

# Resilienzentwicklung in Organisationen

- » Das Potenzial von kreislauffähigen Geschäftsmodellen
- » Resilienter durch „Objectives and Key Results“ (OKRs)
- » Employer Branding als Beitrag zur resilienten Unternehmensentwicklung
- » Resilienz stärken durch Agilität
- » Resilienz trainieren wie einen Muskel
- » Genuss und Resilienz: Kein Widerspruch!

---

Entwicklungen  
inspirieren.

---

Durchbrüche  
ermöglichen.

---

Transformation  
gestalten.



## Editorial

Das Streben nach Resilienz ist im Alltag angekommen. Wir erleben, dass in vielen Organisationen neue Ansätze zur Resilienzsteigerung gesucht werden. Und wir treffen Menschen die lernen möchten, ihre Resilienzkraft weiter zu entwickeln. Krisen sind oftmals Auslöser, um vom Theoretisieren zum Handeln zu kommen.

Unserer Einschätzung nach ist dies keine vorübergehende Situation. Die anstehenden Transformationen und die damit einhergehenden Instabilitäten und Brüche werden uns auch in den nächsten Jahren intensiv begleiten. Je stabiler und zugleich dynamischer – also resilienter – wir diesen Situationen begegnen, desto erfolgreicher werden wir in die Zukunft gehen. Als Menschen und als Organisationen. Dabei werden unsere Mindsets und Haltungen mitentscheiden, wie uns das gelingt.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen laden wir Sie ein, ganz unterschiedliche und handlungsorientierte Ansätze zur Resilienzstärkung kennenzulernen. Wir beschäftigen uns mit kreislauffähigen Geschäftsmodellen, der Stärkung der Resilienz durch Einführung agiler Strukturen, mit der Frage, wie die Methode der OKRs die Resilienz von Organisationen stärken kann, mit aktuellen Herausforderungen am Arbeitsmarkt und wie es gelingen kann, diesen resilient zu begegnen. Wir regen an, Resilienz zu trainieren wie einen Muskel und gehen in einem Interview mit Heinrich Dieter Kiener (Eigentümer der Stiegl Brauerei) der Frage nach, ob Genuss und Resilienz im Widerspruch stehen.

Wir sind davon überzeugt, dass unternehmerischer Erfolg aktuell und zukünftig nicht mehr eindimensional durch mehr Gewinn, Wachstum und Ausbeutung der Ressourcen definiert wird. Immer öfter geht es um die Frage, in welcher Gesellschaft wir gut leben können und wollen. Ein Teil nachhaltigen unternehmerischen Erfolges wird dabei sein, die Organisation resilient zu gestalten.

Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen  
**Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger**

Wir bedanken uns bei unseren Trigon-Beratungskollegen Oliver Haas, Johannes Narbeshuber, Tobias Lang und Thomas Weichselbaumer, sowie bei unserem Interviewpartner Heinrich Dieter Kiener.

## 03

**Das Potenzial von kreislauffähigen Geschäftsmodellen – enkelgerecht & resilient**

## 05

**Resilienter durch „Objectives and Key Results“ (OKRs)**

## 06

**Employer Branding als Beitrag zur resilienten Unternehmensentwicklung**

## 08

**Resilienz stärken durch Agilität**

## 11

**Resilienz trainieren wie einen Muskel**

## 12

**Genuss und Resilienz: Kein Widerspruch!**

Literaturtipps	14
Glasls Glosse	15
Trigon-Angebote	16

# Das Potenzial von kreislauffähigen Geschäftsmodellen

## enkelgerecht & resilient



Foto: Johannes Puch

VON INGRID PREISSEGGER

Resiliente und verantwortungsvolle Unternehmensgestaltung wird maßgeblich durch die Art unserer Geschäftsmodelle geprägt. Kreislauffähigkeit ist eine Perspektive, die sich lohnt, um Chancen zu erkunden und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auszubauen.

**K**risensituationen durch Lieferengpässe, Einbrüche im Kaufverhalten, Personalengpässe sowie starke Preissteigerung bringen die Zukunftsfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle wieder stärker in den Fokus. Der EU Green Deal mit verpflichtenden Umwelt-Berichtsvorgaben ab 2024 bringt eine zusätzliche Verschärfung der Situation.

Nimmt man diese Zeichen ernst, ist es für Unternehmen höchst an der Zeit, ihre Geschäftsmodelle radikal zu hinterfragen. Kreislauffähige Geschäftsmodelle ermöglichen einen Perspektivenwechsel, um Abhängigkeiten zu reduzieren, bestehende Kompetenzen und Ressourcen neu zu nutzen und so die Anpassungsfähigkeit zu steigern. Dieser Ansatz braucht jedoch vor allem eines: eine radikale Änderung des linearen Mindsets, das sich in den letzten Jahrzehnten etabliert hat – hin zu einem zirkulären und ganzheitlichen Denken. Denn gerade hier liegen langfristige Ertragspotenziale.

*Es ist höchst an der Zeit, radikal zu hinterfragen, inwieweit das Geschäftsmodell des Unternehmens von der Zukunft her gedacht so fortgeschrieben werden soll und wo nicht*

### 4 Zugänge für kreislauffähige Geschäftsmodelle (Geissdoerfer et al, 2018)

#### **Zugang 1: Geschäftsmodell der Kreislaufführung**

Dieses Geschäftsmodell hat zum Ziel, dass Materialien und Energie möglichst lange im Prozess wiederverwendet, wiederaufbereitet oder recycelt werden. Die Verpackungsindustrie im Bereich Papier und Kunststoff arbeitet seit Jahrzehnten an Ansätzen zu kreislauffähigen Geschäftsmodellen. Das Schließen von Kreisläufen birgt jedoch noch großes Potenzial.

Konkret zeigte sich das zum Beispiel bei einer Strategieklausur mit einem Industrieunternehmen welches bisher noch wenig intensive Anstrengung in Richtung Kreislaufführung unternommen hatte. Der Fokus lag nur auf Effizienz und technologischer Innovation. Es war bald klar, dass diese Perspektive noch nie konsequent eingenommen wurde – völlig neue Potenziale taten sich auf.

Ein weiteres Unternehmen, hat im Rahmen einer Forschungsk Kooperation mit einer Universität ein Verfahren entwickelt, um Industriestaub so aufzubereiten, dass wieder reine Rohstoffe nutzbar sind. Bisher wird der Staub weit transportiert, um ihn für teures Geld zu deponieren. Ziel ist es, ein eigenes Unternehmen zu gründen, um diese Aufbereitung auch anderen Unternehmen anzubieten. Auch bei der Energieversorgung zeigen sich große Potenziale durch Kreislaufführung - ein Stahlwerk beispielsweise, das mit seiner Abwärme das angrenzende Wohnviertel in einer Stadt versorgt.



» **Zugang 2: Geschäftsmodell der Lebensverlängerung**

Dieses Geschäftsmodell sieht vor, dass die Lebensdauer von bestehenden Anlagen durch Upgrades, länger haltbare Materialien, Reparatur etc. verlängert wird. Natürlich knabbert dieser Ansatz an der Identität von fast allen produzierenden Unternehmen, da er eine direkte Konkurrenz ist zu dem vorherrschenden Geschäftsmodell, neue Maschinen zu entwickeln und zu verkaufen.

Bei einem Anlagenbauunternehmen beispielsweise wurden Upgrades bisher ausschließlich zur Kundenbindung forciert und eher stiefmütterlich behandelt. Besonders während der COVID Pandemie hat sich das Blatt gewendet. Während der Neumaschinenverkauf radikal einbrach, haben Upgrades und Ersatzteilverkäufe das Unternehmen in der Krise stabilisiert. Plötzlich wurde in der Krise aus dem Nebenerwerb der Haupterwerb. Als Learning wurde nun ein zweites Geschäftsmodell etabliert. Die Kreislaufführung gibt diesem Ansatz noch eine neue, zukunftsorientierte Perspektive – im Sinne von Resilienz UND Einzelgerechtigkeit. Aus bisherigen Schwächen entwickeln sich neue Stärken

– langgediente Mitarbeitende brillieren nun mit ihrem Altmaschinen Know-How, neue unternehmerische Perspektiven entstehen durch die Entwicklung von pragmatischen und kreativen Lösungen, abseits standardisierter Neumaschinenprozesse.

**Zugang 3: Geschäftsmodell der Nutzungsintensivierung**

In diesem Geschäftsmodellansatz wird die Nutzungsphase durch Sharing Economy intensiviert. Dies wird vor allem durch Miet- oder

Leasingmodelle ermöglicht. Blicken wir auf potenzielle Geschäftsmodelle, so zeigen sich diese vor allem durch das Etablieren von Sharing-Plattformen.

Eine weitere Nutzungsintensivierung ergibt sich durch Flächen für PV Anlagen oder Geothermie. Ein gemeinnütziger Wohnbauträger nutzt beispielsweise die Dachflächen der Gebäude und stellt die Energie zu einem günstigeren Preis den Mietern zur Verfügung. Gerade in Zeiten von Versorgungsunsicherheit und hohen Energiekosten ein sinnvolles Modell.

**Zugang 4: Geschäftsmodell der Dematerialisierung**

Dieser Geschäftsmodellansatz ersetzt materielle Güter durch digitale Geschäftsmodelle. Viele Start-ups zielen darauf ab, einzelne Prozessschritte zu digitalisieren und Ressourcen dadurch einzusparen.

Im internationalen Anlagenmaschinenbau können vor allem Online-Inbetriebnahmen und Online-Help Desks besonders stark punkten. Durch radikale Vereinfachung der Bedienung der Anlagen, Visualisierungen, dislozierten Zugriff auf alle Daten und online Begleitung entstehen neue Ansätze, die sich auch positiv auf den Fachkräftemangel auswirken. Dies schafft Geschäftsmodelle für viele IT- und Dienstleistungsunternehmen, die diese Transformation unterstützen.

**Nicht zukunftsfähige Geschäftsmodelle konsequent sterben lassen**

Wenn wir uns mit neuen Ansätzen beschäftigen, müssen wir auch ehrlich und mutig hinschauen, was wir nicht mehr tun und konsequent sterben lassen. Je früher wir in der Lage sind, dies mit aller Offenheit anzusprechen und Maßnahmen zu ergreifen, desto besser können wir diesen Realitäten strukturiert und resilient begegnen. (A)

*Kreislauforientierte Geschäftsmodelle brauchen vor allem eines: eine radikale Änderung des linearen Mindsets – hin zu einem zirkulären und ganzheitlichen Denken*

*Kreislauffähige Geschäftsmodelle*

QUELLE:

Geissdoerfer M.; Mrioka, S.N.; de Carvalho, M.M.; Evans, S.: Business models and supply chains for the circular economy. In: Journal of Cleaner Production 190 (2018)



**KREISLAUF-FÜHRUNG**

Materialien wiederverwenden, wiederaufbereiten, oder recyceln



**LEBENS-VERLÄNGERUNG**

Güter reparieren und upgraden



**NUTZUNGS-INTENSIVIERUNG**

Güter durch Sharing intensiver und breiter nutzen



**DEMATERIALISIERUNG**

Gütereinsatz durch Digitalisierung und Service ersetzen

# Anpassungsfähig und schneller durch „Objectives and Key Results“ (OKRs)



Foto: Rajmo.at

VON THOMAS  
WEICHSELBAUMER

OKRs können eine Methode für mehr organisationale Resilienz sein und einen Kulturwandel einläuten. Die Eigenverantwortung wird gestärkt, rasches Reagieren auf Veränderungen ist möglich und die Fokussierung reduziert Stress und Reibungsverluste.

Dadurch werden Organisationen auch resilienter: In einer dynamischen Welt können Strategien auf diese Art wirkungsvoll umgesetzt werden und die Organisation kann sehr schnell auf Veränderungen reagieren. Die Mitarbeitenden entscheiden selbst, wie sie zu strategischen Zielen beitragen und erleben sich als selbstwirksam. Mut und Freude werden gestärkt. Und schließlich erfolgt eine starke Fokussierung, weil die Anzahl der Ziele klein ist, diese dafür aber tatsächlich erreicht werden. Damit kombiniert die Methode ein strukturiertes Vorgehen und Stabilität im Vorgehen mit hoher Anpassungsfähigkeit und Dynamik.

**O**KRs sind eine beliebte Methode zur Strategieumsetzung. Das Konzept stammt aus den 70er Jahren, wurde durch seinen Einsatz bei Google weltberühmt und laufend weiterentwickelt. Basierend auf einem Leitbild werden mittelfristige Ziele mit einer Gültigkeit von ca. einem Jahr festgelegt. Das ist deutlich kürzer als bei klassischen Strategieprozessen. Die 1-Jahresziele werden dann von Teams weiter auf 3-Monats-Ziele heruntergebrochen und durch Messkriterien sowie Maßnahmen zur Erreichung konkretisiert. Es gibt strukturierte Events, wie etwa Planning, Review und Retrospective. Wichtige Prinzipien sind Transparenz, dass ganzheitlich und übergreifend gearbeitet wird, die Anzahl der Ziele begrenzt ist und sie ambitioniert sind (und es ok ist, wenn einzelne Ziele nicht vollständig erreicht werden).

Allerdings tragen OKRs eigene Risiken in sich: Es kann zu Überformalisierung kommen, der Zwang zur Messbarkeit kann auch die Ziele ändern, und Themen, die schwer messbar sind, fallen möglicherweise durch.

Die Arbeit mit OKRs unterstützt auch Kulturveränderung, weil sie die Verantwortung zu den Mitarbeitenden gibt und sich Abstimmungs-, Kooperations- und Kommunikationsprozesse verändern. Das Gute daran: Das lässt sich niederschwellig beginnen und kann dann - auf Erfolgserlebnissen aufbauend - verstärkt werden. 🚧

*OKRs kombinieren Stabilität und Dynamik – und tragen so zu mehr Resilienz bei*

Daher kommen OKRs oft in Organisationen zum Einsatz, die weg wollen von einem all zu mechanistischen Organisationsbild und sich in Richtung

„Integrationsphase“ entwickeln, so dass Mitarbeitende selbständiger entscheiden und handeln können, vernetzt agieren und durch eine gemeinsame Vision „aligned“ werden.



Foto: © Shutterstock.com

# Employer Branding als Beitrag zur resilienten Unternehmensentwicklung

Die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und -nehmern haben sich verändert. Der Arbeitsmarkt ist aktuell in vielen Bereichen umkämpfter als der Absatzmarkt, wenngleich die Konjunktur hier etwas Entspannung erwarten lässt. Wie kann ein langfristiger, resilienter Umgang mit sich verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt aussehen?

**A**ls Berater:innen sind wir in unterschiedlichsten Organisationen unterwegs und finden es bemerkenswert, dass derzeit praktisch alle mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben. Nämlich in ausreichender Zahl die passenden Mitarbeiter:innen zu finden und diese auch längerfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Die Konsequenz: Der Wettbewerbsdruck am Arbeitsmarkt steigt und steigt. Gleichzeitig berichten Recruiter:innen, dass potenzielle Kandidat:innen immer fordernder und wählerischer werden.

Aus unserer konkreten Arbeit zur Stärkung der Resilienz von Organisationen haben wir drei wesentliche Hebel identifiziert, die helfen können, das eigene Unternehmen besonders attraktiv am Arbeitsmarkt und bei bestehenden Mitarbeiter:innen zu machen.

*Sicherheit und Kontinuität bieten zu können, hat gerade in (wirtschaftlich) turbulenten Zeiten besondere Relevanz*

## **Purpose erzeugt Bindung**

Keine andere Facette einer Organisation birgt mehr Differenzierungspotenzial als der Purpose. Es wird immer Organisationen geben, die mehr bezahlen und noch flexible Arbeitszeitmodelle haben. Durch einen starken Purpose können Mitar-

beiter:innen aber langfristig an die Organisation gebunden werden. Menschen fühlen sich in Organisationen gut aufgehoben, deren Sinn und Zweck in stimmiger Resonanz mit einer individuell sinngebenden Betätigung ist. Gehalt und Arbeitsbedingungen bleiben zweifellos wichtig, doch spielt die Werteorientierung bei der eigenen Arbeit insbesondere für jüngere Menschen eine wachsende Rolle. Insofern gilt es im Rahmen des Recruitingprozesses herauszufinden, ob es eine gute Passung zwischen dem Purpose der Organisation und dem individuellen Purpose der Person gibt.

## **Sicherheit ist (wieder) wichtig für Arbeitnehmer:innen**

Sicherheit und Kontinuität bieten zu können hat gerade in (wirtschaftlich) turbulenten Zeiten hohe Relevanz. Hier kommt es zu einer grundsätzlich bemerkenswerten Deckung zwischen den Interessen von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Aktuelle Studien zeigen, dass gerade die GenZ sehr viel Wert auf (Arbeitsplatz-) Sicherheit legt. Bei der direkten Wahl zwischen Karrieremöglichkeiten und Sicherheit wird der Sicherheit klar der Vorzug gegeben (vgl. Studie vom Institut für Jugendforschung, 2022 Generation Corona & die Arbeitswelt von



Foto: © Ludwig Pullirsch



Foto: © Ludwig Pullirsch

VON BRIGITTE HUEMER  
UND OLIVER HAAS

*Durch einen starken Purpose können Mitarbeiter:innen langfristig an die Organisation gebunden werden*

.....  
**Wichtige Fragen, die Sie sich als Arbeitgeber:in stellen sollten ...**

**PURPOSE**

Welche aktuellen Probleme und welche Zukunftsthemen können unsere Produkte und Dienstleistungen lösen?

Welche Werte leiten uns? Was ist unser WHY?

Wofür wollen wir von potentiellen Kandidat:innen wahrgenommen werden? Was tun wir dafür?



**SICHERHEIT**

Was konkret tun wir, um langfristige Arbeitsplatzsicherheit zu schaffen?

Was tun wir, um als „sicherer:e“ Arbeitgeber:in erlebt zu werden?

Was tun wir, um auch die psychologische Sicherheit in unseren Teams und in unserer Führungskultur zu fördern?

**NEW WORK**

Wie flexibel sind unsere Arbeitszeitmodelle?

Bieten wir einen guten Mix aus Büro und Home Office?

Was tun wir – um im positiven Sinne – Work-Life Blending zu ermöglichen?

morgen). Ebenfalls wichtig ist die Ebene der psychologischen Sicherheit. Die bekannte Aristoteles-Studie von Google zeigt beispielsweise auf, dass erfolgreiche Teams sich durch eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens auszeichnen. Und das schafft Engagement und Loyalität.

**New Work ist in den Unternehmen angekommen - und wird bleiben**

Besinnen wir uns auf die Ursprünge von New Work, die auf den Philosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann zurückzuführen sind, (Quelle: New Work, New Culture) dann geht es im Kern darum, dass der Mensch künftig arbeitet was und wie er das wirklich will. So wird Arbeit Mittel zum Zweck, um sich als Individuum entfalten zu können. Hier möchten wir auf drei wesentliche Aspekte im Kontext von New Work hinweisen.

- **Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle und wie ist Arbeit verteilt?** Für die Unternehmen gilt es, die Herausforderung zu lösen, wie in einem sich flexibilisierenden Umfeld die nötigen Ressourcen aufgeteilt und eingesetzt werden können. Da geht es dann nicht nur um die 30-Stunden-Woche, sondern u.a um Arbeitszeitkontingente, Tandem-Modelle und lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle bis hin zur Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung.
- **Wie kann es gelingen, meinen persönlichen Purpose im Beruf zu verwirklichen?** Ziel ist, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es ermög-

licht, dass Menschen sich in und mit ihrer Arbeit auch identifizieren und verwirklichen können. Somit landen wir auch aus New Work Perspektive wieder beim Sinn. Und damit bei einer Frage, die sich viele (vor allem auch junge) Menschen stellen: „Was kann in dieser Funktion mein Beitrag sein, um aktuelle Herausforderungen und Zukunftsfragen zu lösen?“

- **Wie wird ein Nebeneinander von Büro und Remote Work gut gelebt?** Die Forderung nach Home Office-Zeiten wird bleiben und macht aus individueller Sicht genauso wie aus Unternehmensperspektive Sinn. Doch braucht es gezielt Begegnung „im Büro“, zur interdisziplinären Co-Kreation, zur gegenseitigen Bereicherung der Kreativität und zu menschlicher, echter Begegnung.

**Resümee**

Organisationen, die auf ihre Resilienz achten haben erkannt, dass die Mitarbeiter:innenperspektive stets mitzudenken ist. Dabei handelt es sich keinesfalls um einen Marketing-Gag, sondern um ein langfristiges Investment. Wir sind überzeugt: Die Menschen sollten im Zentrum jeder Unternehmensstrategie stehen. Resiliente Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen werden folgen, wenn man die richtigen Menschen an Bord hat. 🧠

*Echtes Employer Branding ist kein Marketing-Gag, sondern ein Beitrag zur resilienten Unternehmensentwicklung*

**QUELLEN:**

vgl. Studie vom Institut für Jugendforschung, 2022 Generation Corona & die Arbeitswelt von morgen  
 Fritjof Bergmann, New Work, New Culture, zero books, 2019

# Resilienz stärken durch Agilität

Projektbeispiel - Agiler Wandel einer Messengesellschaft



Foto: © www.rainbat

VON TOBIAS LANG

Nach einem intensiven Nahtstellen-Prozess zur Überwindung des Silo-Denkens erkannte ein überregionaler Event-Anbieter im Rahmen eines Zukunftsentwicklungsprozesses, dass die Zukunftsfähigkeit nur dann gesichert werden kann, wenn sich die Ausrichtung sowohl an den Kund:innen als auch an den Mitarbeitenden orientiert. Dabei zeigte es sich, dass das Silo-denken und die hemmenden Absicherungs- und Freigabeschleifen am besten durch eine agile und selbstorganisierte Organisationsform zwischen drei zentralen Bereichen überwunden werden können.

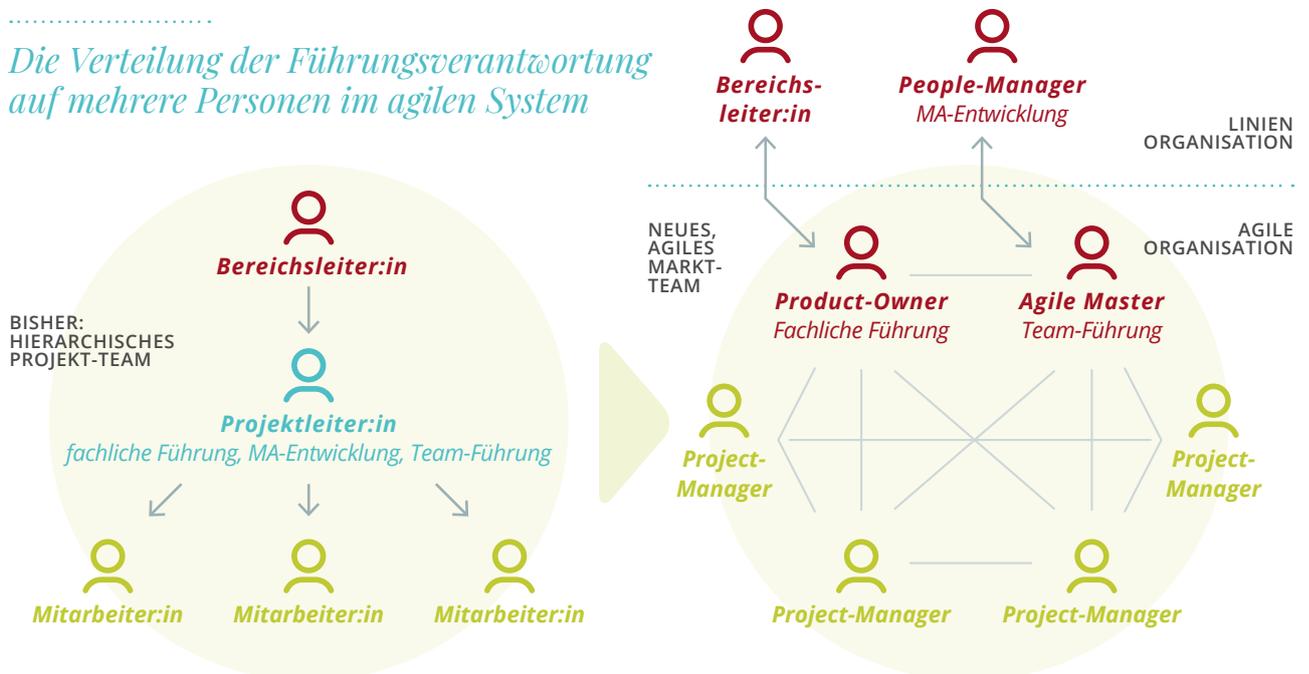
*Die klassische Führungsrolle passt nicht mehr*

Es ging um 3 zentrale Herausforderungen:

- Die Überwindung des Denkens in Abteilungen („Silos“) und in klassischen Hierarchie-Ebenen hin zu abteilungsübergreifendem, selbstverantwortlichem Handeln.
- Das Erleben von Wirksamkeit und die Gestaltung eines proaktiven Kulturwandels.
- Ein gelingendes Zusammenspiel zwischen den agilen Markt-Teams und den Bereichen, die (noch) nicht agil organisiert sind.

Eine entscheidende Erkenntnis war, dass die klassische Führungsrolle (fachliche Führung, Teamführung und MA-Entwicklung) auf mehrere Personen aufgeteilt werden muss, damit eine konsequente Selbstorganisation in den neuen, abteilungsübergreifenden Markt-Teams und eine schnelle Reaktionszeit auf Kund:innenwünsche möglich werden. So wurde das neue agile System in den Markt-Teams mit folgenden Rollen spezifisch zur Situation im Eventbereich entwickelt: Product-Owner (fachliche Führung), Agile Master (Teamführung), Project-Manager (Themenverantwortliche), People Manager (MA-Entwicklung).

## Die Verteilung der Führungsverantwortung auf mehrere Personen im agilen System



## Die Transformation der Markt-Teams

In einer Pilotphase über 6 Monate mit zwei Markt-Teams wurden erste Erfahrungen gesammelt und ausgewertet. Diese Pilotphase wurde intensiv begleitet. Sie hat eine hohe Identifikation mit der Idee ermöglicht und so wesentlich zum Erfolg der Transformation beigetragen. Die Pilot-Teams und das Umfeld konnten direkt im Tun lernen und bei den Auswertungsprozessen ihre Ideen einbringen. Auf Basis der Erkenntnisse wurden dann alle bisherigen Projekt-Teams in die agilen Markt-Teams überführt.

In intensiven Trainings für die Markt-Teams und die agilen Führungsrollen wurde das Zusammenspiel der neuen Rollen in den Markt-Teams anhand von konkreten Praxisbeispielen geübt und erfahren. Dabei wurden agile Konzepte und Methoden (Kanban-Board, agile Meeting-Strukturen, ...) entwickelt und situativ angepasst, was eine hohe Identifikation mit den Vorgehensweisen ermöglichte.

Durch einen organisierten internen Peer-to-Peer-Austausch und das Angebot von individuellen Coachings wurden Dialog-Räume geschaffen, um über Erfahrungen, Sinn-Fragen, Hoffnungen und Ängste ins Gespräch zu kommen.

Die neue Verteilung der Verantwortlichkeiten hat den Project-Managern in den Markt-Teams einen viel größeren Entscheidungsspielraum und einen direkteren Zugang zu den Kund:innen gegeben. Dies führt zu erheblich schnelleren Erkenntnissen, was die Kunden brauchen und zu schnelleren Entscheidungsprozessen – und letztendlich zum Erleben einer größeren Selbstwirksamkeit im Alltags-Handeln.

Die Einführung der neuen Rolle des People-Managers war ein radikaler Musterbruch in der Organisation, da jetzt die Markt-Teams ohne jede disziplinarische Führung agieren konnten. Das hat den Markt-Teams erst den Freiraum verschafft, auf Augenhöhe zu arbeiten und sich von den bisherigen Abläufen (z.B. lange Freigabeprozesse) zu lösen. Dadurch wurde das Selbstbewusstsein gestärkt und der Handlungsspielraum erweitert. Die Bereichsleiter:innen und die bisherigen Projekt-Leiter:innen mussten die disziplinarische Mitarbeiterführung loslassen und ihr Führungsverständnis radikal verändern – und sie erlebten einen viel größeren Freiraum zur strategisch-inhaltlichen Entwicklung ihrer Geschäftsfelder.

## Die Transformation in der gesamten Organisation

In einem Großgruppen-Workshop nach dem Motto „Entdecken – Erleben – Verändern“ konnten alle 150 Mitarbeitenden die bisherigen „heimlichen“, ungeschriebenen Spielregeln szenisch in einer improvisierten Fußball-Szene erleben und im Sinne des neuen Mindsets neue Handlungs-Ansätze entwickeln.

Sehr wirkungsvoll für die Kulturtransformation und die Stärkung der organisationalen Resilienz war die Ausbildung von agilen Moderator:innen, die abteilungsübergreifend angefragt werden können. Dadurch wurden Perspektivwechsel ermöglicht, die das gegenseitige Verständnis zwischen den Abteilungen gestärkt haben.

Sehr wirkungsvoll für die Kulturtransformation und die Stärkung der organisationalen Resilienz war die Ausbildung von agilen Moderator:innen, die abteilungsübergreifend angefragt werden können. Dadurch wurden Perspektivwechsel ermöglicht, die das gegenseitige Verständnis zwischen den Abteilungen gestärkt haben.

## Wirkungen und Herausforderungen

In den Markt-Teams entstand am Anfang der Eindruck, dass viel mehr geredet wird als vorher. Nach und nach erkannten die Markt-Teams, dass sie durch die agilen Meeting- und Entscheidungsstrukturen zwar viel im Austausch sind, gleichzeitig aber im Arbeitsalltag erheblich schnellere Entscheidungen im Sinne der Kund:innen treffen. Die Möglichkeit zur Mitgestaltung, zum Mit-Entscheiden und auch zum Eintreten für eigene Grenzen haben die Motivation der Beteiligten enorm gesteigert bis hin zu der Aussage: „Ich wäre heute nicht mehr hier, wenn wir diesen Prozess nicht gemacht hätten.“

Diese Motivation hat sich auf die anderen Markt-Teams übertragen. Die Perspektive, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, hat viele sehr motiviert, bei Einzelnen auch Angst oder sogar Abwehr ausgelöst. Die größte Herausforderung für die Beteiligten war es, das neue Mindset zu verinnerlichen und im Alltag den Mut zu entwickeln danach zu handeln. Dabei war die Arbeit mit dem Spannungsfeld zwischen den bisherigen ungeschriebenen Spielregeln (z.B. „Sichere dich ab“ und „Du musst alles wissen“) und dem neuen Mindset im konkreten Alltags-Handeln entscheidend.

Der Prozess ist noch nicht beendet, es werden neue Herausforderungen auftauchen. Klar ist jedoch, dass sich die Energie und die Motivation in der gesamten Organisation grundlegend verändert haben. 

*Die agile Organisation-form lässt neue Lern-Räume entstehen, dies steigert die Selbstwirk-samkeit*

*Die Einführung des People-Manager ist ein radikaler Musterbruch in der Organisation*

# Resilienz trainieren wie einen Muskel

Wie in jeder Disziplin können wir auch im Umgang mit Gegenwind und Stürmen besser werden. Dass dieser Kompetenzaufbau gelingt, wird in BANI-Zeiten zur unverzichtbaren Führungsaufgabe.



Foto: © Akela

VON JOHANNES NARBESHUBER

In unserer „BANI“-Welt (brittle, anxious, non-linear und incomprehensible) der permanenten tiefen Umbrüche wird psychologische Resilienz zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Basiskompetenz. Sie ist wie alle Kompetenzen höchst unterschiedlich verteilt. Genetik, frühkindliche Entwicklung, Traumata und vieles mehr spielen dabei zusammen. Glücklicherweise ist sie - wie alle Kompetenzen - auch trainierbar. Führungskräfte haben eine entscheidende Verantwortung für den Kompetenzaufbau im Team und ein entwicklungsförderliches Umfeld.

*Integration  
(anstelle von Rigidität oder Chaos)  
ist das Grundprinzip psychischer  
Gesundheit  
und Heilung  
schlechthin*

## **Das Schlüsselwort in diesem Zusammenhang: Neuroplastizität.**

Unser Gehirn verändert sich ein Leben lang, abhängig davon, wie wir es nutzen. Für resiliente Reaktionen wesentlich ist die Hirnregion „präfrontaler Cortex (PFC)“. Sie trägt maßgeblich dazu bei, wie wir auf unerfreuliche Ereignisse antworten.

Drei Tendenzen lassen sich dabei unterscheiden:

- Rigidität, also ein starres Festhalten am Bisherigen und Unterdrücken neuartiger oder widersprüchlicher Informationen.
- Chaos, in dem die bisherigen Strukturen und Sicherheiten fortgespült werden, ohne dass sich eine tragfähige neue Form oder Übergangslösung etablieren konnte.
- Integration, die Bisheriges und Neues so miteinander verbindet, dass im Idealfall nicht nur ein Systemerhalt möglich wird, sondern ein Kompetenzzuwachs.

Integration ist dabei das Grundprinzip psychischer Gesundheit und Heilung schlechthin. Die Fähigkeit, schmerzlichen und herausfordernden Ereignissen so zu begegnen, dass wir letztendlich an ihnen wachsen, und neue neuronale Verbindungen etablieren macht uns resilient.

## **Mindfulness – die wache, wohlwollende Ausrichtung unserer Aufmerksamkeit**

ist eines der mächtigsten Tools für Neuroplastizität, das die heutige Wissenschaft kennt. Sie stärkt direkt den präfrontalen Cortex und damit verbundene Hirnstrukturen und ermöglicht es unserem Gehirn, flexibler auf Situationen zu antworten, die uns triggern und resilientere Strukturen auszubilden.

Achtsame Führungskräfte können sich dieses Prinzip über drei integrative Schleifen zunutze machen. Jede von ihnen trainiert ganz unmittelbar die psychologische Resilienz der Beteiligten.

## **Integrations Schleife 1: Innen**

Unter Stress entkoppelt unser kognitiv dominierter Neocortex von den tieferliegenden Hirnarealen des somatischen (körperbezogenen) Gehirns. Der PFC hat hier die Aufgabe, die beiden Systeme wieder zusammenzuführen. Das können wir zielgerichtet durch Monotasking und Achtsamkeitstechniken wie Meditation unterstützen. Dabei richten wir unsere volle Aufmerksamkeit auf unsere Körper- und Sinneswahrnehmung, z.B. auf unseren Atem, unser Geschmackempfinden oder unsere Gehbewegung. Wenn wir uns wieder spüren, ist das das beste Zeichen, dass der Stress nachlässt. Damit einher

*Achtsame  
Führungskräfte  
können sich  
drei integrative  
Schleifen zunutze  
machen*



*Wenn wir uns wieder spüren, ist das das beste Zeichen, dass der Stress nachlässt*

rungskräfte können ihre Umgebung dementsprechend mit Nervosität, planloser Getriebenheit oder Depressivität ebenso „anstecken“ (oder sich von ihr anstecken lassen) wie mit Ruhe, Souveränität und Zuversicht.

Das können wir ein Stück weit mitgestalten, wenn wir sowohl mit uns selbst fühlbar im Kontakt sind, als auch spüren, wie die Präsenz eines anderen

geht ein klareres Bild von unseren inneren Abläufen. Wir erhalten mehr Einblick in das Zusammenspiel von Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen, die in Stresssituationen in uns ablaufen.

Mit zunehmender Übung lockert sich dadurch der feste Klammergriff unserer eingefahrenen Denk- und Verhaltensmuster – wir können ungewohntes Neues geschmeidiger in die Strukturen unserer neuronalen Netzwerke integrieren.

Gut integrierte Führungskräfte stehen sich selbst und ihrem Team in herausfordernden Zeiten besser zur Verfügung. Sie sind insbesondere gelassener, empathischer, ambiguitätstoleranter (können also besser mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen) und reaktionsflexibler (d.h. sie können freier entscheiden, welche Antwort sie in einer Situation wählen, statt automatisch von ihren Triggern durchgesteuert zu reagieren).

### **Integrationschleife 2: Im Team**

Wenn zwei oder mehrere Menschen miteinander kommunizieren, läuft unweigerlich – und in der Regel unbewusst – ein gegenseitiger Ansteckungs- oder Aushandlungsprozess: Füh-

uns berührt. Achtsamkeitstraining mit Tools wie der „Dyadenarbeit“ unterstützt uns darin, beide Prozesse stimmig zu integrieren, statt nur bei uns oder nur beim anderen zu sein.

Psychologische Sicherheit ist nicht zuletzt deshalb der Erfolgsfaktor Nr. 1 für langfristig erfolgreiche Teams, weil sie die individuelle und gemeinsame Resilienz entscheidend stärkt.

### **Integrationschleife 3: Umfeldervartungen**

Teams, in denen die Beteiligten gut mit sich und miteinander in Kontakt sind, weisen nicht nur eine überragende psychologische Sicherheit auf. Sie sind auch gut darin, ihre Prozesse der Zusammenarbeit laufend zu verbessern. Das bringt notgedrungen Reibungsflächen mit ihrer Umgebung, wenn diese mit einem deutlich anderen Mindset unterwegs ist.

Herausragende Führungskräfte gestalten die entstehenden Schnittstellenthemen proaktiv mit. Dann kann zunehmende Resilienz im Team Hand in Hand mit der Weiterentwicklung geeigneter Rahmenbedingungen gehen. 

*Mit uns selbst fühlbar im Kontakt sein und spüren, wie die Präsenz eines anderen uns berührt*

# Genuss und Resilienz: Kein Widerspruch!

Stiegl ist Österreichs größte Privatbrauerei mit einer langen Tradition in der Bierkultur. Seit rund 530 Jahren stehen bei Stiegl Nachhaltigkeit, Regionalität, Wertschöpfung vor Ort und vor allem die Qualität im Mittelpunkt. Mit dem seit 2015 geöffneten Biergut Wildshut wurde die Vision vom guten Leben als Leuchtturm für ein neues Ernährungs- und somit Lebensbewusstsein realisiert.

*In der aktuellen Ausgabe von Trigon Themen geht es um organisationale Resilienz. Was ist Ihre Definition davon und warum ist sie in der heutigen Geschäftswelt Ihrer Meinung nach wichtig?*

KIENER: Organisationale Resilienz im heutigen Arbeitsumfeld ist für uns bei Stiegl als nachhaltig ausgerichtetes und in Generationen denkendes Familienunternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette schon seit jeher von großer Bedeutung. Als Unternehmen muss man in der Lage sein, auf Veränderungen im Umfeld - wie steigenden Energiekosten, Rohstoffknappheit oder strengere Umweltauflagen - zu reagieren, ohne dabei die eigenen Nachhaltigkeitsziele zu gefährden. Organisationale Resilienz ermöglicht uns, flexibel zu sein, alternative Lösungen zu finden und unsere Verantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft auch weiterhin zu erfüllen.

Und das sage ich nicht ohne Stolz: Wir werden in der Branche als einer der Vorreiter gesehen, was den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und die Nachhaltigkeit in der gesamten Produktionskette betrifft. Auf unserem Gut Wildshut realisieren wir unsere Vision vom guten Leben als Leuchtturm für ein neues Ernährungs- und somit Lebensbewusstsein. Im Mittelpunkt steht ein ganzheitlicher Ansatz: Es geht um eine achtsame Haltung, die Körper, Geist und Seele in Einklang bringt. Dabei denken und handeln wir in Kreisläufen, d.h. es geht um ein nachhaltiges, neues Wirtschaften und einen respektvollen Umgang mit dem Leben, den Menschen, Tieren und Pflanzen sowie mit den Ressourcen.

*Ich bin wirklich davon überzeugt, dass nur ein nachhaltiges Wirtschaften ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen kann*

*Wie richten Sie Ihr Unternehmen aus, um die Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten?*

KIENER: Als Eigentümer und geschäftsführender Gesellschafter messe ich den Themen Kreislaufwirtschaft und Resilienz in der gesamten Produktions- und Lieferkette einen sehr hohen Wert bei. Darum investieren wir laufend, sowohl in unsere Brauerei eigene Landwirtschaft, unser Gut Wildshut, die Brauanlagen als auch in die Kompetenz unserer Mitarbeiter:innen.

Unser Stiegl-Gut Wildshut ist dabei unser Think Tank. Hier versuchen wir, unser Kreislaufdenken über die gesamte Produktionskette zu ziehen und probieren aus, was wir verbessern kön-

© Neumayr/Leo



*Für organisationale Resilienz muss allen voran das Führungsteam Vorbild sein*

nen. Wir probieren hier neue „alte“ Methoden des Landbaus aus, und beschäftigen uns gemeinsam mit anderen Landwirt:innen mit dem Thema der zukunftsorientierten Bio-Landwirtschaft. Das ist viel mehr als bloße Liebhaberei. Ich bin wirklich davon überzeugt, dass nur ein nachhaltiges Wirtschaften ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen kann.

*Im Mittelpunkt steht ein ganzheitlicher Ansatz: Es geht um eine achtsame Haltung, die Körper, Geist und Seele in Einklang bringt*

**Welche Hauptfaktoren beeinflussen die organisationale Resilienz bei Stiegl? Wie können Sie diese Faktoren verbessern?**

KIENER: Die Hauptfaktoren, die die organisationale Resilienz beeinflussen, sind Vielfalt und Flexibilität der Ressourcen, effektive Kommunikation und transparente Informationsflüsse, Lern- und Anpassungsfähigkeit, Risikomanagement und Kontinuitätsplanung sowie Mitarbeiterengagement.

Um diese Faktoren zu verbessern, gibt es in unserem Haus die unterschiedlichsten Maßnahmen. Dazu gehören ein kontinuierliches Training und die Entwicklung der Mitarbeiter:innen sowie die laufende Förderung einer offenen und vertrauensvollen Unternehmenskultur. Außerdem haben wir Frühwarnsysteme und Überwachungsmechanismen implementiert, um Veränderungen und Risiken unseres Geschäfts frühzeitig zu erkennen.

**Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei der Schaffung einer resilienten Organisation? Gibt es bewährte bei Stiegl eingesetzte Praktiken, um eine resiliente Kultur zu fördern?**

KIENER: Unsere Mitarbeiter:innen – die sich selbst „Stiegler“ nennen – sind ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs. Mir ist es sehr wichtig, dass wir ihnen ein stabiles Arbeitsumfeld bieten können und eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des Engagements fördern. Denn so sind unseren Mitarbeitenden in der Lage, Herausforderungen, derer es aktuell ja zur Genüge gibt, anzunehmen und sich Veränderungen anzupassen. Ich denke, dass eine resiliente Unternehmenskultur von einer offenen und transparenten Kommunikation getragen ist, in der es viel Austausch und Teamarbeit gibt. Gute Ausbildungsmöglichkeiten und eine konstruktive Fehlerkultur sollen ermutigen, Neues auszuprobieren und neugierig zu bleiben.

Mir ist auch bewusst, dass für organisationale Resilienz, allen voran das Führungsteam Vorbild sein muss. Es gilt, selbst Resilienz zu zeigen bzw. zu leben, Veränderungen proaktiv als Chance zu kommunizieren und so die Mitarbeitenden in ihrem Tun zu stärken. 



*Heinrich Dieter Kiener,*  
ist Eigentümer der Stiegl-Brauerei

# Literaturtipps

VON BRIGITTE HUEMER  
UND INGRID PREISSEGGER

## Resilienz in Organisationen

Die Autor:innen zeigen Wege auf, wie Organisationen den Transformationsprozess hin zu einer resilienteren Organisation gestalten können und welche Erfolgskriterien dabei zu berücksichtigen sind. Es geht darum, erfolgsversprechende Grundhaltungen und Zugänge zu vermitteln. Das inspirierende und anwendungsorientierte Arbeitsbuch lädt zur Selbstreflexion und zum Handeln und Ausprobieren ein.

O. Haas, B. Huemer, I. Preissegger (2022): **Resilienz in Organisationen – Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten**



## Mindful Leader

Den hohen, eng getakteten Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Den Mitarbeitenden sowieso. Dann noch der Familie. Und wo bleibe ich selbst in alledem? Ob formal „Führungskraft“ oder nicht - Menschen in verantwortungsvollen Rollen müssen viel interagieren und stehen dabei vor beachtlichen Herausforderungen. Der Bestseller von Esther und Johannes Narbeshuber zeigt Lösungswege und konkrete Techniken für mehr Resilienz auf - humorvoll, verständlich und neurowissenschaftlich fundiert.

E. Narbeshuber & J. Narbeshuber (2023, 5. Auflage): **Mindful Leader. Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt.**



## Leben neu denken auf einer wilden Erde

Wer sich an das Thema Resilienz aus einer historischen und sozial- und sozialwirtschaftlichen Perspektive annähern will, ist hier richtig. Jeremy Rifkin beschreibt hier gleichermaßen visionäre wie konkrete Zugänge zu einem gesellschaftlichen Miteinander und Wirtschaftstreiben in einem Zeitalter der Resilienz und Anpassungsfähigkeit

J. Rifkin (2022): **Das Zeitalter der Resilienz: Leben neu denken auf einer wilden Erde**



## Impact Business Design

Um die Wende zu Impact First statt Profit First zu erreichen, führen die beiden Autoren in die neue Methode „Impact Business Design“ ein. Anhand von 13 Schritten werden neben den Ertragsperspektiven auch planetare Grenzen, Bedürfnisse der Enkel-Generation und soziale Verträglichkeit bei der Modellierung berücksichtigt.

S. Grabmeier, S. Petzolt, (2023): **Impact Business Design, Der Guide zur Modellierung enkelfähiger Organisationen**



## Die unglaubliche Kraft der Natur

Stress wird vielfach immer noch als etwas Negatives dargestellt. In Wahrheit war Stress auch immer der größte Motor der Evolution. Was daraus entstehen kann schildert die Biologin in einer ebenso aufschlussreichen wie unterhaltsamen Mischung aus Sachbuch und persönlicher Lebenserfahrung. Dieses Buch führt uns die Kraft der Natur vor Augen und zeigt uns, wie wir sie für unser eigenes Handeln nutzen können.

M. Ziege (2022): **Die unglaubliche Kraft der Natur: Wie Stress Tieren und Pflanzen den Weg weist**



Foto: © Sulzer



# Glasls Glosse

Unerwartete Gegenschläge können mich als Mensch und auch eine Organisation aus der Bahn werfen oder sogar zu Fall bringen. So ein Erlebnis ist zwar unbequem oder erschütternd, doch entscheidend ist nicht das Fallen, sondern, ob ich aus eigener Kraft wieder aufstehen kann. Wenn ich mich wieder aufrichte, stehe ich vor mehreren Wahlmöglichkeiten.

**A. Eine Möglichkeit** wäre, dass ich spontan die frühere „Normalität“ zurückwünsche. Da sage ich mir dann: (1) Solche Situationen kenne ich, sie stellen **keine neuen Fragen** an mich und deshalb kann ich auf bekannte **alte Lösungsrezepte** zurückgreifen. Das wäre eine (1) „**konservative Antwort**“, auch wenn sich vielleicht zeigt, dass eine wirkliche Problemlösung doch Neues erfordert hätte. Aber vielleicht reizt es mich, auf die als **bekannt** verstandene Frage doch eine  **kreativere** Antwort zu geben: Diese Lösung brächte eine (2) „**Melioration**“, durch die manches verbessert wird, wenngleich keine grundlegend neuen Prinzipien zur Anwendung kommen müssen.

**B. Die zweite Möglichkeit** wäre, mir einzugestehen, dass in der Komfortzone der „Normalität“ vielleicht doch manches problematisch geworden ist und ich es nur ausgeblendet habe. Ich könnte mich fragen, ob die Situation jetzt doch **neue Fragen** an mich stellt; und wenn ich da auf **Lösungen** aus der Vergangenheit zugreife, wird vielleicht der eine oder andere Schaden repariert, aber das Ganze

bleibt fragwürdig. Deshalb muss ich mir die Frage stellen: Wird durch so ein (3) „**regressives Vorgehen**“ etwas Zukunftsfähiges erreicht, das den neuen Umständen gerecht wird? Wenn ich nun in der Situation mehrere neue **Fragestellungen** identifiziere, könnte ich das als Herausforderung annehmen? Und könnte ich mit meinen Schicksalsgenoss:innen ganz neuartige Lösungen suchen? Dies wäre ein (4) „**progressives Vorgehen**“, mit dem wir Neuland betreten und sowohl einen persönlichen als auch organisationalen Entwicklungsprozesses einleiten!

Aus meinen 55 Jahren Berufserfahrung weiß ich, dass dies von allen Beteiligten Selbstvertrauen und Vertrauen in meine Mitmenschen voraussetzt, damit das gelingen kann. Und es braucht immer wieder aufs Neue Mut, bei auftretenden Hindernissen zu sich selbst zu stehen. Im Nachhinein konnte ich dann die unerwünschte Verstörung als Chance zum Abwerfen überkommener Denkgewohnheiten sehen, um mich auf die Werte meines Lebens und auf Sinn und Zweck der Organisation zu besinnen. Eigentlich könnten wir das ja jederzeit aus eigenem Antrieb tun, aber manchmal müssen wir dazu gestoßen werden – durch unerwünschte Schicksalsschläge.

**Friedrich Glasl**

## TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG INTERN: NEUE TRIGON-BERATER:INNEN

### Anna Abelein

Unternehmensberaterin, Agile Coach, Innovation Facilitator und Design Thinking Expertin

[WWW.TRIGON.AT/BERATER/ANNA-ABELEIN](http://WWW.TRIGON.AT/BERATER/ANNA-ABELEIN)



Foto: © trigon.at

### Susanne Fehleisen

Unternehmensberaterin, Systemischer Coach, Trainerin u.a für Mindfulness in Organisationen, Vortragende und Lektorin

[WWW.TRIGON.AT/BERATER/SUSANNE-FEHLEISEN](http://WWW.TRIGON.AT/BERATER/SUSANNE-FEHLEISEN)



Foto: © trigon.at

### Fabian Karner

Leiter Kompetenzzentrum für Befragungen

[WWW.TRIGON.AT/BERATER/FABIAN-KARNER](http://WWW.TRIGON.AT/BERATER/FABIAN-KARNER)



Foto: © trigon.at

### Natascha Kropiunik

Unternehmensberaterin, Teamentwicklerin, Trainerin und Mental Coach

[WWW.TRIGON.AT/BERATER/NATASCHA-KROPIUNIK](http://WWW.TRIGON.AT/BERATER/NATASCHA-KROPIUNIK)



Foto: © trigon.at

### Elke Schritteser

Unternehmensberaterin, Organisationsentwicklerin, Trainerin, Moderatorin und Coach

[WWW.TRIGON.AT/BERATER/ELKE-SCHRITTESSER](http://WWW.TRIGON.AT/BERATER/ELKE-SCHRITTESSER)



Foto: © trigon.at



# Beratungsangebote

## **Inspiration und Kompetenzentwicklung**

Wir unterstützen Organisationen auf ihrem Weg in der Weiterentwicklung ihrer Resilienz. Wir sind Fachexpert:innen und Impulsgeber:innen und nutzen inspirierende Methoden, die Teams und interdisziplinäre Gruppen in Organisationen befähigen, sich einen Überblick über die Erfolgsfaktoren von Resilienz in Organisationen zu verschaffen und die passenden Entscheidungen zu treffen.

## **Standortbestimmung und Weiterentwicklung der Resilienz in Organisationen**

Wir unterstützen Organisationen dabei, eine Diagnose der aktuellen Resilienz der Organisation zu erarbeiten. Geleitet werden wir dabei von unserem Modell das 4 Gestaltungsfelder und 16 Erfolgsfaktoren der Resilienz in Organisationen umfasst. Dabei arbeiten wir quantitativ und qualitativ, mit Führungsteams und cross-funktionalen Teams. Ergebnis sind aktuelle Stärkefelder und Entwicklungsfelder sowie ein Prozess, mit dem gezielt an ausgewählten Entwicklungsfeldern gearbeitet werden kann.

## **Strategieentwicklung**

Wir begleiten Organisationen in der Anpassung ihrer Strategien in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Ent-

wicklung. Besonders wichtig ist es uns dabei, auch auf die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen im Sinne eines kreislaforientierten Wirtschaftens zu achten, sowie bestehende Ansätze, die kein zukunftsfähiges Agieren ermöglichen, kritisch zu prüfen und bei Bedarf anzupassen oder auch sterben zu lassen.

## **OKR**

Objektives & Key Results sind ein hilfreiches Framework, um Strategien umzusetzen, Kulturveränderung Richtung Selbstverantwortung zu fördern und Organisationen resistenter zu machen. Wir begleiten Sie bei der Entwicklung einer für Ihre Organisation passenden Form und unterstützen die Einführung und Umsetzung.

## **Konfliktmanagement und Mediation**

In unserer aktuellen „BANI“ – Welt (brittle, anxious, non-linear und incomprehensible) sind exzellente Dialogfähigkeit und Konfliktkompetenz nach

innen und außen unverzichtbar. Wir sind Expert:innen im Feld des Konfliktmanagements und der Mediation. Wir begleiten Organisationen bei der Stärkung ihrer systemischen Konfliktfestigkeit und Menschen in der Professionalisierung ihrer persönlichen Konfliktkompetenz.

## **Führungskräfteentwicklung und Coaching**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz lädt auch zu vielen persönlichen Fragen ein. Wir begleiten Einzelne auf der Suche nach Antworten und in der Umsetzung, was Resilienz für sie persönlich und im Wirkungsbereich ihrer Führungsrolle bedeuten kann.

## **Employer Branding**

Die passenden Mitarbeiter:innen zu finden, ist eine große Herausforderung der aktuellen Zeit. Wir begleiten dabei, die "Employer Value Proposition" der Organisation herauszuarbeiten und weiterzuentwickeln.

## *Aktuelle Informationen, Termine und Inputs*

FINDEN SIE LAUFEND  
UNTER [WWW.TRIGON.AT](http://WWW.TRIGON.AT)  
BZW. [WWW.TRIGON.DE](http://WWW.TRIGON.DE)



**Trigon Graz**  
Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T +43 316 / 40 32 51  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T +43 463 / 51 66 76  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon Luzern**  
Spannortstrasse 7  
6003 Luzern (CH)  
T + 41 41 / 511 24 80  
[trigon.luzern@trigon-schweiz.ch](mailto:trigon.luzern@trigon-schweiz.ch)

**Trigon München**  
Trausnitzstraße 8  
81671 München (D)  
T +49 89 / 242 089 90  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

**Trigon Salzburg**  
Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T +43 662 / 660 341  
[salzburg@trigon.at](mailto:salzburg@trigon.at)

**Trigon Wien**  
Mariahilfer Straße 124/15  
1070 Wien (A)  
T +43 664 320 62 85  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)