

Utilisation: *Willkommen in der Realität – jetzt macht was draus!*



Dieter Bernold
Principal Partner

Als Führungskraft können wir einiges definieren, weil es in unserer Kontrolle liegt. Manches können wir beeinflussen. Und dann gibt es den Rest – und der ist meist größer, als uns lieb ist. Genau hier beginnt Utilisation. Denn dieser „Rest“ ist keine Störung. Er ist der eigentliche Möglichkeitsraum.

Im Business wird „Utilisation“ oft auf Auslastung reduziert. Maschinen sollen laufen, Teams beschäftigt sein, Prozesse effizient funktionieren. Hauptsache, nichts steht still. Doch diese Sicht ist nicht nur zu eng – sie ist in dynamischen Umfeldern schlicht gefährlich. In einer komplexen Welt wird Utilisation zur strategischen Fähigkeit: der Fähigkeit, das zu nutzen, was tatsächlich da ist – inklusive dessen, was sich nicht verändern lässt.

Klassisches Management lebt von der Idee der Kontrolle. Wir planen Strategien, definieren Ziele, steuern Abweichungen. Zumindest glauben wir das. In der Realität stoßen Organisationen permanent an Grenzen: Regulierung, Marktmechaniken, technologische Sprünge oder historisch gewachsene Strukturen lassen sich nicht einfach wegmanagen. Trotzdem investieren viele Unternehmen enorme Energie genau darin – und wundern sich über die begrenzte Wirkung.

Parallel dazu nimmt die Dynamik zu. Unsicherheit steigt, Vorhersagbarkeit sinkt. Und was passiert? Der Reflex setzt ein: mehr Kontrolle, mehr Mikromanagement, mehr „Command & Control“. Ironischerweise genau das, was Systeme noch unbeweglicher macht.

Utilisation: *Willkommen in der Realität – jetzt macht was draus!*

Utilisation stellt diesen Reflex auf den Kopf. Sie fragt nicht: Wie bekommen wir die Realität in den Griff? Sondern:

Wie nutzen wir sie?

Das ist kein Rückzug, sondern eine anspruchsvollere Form von Strategie. Denn plötzlich werden Einschränkungen interessant. Was bislang als Hindernis galt, wird zum Hebel. Ein regulierter Markt schützt nicht nur, er selektiert auch. Komplexe Entscheidungswege bremsen nicht nur, sie stabilisieren auch. Die Frage ist nicht, ob diese Dinge gut oder schlecht sind – sondern, wie man mit ihnen arbeitet.

Damit verschiebt sich auch der Fokus. Weg von Effizienz als Selbstzweck, hin zu Effektivität. Eine Organisation kann perfekt ausgelastet sein und gleichzeitig strategisch irrelevant arbeiten. Vollbeschäftigung ist kein Erfolgsindikator. Wirkung ist es.

Utilisation bedeutet deshalb nicht, alles maximal zu füllen, sondern das Richtige wirksam einzusetzen. Weniger Aktionismus, mehr Relevanz.

Für Führung ist das eine stille Revolution. Die Rolle verändert sich: weg vom Korrigieren, hin zum Erkennen und Nutzen. Auch der Blick auf „Störungen“ verändert sich. Widerstand, Kritik oder Spannungen sind nicht mehr automatisch Probleme, sondern potenzielle Ressourcen. Hinter Widerstand steckt oft Energie, hinter Kritik oft Qualitätssinn.

In Veränderungsprozessen zeigt sich das besonders deutlich. Menschen werden schnell in die Kategorie „Widerstand“ einsortiert – und damit entwertet. Dabei wäre genau ihr Blick oft entscheidend, um blinde Flecken zu vermeiden. Utilisation dreht das um: Kritik wird nicht geduldet, sondern aktiv eingefordert.

Gerade in unsicheren Umfeldern wird dieser Ansatz zum Wettbewerbsvorteil. Dort, wo Planung an Grenzen stößt, zählt nicht die Qualität des Plans, sondern die Qualität der Anpassung. Organisationen, die lernen, mit Unschärfe zu arbeiten, werden robuster. Sie reagieren nicht nur auf Veränderungen – sie nutzen sie.

Allerdings braucht Utilisation Klarheit.

Sie ist kein Freibrief für Passivität. Entscheidend ist die Unterscheidung: Was können wir gestalten – und was nicht? Wer versucht, alles zu kontrollieren, verliert Energie. Wer alles hinnimmt, verliert Gestaltungskraft. Utilisation bewegt sich genau dazwischen.

Am Ende steht ein Perspektivwechsel, der simpel klingt und dennoch radikal ist: Nicht ideale Bedingungen entscheiden über Erfolg, sondern der Umgang mit realen Bedingungen. Eines der eindrücklichsten Beispiele für Utilisation habe ich während der Corona-Krise erlebt. Viele Lokale, Restaurants und Kaffeehäuser haben diese Zeit nicht überstanden. Die Begründungen waren ähnlich: zu lange Lockdowns, zu geringe staatliche Hilfen, zu wenig Umsatz über den Straßenverkauf. Die Schlussfolgerung: Wir können nichts tun – wir sind dem Untergang ausgeliefert.

Und dann gab es dieses kleine Lokal in Wien.

Die Besitzerin beobachtete etwas, das andere übersahen: Es gab weiterhin genügend Menschen, die arbeiten mussten – sogenannte „Systemkritische“. Diese kauften sich auf dem Weg ein Frühstück bei ihr. Soweit nichts Besonderes.

Die entscheidende Idee kam danach.

Sie bot diesen Menschen an, ihre Kaffeehaus-Adresse als Lieferadresse für Onlinebestellungen und Botendienste zu nutzen. Nach der Arbeit konnten sie ihre Pakete bequem bei ihr abholen. Plötzlich wurde das Café zum inoffiziellen Logistikpunkt im Grätzl.

Und natürlich blieb es nicht dabei. Wer sein Paket abholte, nahm oft gleich noch etwas mit – etwa eine frische Gulaschsuppe für das Abendessen. Zusätzlicher Umsatz, ganz nebenbei.

Die Idee sprach sich herum. Immer mehr Menschen nutzten das Angebot. Aus einem bedrohten Kaffeehaus wurde ein kleines Abholzentrum mit wachsendem Geschäft.

Das ist Utilisation in Reinform: Nicht die Situation verändern, oder daran verzweifeln – sondern sie klug nutzen.

Oder anders gesagt: Realität ist kein Problem. Realität ist Rohstoff. Und die Frage ist nur, was wir daraus machen.

P.S: Leider kenne ich das Lokal nicht, mir wurde nur davon erzählt ... schade, die Besitzerin würde ich gerne kennenlernen

aboard



30 Jahre, 30 Stories

ARGO feiert ihr 30jähriges Bestehen! Aus diesem Anlass haben wir Kund*innen, Wegbegleiter*innen und ARGOnaut*innen gebeten, ihre persönlichen Geschichten über ARGO mit uns zu teilen. Diese Geschichten veröffentlichen wir im Laufe des Jahres 2026 auf unserer Website (<https://argo.at/30-jahre-30-stories/>) sowie auf unserer LinkedIn-Seite (ARGO Performance & Development). Wir hoffen, Sie erinnern sich gerne gemeinsam mit uns zurück!



Im Dezember 2025 durften wir **Petra Schiefer** herzlich bei ARGO willkommen heißen. Petra bringt mehr als 20 Jahre Erfahrung als Trainerin und Coach sowie umfangreiche Kenntnisse des Bankensektors in die ARGO mit. Schön, dass du an Bord bist, Petra!



Es gibt auch weniger erfreuliche Nachrichten. Unsere Kollegin **Carina Graf** hat das Schiff der ARGO nach dreizehn Jahren verlassen. Wir freuen uns jedoch zu wissen, dass Carina nun einen kürzeren Arbeitsweg hat und Arbeitszeiten, die es ihr ermöglichen, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Wir werden dich vermissen, Carina!

ARGO hat neue Gesellschafter an Bord!

Seit Februar 2026 gehören **Nicole Hotzy**, **Johannes Hindler** und **Matthew Strauss** gemeinsam mit **Robert Kirschner** zur neuen Generation von Gesellschaftern – und unterstützen unsere vier ursprünglichen Gründer dabei, ARGO in eine erfolgreiche und spannende Zukunft zu führen.





Weihnachten – ein Stück Zuhause

Das ARGO-Weihnachtsevent 2025 stand ganz im Zeichen von Tradition und Innovation.



Zum einen kehrten wir an einen Ort zurück, der uns besonders am Herzen liegt: ins Almresort Baumschlagerberg – für uns einfach nur „Nick“. Die ARGOnauten besuchen Nick seit vielen Jahren, sowohl für Kundenseminare als auch für interne Veranstaltungen. Es fühlt sich daher jedes Mal ein bisschen wie ein Nach-Hause-Kommen an.

Besonders gefreut hat uns, einen Teil der Weihnachtszeit gemeinsam mit dem ehemaligen ARGO-Partner und langjährigen Freund **Thorsten Geck** zu verbringen.



Thorsten, der von 2001 bis 2007 Managing Partner von ARGO Deutschland war, zählt heute zu den führenden Beratern Europas im Bereich der Transaktionsanalyse.



Diese psychologische Theorie und praktische Methodik bildet seit 30 Jahren eine wichtige Grundlage unserer Arbeit bei ARGO – umso spannender war es für uns, die neuesten Entwicklungen und Impulse von einem so erfahrenen Experten kennenzulernen.

Natürlich kam auch das Feiern nicht zu kurz. Schließlich ging es darum, gemeinsam auf ein erfolgreiches Jahr anzustoßen, die Weihnachtszeit zu genießen, den Zusammenhalt zu stärken – und einfach Zeit miteinander zu verbringen.

imprint

Matthew Strauss
ARGO Personalentwicklung GmbH
Dresdner Straße 43/DG
1200 Wien
tel +43-1-369 77 00
mail: m.strauss@argo.at

Matthew Strauss
Principal Partner

