

# RÜCKBLICKE, EINBLICKE UND AUSBLICKE

TRIGON FEIERT 40 JAHRE –  
EIN AUSZUG AUS DEN TRIGON THEMEN  
SEIT DER GRÜNDUNG



# EDITORIAL

## 40 Jahre Trigon – Ein Blick zurück und ein Ausblick

Liebe Leserinnen und Leser,  
40 Jahre Trigon – das ist eine lange Reise voller Entwicklungen, Erkenntnisse und spannender Herausforderungen. Seit unserer Gründung vor 40 Jahren begleiten wir Organisationen, Teams und Individuen in Veränderungsprozessen. Und eines hat sich in all den Jahren immer wieder bestätigt: Wirkliche Entwicklung geschieht durch lebendige, systemische und evolutionäre Prozesse, mit unseren Kunden gemeinsam entwickelt.

In dieser Jubiläumsausgabe finden Sie eine Auswahl von Artikeln, die in den letzten vier Jahrzehnten in den Trigon Themen erschienen sind. Warum? Weil viele der zentralen Fragen von damals auch heute noch aktuell sind. Wie gelingt Transformation von Organisationen? Wie entstehen echte Innovationen? Welche Fähigkeiten machen Führungskräfte erfolgreich? Wie können Organisationen resilient bleiben? Wie finden Menschen bei Konflikten nachhaltige Lösungen? Diese Themen begleiten uns schon lange – und wir glauben, dass gute Antworten darauf heute wichtiger denn je sind.

Natürlich bleibt unser Blick nicht nur in der Vergangenheit. Die TrigonThemen 2-25 werden sich mit dem aktuellen Thema Künstliche Intelligenz und Digitalisierung beschäftigen. In Ausgabe 3-25 gehen wir noch einen Schritt weiter: Wir werfen einen Blick auf verschiedene Zukunftsszenarien – und die Frage, wie wir aktiv dazu beitragen können, dass sich die wünschenswerten Zukunftsbilder auch tatsächlich realisieren.

Am 2. und 3. Juni laden wir Sie herzlich zum Trigon-Symposium in Salzburg ein! Dort geht es um die großen Themen der Zukunft und die Frage, wie wir als Individuen und Organisationen damit umgehen können. Details dazu finden Sie auf der letzten Seite dieser Ausgabe.

Wir freuen uns auf die kommenden Jahre mit zukunftsorientierter Entwicklung, Inspiration und gemeinsamer Gestaltung.

**Trigon Redaktionsteam**  
**Britt Huemer, Martina Scheinecker**  
**und Oliver Haas**

### 03

Glasls Glosse

### 04

Emergenz fördern durch  
syntaktische Prozessgestaltung (2021)

### 06

Systemisch-evolutionär.  
Der Coaching-Ansatz von Trigon (2019)

### 09

Gestaltungskompetenz von  
Innovationsprozessen (2015)

### 12

Organisationale Resilienz  
Der Weg zu mehr Vitalität  
und Belastbarkeit (2014)

### 14

Mit Präsenz und Besonnenheit  
Teufelskreise in Konflikten auflösen  
(2014)

### 16

Gestaltungsfelder der Führung (2011)

### 20

Change-Management und Dialog (2006)

### 22

Lernen von Japan? (1988)

*Wir haben die Artikel aus früheren Ausgaben der Trigon Themen sprachlich unverändert übernommen, die Grafiken wurden neu layoutiert, wo gekürzt wurde, gibt es einen Hinweis dazu.*

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

# GLASLS GLOSSE



Foto: © Sulzer

In der Silvesternacht 1984 wurde die Gründung von Trigon Entwicklungsberatung in der steirischen Stadt Leoben besiegelt. Nach Monaten der Vorbereitung waren wir sieben Gründer aus den Niederlanden, aus Graz, St. Pölten und Wien nach Leoben gekommen, um dort die letzten Fragen zu klären, wie auch Namen und Logo unserer Genossenschaft zu beschließen. In Leoben hatte vor 200 Jahren Erzherzog Johann die Montanuniversität gegründet und das war ein Symbol für kulturelle, politische und wirtschaftliche Entwicklung – für unser gemeinsames Anliegen. Im Firmennamen bedeutet Trigon einfach Dreieck und steht für die makro-soziale Dreieckigkeit unserer Klientensysteme, nämlich in (1) Wirtschaft, in (2) Politik und Verwaltung und im (3) kulturellen Bereich. Trigon als Dreieck steht auch für unseren ganzheitlichen Ansatz in meso-sozialen Systemen, in Organisationen, wo es uns um das Zusammenspiel der drei Subsysteme geht: (1) technisch-instrumentelles Subsystem, (2) soziales Subsystem und (3) kulturelles Subsystem. Die herkömmlichen Beratungsfirmen implantierten damals meistens ihr „Patentmodell“ und setzten nur bei einzelnen Faktoren eines Subsystems an. Uns ging es aber um ein bewusstes, verantwortungsvolles Wollen der Menschen zur Erneuerung ihrer Organisation. Deshalb durfte Innovation nicht fremdbestimmt, sondern selbstbestimmt erfolgen.

Das sollte im Firmennamen als Beratung für Entwicklung zum Ausdruck kommen. Innovation verstanden wir nicht als Veränderung, bei der das eine oder andere Element ausgetauscht oder verbessert wurde, sondern als qualitative Transformation aus eigener Kraft, die höhere Selbststeuerung zum Ziel hat. Entwicklung einer Person oder Organisation kann nur von ihr selbst geleistet werden, wenn sie das will. Sie kann darin methodisch unterstützt werden, wenn dabei auf Selbstentwicklung geachtet wird. Das gilt für Persönlichkeitsentwicklung, Managemententwicklung, Teamentwicklung wie auch für Organisationsentwicklung. Ziel einer Entwicklung ist, dass eine Person, eine Gruppe, eine Organisation fähig wird, höhere endogene und exogene Komplexität eigenständig zu bewältigen. Endogene Komplexität stellt sich

in einer Organisation ständig, weil der Erfahrungszuwachs und die individuellen Reifungsprozesse der Mitarbeiter:innen andere Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit bedingen. Exogene Komplexität ergibt sich aus dem technologischen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Wandel im Umfeld einer Organisation, der immer wieder neue Antworten erfordert. Deshalb ging es uns nicht nur darum, Erneuerung zu unterstützen, sondern in erster Linie die Innovationsfähigkeit einer Organisation und ihrer Menschen zu fördern, damit sie eigenständig die Anforderungen von heute und morgen bewältigen können.

Das alles drückte sich schlicht im Firmennamen Trigon Entwicklungsberatung aus. Und das gilt auch noch heute!

**Friedrich Glasl**

UNSERE PUBLIKATIONEN:

**EINEN ÜBERBLICK ÜBER ALLE TRIGON-BÜCHER DER LETZTEN 10 JAHRE, INKLUSIVE KLASSIKER IN AKTUELLER AUFLAGE, FINDEN SIE UNTER:**

[WWW.TRIGON.AT/MEDIATHEK](http://WWW.TRIGON.AT/MEDIATHEK)



# EMERGENZ FÖRDERN DURCH SYNTAKTISCHE PROZESSGESTALTUNG



VON JULIA  
ANDERSCH UND  
OLIVER MARTIN

**Können Bedingungen für Emergenz zieldienlich gefördert werden? Eine syntaktische Prozessgestaltung ermöglicht ein inhaltlich ergebnisoffenes und planbares Vorgehen, mit dem es gelingen kann, die im Gesamtsystem wirksamen Kräfte zu nutzen und gleichzeitig Emergenz zu fördern.**

**W**irksame Organisationsentwicklung (OE) balanciert mehrere Spannungsfelder, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein will:

- Klare Zielsetzungen – Ergebnisoffenheit
- Wirkungsvolle Ergebnisse – Erhöhung der Selbsterneuerungsfähigkeit
- Planbarkeit – offener Prozess mit neu auftauchenden Fragestellungen
- Klare Vorgaben und Rahmenbedingungen – Einbezug von Mitarbeitenden und Stakeholdern

Eine zentrale Herausforderung in der OE liegt darin, weder mechanistisch vorzugehen, mit der Gefahr, co-kreative Lösungen durch zu enge Ziel-

räume und Vorgehensweisen zu verhindern, noch vollkommen offene Prozesse zu gestalten, von denen zu Beginn niemand weiss, wohin sie führen.

Aus unserer Erfahrung sind für die Balancierung dieser Spannungsfelder Formate und Modelle hilfreich, die Räume schaffen, in denen alle Themen und Fragestellungen eingebracht und sortiert werden können, während sie gleichzeitig Orientierung und Prozess-Sicherheit ermöglichen, ohne jedoch Ergebnisse vorwegzunehmen oder auszuschliessen, bzw. Möglichkeitsräume für Innovation verbauen. Modelle und Formate, die diesen Kriterien entsprechen, basieren auf logischen oder archetypischen Grundstrukturen und sprechen tiefere Schichten des menschlichen Bewusstseins an – sie sind einerseits leicht und intuitiv zu verstehen, andererseits sind sie vielschichtig und reichen tief. Mit diesen Modellen und Formaten kann «syntaktisch» gearbeitet werden: Sie bieten jeglichen Inhalten Raum und Orientierung, ohne selbst auf spezifische Inhalte angewiesen zu sein.

Für die Gestaltung emergenzförderlicher Beratungsprozesse eignen sich syntaktisch anwendbare Formate und Modelle deswegen besonders, weil sie eine Struktur und damit Sicherheit für den Prozess bieten und gerade dadurch die Offenheit schaffen, die Emergenzen einlädt. Viele der Konzepte von Trigon Entwicklungsberatung (Ganzheitliches Systemkonzept der sieben Wessenselemente, Entwicklungsphasen von Organisationen, sieben Basisprozesse der OE, U-Pro-



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

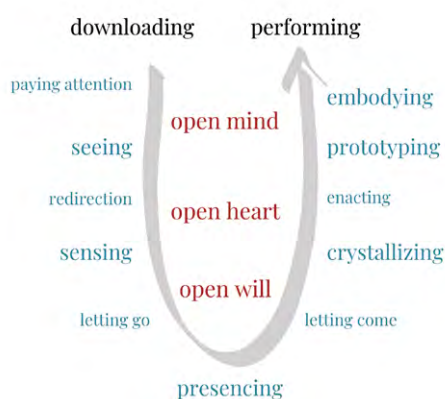
01 | 2021

Wie Entwicklungsprozesse so gestaltet werden können, dass Freiräume für Co-Kreation, Innovation und Ergebnisoffenheit entstehen, während gleichzeitig gesetzte Rahmenbedingungen, klare Ergebnisse und Planbarkeit möglich sind, beschäftigt uns Trigon Berater:innen seit der Gründung von Trigon. In vielen Kundenprojekten, auf Tagungen und in zahlreichen Lehrgängen haben wir dazu geforscht, wie Modelle und Vorgehensweisen solche Transformationsprozesse ermöglichen können. Dabei haben

wir festgestellt, dass Modelle und Konzepte, die auf einer logischen oder archetypischen Grundstruktur beruhen, ein Vorgehen unterstützen, das allen Inhalten Raum bietet und gleichzeitig Orientierung gibt. Dieser Artikel beschreibt das beispielhaft. Ausführlicher nachzulesen sind unsere Überlegungen in unserem Buch «Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung» (2023), das 2024 bereits in zweiter Auflage im Carl Auer Verlag veröffentlicht wurde.

**Modelle und Formate, die auf logischen oder archetypischen Grundstrukturen basieren, ermöglichen, die im Gesamtsystem wirksamen Kräfte zieldienlich zu nutzen.**

zedur und weitere) entsprechen genau diesen Gesichtspunkten: Sie ermöglichen Orientierung und Sortierräume, in denen alle Fragestellungen offen eingebracht werden und Lösungen emergieren können. Auch die Theorie U von C. Otto Scharmer bietet einen solchen Prozessrahmen, was wir am folgenden Fallbeispiel kurz darstellen (Scharmer, C.O. (2009) Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg).




### Wie können wir unsere Identität und Werte zeitgemäss weiterentwickeln und mit dem Umfeld verbinden?

Diese Frage stellte sich eine werteorientierte Klinik mit rund 500 Mitarbeitenden kurz vor ihrem 100. Geburtstag. Es bestand die Notwendigkeit, die Werte und das Verständnis des medizinischen Ansatzes zeitgemäss neu zu greifen und gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeitenden in einem gemeinsamen Prozess auf den Punkt zu bringen, für die weitere kräftige Entwicklung der Identität der Klinik nach innen und aussen. Es war klar, dass der Prozess zu dieser Fragestellung Antworten und konkrete Ergebnisse liefern sollte; offen war, wie diese genau aussehen würden – sie sollten im gemeinsamen Arbeiten emergieren.

Wir legten diese Identitätsentwicklung als einjährigen U-Prozess an, an dem sich rund 300 Mitarbeitende direkt beteiligt haben. Wir gehen an dieser Stelle aus Platzgründen nicht auf die komplexe Prozessarchitektur mit verschiedensten Organen und Workshopgruppen ein. Jedoch wollen wir deutlich machen, dass wir die Struktur des U-Prozesses mit seinen zentralen Qualitäten nutzen, um einen orientierungsgebenden Rahmen zu bieten, in dem alle Themen – Hoffnungen, Wünsche, Sorgen, Konflikte, Bedürfnisse und organisationalen Bedarfe – Raum finden konnten und der bei aller Ergebnisoffenheit Planungssicherheit gewährleistete.

Der U-Prozess enthält im Wesentlichen sieben zentrale Schritte mit Prozessqualitäten, die jedoch je nach Kontext eines U-Prozesses kreativ instrumentiert und ausgestaltet werden müssen, um einen erfolgreichen emergenten Prozess zu ermöglichen. Diese Schritte haben wir über ein Jahr hinweg mit verschiedenen Gruppen und Formaten so ausgestaltet, dass in jedem einzelnen Schritt Neues emergieren konnte. So fanden im **Seeing** Lernreisen zu anderen wertorientierten Unternehmen ebenso statt wie kurze Workshops mit verschiedenen Berufsgruppen, in denen die Teilnehmenden assoziativ und aus ungewohnten Blickwinkeln ihren Arbeitsalltag betrachteten und sich einbringen konnten. Aus beiden Elementen dieses **Seeings** entstanden völlig neue und überraschende Erkenntnisse und Fragen. Diese wurden dann im Sensing in weiteren kurzen Workshops über sozial-künstlerische Arbeit mit szenischen und Farb-Methoden verdichtet, vertieft und vor allem ganzkörperlich erfahren, sodass nochmals neue Aspekte und davor nicht fokussierte Themen auftauchten. Für das **Presencing** – dem Scheitelpunkt des U-Prozesses – sind wir mit einer Querschnittsgruppe für drei Tage an einen für diese Organisation bedeutsamen Ort gefahren, wo alles im Prozess davor Entstandene in Verbindung mit der Architektur, der besonderen Atmosphäre und Ausstrahlung des Ortes zusammen zu tiefen Erlebnissen und Gesprächen führte, was wirkliche Inspiration und plötzliche, stimmige Klarheit zur Fragestellung bewirkt hat. Schon auf dem Rückweg hat daraufhin das **Crystallizing** begonnen – die Umsetzungsideen sprudelten nur so aus der 30-köpfigen Querschnittsgruppe. Ein paar Wochen später standen die ersten **Prototypen** und Umsetzungsideen, die dann in der Klinik in allen Abteilungen und Teams breit diskutiert wurden. Die Frage nach der Identität, dem Selbstverständnis und den Werten in zeitgemässer Form konnte mit klaren und für alle stimmigen Formulierungen beantwortet werden, was sich sowohl nach innen über Veränderungen in Arbeitsprozessen und Funktionen auswirkte als auch nach aussen hin, was Auftritt und Kommunikation angeht.

Die syntaktische Struktur des U-Prozesses hat einen planbaren Prozess ermöglicht, der allen Inhalten Raum geboten hat, und aus dem stimmige Ergebnisse emergieren konnten, die vor dem Prozess in dieser Form weder erwartet wurden noch möglich gewesen wären. 

**Syntaktisch anwendbare Formate und Modelle bieten eine Struktur für planbare Prozesse und laden zu Emergenz ein**

*Anmerkung der Redaktion: In diesem Artikel wird Schweizer Rechtschreibung verwendet.*

# SYSTEMISCH- EVOLUTIONÄR. DER COACHING- ANSATZ VON TRIGON



Foto: © Akela

VON JOHANNES  
NARBESHUBER

Zu unserem Coaching-Verständnis haben wir gemeinsam ein Buch geschrieben (siehe Literatur: „In Beziehung. Wirksam. Werden. – Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung“). Eine Quintessenz auf zwei Seiten.

## Angeln lehren statt Fisch verteilen

1983 postulierte Friedrich Glasl erstmals die Selbsterneuerung als Hauptziel der Entwicklungsbegleitung: Wir wollen unserem Coachee nicht einfach ein Problem wegmachen, sondern ihn zu Selbstentwurf, Selbstgestaltung und Selbststeuerung befähigen.

## Diesen Zielen nähern wir uns mit folgender Grundhaltung in unserem Arbeiten an:

- Prozessbegleitung auf gleicher Augenhöhe, in der wir
- aus der konkreten Situation und Fragestellung heraus und
- mit dem Blick auf Muster, Strukturen und archetypischen Grundbildern
- wertschätzend und ressourcenorientiert
- syntaktische Angebote machen (vgl. Artikel von J. Andersch und O. Martin), die
- die komplexe Situation mit Licht und Schatten
- ganzheitlich und gesamtverantwortlich wahrnehmen und gestalten helfen.

Wem das in der Kürze recht sperrig daherkommt: Im Buch wird es anschaulicher!

## Systemverständnis

Die Systemtheorie ist ein fruchtbares, aber auch enorm weites Feld. Der Allerweltsbegriff systemisches Coaching sagt für sich genommen noch wenig aus. Bei Trigon haben wir uns deshalb über die Jahre intensiv mit unserem Systemverständnis auseinandergesetzt. An dieser Stelle nur zwei von mehreren zentralen Aspekten:

## 1. Komplexität und Eigendynamik:

Menschen und Organisationen können einiges bewusst steuern. Gleichzeitig laufen aber auch machtvolle unwillkürliche, intuitive Prozesse. Wenn wir das vernachlässigen, landen wir rasch in einem illusionären Machbarkeitsanspruch und produzieren Frustration, wenn hartnäckige Kulturmuster oder der innere Schweinehund die sauber durchgedachten Pläne zunichtemachen.

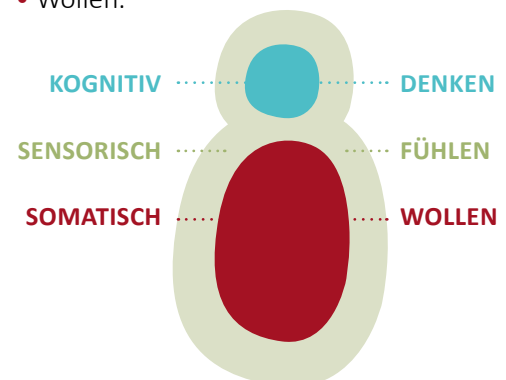
## 2. Drei Subsysteme:

Für die Situationsdiagnose, für Veränderungsinterventionen und für deren Auswertung helfen uns Methoden, die der physischen, seelischen und geistigen Dimension eines Systems gerecht werden. Diese drei Dimensionen oder Subsysteme verstehen wir bei Trigon als gedankliche Sortierhilfe, nicht als Dogma mit Wahrheitsanspruch. Auf der Ebene der Organisation sind das

- das kulturelle,
- das soziale und
- das technisch-instrumentelle Subsystem.

Auf der Ebene des Individuums unterscheiden wir die drei Subsysteme

- Denken,
- Fühlen und
- Wollen.



Drei Subsysteme auf individueller Ebene

Der archetypische Charakter dieser Gliederung ermöglicht eine rasche und in sich stimmige Zuordnung zu weiteren Dreiheiten, die sich in verschiedenen Kulturen und Traditionen wiederfinden.

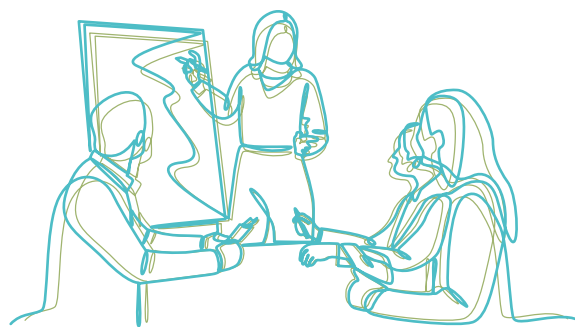
Etwa die drei Elemente von Platons Seelenwagen (Geist, Seele und Körper) und die drei Tugenden Weisheit, Gleichmut, Mäßigung. Die drei Quellen des Leidens im Buddhismus (Unwissenheit, Angst, Gier) oder die Glaubenspolaritäten (siehe Artikel „Syntaktische Arbeit im Coaching“). Auch Otto Scharmers Theory U basiert auf der schrittweisen Öffnung von Denken, Fühlen und schließlich Wollen.

Weitere wesentliche Aspekte unseres Systemverständnisses sind: (3) Das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außenwelt von Systemen, (4) Durchgängige Muster in den darüber- und darunterliegenden Systemebenen, (5) Systemrelevante Spannungsfelder und Polaritäten, (6) Der Entwicklungszusammenhang, in den das System eingebettet ist. Das führt uns gleich zum zweiten Teil unseres Begriffspaars systemisch-evolutionär:

### Entwicklungsverständnis

Der Beratungsansatz von Trigon geht davon aus, dass Entwicklung einer gewissen inneren Richtung und Logik folgt. Das bedeutet überhaupt nicht, dass Entwicklung zwangsläufig stattfindet oder zu einem bestimmten vorher-sagbaren Endergebnis führt. Aber wenn sich (teil-)bewusste lebende Systeme weiterentwickeln (statt zu stagnieren oder zu verkümmern), dann verläuft das nicht völlig beliebig, sondern nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten.

Worin ein hilfreicher nächster Entwicklungsschritt besteht, definiert die Klientin. Dass sie im Coachingprozess angemessen mit eigenen Emotionen, tieferliegenden Lebensthemen, Spannungsfeldern und Entwicklungsfragen in Berührung kommen kann, ist Aufgabe des Coachs. Dabei scheint uns Folgendes hilfreich:



**Ein positives und realitätsbezogenes Verständnis der Potenziale, Ressourcen und Grenzen des Systems.** Je nach Entwicklungsstand stehen andere Möglichkeiten und ein anderes Mindset zur Verfügung.

**Phasenmodelle und Entwicklungsgesetzmäßigkeiten.** Das Niederländische Pädagogische Institut (NPI) war neben dem Tavistock Institut eine der beiden Wiegen der Organisationsentwicklung in Europa. Die Entwicklungsmodelle des NPI gehören zu unseren wesentlichen Quellen – zum Beispiel die Phasen der Organisationsentwicklung oder ein Modell der menschlichen Biografie. Die Grundidee: In verschiedenen Lebensphasen stehen jeweils andere Spannungsfelder, Lebensthemen und Grundfragen im Vordergrund. Diese Modelle sind Landkarten, die uns zu Arbeitshypothesen und Fragen anregen. Ob eine Führungskraft 28, 42 oder 56 Jahre alt ist, macht für viele Fragen einen wesentlichen Unterschied. Ob sie in einem Startup oder einem ausdifferenzierten Großbetrieb arbeitet auch.



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

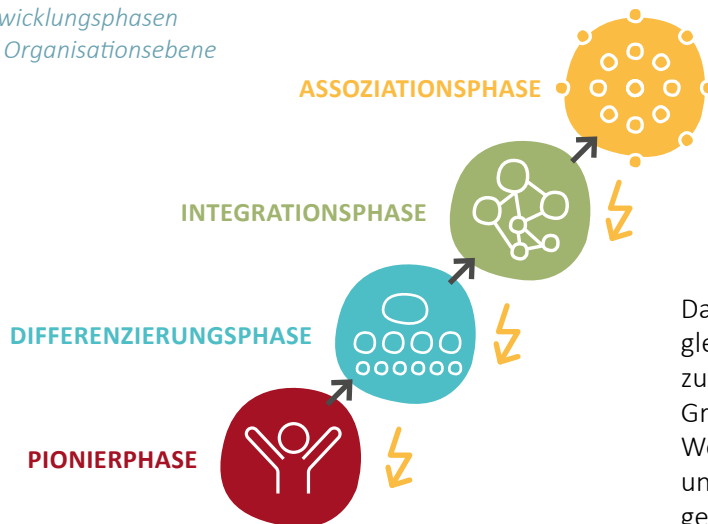
02 | 2019

*In den großen Bogen von 40 Jahren Trigon fällt ein weiteres Jubiläum: Unser Coaching-Lehrgang wird 30. 1995 fand der erste Durchgang statt, beinahe 150 weitere sollten seither folgen.*

*2020 erschien das Gemeinschaftswerk zu unserem systemisch-evolutionären Coaching-Ansatz (In Beziehung. Wirksam. Werden. Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung). Darin beschreiben wir unseren originären Zugang, gehen unseren Quellen nach, haben eine Reihe von ganz praktischen Coaching-Instrumenten zusammengetragen und sie mit lebensnahen Fallschilderungen illustriert.*

*Die 14 Co-Autor:innen haben den Ansatz zum Teil über Jahrzehnte mitgeprägt und entwickelt. Die meisten sind oder waren auch maßgeblich am Trigon Diplom-Lehrgang Coaching beteiligt, der aktuell in München, Salzburg und Wien angeboten wird. Seit 2020 hat er sich schon wieder kräftig weiterentwickelt. Nur so kann das Wesentliche seine immer neue, authentische und zeitgemäße Form finden.*

Entwicklungsphasen  
auf Organisationsebene



Das Wertvolle besteht vielmehr darin, die Ungleichzeitigkeiten und Inkohärenzen in den Blick zu bekommen und besprechbar zu machen. Die Grundprämisse dabei ist: Wenn sich einzelne Wesenselemente oder Systembestandteile in unterschiedlichen Entwicklungsphasen bewegen, ist das nicht notgedrungen ein Problem. Es ergibt aber per Definition ein Spannungsfeld.

### Spannungsfelder und Unterschiedlichkeiten.

In allen Entwicklungsmodellen bei Trigon gilt: Ein System ist kaum mit allen Wesenselementen kohärent in einer einzigen Entwicklungsphase konsolidiert. Leben ist gekennzeichnet von Ungleichzeitigkeiten und Inkonsistenzen. Den Mehrwert eines Entwicklungsmodells sehen wir nicht darin, dass wir daraus einen bestimmten, eng definierten Soll-Zustand ableiten.

Unbewusste, weggedrängte, nicht besprechbare Spannungsfelder binden Energie und führen zu schwierigen Entwicklungen. Wenn wir dagegen ein Spannungsfeld bewusst, akzeptierend und kompetent begleiten, werden daraus eher gute Impulse für die weitere Entwicklung entstehen. Jedes Mal, wenn das glückt, wächst und entwickelt sich auch unsere Fähigkeit zur Selbsterneuerung ein klein wenig weiter. In unserem eigenen Inneren und in den Systemen, die wir im Außen führen und begleiten. ⚠



Literatur  
Narbeshuber, J.  
(Hrsg., in Druck). In  
Beziehung. Wirksam.  
Werden. Der systemisch-evolutionäre  
Coaching-Ansatz der  
Trigon Entwicklungs-  
beratung. Stuttgart.

Foto: Adobe Stock



# GESTALTUNGS- KOMPETENZ VON INNOVATIONS- PROZESSEN



Foto: Mario Weiss

VON  
MARIO WEISS

**Eine lebendige Innovationskultur und funktionierende Innovationsprozesse könnten in den nächsten Jahren zur Existenzfrage vieler Unternehmen werden.**

Die Fähigkeit, eine brauchbare Innovationskultur zu etablieren und wirksame Innovationsprozesse anzulegen, wird für das Überleben von Organisationen bedeutender. Aber wie soll ein Unternehmen vorgehen, wenn viele Neuerungen und höhere Zukunftssicherheit benötigt werden? Welche Bausteine und Konzepte sollen im Innovationsmanagement eingesetzt werden? Was bedeutet es, ein Innovationsmanagementsystem einzurichten? Welche sind die richtigen ersten Schritte? Aus meiner Beratungserfahrung der letzten Jahre möchte ich hier einige dieser Zugänge und Bausteine vorstellen.



## Denkmodelle erneuern

Wenn Ihnen auffällt, dass man in Ihrem Unternehmen in manchen Punkten immer wieder auf der Stelle tritt, dass die alten Erfolgsrezepte nicht mehr greifen und die Diskrepanzen zu den vom Umfeld gestellten Anforderungen immer größer werden, sollten Sie sich fragen: Welche Denkmodelle prägen die Arbeit unserer Führungskräfte und Schlüsselpersonen? Helfen uns diese Modelle noch bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen? Oder ist es an der Zeit, die Denkmodelle an die Oberfläche zu holen und ihnen eine neue Richtung zu geben?

Für Innovationsprozesse ist die Arbeit mit Denkmodellen nach meinen Erfahrungen einer der spannendsten und wirksamsten Ansätze. Denkmodelle sind fest verwurzelte Überzeugungen darüber, wie unser Geschäft, die Welt oder die Menschen funktionieren. Sie geben uns meist

unbewusst Orientierung darüber, wie wir handeln sollen und wie besser nicht. Es sind innere Vorstellungen und Überzeugungen über Erfolgsfaktoren und vermutete Zusammenhänge. Denkmodelle sind daher gerade für die Frage, wie wir mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem noch nicht so Offensichtlichen umgehen, ein zentraler Einflussfaktor. Die Arbeit mit Denkmodellen wird zu einem wirksamen Instrument für Innovationskultur und die Innovationsprozesse.

Methodisch geht es darum, Denkmodelle transparent und sichtbar zu machen. Im Unternehmen wird dann entschieden, welche Denkmuster für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit geeignet scheinen und was neu betrachtet werden soll, was neu zu denken ist und wie wir anders handeln können. Es ist nicht damit getan, sich einmalig mit den unbewussten Annahmen und Denkmodellen auseinanderzusetzen, die subtil die Organisation lenken. Die besten Erfahrungen machen wir damit, das Hinterfragen der Denkmodelle in die Regelkommunikation und in die Entscheidungsfindungsprozesse der Organisation mit folgender Frage einzubeziehen: Auf Basis welcher Annahmen entwerfen wir die Zukunft unserer Organisation und treffen die Entscheidungen?

## Kraft von Parallelsystemen nutzen

Wenn gelebte Kultur und bestehende Regeln notwendige Erneuerungen massiv behindern, schlagen wir die Installierung eines Parallelsystems vor. Der Wandel der bestehenden Kultur würde für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu lange dauern und das Unternehmen gefährden. Eine zweite Organisation, ein



Parallelsystem mit klaren Aufgaben, wird neben der Muttergesellschaft etabliert. Diese neue Organisation muss nicht zwangsläufig eine eigene Rechtsform haben, es könnte auch ein Team sein, das direkt an das Top-Management berichtet und ganz bewusst abgetrennt vom restlichen System frei agieren kann. In dieser neuen Organisation werden möglichst keine alten Regeln und Muster übernommen. Es gilt, einen möglichst großen Handlungsrahmen zu definieren, über frei verfügbare Ressourcen zu verfügen, eigenständige Messsysteme einzurichten und auf das Reporting zu den Zentralbereichen zu verzichten. Die vereinfachte Formel lautet: Es gelten die Gesetze, nicht aber die Regeln des Mutterunternehmens. Diese Distanz wird benötigt, um das Neue wirklich tun zu können. Gleichzeitig geht es auch darum, eine ausreichende Verbindung zur Muttergesellschaft zu sichern, um bei späteren Erfolgen die Neuerungen dort etablieren zu können. Parallelsysteme als Intervention in ein Unternehmen eignen sich vor allem dann, wenn radikale oder disruptive Innovationen angestrebt werden. Für inkrementelle Innovationen wäre diese Intervention zu stark.

In einem Beispiel einer Bank ging es darum, die Filiale der Zukunft zu entwerfen. Der Vorstand gab zwei jungen MitarbeiterInnen das Thema Zukunft Vertriebsweg Filiale als Experimentierfeld. Außerdem erhielten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wurde fixiert, dass die bestehenden Regeln der Bank nicht eingehalten werden müssen, sehr wohl natürlich alle gesetzlichen Vorschriften. Innerhalb dieses sehr weiten Rahmens konnten sich die MitarbeiterInnen völlig frei bewegen. Sie konnten losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, Verrücktes ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren und eröffnen. Ein Teil der dort realisierten Innovationen war so interessant und durchaus radikal, dass sie auch auf die anderen Filialen ausgerollt wurden.

### Experimentierkultur entwickeln

In Phasen, in denen man nicht so genau weiß, wo es hingehet und auch nicht sicher ist, wie es gehen kann, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen in dieser Situation mehr Zukunftssicherheit und Stabilität als ausgefeilte Strategien und Pläne.



Im Unterschied zur traditionellen Steuerungs- und Planungslogik sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden bewusst keine smarten Ziele oder Kennzahlen formuliert. Einen groben Rahmen zu definieren, ist allerdings sinnvoll. Gerade diese Offenheit ermöglicht das Neue. Für manche Unternehmenskulturen ist diese Ziellosgigkeit ungewöhnlich und schwierig auszuhalten. Um höhere Akzeptanz für Experimente zu erhalten, empfehle ich eine Vorgehensweise in zwei Schritten:

**Schritt 1** ist die Definition eines Rahmens, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen definiert das inhaltliche Feld und bestimmt die finanziellen Mittel, die im Extremfall auch verloren gehen können. Es geht darum, nur das zu riskieren, was man sich auch gut leisten kann.

**Schritt 2** besteht im Experimentieren – im Versuch und Irrtum. Das Ergebnis ist ungewiss. Es muss möglich sein, einzelne Schritte zu versuchen und diese – ohne der Sorge zu scheitern – auch zurückzunehmen und einen anderen Weg einzuschlagen.

Das Eingehen von Risiken und das Scheitern sind fixe Bestandteile von Innovationsprozessen. Damit wird der Umgang mit Fehlern im Unternehmen zum Gradmesser dafür, ob Experimente



Foto: Adobe Stock

wirklich möglich sind. Gelingt es, eine Kultur für Experimente zu etablieren, dann kann auch eine Innovationskultur entstehen. Experimente sind eine der Grundlagen für Innovationen.

Innovationskultur braucht eine entwickelte Fehlerkultur. Experimente sind positiv belegt und es ist klar, dass ein Experiment auch einmal scheitern kann. Es ist daher meist besser, über Experimentierkultur zu sprechen als über Fehlerkultur.

### Radikal Freiräume schaffen

Um echte Neuerungen zu entwickeln und voranzutreiben, brauchen die Menschen in der Organisation Freiräume.

Jemand, der in der operativen Tagesarbeit untergeht, kann den Raum und die Rahmenbedingungen für das Neue nicht entwickeln. Freiräume zu haben, bedeutet, vier Qualitäten sicherzustellen:

**Erstens:** Man benötigt Zeitfenster, in denen die bewusste Beschäftigung mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem nicht Offensichtlichen möglich ist. Das muss nicht bedeuten, monatelang Auszeiten zu nehmen, sondern kann zum Beispiel ein fixer Tag pro Woche oder Monat sein. Wichtig ist, dass dieser Zeitraum frei von operativer Getriebenheit ist.



**Zweitens:** Man benötigt finanzielle und/oder personelle Ressourcen, um etwas finanzieren oder entwickeln zu können. Gerade dann, wenn es noch keinen validen Business-Plan gibt, der zeigt, wie hoch die Rendite einer Innovationsidee sein kann. Es geht um Spielgeld, um Risikokapital oder um Innovationsmittel, um Neues bearbeiten zu können, ohne direkten Erfolgsdruck zu haben.

**Drittens:** Man benötigt die Freiheit, über die bestehenden Grenzen zu gehen. Innovation braucht Öffnung. Ein Erfolgsfaktor für Innovationen ist es, unterschiedliche Wissensgebiete neu zu vernetzen.

**Viertens:** benötigt man die Qualität des Loslassens. Freiräume zu schaffen, bedeutet für die einzelnen Menschen und die Organisation, sich von alten Verhaltensweisen, Prozessen, Strukturen oder Denkmodellen trennen zu können. Beim Loslassen, Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit üben, geht es auch um ein Aussetzen der bestehenden Steuerungs- und Kontrollinstrumente – zumindest in den ersten Phasen der Ideenentwicklung.



ARTIKEL WURDE GEKÜRZT.  
DEN VOLLSTÄNDIGEN ARTIKEL  
FINDEN SIE AUF [WWW.TRIGON.AT](http://WWW.TRIGON.AT)



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

03 | 2015

Wir beschäftigen uns mit dem Thema Innovation und Transformation seit vielen Jahren. 2025 sehen wir einen verstärkten Druck von außen auf die Notwendigkeit, zu innovieren und zu transformieren. Dabei sehen wir 3 Treiber:

**Demografie:** Der Arbeitsmarkt ist heute für viele Unternehmen wichtiger als der Absatzmarkt. Essenziell sind neue, innovative Personalkonzepte, Anpassung von Organisationsdesigns und Führungsverhalten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

**Dekarbonisierung:** Das Thema ist in der Finanzlogik und im Kern der Organisation angekommen. Auch wenn es aktuell 2025 politische Strömungen der rechtsradikalen Seite gibt, den Klimawandel und seine Folgen zu negieren – seine faktische Kraft zwingt Politik und Unternehmen zum Handeln.

**Digitalisierung:** Digitalisierung ist heute keine Frage der Technik mehr – diese ist in der Regel verfügbar. Gefragt ist optimale Organisationsgestaltung und Lernbereitschaft der Mitarbeiter:innen.

# ORGANISATIONALE RESILIENZ

## DER WEG ZU MEHR VITALITÄT UND BELASTBARKEIT



Foto: © Ludwig Philitsch



Foto: © Johannes Puch

VON BRIGITTE HUEMER  
UND INGRID PREISSEGGER

**Unsere Ziele sind auf Wachstum ausgerichtet, wir sind es gewohnt, jedes Jahr mehr zu erreichen. Doch wie resilient – also belastbar – sind Sie und Ihr Unternehmen, wenn dies nicht mehr so ist?**

✓öllig unerwartete, krisenhafte Szenarien, zunehmende Komplexitäten, sich rasant verändernde Marktbedingungen stellen bisherige Realitäten auf den Kopf und bringen bewährte Strategien und Verhaltensmuster an die Grenzen der Wirksamkeit. Führungskräfte stehen dabei vor der ganz konkreten Frage: Warum gelingt es den einen, großen Herausforderungen und Krisen die Stirn zu bieten, sie im besten Fall als Chance zu nutzen, während andere daran zerbrechen? Ist es Glück? Eine besondere Fügung? Oder sind es ganz konkrete Management-Kompetenzen?



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

01 | 2014

2012 haben wir begonnen, uns intensiv mit der Resilienz von Organisationen zu beschäftigen. Während individuelle Resilienz damals schon in Unternehmen diskutiert wurde, spielte organisationale Resilienz noch kaum eine Rolle. Doch genau die Frage, was Unternehmen in schwierigen und krisenhaften Zeiten widerstandsfähig macht, hat uns in unserer Beratungspraxis besonders interessiert. Also haben wir recherchiert und zahlreiche Interviews mit Top-Manager:innen und Berater:innen geführt. Das Ergebnis war unser Modell der organisationalen Resilienz in 4 Gestaltungsfeldern (angelehnt an die 4 Gestaltungsfelder der Führung). Die Herausforderungen für Unternehmen sind geblieben, aber das Interesse an Resilienz ist gewachsen – und wir sind drangeblieben! 2022 erschien unser Buch „Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten“ (gemeinsam mit Oliver Haas). Unser Modell wurde inzwischen in der Führungskräfteentwicklung und Strategiearbeit vielfach erprobt. Aktuell liegt unser Fokus darauf, wie Führung in einer neuen Zeit resilient gestaltet werden kann.

### Bewährte Managementmethoden kommen an die Grenze

Strikte Effizienzsteigerung und Verschärfung von Compliance-Richtlinien sind häufig angewendete Methoden, wenn es darum geht, Organisationen in schwierigen Situationen zu stabilisieren. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass ein Mehr desselben keinen ausreichenden Erfolg bringt, sondern im Gegenteil zu einer weiteren Erstarrung führt. Orientiert man sich an der Logik von natürlichen Systemen (vgl. Lietaer 2009), so zeigt sich, dass diese dann eine besondere Vitalität entwickeln, wenn eine Balance zwischen Effizienz und Belastbarkeit gefunden wird – und zwar in einem Verhältnis von 1:2 – ein Teil Effizienz zu zwei Teilen Belastbarkeit.

### Was bedeutet Resilienz?

Resilienz bedeutet, sich selbst, die Menschen in der Organisation und das System dazu zu befähigen, diese Vitalität und Belastbarkeit weiterzuentwickeln, als permanente Vorbereitung auf mögliche unerwartete Ereignisse. Voraussetzung dafür ist, eine gute Sensitivität zu entwickeln, wo die individuelle und organisationale Verletzbarkeit liegt, um dieser gezielt gegenzusteuern.

### Organisationale Resilienz in vier Gestaltungsfeldern

Nun fragt sich jedoch, wie kann diese Resilienz konkret entwickelt werden? Dabei lohnt es sich, vier Gestaltungsfelder zu betrachten, in denen Führungskräfte wirksam werden.

#### Individuelle Ebene: Resiliente ManagerInnen

Eines ist klar: Führungskräfte können nur gestalten, wenn sie auch in schwierigen Situationen handlungsfähig sind. Die eigene emotionale Bewertung der Situation entscheidet, ob das Glas halb voll oder halb leer gesehen wird. Der Versuch, eindeutige Antworten in komplexen Situationen zu finden, führt des Öfteren zu Ohnmachtsgefühlen.

Hier ist es entscheidend, laufend neue Balance und Sinn zu finden, um ein flexibles Agieren im Hier und Jetzt zu ermöglichen.

### **Team-Ebene: Die Zeit der Management-Helden ist vorbei!**

Resiliente Manager sind ein wichtiger Teil des Erfolgs, doch die Kraft des Teams ist als wesentlicher Faktor in der Entwicklung von Resilienz in Organisationen deutlich unterbewertet. Auch mehrere Super-Gurus an der Spitze reichen nicht aus, um ein System resilient zu prägen. Resilient managen bedeutet, auch in einem divers zusammengesetzten Team den Teamerfolg vor den Einzelerfolg zu stellen und in einer vertrauensvollen Dialogkultur mutig zu entscheiden.

### **Umfeld/Markt- und Organisationale Ebene: Eine dynamische Verbindung von Innen und Außen**

In unseren Gesprächen mit Managern zum Thema Resilienz wurde als Erfolgskriterium immer wieder die enge Beziehung zwischen der Organisation als solcher und dem Markt, den Kunden und dem Umfeld genannt. Diese enge Beziehung ist geprägt von einer laufenden Achtsamkeit und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich schwacher Signale über Chancen und Risiken. Dies impliziert ein dynamisches System, das in der Lage ist, sich auf Änderungen einzustellen und die Signale richtig zu

interpretieren, konsequent auf Fehler zu achten und systematisch zu lernen, gleichzeitig aber auch einen Kurs zu halten und sich nicht von einem kleinen Windstoß in die Krise treiben zu lassen.

### **Effizienz und Kontrolle greifen zu kurz**


Die Entwicklung eines solchen lebendigen Systems wird derzeit von zwei vorherrschenden Prinzipien behindert: Dem Fokus der Manager auf Effizienz und dem Fokus auf Kontrolle mit all seinen negativen Folgen, wie Anfälligkeit des Systems durch Knappheit von Ressourcen, ausschließliche Innenorientierung, Achtsamkeit auf Einhaltung der Vorgaben und in letzter Konsequenz: Dienst nach Vorschrift.

### **Resilient zu agieren aber bedeutet, ...**

- ... nicht noch straffere Regelwerke einzuführen, sondern die Lebendigkeit des Systems und die Achtsamkeit und Eigenverantwortlichkeit der Personen zu stärken,
- ... Reserven in finanzieller Hinsicht und organisatorisch bei den wesentlichen Risikotreibern aufzubauen, um die Anfälligkeit zu reduzieren,
- ... Experimentierflächen für Innovationen zu schaffen, die es ermöglichen, abseits des herkömmlichen Systems Udenkbares zu denken und ganz neue Wege zu gehen und
- ... Vertrauen auf die dezentrale Kompetenz und Übergabe von Verantwortung.

### *Die 4 Gestaltungsfelder für Führungskräfte zur Weiterentwicklung der organisationalen Resilienz*



Resilienz ist ein Thema für jede Organisation! Eine gezielte Standortbestimmung und die Identifikation von spezifischen Handlungsfeldern in der eigenen Organisation sind erste Schritte, um in die Gestaltung zu gehen. 

*Literatur*  
 Carmeli, Abraham/Yair Friedman/ Asher Tishler (2012): „Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness“. Faculty of Management, Tel-Aviv University, Ramat-Aviv  
 Kéré Wellensiek, Sylvia (2012): „Resilienz-Training für Führende“. Beltz, Weinheim und Basel  
 Reivich, Karen/Andrew Shatté (2002): „The Resilience Factor“. Broadway Books  
 Weick, Karl E./Kathleen M. Sutcliffe (2001): „Managing the Unexpected“ Wüthrich, Hans A./Dirk Osmetz/ Stefan Kaduk (2006): „Musterbrecher, Führung neu leben“. Springer  
 „Erhöhte Unfallgefahr“, Interview mit Bernhard Lietaer. Brandeins 2009/1 Interviews mit 10 Topmanagern aus Wirtschaft, Industrie und Öffentlichen Einrichtungen. 2013

# MIT PRÄSENZ UND BESONNENHEIT TEUFELSKREISE IN KONFLIKTEN AUFLÖSEN



Foto: Raino Rumberg

VON  
TOBIAS LANG

**Wie kann es Führungskräften gelingen, in Konflikt- und Spannungssituationen mit der eigenen inneren Stressreaktion souverän umzugehen und mit Besonnenheit zu reagieren?**

Eine Führungskraft hat eine Entscheidung getroffen und teilt diese ihrem Team mit. Doch das Team reagiert mit Schweigen und Stille. Die Führungskraft spürt kurz die Unsicherheit in der Gruppe, geht jedoch darüber hinweg und deutet das als Zustimmung. In der Umsetzung zeigt sich jedoch, dass erhebliche Widerstände da sind. Dieses Beispiel zeigt: Führen heißt zu einem großen Teil Kommunizieren. Wenn das gegenseitige Verstehen nicht gelingt, dann ist der Weg in einen schwelenden oder eskalierenden Konflikt nicht mehr weit. Daraus stellen sich folgende Fragen:

1. Was passiert in der Führungskraft in Spannungssituationen?
2. Was passiert zwischen der Führungskraft und den Konfliktpartnern, dass alltägliche Führungssituationen eskalieren?
3. Wie kann eine Führungskraft auch in Spannungssituationen in einen offenen Dialog kommen?

## Die innere Dynamik

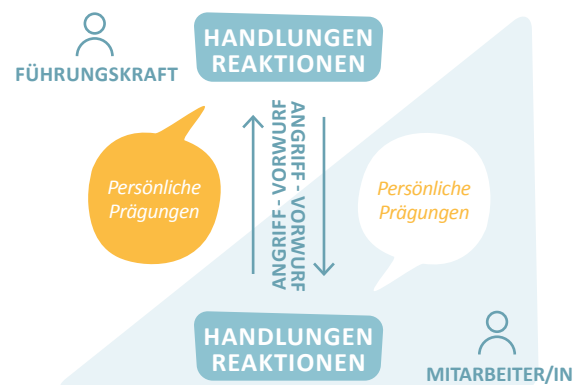
Wenn ein Mensch von einem Konflikt gepackt ist, erlebt er eine innere Not, einen Mangel, und gerät in eine Stressreaktion. Diese Not basiert auf tiefen, unerfüllten menschlichen Bedürfnissen, die dem Menschen in der Konfliktsituation jedoch nicht bewusst sind (Rosenberg 2001). In Konflikten werden die Menschen von ihren Gefühlen überrollt. Im Zentrum steht dabei oft eine tiefe (Überlebens-)Angst (Hüther 2005). Je nach blitzschneller, unbewusster Einschätzung der Situation, ob sich der Mensch mächtiger oder unterlegen fühlt, reagiert er mit angreifendem Verhalten (Vorwerfen, Provozieren ...) oder mit Rückzug (Schweigen, Ausweichen, Erstarren ...).

Beiden Varianten ist gemeinsam, dass die Betroffenen von der Stressreaktion gepackt sind und ihre bewusste Selbststeuerung verlieren. Mittlere Führungskräfte kennen oft beide Varianten, da sie das eine Mal in der mächtigeren, das andere Mal in der schwächeren Position sind.

## Die Dynamik zwischen den Menschen

In Konflikten tauschen sich die Menschen nicht mehr darüber aus, was sie wahrgenommen haben, was sie vom anderen verstanden haben, wie es ihnen geht und was ihnen wichtig ist. Das innere Bild, das sich die Beteiligten vom anderen machen, wird als absolute Wahrheit hingestellt. Dieses emotional aufgeladene Bild prägt das Verhalten, das dann wiederum den anderen zu Reaktionen herausfordert. So entsteht ein eskalierender, sich selbst verstärkender Teufelskreis, der oft von tiefen Prägungen und Gefühlserinnerungen zusätzlich angetrieben wird.

### Reaktionsmuster im "Teufelskreis"



## Den Teufelskreis unterbrechen

Der erste Schritt, um Stopp! zu sagen und inne zu halten, ist das Erkennen, dass ich als Führungskraft in einem Konfliktmechanismus gefangen bin. Dazu ist es wichtig, sich Raum zu schaffen und aus der Eskalationssituation bewusst auszustiegen

(z.B. das Gespräch unterbrechen, Raum wechseln, tiefes Durchatmen ...). Im nächsten Schritt kann sich die Führungskraft die oben beschriebenen inneren Prozesse bewusst machen.

Den Teufelskreis unterbrechen



Folgende Fragen helfen:

- 1. Beobachten/Wahrnehmen:** Was ist gerade passiert? Was habe ich gemacht? Was hat der andere gemacht?
- 2. Denken:** Welche Gedanken und Bilder schossen mir in der Situation durch den Kopf? Mir bewusst machen, dass diese Bilder nicht die Wahrheit, sondern meine gefühlsgetriebenen Urteile über die Situation sind. Diese Bilder dem anderen gegenüber nicht aussprechen.
- 3. Fühlen:** Was spüre ich in meinem Körper? Wie fühle ich mich in der Situation?
- 4. Wollen/Bedürfnisse:** Welche tieferen Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen sind bei mir nicht erfüllt?
- 5. Handeln:** Was könnte ich als Nächstes tun, um der Erfüllung dieser Bedürfnisse einen Schritt näher zu kommen?

Wenn es der Führungskraft gelingt, diese Schritte zu vollziehen und sich mit den eigenen Bedürfnissen zu verbinden, dann kann sie aus dem Teufelskreis aussteigen und die emotionale Gefangenschaft kann sich lösen. Im nächsten Schritt geht es darum, mit dem anderen in Kontakt zu treten in dem Bewusstsein, dass der andere diesen inneren Kontakt wahrscheinlich noch nicht hergestellt hat. Die Führungskraft hat nun die Möglichkeit, sich mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen dem anderen mitzuteilen. Oft ist es jedoch so, dass der andere sich der Führungskraft nicht gleich öffnen kann. In diesen Fällen ist es notwendig, dass sich die Führungskraft zunächst dem anderen zuwendet und sich mit offenem Herzen für dessen Wahrneh-



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN

03 | 2014

Trigon beschäftigt sich seit der Gründung mit dem Thema Konfliktmanagement – wir haben zahlreiche Mediationen durchgeführt, Bücher zum Thema Mediation und Konfliktmanagement publiziert, es gibt zahlreiche Trainings sowie einen Lehrgang zur Ausbildung von Mediator:innen. Dieser Artikel basiert auf diesen Erfahrungen. Die Dynamik von Konflikten ist heute aktueller denn je – sowohl auf der mikrosozialen Ebene, in Teams und Organisationen, als auch auf gesellschaftlicher und globaler Ebene. Natürlich sind

Konflikte auf der großen politischen „Bühne“ komplexer, aber das Grundmuster bleibt dasselbe. In diesem Sinne ist jeder Moment des Innehaltens in einem Konflikt, jedes bewusste Hinterfragen automatischer Stressreaktionen und jeder offene, verstehende Dialog ein kleiner, aber wertvoller Beitrag zum Frieden. Und es ist immer wieder beeindruckend zu sehen, wie Führungskräfte und Mitarbeitende durch Mediationen oder Konflikttrainings „radikal neue“ Wege einschlagen und tief verwurzelte Verhaltensmuster positiv verändern.

mungen, Gefühle und Bedürfnisse interessiert, bevor sie ihre eigenen Bedürfnisse ausdrückt. Wenn diese beiden Schritte gelingen, dann wird (wieder) gegenseitiges Verstehen möglich und beide können gemeinsam nach Lösungen suchen, um ihre Bedürfnisse in Zukunft besser zu erfüllen.

Offene Begegnung im Dialog



In der einleitend genannten Situation hätte das erfordert, dass die Führungskraft z.B. wahrnimmt, dass das Schweigen der Gruppe in ihr Unsicherheit auslöst, dass sie spürt, dass sie eigentlich wissen möchte, wie die Gruppe zu ihrer Entscheidung steht und dass sie aktiv nachfragt, was der Hintergrund des Schweigens ist.

Hätte sie ihre innere Reaktion wahrgenommen und ausgesprochen, wäre eine Klärung möglich gewesen und die Widerstände hätten sich nicht so stark ausgebreitet. Im Zentrum steht dabei immer die Frage nach der Präsenz und der Besonnenheit, um sich die Abläufe zwischen mir und dem anderen bewusst zu machen und im richtigen Moment aktiv dafür einzutreten. (A)

Alle Abb. nach Ballreich/Glasl 2011, 268 ff.)

# GESTALTUNGS- FELDER DER FÜHRUNG



VON RUDI BALLREICH, MARTINA SCHEINECKER,  
WERNER VOGELAUER (†) UND MARIO WEISS

Fotos: Raimo Rumpfer

**Um in komplexen Umwelten erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte in vier Feldern besondere Fähigkeiten beherrschen: im Umgang mit der Organisation, mit dem Umfeld, mit anderen Menschen und mit sich selbst.**

Die Komplexität, mit der die Führungskräfte heute konfrontiert sind, ist hoch wie nie zuvor: Das wirtschaftliche Umfeld verändert sich in immer kürzeren Zyklen. Die wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens. Ressourcenknappheit zwingt zu nachhaltigem Wirtschaften. Gefragt sind **unternehmerische Führungskräfte**, die Innovationen generieren und den permanenten organisatorischen Wandel vorantreiben. Die Globalisierung und die gesellschaftliche Entwicklung in den Industrienationen bewirken,

dass die Belegschaften heterogener und die Erwartungen der MitarbeiterInnen vielfältiger werden. Wirksame Führung erfordert die Fähigkeit, **vorurteilsfrei, authentisch und unterstützend** die Fähigkeiten sehr unterschiedlicher MitarbeiterInnen zu mobilisieren und Spannungen, die mit diesen Unterschieden einhergehen, kompetent zu bewältigen.

Die Beschleunigung aller Prozesse erfordert eine höhere (Re-)Aktionsgeschwindigkeit. Dies birgt die Gefahr von Aktionismus und oberflächlichen Problemlösungen. Um das zu vermeiden und sich dennoch auf das Wesentliche zu konzentrieren, ist **Bewusstheit und Zusammenhangs-Denken** gefordert.

MitarbeiterInnen mit hoher Fach- und Sozialkompetenz stellen hohe Ansprüche an Selbstverantwortung in ihrer Arbeit. Ihnen Verantwortung zu übertragen und Handlungsspielräume zu eröffnen braucht Führungskräfte, die vertrauen und delegieren können. Es muss Teil des Selbstverständnisses der Führungskraft sein, die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und sich selbst dadurch nicht bedroht zu fühlen. Ein **gutes Selbst-Bewusstsein und Selbst-Wertgefühl** ist dafür Voraussetzung. In den letzten Jahren nahm die Virtualität im Wirtschaftsleben zu und die Identifikation ab. Sehr viele Menschen haben heute eine größere Distanz zu ihrem Unternehmen als früher. **Beziehungs-Förderung, Kulturgestaltung und Gemeinschaftsdenken** sind neue Herausforderungen für Führungskräfte. Wir bewegen uns heute vom Manager hin zum Leader, das heißt vom Primat der Organisations-Kompetenz im System hin zur wachsenden Bedeutung der sozialen und systemischen Kompetenz als primus inter pares.

Die wesentlichen Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, können anhand von zwei Polaritäten-Paaren dargestellt werden:



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN 03 | 2011

Einfache Basismodelle in Form von Bildern und Skizzen sind für die praktische Führungsarbeit oft sehr hilfreich. Man kann sich aus jeder Situation heraus einen Überblick verschaffen und aus einer ganzheitlicheren Perspektive handeln. Im Jahr 2011 entwickelten wir unser Trigon Modell der „4 Gestaltungsfelder der Führung“ als Ergebnis eines intensiven gemeinsamen Prozesses des Forschens, Lernens und der Reflexion unserer Beratungspraxis. Seither ist die Komplexität der Anforderungen an Führung weiter gestiegen, wir erleben aber in unserer praktischen Arbeit mit Führungskräften, dass dieses Modell eine gute Orientierung geben kann. Dies im Coaching, in Beratung und Trainings. Darüber hinaus waren die 4 Gestaltungsfelder oft schon eine hilfreiche Grundlage, um Führungskräfte-Entwicklungsprogramme in Unternehmen zu gestalten.





- Umgang mit der Organisation und dem Umfeld
- Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen

**Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld:** Hier geht es um die Wahrnehmung und Gestaltung von Systemen, das heißt, Anforderungen des externen Umfeldes zu erkennen, die eigene Organisation, das Unternehmen, den eigenen Verantwortungsbereich entsprechend dieser Anforderungen zu gestalten und weiters auf das relevante unternehmerische Umfeld – Markt, Gesellschaft, Natur – Einfluss zu nehmen.

**Umgang mit sich selbst (Ich) und mit anderen:** Hier geht es um Beziehungsgestaltung, Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung, das heißt, soziale Beziehungen zu anderen Menschen kompetent zu gestalten, Wechselwirkungen zwischen der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und dem Umgang mit anderen Menschen zu erkennen sowie die Wirkungen der eigenen Persönlichkeit zu reflektieren und die eigenen Fähigkeiten permanent weiterzuentwickeln.

Die Beziehung zwischen den Polaritäten bringen wir durch das Symbol der Lemniskate zum Ausdruck: Eine Schleife, die polare Gegensätze, aus deren Spannung Entwicklung und Innovation entstehen und die miteinander ein Ganzes ergeben, verbindet. Nachfolgend beschreiben wir beide Polaritäten näher:

### Umgang mit der Organisation und mit dem Umfeld

Führung ist immer auch ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation. Wenn sich Anforderungen verändern und neue Herausfor-

derungen auf das Unternehmen zukommen, müssen auch die Prozesse und Strukturen der Organisation sowie die Fähigkeiten und das Denken der Menschen weiterentwickelt werden. Andererseits müssen Produktentwicklungen und Innovationen aktiv an die Zielgruppen kommuniziert werden.

Es geht darum, marktwirksam zu bleiben – permanent, wobei Marktwirksamkeit zweierlei bedeutet: Erstens, die Wettbewerbsfähigkeit im operativen Geschäft durch die Erfüllung operativer Kundenanforderungen zu sichern; dies geschieht durch die operativen Leistungsprozesse. Zweitens, die Sicherung der längerfristigen Wettbewerbsfähigkeit durch die Gestaltung entsprechender Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Diese Organisation-Umfeld-Beziehung zu gestalten bedeutet für Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen, dass die innere Entwicklung eines Unternehmens nicht losgelöst von den Veränderungen im Umfeld des Unternehmens geschehen kann. Um dies zu gewährleisten, ist Folgendes wichtig:

### Äußere Anforderungen wahrnehmen und verstehen

Was außerhalb der Organisation geschieht, muss wahrgenommen, beobachtet und selektiert werden. Es geht um zukünftige Entwicklungen, Trends in der Gesellschaft oder in der Technologie sowie konkrete Anforderungen der Kunden und unternehmensrelevanter Stakeholder.

Wesentlich ist, dass Führung und MitarbeiterInnen Sensoren entwickeln, mit denen das Umfeld wahrgenommen werden kann. Das bedeutet Wachheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Anderem und Neuem.

### Die Organisation entwickeln

Organisations-Kompetenz aufzubauen und Know-how für die Leistungserbringung zu entwickeln und zu pflegen, sind zentrale Aufgaben von Führung. Es geht um die Entwicklung von Organisationskultur, von Strategien, Strukturen

**Wachsende externe Unsicherheit erfordert neue Formen des strategischen Führens**

**Führung ist ein Balanceakt zwischen den Anforderungen des Umfeldes und der Entwicklung der eigenen Organisation**

und Prozessen. Dazu braucht es Fähigkeiten wie z. B. eine gemeinsame und schlagkräftige Strategie zu entwickeln, Menschen und Gruppen wirksam zu organisieren, neue Produkte entwickeln zu können oder Leistungsprozesse schnell und kostengünstig zu gestalten.

### **Lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln**

Als Methode für Führungskräfte dient hier das gesamte Repertoire der Organisationsentwicklung (Glasl / Kalcher / Piber: 2008): Über Diagnosen an der Bewusstseinsbildung arbeiten, mit Sollentwürfen Willensbildungen herbeiführen, Lernprozesse steuern, auftretende Konflikte und Spannungsfelder bearbeiten, Informationsprozesse aktiv gestalten und die Umsetzung einfordern und überprüfen.

### **Sichtbar und wahrnehmbar sein**

Mit den eigenen Leistungen und Stärken wahrgenommen zu werden, ist für Organisationen heute ein essentieller Bestandteil von Erfolg. Um sichtbar zu sein, braucht es aktiven Kontakt mit relevanten Personen, Märkten und Zielgruppen. Sichtbarkeit bedeutet zu zeigen, was die Organisation kann und tut, aber auch bewusste Abgrenzungen und das Zeigen, was sie nicht ist. Sichtbarkeit umfasst die Bekanntheit der Organisation bzw. ihrer Leistungen und Produkte, aber auch das damit verbundene Image. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Angebotsgestaltung und die erlebbare Umsetzung der Leistungserbringung sind Instrumente in diesem Aufgabenfeld von Führung.

### **Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen**

Führungskräfte gestalten im Kontakt mit anderen Führungskräften und MitarbeiterInnen die organisationalen Prozesse. Die Qualität des Kontaktes und der Gespräche bestimmen dabei, wie schwierige Situationen analysiert, Lösungen gesucht und Entscheidungen getroffen werden. Da Gespräche auf der Sachebene unmittelbar durch die Beziehungsebene beeinflusst werden, ist die Fähigkeit einer Führungskraft zur Beziehungsgestaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Führungswirksamkeit. In diesem Zusammenhang sind vor allem vier Faktoren zu beachten:

#### **1. Differenzierter Umgang mit Macht und Dominanz**

Führungskräfte sollten mit MitarbeiterInnen auf gleicher Augenhöhe sprechen können,

wenn es um sachliche Diskussionen geht. Bei Kritikgesprächen oder Anweisungen sollen sie Menschen nicht demütigen, sondern die Person achten. Das kann gelingen, wenn sie eigene Dominanz- und Überlegenheitsimpulse bemerken und zurückhalten.

#### **2. Authentischer Selbstaussdruck**

Dieser gelingt, wenn eine Führungskraft in Ich-Aussagen passend zur Situation das aussprechen kann, was sie denkt, fühlt oder will – anstatt durch Vorwürfe und Beurteilungen an andere von sich abzulenken. Aber auch das Eingestehen eigener Fehler und Schwächen und die Bereitschaft zu lernen sind dafür wichtig.

#### **3. Andere Menschen verstehen**

Ein grundlegender Respekt vor der Individualität des anderen ist eine wichtige Voraussetzung, dass sich Menschen im Kontakt entspannen und vertrauen können. Wenn Führungskräfte außerdem noch zuhören und wirklich verstehen wollen, was die GesprächspartnerInnen sagen und sich zudem bemühen, durch Empathie die Befindlichkeit und die Bedürfnisse der anderen zu erfassen, dann erst fühlen sich die GesprächspartnerInnen gesehen und verstanden.

#### **4. Stimmiger Selbstaussdruck und Verständnis für andere**

Führungskräfte müssen situativ passend sowohl die eigenen Anliegen vertreten, als auch auf andere Menschen eingehen können. Dazu ist es notwendig, Fixierungen auf ein bestimmtes Rollenverhalten zu überwinden und Rollenflexibilität zu entwickeln.

Auch bei den eigenen MitarbeiterInnen sollten Führungskräfte das Streben nach Autonomie und Abgrenzung, aber auch nach Ausgleich und Harmonie sehen und jeweils passend anregen.

#### **Selbstführung und Selbstentwicklung**

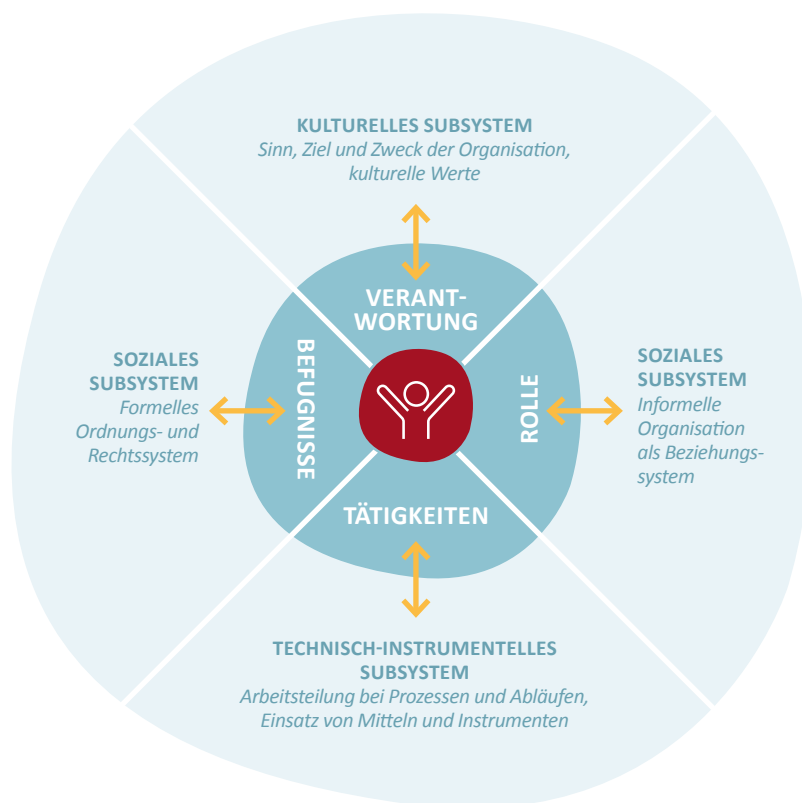
Diese vier Faktoren lassen sich in der Praxis nicht einfach erfüllen, weil jeder Mensch, und somit auch jede Führungskraft, in der Persönlichkeitsstruktur Einseitigkeiten aufweist. Daraus resultiert ein dysfunktionales Kommunikationsverhalten – auch in der Führungsrolle. Führungskräfte können hinderliche Verhaltensweisen und Einstellungen aber überwinden, wenn sie lernen, sich selbst zu führen und zu entwickeln. Die ent-

scheidende Frage ist dabei, wie ehrlich und genau eine Führungskraft die eigenen psychischen Prozesse und das eigene Verhalten anzuschauen bereit ist. Bewusstheit bzw. Achtsamkeit ist dafür der entscheidende Erfolgsfaktor. Offenheit für Feedback und das Entwickeln eines inneren Beobachters, der aus der Helikopterperspektive mit Besonnenheit auf die Verstrickungen des eigenen Tuns schauen kann, sind dafür wesentlich. Dann ist es auch möglich, hinderliche Verhaltensweisen abzumildern oder zu verändern. Aber auch der bewusste Umgang mit den persönlichen mentalen Modellen (Senge: 1996) und verhaltensbestimmenden, heimlichen Spielregeln der Organisation sind wichtige Kompetenzen im Umgang mit sich selbst. Führungskräfte, die dazu in der Lage sind, können nicht nur sich selbst, sondern auch die Kultur ihrer Abteilung oder Organisation besser verstehen und gezielt verändern.

### Die Führungskraft – Identität und Funktion


Führungskräfte können ihre Aufgaben nur dann gut erfüllen, wenn sie die beschriebenen Gestaltungsfelder stets im Blick behalten. Eine wichtige Hilfe ist dabei der bewusste Umgang mit der eigenen Führungsfunktion, die die Verantwortung für bestimmte Ziele, konkrete Tätigkeiten sowie spezifische Befugnisse umfasst.

Die Logik der Organisation bestimmt die Ziele, für die Führungskräfte Verantwortung übernehmen (sollen), für die konkreten Tätigkeiten, die sie in ihrer Führungsfunktion ausüben und auch für Befugnisse, durch die Handlungsbereiche voneinander abgegrenzt werden. Aber weil sich Menschen nicht nur nach den Notwendigkeiten der Organisation richten, sondern auch persönliche Erwartungen, Befindlichkeiten und Bedürfnisse in ihrem Führungshandeln eine große Rolle spielen, wird die Organisationslogik von der Psycho-Logik beeinflusst. Im sozialen Gefüge entwickeln sich informelle Rollen als individuelle Ausgestaltung der formal definierten Führungsfunktion. Deshalb müssen Führungskräfte in der Lage sein, permanent die Anforderungen in ihrer Funktion sowie die persönlichen Färbungen ihres konkreten Führungsverhaltens wahrzunehmen und zu reflektieren. Dabei ist es hilfreich, wenn sie die systemischen Verbindungen ihres Tuns mit dem Ganzen der Organisation verstehen (siehe auch Grafik).



Person, Führungsfunktion und Organisation

(aus Ballreich 2011b: 150)

Führungskräfte stehen oftmals Situationen gegenüber, in denen widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen dazu führen, dass sie situativ handeln müssen und sich nicht auf Regeln von gestern verlassen können. Sie müssen dann in gewissem Ausmaß selbst definieren, was sie als ihre Verantwortung sehen. In manchen Fällen erfordert das Wahrnehmen dieser Verantwortung auch, den eigenen Handlungsspielraum neu zu definieren. Dies braucht vor allem innere Klarheit über wesentliche handlungsleitende Werte, Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und den Mut zur Entscheidung. Im Ausbalancieren der beschriebenen vier Gestaltungsfelder der Führung und in den Entscheidungen, die sie dabei trifft, zeigt sich die Identität und Persönlichkeit der Führungskraft. 

### Bewusster Umgang mit der eigenen Führungsfunktion

#### Literatur

Ballreich, R. (2011a): *Mediation zwischen einzelnen Personen*. In: Ballreich, R./F. Glasl: *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Stuttgart  
 Ballreich, R. (2011b): *Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung*. In: Ballreich, R./F. Glasl: *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Stuttgart  
 Senge, P. (1996): *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart  
 Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2008): *Professionelle Prozessberatung*. Bern, Stuttgart, Wien  
 Weiss, M. (2007): *Marktwirksame Unternehmensentwicklung – Das Trigon Modell zu Marketing und Organisationsentwicklung*. In: Ballreich, R./M. W. Fröse/H. Piber (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern, Stuttgart, Wien

# CHANGE-MANAGEMENT UND DIALOG



VON TRUDE KALCHER  
UND HANNES PIBER

**Arbeit nach den Dialog-Prinzipien ist für Change-Management eine wesentliche Bereicherung. Denn die Qualität von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten wird gesteigert, wenn die Steuergruppe konsequent die dialogischen Prinzipien beachtet.**

**F**ür Veränderungs-Prozesse wird in der Regel eine Steuergruppe eingesetzt. Der Erfolg hängt nun davon ab, wie sie Maßnahmen der Diagnose, der Zukunfts-Gestaltung und der Umsetzung plant und durchführt, wie sie mit Spannungen und Widerstand konstruktiv umgeht, die Betroffenen rechtzeitig ins Bild setzt und beteiligt sowie die Möglichkeit gibt, Neues zu erlernen und zu üben. Sie muss ein Bewusstsein für diese Verflechtungen haben und die unterschiedlichen Prozesse in geeigneter Weise situativ kombinieren. Bei Veränderungen im Sinne der OE werden Effektivitäts- und Humanisierungsziele, aber auch die Befähigung zur Selbsterneuerung möglichst ohne Abstoßungs-Reaktionen verfolgt. Dialogische Prinzipien helfen der Steuergruppe bei dieser Herausforderung.

## Der Dialog der Interessensgruppen

Die Steuergruppe muss die Pole verschiedener Spannungsfelder ausbalancieren:

KONTINUITÄT, SICHERHEIT	VS.	INNOVATION, ERNEUERUNG
KONKRETE ARBEITSWELT	VS.	IDEEN, KONZEPTE
WERTVOLLES DER VERGANGENHEIT	VS.	PLÄNE FÜR DIE ZUKUNFT
FÄHIGKEITEN DER ORGANISATION IM INNERN	VS.	NEUE ANFORDERUNGEN VON STAKEHOLDERN VON AUSSEN

Für jeden dieser Pole stehen konkrete Interessen. Wenn es der Steuergruppe gelingt, diese in ein gutes Gespräch zu bringen, können neue Lösungen entstehen. Die Steuergruppe schafft dafür Zeit und Raum, organisiert Workshops mit flexiblen (nicht ständigen) Resonanzgruppen und Konferenzen mit Stakeholdern und schenkt dabei den psychosozialen Prozessen besondere Beachtung. So kann sie Gewohnheiten, Vorurteile, kulturelle Brillen, fixierte Denk- und Verhaltensmuster auflösen, damit die Beteiligten Zusammenhänge verstehen und Mitverantwortung für die Neuerungen übernehmen.

## Das sokratische Fragen

Um fixierte Sichtweisen und Positionen zu lockern oder aufzulösen müssen sie fragwürdig werden. Deshalb können ProzessbegleiterInnen Urteilen gegenüber konsequent die Frage im Raum halten: Was meinen Sie, wenn Sie ... sagen? Welche Erfahrungen haben Sie zu dieser Sichtweise gebracht?

Dies regt an, die Hintergründe des Denkens bewusst zu machen. So werden Einseitigkeiten und Missverständnisse bemerkt und korrigiert und es entsteht Offenheit beim Hinhören auf die anderen und bei der Suche nach Lösungen.

## Das Reich des Zwischen

Die drei dialogischen Prinzipien Martin Bubers in Change-Prozessen umzusetzen ist anspruchsvoll. Sie bieten eine wertvolle Orientierung für die Planung und Moderation von Workshops, weil sie die Menschen befähigen, mit Spannungen und Widersprüchen konstruktiv umzugehen:

### 1. Die volle Gegenseitigkeit:

Die Überwindung von Macht und Ohnmacht durch selbstständiges und klares Auftreten. In der Prozessgestaltung und Moderation ist es

dazu z.B. notwendig, Machtgefälle auszugleichen, die Schwächeren zu ermutigen und die Stärkeren zur Zurückhaltung aufzufordern.

### 2. Die Unmittelbarkeit und Authentizität:

Weg von Selbstdarstellungsritualen hin zum ehrlichen Aussprechen dessen, was dem eigenen Denken, Fühlen und Wollen zugrunde liegt.

### 3. Die Umfassung und Wahrnehmung des Anderen als Du:

Das Eingeschlossensein in die eigenen Sichtweisen wahrnehmen und sich ehrlich für die anderen Menschen und ihre Standpunkte interessieren – ohne dabei den eigenen Standpunkt aufzugeben.

## Die Wahrnehmung des Ganzen

Nach David Bohm denken wir nicht in Zusammenhängen, sondern fragmentiert. Das wird in Organisationen bei Veränderungen besonders deutlich. Als ganzheitlicher Ansatz hilft OE, Fragmentierung zu überwinden. Der Schlüssel zum Verstehen des Prozesses der Ganzheitswahrnehmung liegt im Erkennen von Mustern und Beziehungen (Capra 1996). Die Installierung von Dialoggruppen im Sinne Bohms ist eine gute Möglichkeit, ganzheitliches Denken in Teams und Organisationen zu fördern. Dort treffen sich Mitglieder unterschiedlicher Gruppen der Organisation und es werden neue Möglichkeiten des Zuhörens, Verstehens und Sprechens erprobt.



Foto: Adobe-Stock




ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN

06 | 2006

*In diesem Artikel wurden die Dialog-Prinzipien von David Bohm und die Systemischen Strukturaufstellungen nach SySt® als Beispiele herangezogen – zwei mächtige Tools für OE. Noch immer sind die Themen der Gestaltung von Veränderungsprozessen, das Verständnis der Organisation als System und der Umgang mit psycho-sozialen Herausforderungen wichtig und belegen die Relevanz der Trigon Konzepte: 7 Basisprozesse der Veränderung und das Systemkon-*

*zept der 7 Wesenselemente. Die Abfolge von Differenzierung und Integration ist ein wesentliches Merkmal von Entwicklung. 2006 arbeiteten viele unserer Kund:innen am Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase. Trigon unterstützte diese Organisationen mit ganzheitlichen Konzepten. Gleichzeitig betrieb Trigon eine Weiterentwicklung der Konzepte und der Tools, um den jeweiligen Themen der Kund:innen gerecht zu werden.*

## Dialog der Wesenselemente

Das Trigon System-Konzept der Organisation beschreibt sieben Wesenselemente – Identität, Policy, Struktur, Menschen und Gruppen, Funktionen, Abläufe, materielle Mittel. Wir haben im Beratungskontext gute Erfahrungen mit dem Aufstellen eines Systems nach der Methode der Systemischen Strukturaufstellungen nach Varga von Kibéd und Sparrer (2002) gemacht. Bezogen auf eine bestimmte Fragestellung werden Menschen, die das System nicht kennen, als RepräsentantInnen jeweils eines Wesenselements der Organisation im Raum aufgestellt. Ihre Position, die räumlichen Beziehungen untereinander und ihre Wahrnehmungen ermöglichen Einsichten in Zusammenhänge und Muster. Wenn wir in der Lage sind, alle Ansichten gleichermaßen zu betrachten, werden wir vielleicht fähig, uns auf kreative Weise in eine neue Richtung zu bewegen (Bohm 1998). Im Lösungsbild der Strukturaufstellung zeigen sich oft überraschend neue Gestaltungsmöglichkeiten. 

### Literatur:

Ballreich, R. (2006): *Pioniere des Dialogs: Sokrates, Buber, Bohm.* In: *Zeitschrift perspektive mediation* 2006/4

Capra, F. (1996): *Lebensnetz.* Bern/München/Wien 1996

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2005): *Professionelle Prozessberatung.* Bern/Stuttgart/Wien 2005.

Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2002): *Ganz im Gegenteil.* Heidelberg 2002.

# LERNEN VON JAPAN?



VON FRANZ BIEHAL

Die Vorbereitungen für TRIGONs Studienreise durch Japan dauerten 15 Monate. Jeder einzelne Firmenbesuch, jedes Gespräch, jede Werksführung mußte genau in umfangreicher Korrespondenz geklärt werden. Was uns zunächst bürokratisch schwerfällig erschien, erwies sich dann als Vorstufe zur perfekten, 120-prozentigen Organisation auf Seiten unserer Gastgeber.

Jeder Bustransfer klappte auf die Minute, die Stühle in den Besprechungszimmern waren abgezählt, Getränke, Mittagessen, Werksführungen genauestens geplant, die Unterlagen lagen bereit und vor den Firmen und in den Empfangshallen hing die österreichische Fahne neben der japanischen.

So viel Aufwand für eine 15-köpfige Reisegruppe, die gar nichts kaufen will? Wir erlebten es als Merkmal, wie Japaner überhaupt an Aufgaben und Probleme herangehen: mit Systematik und Sorgfalt, nichts dem Zufall überlassend. Sogar für Unvorhergesehenes war gesorgt. Als ein Teilnehmer die Busfahrt einmal verschlief, wurde ihm die Fahrtroute zur Firma Ricoh ins Hotel gefaxt, damit er mit dem Taxi nachkommen konnte (mit der Adresse allein ist in Tokio nichts zu finden) und bei einer Werksbesichtigung zerrissene Nylons einer Teilnehmerin wurden binnen einer Minute ersetzt - es war an alles gedacht.

## Zero Defect Movement

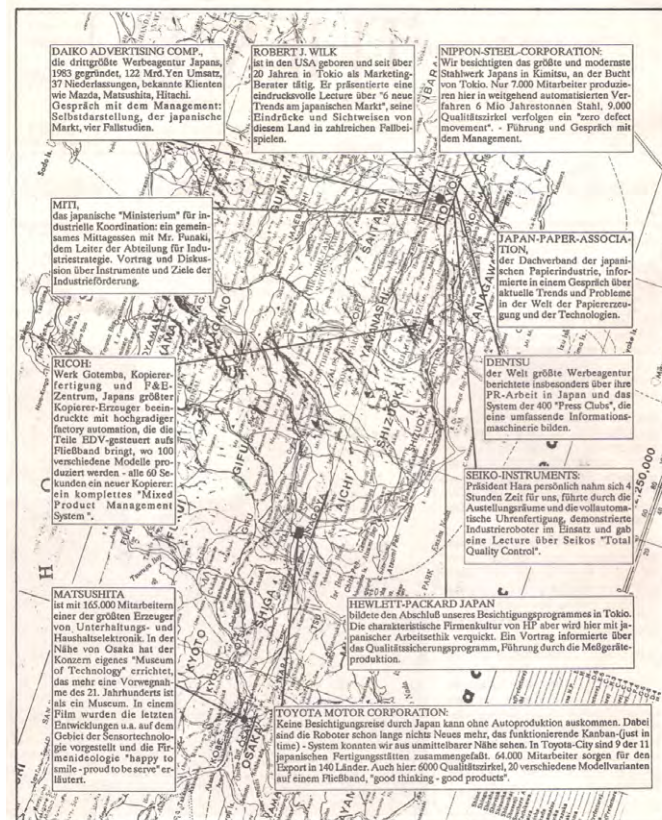
Dieser Grundhaltung entsprechend fanden wir in jedem Unternehmen systematische Aktivitäten, die Fehlerquote auf Null zu drücken.

Im größten Stahlwerk Japans etwa, dem Kimit-su-Werk der Nippon-Steel Corporation, wird das "Zero Defect Movement" von 9.000 (t) Qualitätszirkeln getragen.

## Jede Gruppe geht nach 7 Punkten vor:

1. Gruppenbildung und Leiterwahl
2. Problemsammlung und -gewichtung
3. Training in Arbeits- und Kreativitätstechniken, dabei gleichzeitig Eingrenzung und Definition der Themen
4. Zielsetzung, Datensammlung und Diagnose
5. Entwicklung von Plänen und Maßnahmen
6. Evaluation der ersten Ergebnisse im Vergleich mit den Zielvorgaben - weitere Schritte zur Verringerung der Soll-Ist-Differenz
7. Nach Zielerreichung: Standardisierung des Vorgehens, Bericht und Präsentation beim Treffen aller Gruppen

## Japan-Studienreise: Unsere Firmenbesuche



Die Gruppen heißen JK für Jishu (freiwillig) und Kauri (Controlling, Steuerung). Sie haben 7 bis 8 Teilnehmer, davon sind 95 Prozent "blue collar", also Arbeiter. Jede Gruppe bearbeitet 3 bis 4 Themen und trifft sich 3- bis 4 mal pro Monat auf jeweils 2 Stunden. Die Hälfte dieser Zeit geht über die normale Arbeitszeit hinaus, sie wird- eher symbolhaft- mit 1.300 Yen, etwa 130 Schilling entlohnt, während eine normale Überstunde mit 3.000 Yen bezahlt wird.

Es wurden uns auch eine Reihe von konkreten Beispielen genannt, welche Ergebnisse solche JK-Gruppen hervorgebracht haben. Sie befassen sich mit Fragen der Kosten, Effizienz, Sicherheit, Qualität und mit auftretenden Produktionsproblemen. Toyota, mit 41 Mrd. Dollar Umsatz Japans größtes Unternehmen, hat seine 6.000 Qualitätszirkel mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verquickt: 1987 wurden auf diese Art 1.831.560 Vorschläge erarbeitet und- das ist wohl das Erstaunliche - 97 Prozent aufgegriffen und umgesetzt! Auf jeden Mitarbeiter kommen im Schnitt 32,4 Vorschläge im Jahr.

### Kundenorientierung

Der Präsident von Seiko Instruments, Reinosoke Hara, nahm sich für uns 4 Stunden Zeit und erzählte unter anderem eine Geschichte, die für die Kundenorientierung und die "Total Quality Control" japanischer Unternehmen kennzeichnend ist. Seiko verkauft heute jährlich etwa 2 Millionen "Keyboard harmonicas", kleine elektronische Musikinstrumente für Kinder, die diese im Musikunterricht brauchen. Am Anfang dieses Produktes standen gravierende Qualitätsprobleme: Die Tasten fielen schon nach kurzer Zeit heraus. Es stellte sich heraus, daß die Instrumente den Kindern häufig vom Tisch fielen, ja daß sie sogar als Kampf- und Wurfgeräte verwendet wurden.


Statt nun einfach einen Zettel darauf zu kleben, was man mit dem Gerät nicht machen dürfe, gab Präsident Hara seinen Technikern den Auftrag, ein Gerät zu entwickeln, das diese (mißbräuchliche) Behandlung aushält - nach dem Motto: nicht der Kunde muß sein Verhalten an unser Produkt anpassen, sondern wir unser Produkt an das Verhalten der Kunden!

Nach einem Jahr hatten die Entwicklungsingenieure ein stoß- und schlagfestes, robustes Produkt hervorgebracht. Allerdings wurden damit die ursprünglichen Herstellungskosten von etwa

1.000 Yen stark überschritten. Hara gab einen zweiten Auftrag: in einem halben Jahr müßte das neue Gerät zum alten Preis produziert werden können. Es gelang. Heute ist Seiko auf diesem Gebiet unschlagbarer Marktführer.

### Permanentes Lernen

Wohl keine andere Industrienation der Welt ist heute so wie Japan dem Prinzip des permanenten Lernens verpflichtet. Und zwar nicht in den Sonntagsreden der Politiker oder Bildungsfachleute, sondern auf allen Ebenen des Betriebes, vor allem bei der Produktion.

Jeder Japaner, selbst der hochrangige Manager in unseren Gesprächen, versteht sich als Lehrling, stellt Fragen, ist neugierig, ist überzeugt vom Besucher, von der Konkurrenz, vor allem vom Kunden, etwas dazulernen zu können. Lernen wird eindeutig als Holschuld erlebt, die größte Anstrengung unternimmt der Schüler, nicht der Lehrer, Trainer oder Vorgesetzte. 

Anmerkung der Redaktion: Rechtschreibung und Genderregelung wurden nicht angepasst.

{...}



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN 03 | 1988

*Praxisnahes Lernen gemeinsam mit unseren Kund:innen war und ist uns immer ein Anliegen. So hat Trigon immer wieder Studienreisen für Kund:innen und die eigenen Berater:innen durchgeführt, z.B. zu Nissan und Airbus in Newcastle, ans MIT in Boston oder nach Sekem, Ägypten.*

*Der Erfolg japanischer Unternehmen in den 1980er Jahren weckte in Europa das Interesse für dort angewendete neue Management-Konzepte: Kanban, Kaizen, Lean Production, Total Quality Management, KVP, Business Process Reengineering, Quality Circles, Zero Defect Movement. Trigon organisierte 1987 eine Studienreise mit 15 Kund:innen zu einer Reihe innovativer Unternehmen – unter anderen Toyota, Seiko, Nippon Steel, Ricoh, Dentsu, Matsushita, Hewlett-Packard Japan. Es erwies sich als eine ergiebige Gelegenheit, viel praktisches Anwendungs-Know-how zu erwerben.*

40 JAHRE TRIGON – EIN BLICK NACH VORN:

# ZUKUNFT DENKEN, SPÜREN, GESTALTEN

TRIGON Symposium – 40 Jahre Entwicklungsberatung  
2. & 3. Juni 2025 | Salzburg | Hotel Castellani

## STANDORTE

### TRIGON BÜRO GRAZ

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T +43 316 / 40 32 51  
trigon.graz@trigon.at

### TRIGON BÜRO KLAGENFURT

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T +43 463 / 51 66 76  
trigon.klagenfurt@trigon.at

### TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7  
6003 Luzern (CH)  
T + 41 41 / 511 24 80  
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

### TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8  
81671 München (D)  
T +49 89 / 242 089 90  
trigon.muenchen@trigon.de

### TRIGON BÜRO SALZBURG

Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T +43 662 / 660 341  
salzburg@trigon.at

### TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15  
1070 Wien (A)  
T +43 664 320 62 85  
trigon.wien@trigon.at

**IMPRESSUM:** Medieninhaber:  
Trigon Entwicklungsberatung reg.  
Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020  
Graz | Grundlegende Richtung:  
Organ der Trigon Entwicklungs-  
beratung | Redaktion: Oliver Haas,  
Brigitte Huemer, Martina Scheinecker  
| Satz: Tom Ogris, majortom.at

**Trigon wird 40 – und wir feiern nicht nur zurück, sondern vorwärts: mit einem besonderen Symposium, das Raum gibt für Inspiration, Begegnung und neues Denken.**

Unter dem Motto „Zukunft denken, spüren, gestalten“ laden wir Kund:innen, Partner:innen und Wegbegleiter:innen ein, gemeinsam an den großen Zukunftsfragen von Organisationen zu arbeiten – praxisnah, wirksam und in inspirierender Atmosphäre.

### Erleben Sie mit uns:

- Impulse aus der Praxis – u.a. von dm drogeriemarkt, der Stadt Wien und vier weiteren Organisationen
- Eine inspirierende Keynote der renommierten Philosophin Lisz Hirn
- Workshops & Dialogformate mit erfahrenen Trigon-Berater:innen
- Methoden & Instrumente, die helfen, Wandel auf individueller wie organisationaler Ebene zu gestalten
- Vernetzung auf Augenhöhe – mit Menschen, die ebenfalls etwas bewegen wollen
- Einen feierlichen Ausklang – bei Musik, Kulinarik und einem besonderen Abendprogramm



**ANMELDUNG:**  
40jahre@trigon.at

**ORT:**  
Hotel Castellani, Salzburg

**TEILNAHMEBEITRAG:**  
EUR 690,- (exkl. MwSt.,  
inkl. Programm  
& Abendveranstaltung)

**WEITERE INFORMATIONEN:**  
www.trigon.at/termin/  
40-jahre-trigon-symposium

