

Oliver Haas | Brigitte Huemer | Ingrid Preissegger

Resilienz in Organisationen

Erfolgskriterien erkennen und
Transformationsprozesse gestalten



SCHÄFFER
POESCHEL

Oliver Haas/Brigitte Huemer/Ingrid Preissegger

Resilienz in Organisationen

Erfolgskriterien erkennen
und Transformationsprozesse gestalten

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5395-0 Bestell-Nr. 10812-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5396-7 Bestell-Nr. 10812-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5397-4 Bestell-Nr. 10812-0150

Oliver Haas/Brigitte Huemer/Ingrid Preissegger

Resilienz in Organisationen

1. Auflage, März 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Alvov, AdobeStock

Produktmanagement: Frank Baumgaertner

Lektorat: Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

es sind schon – im wahrsten Sinne des Wortes – »ver-rückte« Zeiten. Seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie in Europa im März 2020 ist viel Zeit vergangen und erst langsam bemerken wir, dass es sich dabei nicht nur um eine Gesundheitskrise, eine Arbeitsmarktkrise, eine gesamtgesellschaftliche Krise handelt. Vielmehr hat der lange zuvor begonnene Transformationsprozess so richtig Fahrt aufgenommen. Die Pandemie hat uns gezeigt, wie schnell wir uns unter radikal veränderten Rahmenbedingungen neu ordnen können – im konkreten Fall nicht nur selbstgewollt und freiwillig. In Wahrheit wurden Individuen und Organisationen dazu geradezu gezwungen. Gleichzeitig wird deutlich, wie schwer das nachhaltige Lernen fällt: So schnell wie möglich wollen wir wieder in alten Mustern funktionieren.

Phasen des Umbruchs haben jedoch stets auch positive Seiten. Sie bieten die Chance, etablierte Pfade zu verlassen. Krisen wirken dabei als Brennglas und Beschleuniger für anstehende Trends. Wer hätte vor zwei Jahren geglaubt, wie schnell sich Homeoffice, Videokonferenzen und Vertrauensarbeitszeit in Organisationen etablieren können. Zum ersten Mal wird in vielen Unternehmen über Nachhaltigkeit nicht mehr nur geredet. Wir spüren: Das ehrliche Streben, Nachhaltigkeit zu leben, ist der einzige Weg, auf dem Unternehmen in Zukunft überleben und erfolgreich sein können. Der erzwungene Bruch mit alten Routinen hatte und hat eine ungeahnte Entwicklungsdynamik zur Folge.

Mit diesem Buch möchten wir den Gedanken, dass aus fordernden Situationen viel Positives entstehen kann, aus verschiedenen Perspektiven ergründen. Wir gehen sogar noch einen Schritt weiter: Wir sagen, dass fordernde und krisenhafte Situationen tendenziell das neue Normal sind. Je stabiler und zugleich dynamischer wir diesen Situationen begegnen, desto erfolgreicher werden wir in die Zukunft gehen – als Menschen, als Teams und als Organisationen.

Unsere Haltungen und unsere Mindsets werden mitentscheiden, ob uns das gelingt. »Mindset« beziehen wir dabei nicht nur auf das Individuum, sondern auf die gesamte Organisation. Es geht darum, sich auf neue Situationen mit Offenheit und insbesondere mit Mut und Zuversicht einzulassen. Doch letztlich geht es ums Tun. Zu experimentieren, auszuprobieren, miteinander in den Austausch zu gehen und gleichzeitig eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu agieren, sind in diesem Zusammenhang zentrale Qualitäten.

Die Zeiten, in denen der unternehmerische Erfolg eindimensional durch mehr Gewinn, Wachstum und Ausschöpfung der Ressourcen definiert wurde, sind – vielleicht auch dank COVID-19 – scheinbar tatsächlich vorbei. Immer öfter geht es um die Frage, in welcher Gesellschaft wir künftig leben wollen. Wie wollen wir unsere Fähigkeiten sinngebend und wertschöpfend einsetzen und im besten Fall dabei sogar Spaß haben? Das, was sich junge Menschen heute von

ihren Arbeitgebern erwarten, hat sich massiv geändert. Es ist eine Dimension, der sich Organisationen immer intensiver stellen dürfen.

Wir – Ingrid, Britt und Oliver – sind nicht nur Unternehmensberater, sondern auch Eltern. Die Frage, welche Welt – und dazu gehört die Arbeitswelt – wir uns für nachfolgende Generationen wünschen, schwingt an mehreren Stellen des Buches mit. Wir möchten dabei nicht den Anspruch auf vermeintlich richtige Antworten erheben, sondern einen Diskurs öffnen und mögliche Wege zeigen. Wichtig erscheint uns jedoch: Resiliente Organisationen sind ohne eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Werten, die ihrer Kultur zugrundeliegen, undenkbar. Wofür stehen wir? Was wollen wir nicht (mehr)? Was ist das gemeinsame Anliegen, das uns in der Organisation verbindet?

Wir möchten in diesem Buch keine abstrakten Theorien vorstellen, sondern konkrete Handlungs- und Denkanstöße liefern – ohne Anspruch auf die absolute Wahrheit. Vielleicht können wir nicht überall die passenden Antworten geben, wir möchten aber verschiedene Suchspuren und Lösungswege aufzeigen. Organisationale Resilienz verstehen wir dementsprechend auch nicht als isolierte Qualität einer Organisation. Für uns ist das Streben nach Resilienz in einer Organisation etwas, das in deren DNA übergehen soll. Damit meinen wir, dass diese Resilienz von den Menschen in der Organisation entwickelt und kultiviert werden sollte. Tools können dabei hilfreich sein, daher finden sich in diesem Buch viele konkrete und praxiserprobte Ansatzpunkte.

Das Buch ist so aufgebaut, dass du – abgesehen vom Einleitungsteil – beliebig in die einzelnen Kapitel einsteigen kannst. Es ist als Arbeitsbuch, nicht als Lehrbuch gedacht. Wege entstehen vielfach im Gehen. Dementsprechend möchten wir dich einladen, das Buch als Inspiration zum Ausprobieren und Experimentieren zu verstehen.

Viel Spaß beim Lesen! Und seid mutig!

Ingrid Preissegger, Britt Huemer und Oliver Haas im November 2021

Die vier Gestaltungsfelder von Resilienz in Organisationen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
Verzeichnis der Übungen	17
1 Die neue Welt und ihre Dynamik	19
1.1 Ist die Welt noch VUCA?	19
1.2 Resilienz – die gestalterische Kraft für die Zukunft	24
1.3 Transformation zur Resilienz – wie radikal muss sie sein?	29
1.4 Der Weg durch dieses Buch	36
2 Sinn, Purpose und ein attraktives Zukunftsbild	39
2.1 Purpose – den Daseinszweck erkennen	39
2.1.1 Den Purpose kultivieren	41
2.1.2 Dem Purpose durch Werte Dynamik verleihen	44
2.2 Mit dem richtigen Mindset zu mehr Resilienz	46
2.2.1 Mindset – die individuelle Ebene	47
2.2.2 Mindset – die organisationale Ebene	48
2.3 Ein attraktives Zukunftsbild entwickeln	52
2.3.1 Mutige Zukunftsbilder durch Intuition und Inspiration	54
2.3.2 Zukunftsbilder durch konkrete Schritte ansteuern	57
3 Die vier Gestaltungsfelder am Weg zur resilienten Organisation – das Modell für Resilienz in Organisationen	61
3.1 Gestaltungsfeld ICH	62
3.1.1 Sinn und Eigenverantwortung	63
3.1.2 Achtsames Handeln im Hier und Jetzt	70
3.1.3 Emotionale Selbststeuerung	76
3.1.4 Spannungsfelder managen	83
3.2 Gestaltungsfeld Team	88
3.2.1 Vertrauensvolle Dialogkultur	88
3.2.2 Diversität	98
3.2.3 Teamerfolg vor Einzelerfolg	106
3.2.4 Mutig entscheiden	112

3.3	Gestaltungsfeld Organisation – Resilienz im Innen steigern	123
3.3.1	Konstruktive Fehler- und Lernkultur	123
3.3.2	Freiraum für Experimente	130
3.3.3	Systemblockaden und Risikotreiber	136
3.3.4	Dezentrale Verantwortungsübernahme	143
3.4	Gestaltungsfeld Organisation – die Resilienz am Markt stärken	152
3.4.1	Kundennähe leben und das Wissen des Point of Sale nutzen	153
3.4.2	Schwache Signale erkennen	159
3.4.3	Intelligent vernetzen	164
3.4.4	Unmögliche Szenarien denken	168
4	Transformation als Prozess verstehen	175
4.1	Hebel und Prinzipien für die Transformation	175
4.2	Führung, die die Transformation unterstützt	183
4.3	Resilienz mit passenden Formaten gezielt weiterentwickeln	192
4.3.1	Diagnoseformate	193
4.3.2	Großgruppenformate	196
4.3.3	Formate für die langfristige Resilienzentwicklung	198
4.3.4	Formate für die Entwicklung der Teamresilienz	199
4.3.5	Rollierender Prozess für die Transformation zu mehr Resilienz	200
5	Den Umgang mit Krisen lernen	205
5.1	Krise und Erneuerung gleichzeitig bewältigen	205
5.2	Systematische Vorbereitung auf Krisen	209
5.3	In der Krise Antworten finden	213
	Literatur	215
	Danksagung	219
	Die Autorinnen und der Autor	221
	Stichwortverzeichnis	223

ihrer Perspektive beraubt. Dass die Krise jedoch eine großartige Chance zur Veränderung und Neuausrichtung in sich birgt, wird zu oft übersehen. Ein Patentrezept gibt es leider nicht. Was hilft, ist eine ehrliche und selbstkritische Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und der Zukunft, um in der Gegenwart sinnvolle Schritte zu setzen. Unerlässlich dafür sind das passende Mindset sowie die Klarheit, in welche Richtung man sich (nicht) entwickeln möchte. Mit welchen Mitteln du das angehen könntest, möchten wir dir in den nächsten Kapiteln zeigen.

1.2 Resilienz – die gestalterische Kraft für die Zukunft

Kauai ist die »Garten-Insel« der hawaiianischen Inselgruppe. In dieses Idyll wanderten im Laufe der Jahrhunderte Menschen aus Südostasien ein, um hier auf den Ananas- und Zuckerrohrplantagen zu arbeiten. Großteils waren es ungelernete Arbeiterinnen und Arbeiter ohne höheren Schulabschluss, die sich auf Kauai niederließen und dort Familien gründeten.

In einer 40 Jahre dauernden Langzeitstudie, die 1955 begann, versuchte ein interdisziplinäres Team unter der Leitung der Entwicklungspsychologin Emmy Werner herauszufinden, wie sich Komplikationen rund um Schwangerschaft und Geburt sowie herausfordernde Lebensumstände auf die Entwicklung der Kinder dieser Arbeiterinnen und Arbeiter bis zum Erwachsenenalter auswirken würden (Werner/Smith, 1992). Was passiert, wenn Kinder der Armut, psychologischen Erkrankungen der Eltern und zerrissenen Familienstrukturen ausgesetzt sind? Welche Kinder scheitern daran? Und woraus ziehen jene Kinder ihre Kraft, die aus solchen Verhältnissen ohne schwerwiegende psychische und soziale Probleme hervorgehen? Kurz: Was macht diese Kinder resilient?

Die Ergebnisberichte »The Children of Kauai« und »Kauai's Children Coming of Age« zeigten, dass sich die Entwicklungsverläufe der Kinder stark unterschieden: Jene Kinder, die ihre Herkunft in ein Potenzial verwandelten, sie akzeptierten und dem Leben mit Optimismus begegneten, zeigten äußerst positive Lebensverläufe. Andere wiederum setzten die schwierigen Lebensumstände der Eltern im eigenen Erwachsenenalter fort und zerbrachen daran. Werners Studie wurde zu einem wesentlichen Eckpfeiler der modernen Entwicklungspsychologie, denn sie machte deutlich: Die Entwicklungsverläufe von Menschen sind nicht ausschließlich das Ergebnis von Herkunft und Rahmenbedingungen. Vielmehr werden sie von der Kompetenz bestimmt, mit den Umständen umzugehen.

Definition

Was ist individuelle Resilienz?

Das Wort »Resilienz« leitet sich vom lateinischen Verb »resilire« ab, das so viel wie zurückspringen, sich wiederaufrichten oder abprallen bedeutet. Das Gegenteil von Resilienz würde man als Verletzlichkeit oder auch »Fragilität« bezeichnen.

Individuelle Resilienz ist die Fähigkeit, in schwierigen Situationen auf die vorhandenen Kräfte und Ressourcen zurückzugreifen, sich rasch an die Umstände anzupassen und zuversichtlich nach vorne zu blicken.

Neben dieser Widerstandskraft ist für echte Resilienz aber noch ein zweiter Faktor charakteristisch: die gestalterische und innovative Erneuerungs- und Gestaltungskraft. Damit ist die Fähigkeit gemeint, in schwierigen Zeiten Chancen zu erkennen und sich von alten Mustern sowie nicht mehr passenden Einstellungen und Verhaltensweisen zu verabschieden.

Parallel zu Werners entwicklungspsychologischen Ansatz in der Kauai-Studie wurde das Thema »Resilienz« ab den 1970er-Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet:

- **Viktor Frankl** beschrieb in seinem Buch »... trotzdem Ja zum Leben sagen«, wie ihn das Erkennen seines Lebenssinns so sehr gestärkt hatte, dass er die Jahre im KZ überleben konnte, ohne daran zu zerbrechen (Frankl, 1977). Die Sinnfindung betrachtet Frankl als wesentliche Quelle und Kraft für einen positiven Blick in die Welt und die Zukunft.
- **Aaron Antonovsky** führte in den 1970er-Jahren eine Studie durch, in der er sich die Frage stellte, wie Gesundheit entsteht. Das Ergebnis war sein Konzept der Salutogenese, in dem er zeigt, dass Gesundheit kein absoluter Zustand ist, sondern ein fließender Prozess von Entwicklungs- und Erhaltungsprozessen (Antonovsky, 1997). Kernaussage dieses Konzeptes: Je sinnvoller ich das Leben finde und je mehr ich den Eindruck habe, das Leben gestalten zu können, desto stärker ist mein persönliches Kohärenzgefühl – desto gesünder fühle ich mich also.
- **Karen Reivich und Andrew Shatté** entwickelten die bisherigen Erkenntnisse in ihrem Buch »The Resilience Factor« weiter zu den »7 Schlüsseln zur Resilienz« (Reivich/Shatté, 2003). Vor allem unter Praktikerinnen und Praktikern erregte dieses Buch hohe Aufmerksamkeit und wurde zur Grundlage vieler Coachings und Seminare zur Resilienzentwicklung. Die Kernhypothese von Reivich und Shatté lautet, dass Resilienz durch die Entwicklung bestimmter Kompetenzen entsteht, nämlich: Optimismus, Akzeptanz, Zukunftsorientierung, Selbstregulation, Achtsamkeit, Netzwerkorientierung, Selbstwirksamkeitserwartung.
- Durch die immer deutlicher spürbaren Veränderungen in der Umwelt wurde zu Beginn der 2000er-Jahre die Frage der Resilienz auch für ökologische und soziale Systeme interessant. Der Ökologe **Stanley Holling** erforschte, wie widerstandsfähig ökologische Systeme auf äußere Störungen reagieren. Er entwickelte das Modell des adaptiven Erneuerungszyklus ökologischer Systeme – einem Zyklus von Wachstum, Konsolidierung, Erneuerung und Reorganisation (Gunderson/Holling, 2001). Kerngedanke des Konzepts ist es, auch bei Störungen wie Umweltkatastrophen die Anpassungs- und Funktionsfähigkeit des Ökosystems zu gewährleisten. Seine Definition ökologischer Resilienz zielte auf Fortbestand, Veränderung, Unvorhersehbarkeit und gefahrlosen Ausfall ab und setzte sich in der Ökologie weitgehend durch (Holling, 1996).
- Schließlich wurde Resilienz auch in der Organisationsforschung zum Thema. Eine völlig neue Perspektive nahmen dabei **Karl. E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe** ein: Sie untersuchten die Frage, was Organisationen brauchen, um unerwartete, schwierige Situationen gut meistern zu können (Weick/Sutcliffe, 2007). Anhand von Hochverfügbarkeitssystemen wie Feuerwehren oder Notaufnahmen in Spitälern zeigten sie anschaulich, wie der proaktive Umgang mit Fehlern, die Integration von Expertise und eine hohe Sensibilität für betriebliche Abläufe echte Krisen vermeiden oder zumindest abschwächen können.

- **Nassim Nicholas Taleb**, Autor des Bestsellers »Der Schwarze Schwan« (Taleb, 2012), einer sarkastischen Abrechnung mit den Fähigkeiten von Börsenanalysten nach der Finanzkrise im Jahr 2009, prägte 2012 den Begriff der »Antifragilität«. Taleb betrachtet Trendanalysen, die Zukunftsforschung sowie die Entwicklung von Szenarien und Plänen als die Wurzel allen Übels. Er postuliert, dass wir nur überlebensfähig und zukunftsfit sein können, wenn wir uns mit dem Chaos und der Nichtvorhersehbarkeit anfreunden und gar nicht erst versuchen, Pläne zu erstellen, die auf Erkenntnissen aus der Vergangenheit aufbauen. Nur wenn eine Organisation die Fähigkeit entwickelt, mit dem Zufall und dem Chaos flexibel und positiv umzugehen, wird sie »antifragil«. »Das Resiliente, das Widerstandsfähige widersteht Schocks und bleibt sich gleich; das Antifragile wird besser.« (Taleb, 2012) Seit Taleb seine radikalen Thesen zur Antifragilität aufgestellt hat, hat sich auch der Begriff der transformativen Resilienz entwickelt – ein Ansatz, bei dem das Innovationspotenzial als integraler Bestandteil der Resilienz gilt. Dies ist auch der Ansatz, dem wir in diesem Buch folgen.

Schon dieser kurze Abriss zeigt, dass Resilienz ein breites, interdisziplinäres Forschungs- und Arbeitsfeld ist. Den **einen** richtigen Zugang gibt es nicht und das wird umso deutlicher, je intensiver man sich mit dem Thema auseinandersetzt. Wir beschäftigen uns als Organisationsentwicklerinnen und -entwickler seit mehreren Jahren intensiv mit der Stärkung von Resilienz in Organisationen und im Wesentlichen stoßen wir dabei auf vier Fragen:

1. Wie wirken individuelle Resilienz und organisationale Resilienz zusammen?

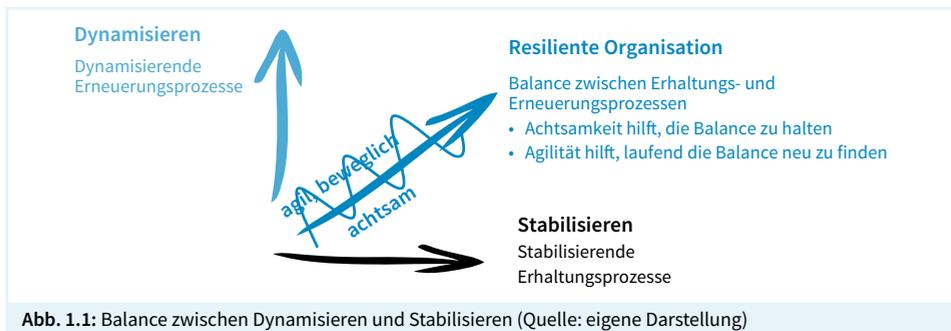
Blicken wir auf Organisationen und deren Teams, so wird bald klar: Es ist zwar gut, wenn einzelne Menschen resilient agieren – aber das bedeutet noch nicht, dass die Organisation insgesamt resilient ist. Wir gehen sogar noch einen Schritt weiter: Resilienztrainings auf individueller Ebene gefährden in manchen Situationen sogar die Resilienz der Organisation. Klingt nach einem Paradoxon, aber stellen wir uns Folgendes vor: Ein Unternehmen ist falsch aufgestellt und fördert dadurch das Silodenken, die Kommunikation funktioniert nicht, es gibt viele Konflikte an den Schnittstellen, die Führung agiert top-down, die Anliegen und Ideen der Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden werden wenig gehört, es rumort in der Belegschaft. Was würde in dieser Lage ein rein individuelles Resilienztraining bewirken? Die Durchhaltekraft der Menschen wird gestärkt, sie vernetzen sich miteinander, um mit der Situation besser zurechtzukommen, der Blick wird auf die positiven Seiten der aktuellen Situation gelenkt. Im besten Fall verlassen resiliente Menschen die Organisation, weil sie merken, dass Potenziale ungenützt bleiben, Chancen nicht erkannt werden und Altes nicht losgelassen wird. Vielleicht rüttelt das dann das Management wach – ansonsten werden die eigentlichen Probleme der Organisation noch weiter in die Zukunft verschoben.

Unsere These: Die Entwicklung der individuellen Resilienz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften erhöht nicht automatisch die Resilienz der gesamten Organisation. Vielmehr braucht die Entwicklung organisationaler Resilienz einen mutigen und ehrlichen Blick auf Kultur, Struktur und Prozesse einer Organisation im Zusammenspiel mit den Anforderungen der Zeit.

2. Was macht Organisationen in dynamischen, komplexen und unsicheren Zeiten resilienter?

Chancen erkennen und Risiken eingehen, loslassen und bewahren, Ja und Nein sagen. Resiliente Organisationen, ihre Menschen und Teams sind in der Lage, sich beweglich und achtsam zwischen diesen Polen zu bewegen und mit dem Blick auf eine bessere Überlebensfähigkeit Entscheidungen zu treffen. Beweglich zu sein bedeutet dabei, eine innere Dynamik und Agilität auf allen Ebenen zu entwickeln: vom Öffnen für Neues bis hin zum Verlernen und Loslassen von nicht mehr wertschöpfenden Prozessen, Verhaltensweisen und Einheiten. Achtsam zu sein umfasst die ganzheitliche Wahrnehmung von dem, was innen, im System, passiert – integriert mit Signalen, die von außen, vom Umfeld, kommen. Entscheidend ist dabei, Antennen für schwache Signale zu haben und ein Gespür dafür zu entwickeln, wo Risiken liegen und wo auch Speckpolster aufgebaut werden müssen, um in Krisenzeiten belastbar zu sein.

Unsere These: Resilienz bedeutet, agil und achtsam stabilisierende und dynamisierende Faktoren so auszubalancieren und zu nutzen, dass eine gesunde, nachhaltige (Über-)Lebensfähigkeit und Wachstum möglich sind.



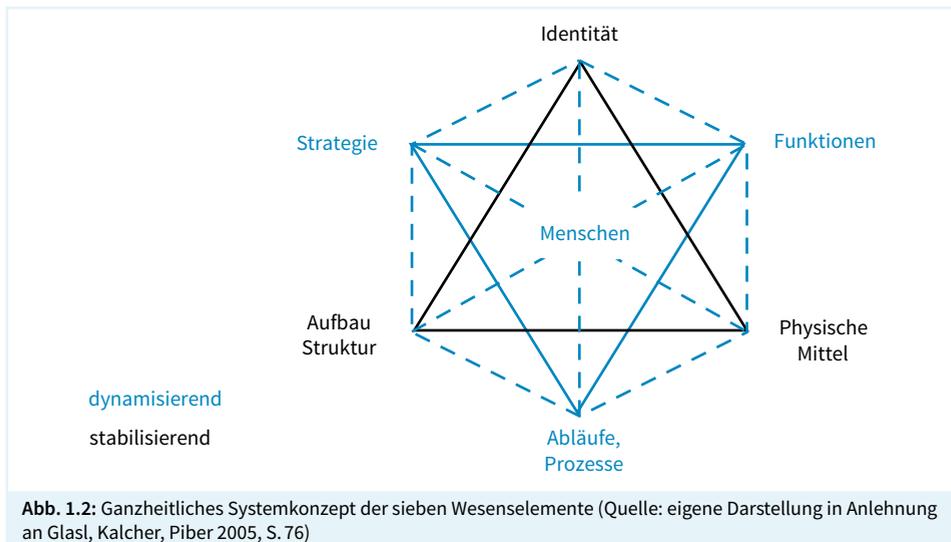
3. Resiliente Anpassung und Selbsterneuerung in Organisationen – wie wird das möglich?

Organisationen sind mehr als die Summe ihrer Teile. Ein mechanistisches Organisationsverständnis geht davon aus, dass Organisationen von außen gemanagt werden können und dass sie aus austauschbaren Teilen bestehen, die beliebig verschoben werden können. So wie es im »Trigon Systemkonzept der 7 Wesenselemente einer Organisation« (Glasl et al. 2005) dargestellt wird, verstehen wir eine Organisation hingegen als eine Einheit, als Ganzes, bei dem sich die Eigenschaften des Systems vor allem durch die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen ergeben. Diese Elemente befinden sich permanent in Beziehung zueinander und zusätzlich in einer laufenden Wechselwirkung mit dem Umfeld. Der Mensch steht bei diesem Modell im Zentrum der Wechselwirkungen und es wird ebenfalls zwischen stabilisierenden und dynamisierenden Elementen unterschieden.

Zu den stabilisierenden Elementen zählen die Identität, die Struktur (im Sinne des Organigramms) sowie die physischen Mittel einer Organisation, während die dynamisierenden Elemente die Strategie, die Funktionen bzw. Rollen und die Prozesse umfassen. Erst wenn wir erkennen, akzeptieren und zulassen, dass die Organisation ein Wesen hat und nicht mechanistisch ge-

managt werden kann, können wir die Kraft der Selbstorganisation, der Selbstregulierung und des Neuerfindens freisetzen. Dieses Organisationsverständnis ist die Voraussetzung, um die Resilienzentwicklung in Organisationen zu verstehen und zu gestalten. Ein starres hierarchisches und mechanistisches Managementverständnis behindert die Freisetzung dieser Fähigkeiten und gefährdet vor allem in dynamischen, unplanbaren Zeiten die Überlebensfähigkeit.

Unsere These: Organisationen tragen das Potenzial der Selbstorganisation und Selbststeuerung in sich und haben ein intrinsisches Interesse daran, sich so zu organisieren, dass sie gesund bleiben und langfristig überleben können – wenn wir sie nicht daran hindern.



4. Wie und wodurch kann die Überlebensfähigkeit einer Organisation gestärkt werden?

Gewinnmaximierung und Effizienzsteigerung – das war das eindimensionale Managementverständnis der letzten Jahrzehnte. Ob das die Überlebensfähigkeit langfristig sichert oder – im Gegenteil – vielleicht sogar schwächt, wurde dabei oft nicht mitbedacht. Ein Blick in den Gesundheits- oder Sozialbereich genügt: Im Sinne der Effizienz wurden Verwaltungseinheiten für die Steuerung aufgebaut, während der Kernprozess – die Pflege, die medizinische Betreuung, die Stunden bei Klientinnen und Klienten – ausgedünnt wurden.

Das führte natürlich kurzfristig zu besseren Kennzahlen und Leistungsparametern. Doch wurden die Systeme dadurch auf lange Sicht resilienter und belastbarer? In diesem Zusammenhang lohnt es sich, auf natürliche Systeme zu schauen: Wie wird hier eine überlebensfähige Balance gefunden? Angesichts der Finanzkrise im Jahr 2009 empfahl Bernard Lietaer, ehemaliger Zentralbanker und Professor in Berkeley, in einem Interview mit brandeins, sich stärker an natürlichen Systemen zu orientieren, um eine bessere Überlebensfähigkeit zu erlangen: »In natürlichen Systemen besteht eine Asymmetrie zwischen Effizienz und Belastbarkeit. Das heißt,

dass ein System etwa doppelt so belastbar sein muss wie effizient, wenn es dauerhaft lebensfähig sein will. Um den Punkt der optimalen Balance herum gibt es nur einen sehr schmalen Sektor, das ›Vitalitätsfenster‹, in dem das System nachhaltig lebensfähig ist. Außerhalb dieses Vitalitätsfensters ist es entweder zu wenig effizient aufgrund zu hoher Vielfalt und Vernetzung oder zu wenig belastbar wegen zu geringer Vielfalt und Vernetzung.« (Gründler 2009)

Unsere These: Um langfristig überlebensfähig zu bleiben, sollte in einem System der Fokus stärker auf Belastbarkeitsfaktoren als auf Effizienzfaktoren liegen.

Definition

Was ist organisationale Resilienz?

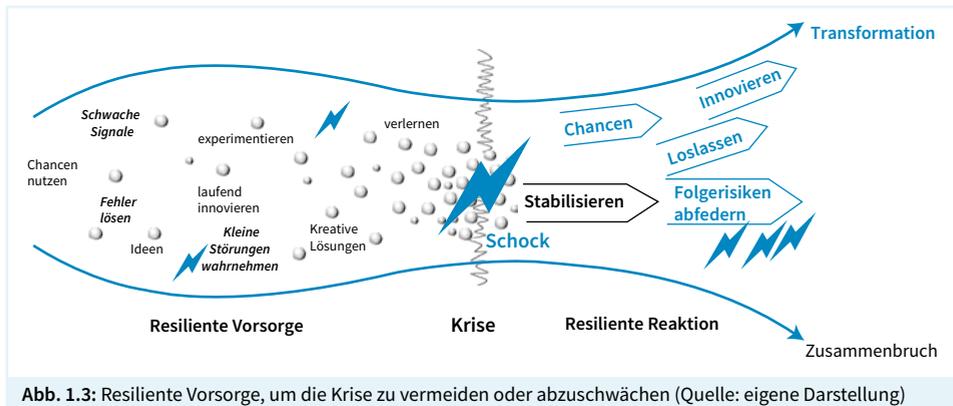
Basierend auf unseren Beobachtungen und Erfahrungen in der Praxis bedeutet organisationale Resilienz für uns, agil und achtsam stabilisierende und dynamisierende Faktoren so auszubalancieren und zu nutzen, dass eine gesunde und nachhaltige (Über-)Lebensfähigkeit und Wachstum der Organisation möglich sind. Organisationen tragen das Potenzial der Selbstorganisation und Selbststeuerung in sich und haben ein intrinsisches Interesse daran, zu überleben. Um dieses Potenzial im Sinne der organisationalen Resilienz nutzen zu können, brauchen Entscheiderinnen und Entscheider sowie Führungskräfte Vertrauen in die Fähigkeiten und das Wissen aller Teile der Organisation und einen breiteren Blick auf Kultur, Struktur und Prozesse der Organisation. Für die langfristige Überlebensfähigkeit sollte der Fokus also stärker auf Belastbarkeitsfaktoren als auf Effizienzfaktoren liegen.

1.3 Transformation zur Resilienz – wie radikal muss sie sein?

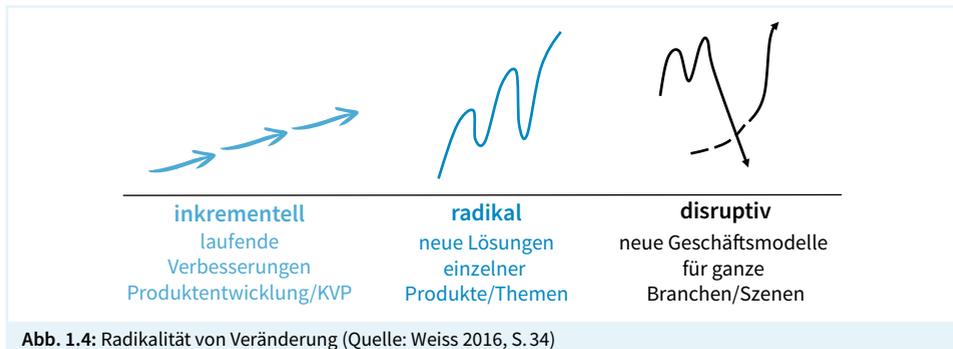
Du siehst schon: Eine echte Transformation zu mehr Resilienz der Organisation ist eine komplexe Aufgabenstellung. Sie erfordert von den handelnden Personen viel Fingerspitzengefühl und das Gespür dafür, wann und wo radikale Weichenstellungen nötig oder nicht nötig sind. Halten wir uns zunächst vor Augen, was mit einer Transformation erreicht werden soll: Das Ziel ist, die Organisation vital und zukunftsfit zu gestalten, um – wie in Abb. 1.3 dargestellt – resilient vorzusorgen. So können Krisen abgeschwächt und es kann kompetent agiert und reagiert werden. Resilientes Agieren bedeutet:

- laufend achtsam und beweglich Fehler wahrzunehmen und die Ursachen zu hinterfragen, um Folgefehler zu vermeiden;
- schwache interne und externe Signale der Veränderung wahrzunehmen und zu überlegen, was die Auswirkungen sein könnten und was daraus gelernt werden kann;
- laufend neue Ideen auszuprobieren, kreative Lösungsansätze zuzulassen, Innovationen zu pilotieren, agil und beweglich zu erkennen, was losgelassen und verlernt werden soll; in schwierigen Situationen und echten Krisen schnell zu stabilisieren und unter Nutzung aller Ressourcen und Kompetenzen die Lebensfähigkeit zu sichern;
- zu akzeptieren, dass sich die Rahmenbedingungen geändert haben und den Blick für Neues zu öffnen, Chancen zu erkennen, nicht mehr Dienliches radikal loszulassen, zu verlernen und zu transformieren;

- mögliche Folgerisiken permanent im Blick zu haben und stabile Lösungen dafür suchen
- und dann wieder beim ersten Punkt zu beginnen.



Die Frage lautet natürlich: Wie erreicht die Organisation diese Kompetenz? Musst du deine Organisation dafür durch einen eher inkrementellen oder einen radikalen Wandelprozess führen? Während es sich im ersten Fall um eine schrittweise, kontinuierliche Veränderung handelt, setzt der radikale Wandel wesentlich umfassender in der Organisation und bei der Änderung des gesamten Bezugsrahmens an. Ein radikaler oder gar disruptiver Wandel kann also wie eine Revolution gegen die vorherrschende Rationalität in der Organisation verstanden werden. Die Logik, wie die Organisation »tickt« wird neu verhandelt und entwickelt.



Bevor du deine Organisation geradewegs in einen radikalen Wandel führst, möchten wir dir hier Suchspuren ans Herz legen, über die du unserer Erfahrung nach zuerst nachdenken solltest.

Suchspur 1: In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Organisation und wie viel radikale Veränderung braucht sie?

Die Dynamik des (Wirtschafts-)Lebens, Digitalisierung, Pandemie und branchenspezifische Entwicklungen erzeugen einen enormen Veränderungsdruck – vor allem für große, etablierte

1.4 Der Weg durch dieses Buch

Wenn wir in Organisationen größere Resilienz aufbauen wollen, lohnt es sich, dass wir uns einige Gedanken machen: über das, was stärkt, was verletzbar macht und was Sinn gibt. Wir sind gefordert, die turbulenten Rahmenbedingungen zu betrachten und darüber nachzudenken, welche Auswirkungen diese auf das erfolgreiche Handeln der Organisation haben. Diese Fragen versuchen wir aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Das Zusammenwirken dieser Elemente und die Frage, wie wir einen Transformationsprozess einleiten können, um die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit – die Resilienz – zu sichern und auszubauen, werden wir in den kommenden Kapiteln genauer betrachten. In jedem Kapitel wirst du Beispiele dazu finden, wie in anderen Organisationen mit den Herausforderungen umgegangen wird und welchen Weg sie gewählt haben, um sich für die Zukunft zu stärken. In allen Beispielen spiegelt sich das wichtigste Werkzeug auf diesem Weg wider: das Tun. Nur wenn wir aus dem Philosophieren über Stürme unserer Zeit herauskommen und uns dem Sturm aktiv stellen, werden wir als einzelne Menschen und in unserem Zusammenwirken als Menschen in Organisationen weiterkommen und dabei immer stärker im Umgang mit dem werden, was noch kommt. Deshalb findest du in jedem Kapitel einige Übungen, die dabei unterstützen sollen, persönlich, im Team und als gesamte Organisation Schritt für Schritt mehr Resilienz aufzubauen.

In **Kapitel 2** beschäftigen wir uns zunächst mit der wichtigsten Grundlage für die Entwicklung von persönlicher und organisationaler Resilienz. Es geht hier um die Frage: Was ist der Purpose, also der Daseinszweck unserer Organisation? Dieser Daseinszweck spielt eine immer größere Rolle dabei, wie eine Organisation von außen – am Markt und in der Gesellschaft – wahrgenommen wird und welche emotionale Verbindung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation verspüren. Wie tragfähig diese Verbindung ist, beeinflusst die Standfestigkeit eines Unternehmens heute und in Zukunft ganz massiv. Hier wird klar, dass Purpose allein noch nicht genügt: Purpose wird von den Werten und den gemeinsamen Anliegen getragen, die in einer Organisation explizit und implizit gelebt und vertreten werden. Eng damit verbunden ist das vorherrschende Mindset: Glauben die Entscheidungsträgerinnen und -träger wirklich daran, dass die Menschen in der Organisation lernen können und wollen, dass sie Eigenverantwortung übernehmen können und Veränderung daher möglich ist? Erst wenn diese Fragen zu Purpose, Werten und Mindset geklärt sind, können kräftige, anziehende und erstrebenswerte Zukunftsbilder gezeichnet werden.

Das Zukunftsbild für die Organisation ist so etwas wie die Kraftquelle für die nächsten Schritte. In **Kapitel 3** stellen wir unser Modell für Resilienz in Organisationen vor. Wir sehen uns an, in welchen der vier Gestaltungsfeldern wir konkret aktiv werden können, um die Transformation zur resilienten Organisation in Gang zu bringen. Unser Modell kann einerseits als Diagnoseinstrument für den Resilienz-Ist-Zustand einer Organisation eingesetzt werden und dient andererseits als Entwicklungsmodell: In welchen Gestaltungsfeldern gibt es noch echten Auf-

holbedarf? Im Gestaltungsfeld ICH wird deutlich, dass jeder einzelne Mensch in der Organisation die Möglichkeit zur Veränderung hat – wenn er oder sie das will und sich als gestaltendes Wesen wahrnimmt. Natürlich genügt es in einer Organisation aber nicht, nur das Individuum allein zu stärken, sondern auch das Zusammenwirken und die Verbindung zwischen Menschen – das ist die Aufgabe im Gestaltungsfeld Team, um vom Einzelerfolg zum Teamerfolg zu gelangen, der essenziell für eine resiliente Organisation ist.

Wenn wir diese Verbindungen noch einen Schritt weiterdenken, können wir uns die Frage stellen, was der Resilienz im gesamten Inneren einer Organisation Kraft verleiht: zum Beispiel der konstruktive Umgang mit Fehlern, der auch den Weg für Experimente freimacht, mit denen Neues zunächst im Kleinen ausprobiert werden kann. Durch das Experimentieren werden so manche Systemblockaden und Risikotreiber sichtbar, die eine Organisation am erfolgreichen Wandel hindern können, weil sie zum Beispiel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon abhalten, Verantwortung zu übernehmen. Haben wir die internen Gestaltungsfelder erkundet, können wir auch den Zusammenhang mit der Außenwirkung einer Organisation herstellen. Hier ist es wichtig, die Fähigkeit zur Wahrnehmung schwacher Signale zu entwickeln und sich zu erlauben, auch das Udenkbare zu denken – in verschiedenen Szenarien.

»Gut«, denkst du dir vielleicht, »und wie gehe ich das an?« Nun, das hängt zu einem großen Teil von den Voraussetzungen und der Situation deiner Organisation ab. Es gibt aber einige Prinzipien, die für jeden Transformationsprozess wichtig sind und die wir in **Kapitel 4** vorstellen. Wir sehen uns an, welche Rolle die Führung in diesem Prozess spielt und welche Formate es gibt, mit denen Resilienz im Transformationsprozess gezielt weiterentwickelt werden kann.

Bis hierher war alles eine Vorbereitung auf den Krisenfall. Doch die nächste Krise kommt bestimmt, ob von einem Unternehmen selbst verursacht oder durch äußere Umstände wie eine weltumspannende Pandemie. Wir alle können also nur lernen, mit Krisen zu leben, ganz vermeiden lassen sie sich nicht. Mit Anregungen zum Umgang mit Krisen schließt dieses Buch in **Kapitel 5**.

Übung 10: Dein eigenes Wirksamkeitsmodell zeichnen – den Weg vom IST zum SOLL finden

Mit dieser Übung kannst du reflektieren, welches derzeit deine persönlichen Verhaltensdynamiken sind und wie der Soll-Zustand aussieht, damit du zum Beispiel mit beruflichen Herausforderungen gut zurechtkommen kannst. Mehr als Papier, Stifte und Ruhe brauchst du dafür nicht.

Stell dir folgende Fragen:

- Wie sind meine persönlichen drei Wirksamkeitszonen derzeit ausgeprägt? (Modell zeichnen, siehe Abb. 3.9)
- Wie breit ist meine Wirksamkeitszone?
- Was hindert mich daran, von der Unterforderungs- in die Wirksamkeitszone zu gehen?
- Was führt mich in die Überforderungszone?
- Welche positiven Erfahrungen habe ich in der Wirksamkeitszone gemacht?
- Welche Schritte kann und möchte ich gezielt ausprobieren, um stärker in die Wirksamkeitszone zu kommen?

Fassen wir zusammen:

- Wir sind unseren Emotionen nicht hilflos ausgesetzt. Wir können sie – zumindest ein gutes Stück weit – steuern.
- Nicht die Situation an sich, sondern unsere Bewertung der Situation beeinflusst unser Empfinden von Möglichkeiten und Belastungen.
- Wie wir Situationen bewerten, hängt stark von unseren bisherigen Lebenserfahrungen und den erlernten Bewältigungsstrategien ab.
- Auch bei der individuellen Bewältigung herausfordernder Situationen helfen uns sowohl stabilisierende als auch dynamisierende Strategien.
- Es ist förderlich, unsere Wirksamkeitszone zu kennen.
- Die resilienten Grundhaltungen »Akzeptanz, Chancenorientierung und Stärken stärken« erleichtern den Umgang mit herausfordernden Situationen zusätzlich.

3.1.4 Spannungsfelder managen

Spannungsfelder sind ein integraler Bestandteil unseres täglichen Lebens. Sie entstehen durch sich gegenseitig bedingende Größen und bilden sich zwischen den Polen: hell – dunkel, Tag – Nacht, Mann – Frau, groß – klein. Friedrich Glasl äußerte sich dazu in einem Vortrag »Archetypen/ Urbilder für die Arbeit in sozialen Systemen« beim Symposium »Syntaktischer beraten und führen« am 03.03.2020 in Luzern sinngemäß: Zwei komplementäre Qualitäten bedingen einander und erzeugen Spannung. Ohne die eine wäre die andere destruktiv. Sie schließen einander nicht aus, beide sind Teile eines organischen Ganzen. Auch im Teil ist das Ganze angelegt.

Obwohl wir den »Konflikt« zwischen den Polen nie lösen können, lassen uns die Spannungsfelder dazwischen in vielen Situationen zögern und nachdenken: Es werden eindeutige Entschei-

dungen von uns gefordert, aber wir spüren, dass die gewünschte Eindeutigkeit nicht so leicht zu bewältigen ist. Wir wollen das eine und das andere. Wenn man genau weiß, was man will und eine klare Haltung im Sinne eines »entweder das eine oder das andere« an den Tag legt, wird das als Kompetenz, Professionalität und Durchsetzungskraft ausgelegt. Doch die Spannungsfelder sind unvermeidbar und bleiben immer bestehen. Sie sind nicht lösbar, man kann nur einen mehr oder weniger guten Umgang mit ihnen finden. Dieser Umgang hängt immer vom Kontext und der Situation ab – er ist also nicht eindeutig und stabil.

Spannungsfelder balancieren: Lösung im Sowohl-als-auch

Jeder Pol eines Spannungsfelds besteht aus einer Licht- und Schattenseite. Die Pole bringen also immer einen Nutzen – in der Übertreibung haben sie aber auch Nachteile. Nehmen wir zum Beispiel das Spannungsfeld »Sparsamkeit vs. Großzügigkeit«: Es zeigt sich schnell, dass sich Sparsamkeit nur in Bezug zu Großzügigkeit beurteilen lässt. Die Lichtseite der Sparsamkeit ist der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen, doch auf der Schattenseite steht der Geiz, wenn man sich selbst und anderen nichts mehr gönnt. Am anderen Pol wiederholt sich das Spiel: Großzügigkeit eröffnet Möglichkeiten, schafft Freiräume und ermöglicht Kreativität. Wer es allerdings übertreibt und alles hergibt, ist verschwenderisch und die Großzügigkeit wird beliebig. Die Lösung liegt darin, die positive Spannung zwischen den Schwestertugenden Sparsamkeit und Großzügigkeit zu gestalten – im Sinne eines Sowohl-als-auch.

Hinter fast allen Entscheidungssituationen, Konflikten und schwierigen Situationen liegen solche grundlegende Spannungsfelder. Je besser es gelingt, ein Bewusstsein für diese Tatsache zu entwickeln, desto leichter und lustvoller können die Spannungsfelder gestaltet werden. Man kann die Situation aus der eigenen Perspektive betrachten, aber auch zusätzliche, ergänzende Perspektiven einnehmen. Man kann die Lichtseite sehen und durch die Übertreibung auch die Schattenseite betrachten. So können wir verhindern, dass wir uns wechselseitig in bestimmte Schubladen stecken, und wir entwickeln Toleranz für die Ambiguität.

Definition

Was ist Ambiguitätstoleranz?

Ambiguitätstoleranz bedeutet, nicht permanent nach eindeutigen Lösungen zu suchen, sondern die Pole mit ihren Licht- und Schattenseiten bewusst wahrzunehmen, zu benennen und diese Situation auszuhalten. Allein dieser erste Schritt der Bewusstmachung führt zu Akzeptanz und eröffnet einen völlig neuen Gestaltungsspielraum.

Schon in der Einleitung dieses Buchs haben wir postuliert, dass Resilienz durch den gestalterischen und achtsamen Umgang mit dem Spannungsfeld »stabilisierende Faktoren vs. dynamisierende Faktoren« entsteht. Führungskräfte zum Beispiel haben dabei unterschiedliche Ebenen im Blick: sich als Person, das Zusammenspiel zwischen der Führungskraft und dem Team, Spannungsfelder im Team sowie die Spannungsfelder in der Organisation. Alle diese Kontexte begegnen uns permanent und zeigen die Komplexität des Themas. Das Gute daran ist, dass der Umgang mit dieser Komplexität auf allen Ebenen der gleiche ist: In einem ersten Schritt wird das Spannungsfeld bewusst wahrgenommen.

Wenn wir Spannungsfelder nun wieder aus der Resilienzperspektive betrachten, sind im persönlichen Kontext folgende Polaritäten entscheidend:

- **Auf mich schauen – auf andere schauen:** Sowohl auf mich selbst, meine Bedürfnisse und Ressourcen achten (Selbstfürsorge) als auch die Bedürfnisse und Ressourcen der anderen wahrnehmen (Empathie).
- **Beruf – Freizeit:** Sowohl selbstbewusst den eigenen beruflichen Weg gehen, sich selbst fordern und weiterentwickeln als auch loslassen, Auszeiten nehmen, entspannen.
- **Verantwortung übernehmen – Grenzen setzen:** Sowohl Ja sagen und Verantwortung übernehmen als auch Nein sagen und Grenzen setzen.
- **Detailblick – das Ganze wahrnehmen:** Sich sowohl in eine Sache vertiefen und den Grund erkunden als auch gleichzeitig das große Ganze wahrnehmen.
- **Verbinden – konfrontieren:** Sowohl unterschiedliche Interessen zusammenführen und für alle da sein als auch Kanten zeigen und Meinungen vertreten.

Da die Spannungsfelder einander bedingen und nicht für sich stehen können, entsteht bei Überbetonung eines Pols auf der anderen Seite eine Gegenreaktion oder auch ein Defizit. Betrachten wir dieses Ungleichgewicht anhand des Spannungsfelds »für mich sorgen – für andere sorgen«: Wenn jemand nur das Wohl der anderen im Blick hat, aber seine eigenen Bedürfnisse als zweitrangig betrachtet, wird er oder sie von den anderen zunehmend ausgebeutet und verliert das Selbstwertgefühl. Davon abgesehen kann es körperliche Folgen haben, was sich in Erschöpfungszuständen oder Burn-out äußert. Umgekehrt gilt gleichermaßen: Wer nur sich selbst im Blick hat, wird zum Egomane und verliert den Bezug zu den anderen. Je dominanter ein Pol wird, desto größer wird das Defizit auf der anderen Seite und umso heftiger fällt die Gegenreaktion aus.

Auf Organisationen bezogen haben einige Spannungsfelder für die transformative Resilienz besondere Bedeutung und sie werden uns im Laufe der Kapitel immer wieder begegnen. Diese Spannungsfelder müssen zunächst artikuliert werden, um dann bewusst hinsehen zu können: Welche Balancen wurden in der Vergangenheit gefunden und haben auch funktioniert? Braucht die Organisation aber möglicherweise eine neue Balance, um eine resiliente Zukunft gestalten zu können?

- **Stabilität – Flexibilität:** Sowohl Freiräume geben, in denen wirklich Neues entstehen kann, als auch für gesicherte Abläufe sorgen, mit denen auf Bewährtes vertraut wird.
- **Effizienz – Reserven:** Nachhaltig stabile Abläufe brauchen sowohl Reserven für Notfälle und schwierige Zeiten als auch Effizienz.
- **Vorgabe – Partizipation:** Sich sowohl den unterschiedlichsten Ideen breit öffnen als auch einen Rahmen setzen, um Orientierung zu geben.
- **Sterben – wachsen:** Sowohl nicht mehr Sinnvolles loslassen als auch Neues wachsen lassen.
- **Zentral – dezentral:** Für den Überblick und die gemeinsame Orientierung braucht eine Organisation einen gewissen Grad an Zentralisierung. Damit die Kundenbedürfnisse gut erfasst und erfüllt werden können, muss es aber auch die Möglichkeit geben, dezentral Verantwortung zu übernehmen.
- **Planen – experimentieren:** Prozesse für das Planbare können parallel zu definierten Räumen für das Experimentieren mit dem Neuen existieren.

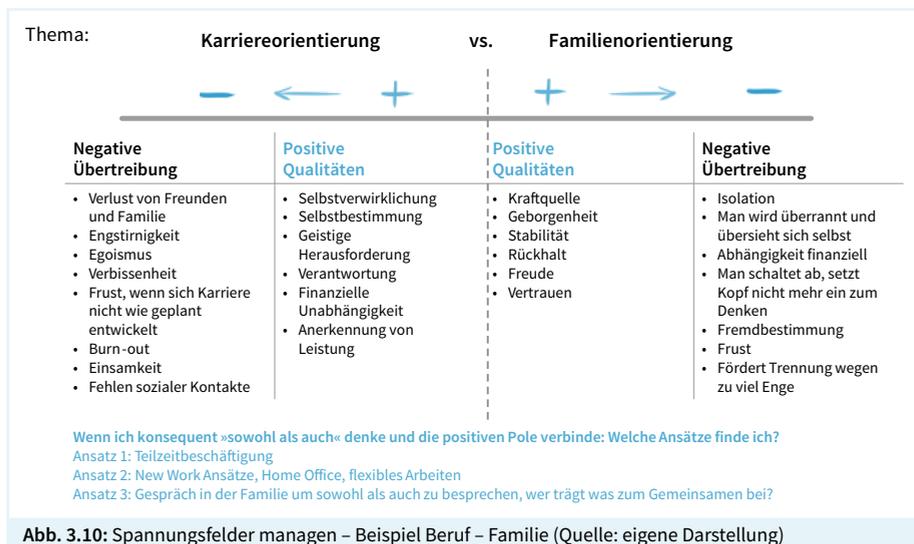
- **Team – Individuum:** Individuelle Ziele können gleichzeitig den Teamzielen bzw. Unternehmenszielen konsequent zuarbeiten.
- **Vergangenheit – Zukunft:** Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit kann mit den Anforderungen der Zukunft verbunden werden.
- **Verantwortung übernehmen – sich distanzieren:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sowohl fokussiert Verantwortung übernehmen als auch bewusst Grenzen setzen und etwas nicht tun.

Natürlich verändern sich die Balancen auch (oder müssen sich verändern) – je nachdem, in welcher Lebensphase, in welcher Situation und in welchem Kontext sich eine Person oder eine Organisation befindet.

Die Balance im Spannungsfeld »Beruf – Familie« sieht mit kleinen Kindern anders aus, als wenn jemand ausschließlich die Karriere im Fokus hat. Aus diesem Grund gibt es kein Richtig oder Falsch bei Spannungsfeldern. Es gibt immer ein Sowohl-als-auch. Die Frage ist: Was ist in der aktuellen Situation, im aktuellen Unternehmenskontext, bezogen auf die aktuellen Herausforderungen sowie auf Werte und Ziele, die richtige Balance?

Übung 11: Balance im Sowohl-als-auch entwickeln

Wir möchten dir hier zuerst als Beispiel das Spannungsfeld »Beruf – Familie« zeigen, das uns im Coaching immer wieder begegnet. Klar ist: Bei diesem Thema gibt es keine allgemeingültigen Lösungen. Doch es gibt die Möglichkeit, das Spannungsfeld ganz individuell zu balancieren und damit die eigene Resilienz zu stärken.



Wenn du Lust bekommen hast, konkret an einem Spannungsfeld zu arbeiten, das dich gerade beschäftigt, dann klappt das gut in wenigen Schritten.

Schritt 1: Zeichne eine leere Tabelle wie in Abbildung 3.10 auf ein Stück Papier, benenne die beiden Pole deines persönlichen Spannungsfelds und beschreibe kurz, wie sich das Spannungsfeld für dich zeigt.

Schritt 2: Erarbeite nun die negativen und positiven Ausprägungen der beiden Pole.

- Zuerst machst du dich auf die Suche nach den Vorteilen: Was fällt dir ein, wenn du an die positiven Möglichkeiten dieses Pols denkst?
- Danach fragst du dich: Was passiert, wenn der Fokus auf diesen Pol zu stark wird, wenn ich es übertreibe und mir nur mehr dieser Pol wichtig ist?

Schritt 3: Jetzt konkretisierst du die Lösungsansätze. Konzentriere dich bewusst auf die positiven Qualitäten der beiden Pole und frage dich: Welche Ansätze kommen mir in den Sinn, wenn ich konsequent das Sowohl-als-auch denke?

Bitte bewerte deine Ideen nicht sofort, sondern versuche die Ansätze objektiv zu sammeln. Vielleicht magst du deine Überlegungen mit einem Menschen deines Vertrauens teilen und das Sowohl-als-auch um dessen Perspektiven ergänzen, um zusätzliche Optionen zur Verfügung zu haben.

Schritt 4: Bewerte die Ansätze für dich nun mit einer offenen, mutigen und ehrlichen Haltung. Welche Ansätze passen für dich am besten? Eventuell ergibt sich eine Priorisierung? Was hat dich bisher davon abgehalten, diese Ansätze zu leben? Worauf musst du achten, damit du diese Ansätze umsetzen kannst? Was ist für dich der nächste Schritt? Bis wann willst du was erreichen? Wer kann dich dabei unterstützen? Wie gehst du mit Widerstand um?

Fassen wir zusammen:

- Spannungsfelder bleiben immer bestehen und lassen sich dauerhaft nicht im Sinne eines Entweder-oder lösen.
- Spannungsfelder zu balancieren bedeutet, Lösungen im Sowohl-als-auch zu suchen.
- Bewusstsein für Spannungsfelder zu entwickeln bedeutet, Toleranz für die Ambiguität zu entwickeln.
- Resilienz bedeutet auch, eine gute Balance zwischen stabilisierenden und dynamisierenden Faktoren zu finden.
- Die Balancen ändern sich – unterschiedliche Lebensphasen, unterschiedliche Situationen und Kontexte brauchen jeweils eine andere Balance.

- Inwieweit bin ich bereit, mich auf experimentelle und innovative Ideen einzulassen und ihnen Raum zu geben? Würde ich das in meinem Team ermöglichen wollen oder sogar mit anderen Abteilungen?
- Habe ich im letzten Jahr Muster gebrochen und etwas völlig Neues getan? Wenn ja: Welche Muster waren das?

Was könnte mein persönliches Experiment sein?

- Gibt es ein Thema in meinem Verantwortungsbereich, das ich völlig neu denken möchte bzw. für das ich völlig neue Lösungen finden möchte?
- Wer könnten kreative und offene Mitgestalterinnen und Mitgestalter sein?
- Was ist meine konkrete Fragestellung?
- Was ist das radikal Innovative?
- Welchen groben Rahmen gebe ich mir? Was setze ich für dieses Experiment bewusst außer Kraft?
- Bis wann will ich erste Erkenntnisse haben? Auf welche Art sollen sich die Erkenntnisse darstellen? Als Konzept, als Ansatz oder als Pilotprojekt?
- Was ist der nächste Schritt?

Fassen wir zusammen:

- Es ist wichtig, dem produktiven Zufall in Organisationen eine faire Chance zu geben und ihm einen guten Boden zu bereiten.
- Freiräume zu ermöglichen, bedeutet, einen strukturierten Rahmen für das rasche Pilotieren, frühe Scheitern und gezielte Lernen zu schaffen.
- Co-Creation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Experimenten.
- Ein gezielter Zeitrahmen für das Experiment kann ein Kreativitätsturbo sein.
- Um die Erfolgsaussichten nicht zu schmälern, sollten zu frühe Bewertungen des Experiments bewusst ausgesetzt werden.

3.3.3 Systemblockaden und Risikotreiber

Was verstehen wir unter Systemblockaden und Risikotreibern? In jedem Fall sind das Themen, die eine echte Herausforderung für eine Organisation darstellen. **Systemblockaden** sind Aspekte in einer Organisation, die einen guten Energiefluss und die positive Entwicklung behindern, indem sie Ressourcen für Aktivitäten binden, die nicht oder wenig wertschöpfend sind. Das können zum Beispiel Regeln und Prozessschritte sein, die unnötig komplex sind. Das sind die berühmten Leerkilometer, die ermüden, aber wenige produktive Ergebnisse bringen.

Risikotreiber sind für uns substanzielle Elemente in den Kernprozessen einer Organisation, die, wenn sie – aus welchen Gründen auch immer – ausfallen, die Organisation verletzlich machen: zum Beispiel eine Serverlandschaft ohne Back-up oder Schlüsselpersonen im Kerngeschäft, für die es keine Vertretungen gibt.

Klar ist, dass Ressourcen in einer Organisation beschränkt verfügbar sind. Somit liegt eine der zentralen Ideen, mit der die Organisation zu noch mehr Resilienz entwickelt werden kann, einmal mehr in einem gezielten »sowohl – als auch«: Wo ist es möglich, Ressourcen freizumachen, indem Systemblockaden aufgelöst oder entfernt werden? Und wo entsteht dadurch die Möglichkeit, gezielt Reserven bei den Risikotreibern aufzubauen, um die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls zu reduzieren? Bei diesem Abwägen kann uns ein Blick auf natürliche Systeme helfen.

Vitalität: Ein stimmiges Verhältnis von Effizienz und Belastbarkeit

Ein zentrales Qualitätsmerkmal resilienter Organisationen ist ihre Vitalität oder Lebendigkeit. Blicken wir auf natürliche Systeme, so finden wir diese optimale Vitalität, also die größte Überlebensfähigkeit des Systems, wenn es doppelt so belastbar als effizient ist. Die Vitalität setzt sich somit aus zwei Qualitäten zusammen: der **Belastbarkeit**, also der Fähigkeit, nicht beim ersten Windstoß zusammenzubrechen, und der **Effizienz**, was die Fähigkeit beschreibt, Ressourcen nicht zu verschwenden.

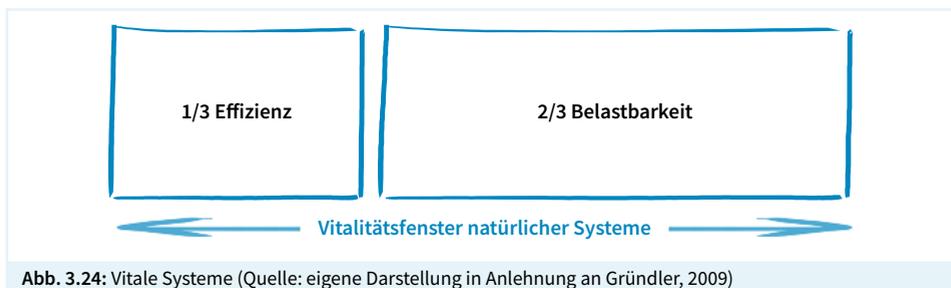


Abb. 3.24: Vitale Systeme (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gründler, 2009)

Übertragen wir diesen Vitalitätsanspruch auf Organisationen: Das Ziel ist, die Organisation durch Maßnahmen, die sowohl die Effizienz als auch die Belastbarkeit unterstützen, lebendig und agil zu halten. Dadurch wird die Organisation in die Lage versetzt, laufend Chancen und Risiken zu erkennen, zu nutzen und idealerweise gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Dies erfordert, das abzustoßen oder sogar sterben zu lassen, was die zukünftige Lebendigkeit behindert und gleichzeitig Reserven und Fähigkeiten aufzubauen, die in schwierigen Zeiten die Widerstandskraft stärken.

Uns scheint, dass die Erfolgsrezepte der Vergangenheit dabei den Blick in die Zukunft verstellen. Je komplexer, dynamischer und krisenhafter das Umfeld wird, desto stärker bauen Managerinnen und Manager auf strikte Vorgaben, Planung, optimierte Prozesse und Kontrollen. Wenn ein Fehler passiert, werden gleich ganze Teams darauf angesetzt, die Compliance-Regeln zu schärfen. An den zur Verfügung stehenden Ressourcen ändert sich nichts – allerdings hagelt es Appelle auf die handelnden Personen im Kernprozess, doch bitte Verantwortung zu übernehmen. Im Hintergrund wird währenddessen weiter und weiter optimiert und kontrolliert.

Ist das die vitale Antwort, um mit der Dynamik der Zeit umzugehen? Mehr vom Gleichen kann eine wirkliche Erneuerung auch behindern. Wenn uns etwas, das in der Vergangenheit erfolgreich war, in der Gegenwart behindert, dann sollten wir nicht nur Neues lernen. »Systemblockaden zu entfernen« hat nicht nur mit neuem Tun, sondern vor allem mit dem bewussten Verlernen zu tun. Verhaltensweisen, die im Laufe von Jahrzehnten antrainiert wurden, legen wir jedoch nicht von heute auf morgen ab – selbst dann nicht, wenn wir uns aktiv ein neues Mindset zulegen wollen. Ein gutes Beispiel: Für eine Organisation ist es essenziell, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen. Sie sollen in Zukunft deutlich mehr selbst entscheiden und nicht mehr nachfragen müssen. Klingt recht einfach: das neue Mindset verkünden und dann entsprechend handeln. Doch Forschungsergebnisse zeigen, dass das so nicht funktioniert.

Grundsätzlich erfolgt das Verlernen nach demselben Mechanismus wie das Lernen: durch neues Tun und oftmalige Wiederholung. So verbinden sich die Neuronen neu und je öfter ein Mensch das neue Verhalten anwendet, umso stärker werden diese Verbindungen. Unterstützt wird das Lernen neuer Verhaltensweisen durch die Erkenntnis, dass das neue Handeln sinnvoll ist – also durch ein starkes »Warum« und positive Emotionen.

Was dabei hilfreich ist, ist eine disziplinierte Veränderung des Kontextes: Gilt die Prämisse, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entscheiden sollen, dann können Führungskräfte den Kontext verändern, indem sie keine Antworten mehr auf Fragen geben, die auf die Rückdelegation der Entscheidung abzielen. Das klingt fordernd – ist es auch. Gleichzeitig wird so ein neuer Kontext geschaffen. Vitalität entsteht eben durch radikales Loslassen und Verlernen von allem, was die Organisation lähmt, hemmt und träge macht und verhindert, dass der und die Einzelne Verantwortung übernimmt.

Welchen Weg können Organisationen nun aber einschlagen, wenn sie eine gute Balance zwischen Effizienz und Belastbarkeit des Systems erreichen wollen?

Permanentes Optimieren und Sparen in den Kernprozessen mindert die Resilienz

Das permanente Optimieren und Sparen in jenen Prozessen, die den Erfolg und die Wertschöpfung eines Unternehmens ausmachen, stärkt die Organisation nicht, sondern erhöht den Druck. Das Konfliktpotenzial und die Fehleranfälligkeit steigen, die handelnden Personen fühlen sich zunehmend ausgebeutet – die Vitalität nimmt ab und die Organisation wird krisenanfällig und verletzlich.

Um diese Dynamik zu verdeutlichen, möchten wir eine Aussage aus einem Unternehmen im Sozialbereich teilen: »Wir schaffen die Arbeit in unserer Kernaufgabe nicht mehr, wir werden ausgehungert. Wenn da jemand ausfällt, können wir keine Leistung mehr bringen. Die zentralen Bereiche unterstützen uns nicht, sie machen uns noch mehr Arbeit!« Das ist nur ein Beispiel,

doch wir erleben viele ähnliche Zustände. Durchaus erfolgreich und in bester Absicht wurden in den letzten 20 Jahren mit LEAN Management, stärkerer Professionalisierung und Standardisierung die Abläufe bis zum Anschlag optimiert. Heute sind diese Systeme aber oft so ausgehöhlt, dass die Menschen den Sinn ihrer Arbeit nicht mehr erkennen und sich ausgebeutet fühlen, weil die Ressourcen zu knapp sind. Ausgerechnet die Leistungsträgerinnen und -träger überlegen unter solchen Rahmenbedingungen, den Job zu wechseln. Die Kernprozesse werden damit zu den absoluten Risikotreibern: Wenn Engpässe auftreten, Menschen oder Systeme ausfallen und die Fehleranfälligkeit steigt, ist die Wertschöpfung des Unternehmens in Gefahr. Reserven hingegen unterstützen die Belastbarkeit und stärken die Resilienz.

Ausgefeilte Regelwerke, differenzierte Genehmigungsprozesse über mehrere Hierarchiestufen, detaillierte Vorgaben und Kontrollen schwächen die Belastbarkeit

Die Optimierung – oder besser gesagt: Aushöhlung – der Kernprozesse war nur ein Teil der Entwicklung der letzten 20 Jahre. Parallel dazu wurden die Daumenschrauben angezogen: in Form von ausufernden Vorgaben, Regelwerken und Qualitätssicherungsstandards. Oft bekommen wir zu hören: »Ja, das stimmt und ist echt mühsam. Doch das ist deshalb nötig, weil die gesetzlichen Vorgaben ständig verschärft werden!« Wenn wir dann einen gezielten Blick in die internen Compliance-Richtlinien werfen, zeigt sich oft, dass die gesetzlichen Vorgaben durch interne Regelungen deutlich erweitert wurden.

Das Muster, das sich durchzieht, ist Folgendes: Jedes Jahr kommen unzählige Regelungen hinzu, es wird jedoch so gut wie nichts außer Kraft gesetzt. Als Konsequenz ist kaum jemand in der Lage, die Regelungen zu überblicken. Noch fataler: Es geht damit der Blick aufs Wesentliche verloren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit Kontrollen, Ausrollprozessen, Kommunikation der Regelungen oder der Änderung der Prozesse beschäftigt – also mit vielem, nur nicht mit den wertschöpfenden Tätigkeiten. Diese gebundenen Ressourcen fehlen im Kernprozess. Wenn die Vitalität der Gesamtorganisation steigen soll, muss hier die Effizienz ansetzen. Das bedeutet die radikale Reduktion auf die wesentlichen Regelungen und die Entschlackung aller nicht wertschöpfenden Prozesse.

Der Ausbruch aus dem Hamsterrad der Systemerhaltung braucht Zeit und Ressourcen, damit irgendwann gezielt **am** System, an der Entwicklung der Organisation, gearbeitet werden kann und Chancen genutzt werden können. Chancen können nicht geplant werden, sie ergeben sich im Fluss. Um sie ergreifen zu können, brauchen die Menschen Entscheidungskompetenzen und die Möglichkeit, zu experimentieren.

Ressourcen für Neues und nicht Geplantes sind in manchen Organisationen aber schwer zu bekommen. Nicht budgetierte Ausgaben brauchen meist die Genehmigung der Geschäftsführung, detaillierte Business-Pläne werden vorausgesetzt. Das ist ein Garant dafür, dass der Zufall keine Chance bekommt. Innovationen werden nicht stattfinden, weil die Ideen dazu im Keim

erstickt werden. Die Dynamik des Marktes, der Geschäftsmodelle, der Kundenbedürfnisse ist jedoch so groß, dass die Organisation ein »Spielbein« braucht – also Ressourcen für das Experimentieren, Ausprobieren und Scheitern. Ob nun jeder Bereich ein Innovations- und Zeitbudget bekommt, oder ob es ein zentrales Budget für Experimente gibt, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich – auf jeden Fall ist es ein guter Weg, um die Vitalität zu stärken.

Am System statt im System zu verändern, ist ein Erfolgsfaktor in der Transformation zur resilienten Organisation

Die zukünftige Vitalität einer gesamten Organisation lässt sich schwer beurteilen, wenn man **im** System im operativen Alltag feststeckt. Hier treffen, gut nachvollziehbar, Führungskräfte oft verkürzte Entscheidungen nach der folgenden Logik: Man erkennt eine Ineffizienz oder ein Problem und versucht, rasch etwas dagegen zu tun. Dann merkt man, dass dieses Problem gelöst werden sollte, also wird eine neue Regel eingeführt und ein Kontrollmechanismus installiert. Aus den Ereignissen im operativen Teil des Systems werden – bottom-up – Generalisierungen für das gesamte System abgeleitet. Das Verhaltensmuster aus der Vergangenheit wird bestätigt und wirklich Neues wird abgewürgt. Schwache Signale werden nicht in der vollen Dimension erkannt, da der Einzelne im besten Willen eine pragmatische, operative Lösung sucht, dabei aber nicht das Ganze im Blick hat.

Am System zu arbeiten, wird erst möglich, wenn es gelingt, in solchen Situationen eine Metaperspektive einzunehmen. Das bedeutet, auf die Organisation als Ganzes zu blicken, dabei zu versuchen, die zugrunde liegenden Dynamiken zu erkennen und die Organisation in Bezug zur Dynamik im Außen zu stellen. Nur dann wird deutlich, was die Organisation nachhaltig vital und somit zukunftsfähig macht. Wir möchten Führungskräften damit auf keinen Fall die guten Absichten bei operativen Lösungen absprechen, sondern auf die Gefahren hinweisen. Wir wollen zeigen, was möglich ist, wenn das Ganze bewusst in den Blick genommen wird und auf dieser Basis mutige Entscheidungen getroffen werden.

Es ist die Aufgabe von Führung, eine gute Überlebensfähigkeit der gesamten Organisation mit ihren Menschen sicherzustellen. Das erfordert Präventionsarbeit: das radikale Hinterfragen und – wenn nötig – das präventive Stoppen und Ändern von Routinen, Strukturen, Regelwerken und Mustern. »Führung muss sich der Resilienz verschreiben. Sie muss das Unternehmen mental und strukturell vorbereiten auf das Hereinbrechen des Zufalls, des wirklich Neuen, das in Gestalt einer Revolution, einer plötzlichen Ressourcenknappheit, eines politischen Großeingriffs, eines unerwarteten Marktteilnehmers oder eben etwas völlig Vorbildlosem auftreten kann.« (Sprenger, 2012, S. 201)

Wo die Systemblockaden, Risikotreiber und Reserven liegen, muss jede Organisation für sich selbst herausfinden – dafür gibt es keine Checkliste. Eine erste Orientierung kann aber die folgende Übung geben.

Übung 22: Systemblockaden, Risikotreiber und Reserven herausfinden

1. Zum Einstieg können mit Blick auf deine Organisation folgende Fragen hilfreich sein:

- Was bedeutet Effizienz für uns, wenn wir eine zukunftsfähige Vitalität erreichen wollen?
- Welche Systemblockaden behindern uns am Weg zu mehr Zukunftsfähigkeit und Vitalität?
- Was müssen wir radikal loslassen, verlernen, sterben lassen, in einen neuen Kontext stellen?
- Was bedeutet für uns Belastbarkeit, wenn wir langfristig nicht nur irgendwie, sondern gut überleben wollen?
- Wo liegen unsere größten Risikotreiber?
- Welche zusätzlichen Ressourcen, welche Reserven brauchen wir für krisenhafte Ereignisse?
- Wo brauchen wir Ressourcen, um dem Zufall eine Chance zu geben? Wie kann dies konkret aussehen?

2. Konkretisierung

Die Fragen werden auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation unterschiedliche Antworten erfordern. Daher ist es hilfreich, systematisch vorzugehen, wobei eine Gliederung, abgeleitet aus dem Trigon-Systemkonzept (Glasl, Kalcher, Piber, 2014), sehr nützlich ist.

Wir starten mit dem Identifizieren von Systemblockaden, die Energie für Neues freimachen können, wenn sie entfernt werden.

Systemblockaden im ...	Ideen	Bewertung
... kulturellen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Muster/Mindsets/Haltungen • Regelwerke, Governance • Strategien, Geschäftsmodelle 		
... sozialen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Strukturen und Hierarchie • Entscheidungsfindung • Rollen und Funktionen • Art der Kommunikation • Meetingstruktur 		
... technischen/instrumentellen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe und Prozesse • Infrastruktur, Digitalisierung, physische Mittel 		

Tab. 10: Den Systemblockaden auf der Spur

Samme anhand des Rasters zuerst Punkte, die du als Systemblockaden wahrnimmst. Versuche, zu hinterfragen: Warum tun wir das so? Welchen Sinn hat das? Fördert es

wirklich unsere Effizienz? Unsere Belastbarkeit? Unsere Vitalität? Wenn du keinen Sinn erkennen kannst, sondern die erste Antwort ist: »Weil wir das immer so gemacht haben« oder »das geht nicht«, könnte das ein klares Indiz dafür sein, es sofort auf die Liste zu schreiben.

Wenn du die Liste der Systemblockaden erstellt hast, führst du die Bewertung durch:

-  Eine Systemblockade, die ich akzeptieren kann und will – bleibt aktuell unverändert.
-  Ist derzeit nicht im Fokus, aber ich behalte ein Auge drauf.
-  Braucht sofort eine mutige Entscheidung, muss entfernt werden.

Im nächsten Schritt kannst du mit dem gleichen Vorgehen die Risikotreiber in deiner Organisation analysieren. Schau dir offen das System an und erkunde die größten Risikotreiber – halte dich aber nicht unbedingt mit jenen auf, die laufend diskutiert werden, für die bereits Vorsorge getroffen wurde und die ständig auf der Tagesordnung stehen, da sie für die kurzfristige Überlebensfähigkeit essenziell sind.

Risikotreiber im ...	Ideen	Bewertung
... kulturellen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Muster/Mindsets/Haltungen • Regelwerke, Governance • Strategien, Geschäftsmodelle 		
... sozialen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Strukturen und Hierarchie • Entscheidungsfindung • Rollen und Funktionen • Art der Kommunikation • Meetingstruktur 		
... technischen/instrumentellen Subsystem <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe und Prozesse • Infrastruktur, Digitalisierung, physische Mittel 		

Tab. 11: Risikotreiber entlarven

Achte bewusst auf die längerfristigen Risikofaktoren, die die Vitalität und Zukunftsfähigkeit gefährden und das Unternehmen verletzlich machen. Oft handelt es sich dabei um Themen, die nicht ganz einfach zu lösen und zu beseitigen sind. Gerade deshalb ist es sinnvoll, sie zu benennen.

Fassen wir zusammen:

- Organisationen sind gut beraten, sich aktiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wie eine optimale Balance von Effizienz und Belastbarkeit aussehen kann.
- Das permanente Optimieren und Sparen in den Kernprozessen mindert die Resilienz.
- Ausgefeilte Regelwerke, differenzierte Genehmigungsprozesse über mehrere Hierarchiestufen, detaillierte Vorgaben und Kontrollen schwächen die Belastbarkeit.
- **Am** System anstelle **im** System zu verändern, ist ein Erfolgsfaktor in der Transformation zur resilienten Organisation – dafür werden Zeit und Ressourcen gebraucht.
- Es muss bewusst entschieden werden, wo im Kernprozess zusätzliche Reserven aufgebaut werden, um die Belastbarkeit zu erhöhen.

3.3.4 Dezentrale Verantwortungsübernahme

Welche Organisationsform passt in die Welt von heute? Wenn Organisationen widerstands- und rasch handlungsfähig sein sollen, steht schnell die Frage im Raum: Wer übernimmt dafür an welcher Stelle welche Verantwortung?

Resilienz in Organisationen zeichnet sich dadurch aus, dass neue Anforderungen und Dynamiken antizipiert werden und als Antwort darauf agil und achtsam gehandelt wird. Chancen, die sich ergeben, werden rasch erkannt und auf ihre Tauglichkeit für die Organisation überprüft. Das gelingt durch eine starke Beziehung zum Umfeld, zu Kundinnen und Kunden, zu Stakeholdern und zur Gesellschaft. Organisationsstrukturen sind dabei immer nur Mittel zum Zweck. Die Kernfragen, die sich die Entscheidungsträgerinnen und -träger stellen müssen, sind folgende:

- Welche Organisationsstruktur brauchen wir, um für unsere Kundinnen und Kunden und auf unseren Märkten möglichst wirksam zu sein und dabei gleichzeitig Chancen erkennen und wahrnehmen zu können?
- Welche Organisationsstruktur bietet uns die Robustheit, um mit Herausforderungen umgehen zu können?
- Wie passen die Antworten auf beide Fragen zusammen?

Um Chancen nutzen und Risiken früh erkennen zu können, müssen sich Organisationen so aufstellen, dass das Know-how und die Fähigkeiten vom »operativen Ort des Geschehens« bestmöglich genutzt werden können – von Expertinnen und Experten ebenso wie von operativ handelnden Personen.

Aktuell sind viele Organisationen aber nach wie vor stark top-down strukturiert. Die Hierarchie zieht sich über mehrere Ebenen, die Headquarter mit allen zentralen Funktionen wurden auf Basis von Macht- und Risikoüberlegungen stark ausgebaut. Damit soll sichergestellt werden, dass sich die Organisation besser steuern lässt, dass die Effizienz steigt und Qualität und Governance gesichert werden. »Was ist deine Funktion in der Organisation?«, ist noch immer die erste Frage, wenn sich Menschen aus verschiedenen Unternehmen kennenlernen. In Mitarbei-

Die Autorinnen und der Autor

Wir sind seit vielen Jahren Partnerinnen und Partner bei der Trigon-Entwicklungsberatung und begleiten Organisationen und Teams unterschiedlicher Branchen und Größen.



MMag. Oliver Haas, lebt in Salzburg. Unternehmensberater, zertifizierter Coach und Trainer, Arbeitspsychologe. Studium der Betriebswirtschaftslehre und Psychologie in Wien und Wellington (NZ), mehrjährige Erfahrung als Managementberater, Weiterbildung im Bereich Organisationsentwicklung und digitale Transformation. Seit 2013 Berater bei der Trigon-Entwicklungsberatung, Senior Partner.

Beratungsschwerpunkte: Strategieentwicklung und Changemanagement, Organisations- und Abteilungsentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Coaching, Entwicklung und Implementierung von PE-Konzepten.

Ausführliches Beraterprofil unter: www.oliver.haas.trigon.at

Kontakt: oliver.haas@trigon.at, Tel: +43 (676) 96 171 93



Mag. Brigitte Huemer, lebt in Salzburg. Unternehmensberaterin, eingetragene Mediatorin, Studium der Wirtschaftspsychologie, Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Coaching. Managementenerfahrung im Bereich HR. Seit 2001 Trigon-Entwicklungsberatung; Trigon-Partnerin.

Beratungsschwerpunkte: Organisationsentwicklung und Transformation, Strategieentwicklung, Resilienzentwicklung, Führungskräfte- und Teamentwicklung, Coaching, Mediation.

Ausführliches Beraterprofil unter: www.brigitte.huemer.trigon.at

Kontakt: brigitte.huemer@trigon.at, Tel: +43 (664) 11 44 180



Mag. Ingrid Preissegger, lebt in Klagenfurt und Wien-Unternehmensberaterin, Mediatorin, Coach. Tourismuskolleg, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Graz, Forschungs- und Studienaufenthalte in den USA, Managementenerfahrung im Bereich Marketing und Vertrieb; Weiterentwicklung in Organisationsentwicklung, Coaching und Mediation. Seit 2009 Trigon-Entwicklungsberatung; Trigon-Partnerin.

Beratungsschwerpunkte: Reorganisation und Transformation, Strategieentwicklung und Gestaltung von wirksamen Umsetzungsprozessen, Innovation, Resilienzentwicklung in Organisationen, Leadership Development & Teamentwicklung, Coaching, Mediation.

Ausführliches Beraterprofil unter: www.ingrid.preissegger.trigon.at

Kontakt: ingrid.preissegger@trigon.at, Tel: +43 (699) 14 400 700

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:

www.schaeffer-poeschel.de/shop 