther: Es hilft bei der Neuaufstellung in volatilen Zeiten. Gelassener, empathischer zu werden, macht letztlich kreativer und produktiver. Was wiederum neue Leadership-Modelle antreibt, die dieser Form des Umgangs mit sich und den anderen Raum geben. Neue, offene, achtsame Unternehmensführung beantwortet ja auch viele Fragen der Effizienz und der Kosten: Das Unternehmen gewinnt auf der ganzen Linie. Das setzt Potenziale frei, die Unternehmen sicherer und beweglicher machen, in einem Ausmaß, das oft staunen lässt. ▲

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

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

—  
Texte: Kurt Oberholzer

Fotos: (S. 4) fotopawlik.at, Volker Wortmeyer,

(S. 5) Birgit Probst, Andreas Brandl,

(S. 6) WKS/Kolarik, FH Salzburg, (S. 7) Andreas Hechenberger