

Vorwort.....	7
<b>I. WHY – Transformationscoach werden.....</b>	<b>11</b>
Einleitung.....	14
Arbeiten mit dem Buch .....	20
Lebenslanges Lernen – ein Rahmenwerk .....	24
Die Persona Transformationscoach.....	33
Emotionen im Transformationsprozess.....	37
<b>II. WHERE – Das Arbeitsfeld des Transformationscoachs.....</b>	<b>43</b>
Was verstehe ich unter Transformation? .....	46
Übergänge statt Abgrenzungen .....	49
• Transformation vs. Change-Management .....	49
• Transformation vs. Organisationsentwicklung .....	53
• Dein Fazit und dein Stil aus drei Disziplinen.....	56
Ein positives Menschenbild .....	58
Einordnung in die Beratungswelt.....	64
Systemisch – Agil – New Work.....	70
Systemische Haltung im Coaching.....	71
Agilität als strategisches Vorgehen.....	78
• Warum eine iterative Vorgehensweise? .....	84
• Warum eine inkrementelle Vorgehensweise? .....	87
• Agilität in der Organisation leben.....	90
New Work, die realistische Gegenwart.....	93

Freie Wirtschaft versus Verwaltungskontexte ..... 100

- Aus der Innensicht einer Behörde ..... 103
- Aus der Innensicht der freien Wirtschaft ..... 106
- Kulturelle Herausforderungen und Gemeinsamkeiten ..... 107

Die eigene Position finden ..... 112

- Werkzeuge der lateralen Führung ..... 119
- Den eigenen Führungsstil formen ..... 125

**III. HOW – Das Handwerkszeug zum Transformationscoach ..... 131**

Modelle der Business Transformation..... 135

Berühmte Modelle der Veränderung ..... 146

- Die Kübler-Ross-Kurve ..... 147
- 8-Stufen-Modell nach Kotter ..... 150
- 5-Phasen-Modell nach Wilfried Krüger ..... 159

Die Transformationslandkarte ..... 163

- Die Phasen der Transformation auf einer (Land-)Karte..... 166
- Anwendung & Moderation zur Transformationslandkarte ..... 172
- Übung: Die Transformationslandkarte ..... 174

Das Transformations-Board ..... 175

Analysen zum IST-Zustand ..... 179

- Multiperspektivische Betrachtung..... 179
- Systemisch erweiterte SWOT-Analyse..... 182
- Übung: Die erweiterte SWOT-Matrix ..... 185
- Tieferegehende IST-Analyse für Teams & im Coaching..... 187

Vision und Missionsarbeiten ..... 190

Kommunikation als Meisterschaft..... 194

- Sendeturm in die Organisation ..... 197
- Kommunikations- & Beteiligungsformate..... 199
- Moderations-Meisterschaft ..... 202

Resilienz ..... 207

Persönliche Resilienz ..... 212

- 10 Wege zum Aufbau und zur Stärkung deiner persönlichen Resilienz ..... 215

Organisationale Resilienz ..... 222

Agilität ..... 228

- Was die Agilität wirklich kann ..... 230
- Gewichtete Retrospektiven – die Macht des Feedbacks..... 235
- Kanban Mastery ..... 237

Führung ..... 241

- Planung, Haltung und Reflexion ..... 242
- Vertrauensaufbau und Kommunikation ..... 244
- Verbindungen knüpfen ..... 249

**IV. ACTION – Als Transformationscoach ins Handeln kommen ..... 253**

Dein erster Auftrag als Transformationscoach ..... 257

- Ausschreibungen ..... 259
- Deine erste Ausschreibung gewinnen..... 263

Auftragsklärung ..... 265

- Das Berater-Klienten-System (BKS) ..... 266
- Sonderfall: Auftragsklärung im Dreiersetting ..... 270
- Auftragsklärung – ein Leitfaden ..... 271

ACTION: Von der IST-Analyse ... ..... 276

ACTION: ... zum SOLL-Zustand..... 278

- Workshop: Visionsarbeit ..... 278
- Workshop: Missionsarbeit ..... 281

Workshop: Grundlagen der Agilität..... 283

Coaching: Führungskräfte ..... 290

Team-Check-in: Transformationslandkarte ..... 291

Workshop zur Resilienz ..... 293

- Resilienz-Workshop – Ablaufplan ..... 294

Evaluation .....	299
Nachhaltigkeit sichern.....	306

## V. OUTRO ..... 311

Interview: „Eine Reise durch Emotionen“ .....	312
Vom und über den Autor.....	318
Hinter den Kulissen .....	321
Literaturverzeichnis.....	323
Stichwortverzeichnis.....	328



Das nebenstehende Icon weist im Buch auf Arbeitshilfen hin, die als Download-Ressource zur Verfügung stehen. Der Link dazu befindet sich in der hinteren Umschlagklappe des Buchs (Print) bzw. unter den bibliografischen Angaben (E-Book). Hier die Arbeitshilfen im Überblick:

- ▶ Selbstregulations-Framework (S. 28/29)
- ▶ Agile Onion (S. 90)
- ▶ Die drei Dimensionen der Nutzenorientierung (S. 109)
- ▶ Transformationsboard (S. 176)
- ▶ Kommunikationsmodell in Anlehnung an Konrad Lorenz (S. 197)
- ▶ Segelboot-Retrospektive (S. 235)
- ▶ Canvas zur Auftragsklärung (S. 275)
- ▶ Canvas zur IST-Analyse (S. 277)
- ▶ Canvas zur Unterstützung der Visionsarbeit (S. 279)
- ▶ Fragebogen zur Evaluation (S. 305)

# Arbeiten mit dem Buch

*„Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge.“  
- Volksmund -*

Die Haltung des Transformationscoachs, seine Selbstreflexionsfähigkeit und Offenheit für den Prozess entscheidet nach meiner Erfahrung wesentlich darüber, ob Transformationsprozesse gelingen oder nicht. In diesem Buch findest du daher an vielen Stellen entsprechende Hinweise für Denkanstöße zur Wahrnehmung deiner Rolle.

*Selbstreflexion  
eröffnet  
Entwicklungs-  
potenziale*

Zu diesem Zweck habe ich auch einige Tools für das Selbstcoaching entwickelt, verfeinert oder altbewährte Methoden angepasst, die dabei helfen, den eigenen Reflexionsprozess zu unterstützen, neue Lösungsräume zu öffnen und wertvolle Impulse zu setzen. Grundsätzlich nehme ich in der Arbeit mit dem Buch an, dass wir uns auf einer Lernreise befinden, die ich im folgenden Schaubild in drei Etappen vorstelle:

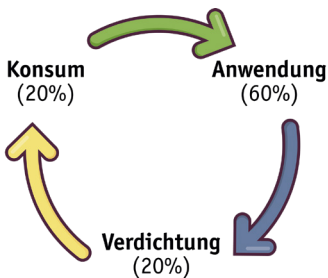


Abb. 1: Lernreise  
in drei Etappen

Wir beginnen mit dem „**Konsum**“, dem, was du in diesem Augenblick tust, du liest ein Buch. Konsum kann vielseitig sein, bezieht sich in meiner Verwendung des Begriffs aber immer auf den Erwerb von Wissen, Erfahrungen, Erzählungen und desgleichen mehr. Wenn du ein Seminar besuchst, einen Fachartikel liest oder einen Podcast hörst, sind das drei unterschiedliche Beispiele für Konsum. Aus dem Konsum kannst du das Wissen ziehen, das du im zweiten Schritt zur Anwendung bringen solltest.

Als Faustformel gilt, dass 20 Prozent deiner Zeit für den Konsum verwendet werden sollten.

Unter der **Anwendung** summiere ich das Ausprobieren, Üben, Trainieren, Experimentieren – also die Anwendung des Wissens in praktischer Form. Für das Gros unserer Fähigkeiten gilt, dass wir sie nur über die

wiederkehrende Anwendung erlernen können. So wird das Erlernen eines Musikinstruments nur durch jahrelange Übung gelingen und kann nicht durch das Konsumieren sämtlicher Literatur zur Meisterschaft gebracht werden. Ich empfehle, 60 Prozent (also die dreifache Zeit gegenüber dem Konsum) für die Anwendung vorzusehen, um die Kompetenzen als Transformationscoach erfolgreich zu entwickeln. Die Anwendung lässt sich abseits des Buchs mithilfe der vorgestellten Übungen trainieren. Natürlich können die vorgestellten Methoden gleichermaßen auch deinen Coachees, Auftraggebenden und Mitarbeitenden zugutekommen.

Zur **Verdichtung** des angewandten Wissens kommen wir im Verlaufe des Buchs immer wieder zwischendurch, vor allem aber gegen Ende der Lernreise. Die Merkmale der Verdichtung sind z.B. der sich entwickelnde, eigene Stil in der praktischen Anwendung oder auch das Lernen durch Lehren. Jedes Coaching, jeder durchgeführte Workshop und jede kollegiale Beratung gibt dir die Gelegenheit, durch bewusste Selbstreflexion des Erlebten (Anwendung) eine Essenz zu bilden. Im Buch biete ich regelmäßig offene Fragestellungen und Selbstreflexionsschleifen an, die du für dich selbst, aber auch für deine Klienten nutzen kannst.

Weil ich selbst so verfare, möchte ich auch dich dazu einladen, intensiv mit Büchern zu arbeiten, denn sie sind dein persönlicher Wissensschatz. Diskutiere imaginär mit den Autoren auf jeder freien Seite, schreibe dir Notizen an die Ränder und abstrahiere die Inhalte in kleinen Zusammenfassungen, die passgenau für deine Bedürfnisse und Situation sind. Highlighte oder unterstreiche die Passagen, die dich weiterbringen, und streiche gnadenlos, was dir keinen Mehrwert bringt oder was nicht deinem Duktus entspricht. Meine Bücher werden zumeist über Jahre bearbeitet und tragen ihre Essenz in meiner eigenen Schrift und mit meinen Worten in sich, um mir als formvollendete Verdichtung zugänglich zu sein.

Wer sich eingängiger mit einzelnen Aspekten und Konzepten aus diesem Buch beschäftigen möchte, findet wertvollen Input über die QR-Codes und natürlich die Downloads zum Buch. Grundsätzlich sind kürzere Exkurse, Definitionen, Hintergründe und theoretische Inhalte entsprechend markiert und geben aufschlussreiche Informationen zum Gesamtkontext des Kapitels.

## Die Protagonisten

*Diese Protagonisten  
geben ihren  
Erfahrungsschatz  
weiter*

Um das Wissen in diesem Buch zu maximieren, werden Protagonisten vorgestellt, die ihre praktischen Erfahrungen und lebensechten Geschichten mit dir teilen. So erhältst du Zugang zum geballten Wissen und Erfahrungsschatz gleich mehrerer Top-Expert:innen und nicht nur zu meinem als Autor. Gleichzeitig haben die Protagonisten spezielle Herausforderungen, die dir vielleicht bekannt vorkommen. Wir beleuchten damit ganz assoziativ verschiedene Herangehensweisen und Lösungsräume. Stell dir die Protagonisten auf ihren jeweiligen Wegen vor, mit diversifizierten Erfahrungen und daraus resultierenden Lösungen. Natürlich werden auch sie in der aktiven Arbeit mit echten Ereignissen, Krisen und Herausforderungen konfrontiert.



**Beatrix:** 41 Jahre, interne Personalentwicklerin bei einem mittelständischen Unternehmen, ausgebildete Organisationsentwicklerin und besonders engagiert in der Gewinnung und Ausbildung von Nachwuchskräften. Als Transformationscoach entwickelt sie von innen heraus eine ganz neue Personalentwicklung für die Herausforderungen und Anforderungen der Zukunft.



**Stefan:** 56 Jahre, studierter Betriebswirt und Unternehmensberater, seit mehr als 18 Jahren selbstständig tätig. Er coacht hauptsächlich Führungskräfte und begleitet Change-Management-Prozesse in Profit- und Nonprofit-Unternehmen. Als externer Transformationscoach begleitet er vor allem auf der Führungsebene bei der Identifikation und Gestaltung multikomplexer Veränderungsbedarfe.



**Lena:** 27 Jahre, Informatikerin mit Master-Studium in „International Business Administration“ und agile Coach, seit zwei Jahren selbstständig als SCRUM Master und Trainerin für Agilität. Als externe Transformationscoach arbeitet sie auf der Teamebene mit der Wissensvermittlung von agilen Methoden, der kulturellen Verankerung der nötigen Grundwerte und begleitet die Einführung von Agilität im Unternehmen.



**Ray:** 48 Jahre, Führungskraft im Mittelmanagement eines internationalen Konzerns. Initiator, um interne Veränderung herbeizuführen, voranzubringen und nachhaltig umzusetzen. Als interner Transformationscoach setzt er sich für die kollegiale gemeinsame Entwicklung, den Einsatz von Schwarmintelligenz und die Freude an einer neuen Fehlerkultur ein.

Klassische Herausforderungen, denen die vier **Protagonisten** begegnen:

Die Veränderungsgeschwindigkeit in den Organisationen nimmt jedes Jahr zu. Die wachsende Verunsicherung bei Mitarbeitenden wird spürbar und in der steigenden Fluktuation sogar messbar. Für viele Veränderungen braucht es die Mithilfe externer Beratung und Begleitung, um die Organisation wirklich weiterentwickeln zu können.

Zunehmend kommen Kunden oder eigene Führungskräfte auf die vier zu, die mit den herkömmlichen Konzepten der Unternehmensentwicklung nicht mehr zufrieden sind. Diese werden immer häufiger mit Themen wie New Work, agilem Arbeiten und Design-Thinking-Prozessen konfrontiert und sind verunsichert, wie sie diese mit ihren bisherigen Führungskonzepten umsetzen sollen.

Auch in bekannten, traditionellen Strukturen sehen sich die vier einer stark heterogenen Gruppe gegenüber, deren Grundhaltungen, Motive und jahrzehntelangen Erfahrungen heute schon fast befremdlich wirken. Dass sie regelmäßig auf verschränkte Arme und ablehnende Teammitglieder stoßen, sind die Protagonisten zwar gewohnt, finden aber immer wieder neue Gründe und Ursachen für dieses verständliche Verhalten.

*Für verschränkte Arme und Ablehnung gibt es immer wieder neue Gründe und Ursachen*

Viele Anfragen zeigen sich zunächst als Auftrag, die Organisation zukunftsfähig zu machen oder bei einer Digitalisierung zu begleiten. Die anvertrauten Teams sind herausgefordert, den kundenzentrierten Ansatz zu verfolgen, statt sich nur auf die eigenen internen Prozesse zu fokussieren und der Selbstverwaltung zu fröhnen. Manche Unternehmen stehen auch ganz konkret in der Kritik, sich mehr um die eigenen Belange zu kümmern, als sich den Bedürfnissen und Interessen der Kunden zu widmen. Auch begegnen den vier praktisch keine Mitarbeitenden mehr, die über freie Zeiten verfügen oder nicht schon Ausfälle durch übermäßiges Arbeitsaufkommen und Stress verzeichnen mussten. Unisono wirken die Lagen vor Ort angespannt, getrieben und die Zeit für wichtige Veränderung ist gefühlt schon jahrelang nicht mehr gegeben.

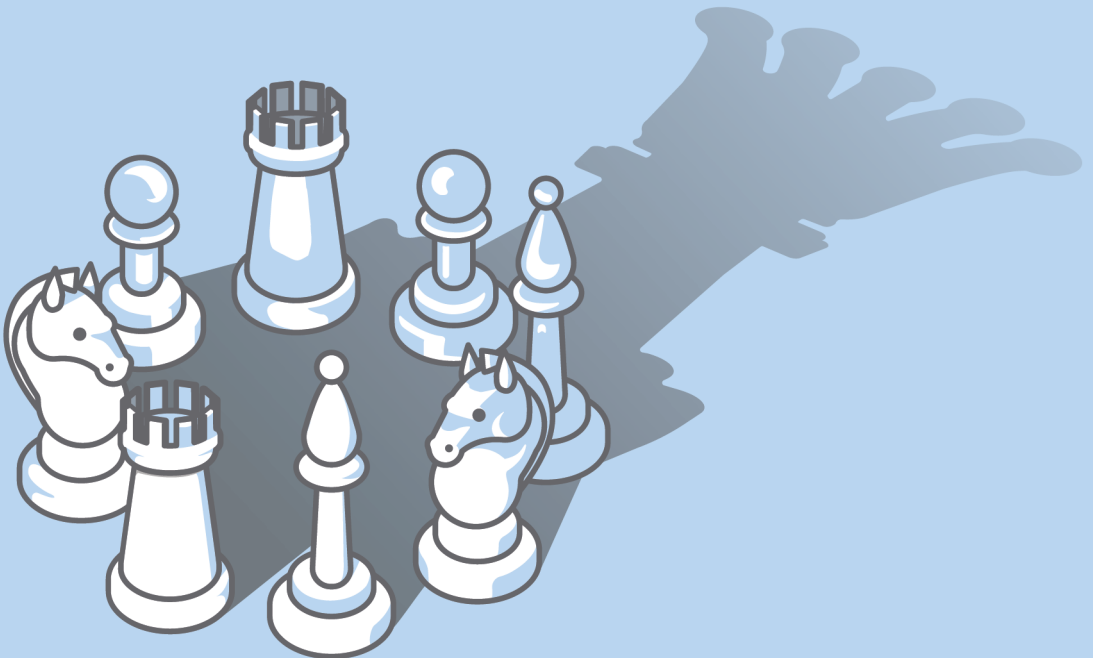
Wenn dir eine Herausforderung oder der Hintergrund eines Protagonisten bekannt vorkommt, nutze dies für eine gesonderte Arbeit mit dieser Persona. Frage dich immer am Ende eines Kapitels: Wie würde die Persona die Inhalte zur Anwendung bringen oder welchen Lösungsweg würde sie einschlagen?





# HOW

## Das Handwerkszeug zum Transformationscoach



# Das Transformations-Board

*„Great things are done by a series of small things brought together.“  
– Vincent van Gogh –*

Als Ausbilder für und großer Fan von Kanban nutze ich die Methode nicht nur regelmäßig für die eigene Arbeitsorganisation. Kanban ist außerdem ein fester Bestandteil der Entwicklung von agilen Teams und auch konzeptionell in meinen Business-Transformationsprozessen verankert.

Ich benutze es also als eine der Methoden, die Mitarbeitende durch den Transformationsprozess führen, und habe festgestellt, dass es nicht selten als beliebtes Arbeitsmittel bestehen bleibt und von den Teams aktiv weitergenutzt wird. Kanban verkörpert dabei mehr als eine reine Arbeitsmethodik oder ein Werkzeug, sondern beinhaltet unter anderem die wertvolle Philosophie der Selbstorganisation.

Entsprechend empfanden wir es als sehr passend, ein Transformationsmodell auf Basis von Kanban aufzubauen, welches wir besonders im Verwaltungskontext sehr erfolgreich einsetzen. Wie bereits hergeleitet, hat die öffentliche Verwaltung einige Rahmenbedingungen, die sie besonders macht und welche in Transformationsprozessen unbedingt berücksichtigt werden müssen. So gibt es gesetzliche Regelungen, die den Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden Rahmen und Grenzen setzen, was auf Projekt-, Transformations- und auch Organisationsentwicklungsebene überhaupt möglich ist. Um außerdem der Hierarchie und den vielen Gremien gerecht zu werden, hat sich das Transformations-Board als besonders wirksamer Leitfaden und als Umsetzungsmodell hervorgetan (siehe Abb. 22, S. 176).

*Ein Transformationsmodell auf Basis von Kanban*

Natürlich handelt es sich hierbei um ein gutes Start-Werkzeug auf Basis von Kanban, das sich im Laufe der Anwendung und für jeden Transformationsauftrag selbstverständlich anpassen muss. Die Metho-

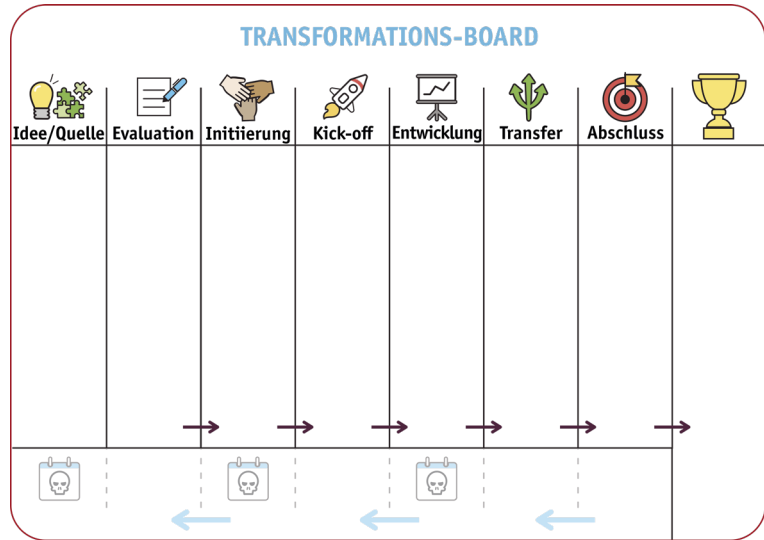


Abb. 22: Aufbau des Transformations-Boards



de von Kanban bleibt dabei stets das Fundament und kann wirklich außerordentlich weitreichend und erfolgreich zum Einsatz kommen. Die Fähigkeit, als Transformationscoach im Verwaltungskontext Kanban-Designs erstellen und weiterentwickeln zu können, halten wir für absolut empfehlenswert.

**Transparenz über  
Ablauf von Methoden,  
Maßnahmen und  
Projekten**

Das Transformations-Board beschreibt die Stufen und den linearen Ablauf von Methoden, Projekten, Maßnahmen usw. die wir in der Umsetzungsphase nutzen und hier wunderbar abbilden können. Die Inhalte benennen wir fortan als „Tasks“ oder „Maßnahme“. Im Ablauf wandert jede Maßnahme von links nach rechts durch das Transformations-Board, wobei das Überqueren jeder vertikalen Linie an Bedingungen geknüpft ist. Neben dem Ablauf (oben), gibt es auch einen Rücklauf (unten), wenn eine Maßnahme „rausfällt“, aber revitalisiert werden kann. Das kann z.B. passieren, wenn sie in der vorliegenden Form nicht weiterverfolgt werden kann oder darf, es aber Verbesserungspotenziale gibt oder sie aufgrund eines schlechten Timings gescheitert ist. Auch abseits eines Transformationsgeschehens lässt sich dieses Kanban für Projekte sowohl im Kontext von Behörden als auch in Konzern-Strukturen nutzen.

Jede Spalte trägt im unteren Bereich einige Begriffe, die zur Orientierung über die Aufgaben bzw. Anforderungen innerhalb der Spalte dienen. Häufig handelt es sich dabei selbst um Methoden sowie Maßnahmen oder Ergebnisse aus dem Einsatz von bekannten Werkzeugen.

- ▶ **Idee/Quelle:** Hier ist sowohl der Startpunkt als auch der Ort, an dem alles gesammelt wird, was zum Beispiel in einem initialen Workshop mit Brainstorming für den Transformationsprozess erarbeitet wurde. Es kann die Vision und, heruntergebrochen, auch die Mission beinhalten oder auch laufend mit neuen Inhalten durch das Engagement der Mitarbeitenden ergänzt werden. Die Spalte der Ideen ist nicht limitiert oder wurde auch nicht vorher quantifiziert, „alles darf“ – der Raum ist freigegeben für revolutionäre Ideen.
- ▶ **Evaluation:** Während der Evaluation steht die Nutzenanalyse im Vordergrund, alle Ideen müssen sich insofern bewähren, dass sie entlang der Dimensionen von Wünschbarkeit (als empfohlener Einstieg), Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit funktionieren. Neben diesen bekannten drei aus der Kundenzentrierung können natürlich auch weitere bewertende Faktoren der Evaluation eingebracht werden.
- ▶ **Initiierung:** Sie bedeutet, dass die Maßnahme nun entlang einer Stakeholder-Analyse und eines Risikomanagements eingerahmt wird. Beide sehr bekannte Verfahren geben uns weitere Aufschlüsse über das Environment und die Organisation. An dieser Stelle ist bereits der Kommunikationsplan gesetzt, nicht nur weil die notwendigen Gremien beteiligt werden müssen, sondern auch weil die Organisation ab jetzt zuverlässig informiert werden kann. Alle Maßnahmen rechts von der Initiierung sollten regelmäßig im Status kommuniziert und lebendig gehalten werden.
- ▶ **Kick-off:** Beim Kick-off der Maßnahme ist eine gut durchdachte Veranstaltung sinnvoll, um zum einen die (politische) Unterstützung und Sichtbarkeit für die Maßnahme zu erhalten und zum anderen eine so hohe Reichweite in die Organisation zu erzielen, dass alle von der Maßnahme wissen. Gleichzeitig nutze ich die Aufbruchstimmung dieser Phase, um weitere Mitarbeitende für die Sache zu gewinnen sowie das bestehende Team energetisch aufzuladen und sein Commitment einzuholen.
- ▶ **In Entwicklung:** Dies ist die längste Phase auf dem Transformations-Board, in der wir uns nach den agilen Prinzipien fortbewegen und das Team die Arbeit innerhalb der Maßnahme erledigt. Wie sie das tun, obliegt den Entwickelnden, so wie es in der Agilität vorgesehen ist. Außerdem gibt es zur Qualitätssicherung und weiterführenden Transparenz regelmäßige Reviews und Team-Retrospektiven ganz nach dem Vorbild agiler Arbeitsmethodik.

- ▶ **Transferphase:** Diese Phase beinhaltet die Nachhaltigkeit der Maßnahme, z.B. durch die Verankerung von Wissen, die systematische Weitergabe von neuen Fähigkeiten, die Dokumentation etc., in der Organisation. Wie die Wortgebung des Transfers vermuten lässt, besteht die Notwendigkeit einer Übergabe in das Regelgeschäft oder – im Kontext der Verwaltung – der Integration in die Linie. Nicht selten wird erst bei dieser Übertragung noch einmal sichtbar, wo nachgearbeitet werden muss und ob wirklich eine Kompetenz erworben wurde. Im Zweifelsfall vertiefen wir an dieser Stelle das Lernen durch Lehren.
- ▶ **Abschluss:** Dieser geht selbstverständlich einher mit der Betrachtung des Wirkungskreises der Maßnahme. Zentrale Frage:
  - Was konnte realistisch erreicht werden und woran kann das festgemacht werden?

Die Abschlussphase beinhaltet auch Feierlichkeiten und andere Formen der Wertschätzung für die getane Arbeit. Hier wird sich die Feierkultur der Organisation zeigen – und ob die Möglichkeit entsteht, neue Rituale zu entwickeln, die unsere Mitarbeitenden auch zukünftig begleiten. Viel zu kurz kommt leider häufig das Offboarding in Projekten, was auch im Falle von Transformationsprozessen gilt. Die Beteiligten werden angemessen gewürdigt und verabschiedet, auch wenn man sich möglicherweise in ähnlicher Konstellation schon bald in der nächsten Maßnahme wiedertrifft.



**Transformationscoach Beatrix:**

„Projekte und Transformationen sollten einen klaren Anfang und auch ein klares Ende haben. Viel zu oft dümpeln die Dinge noch vor sich hin, anstatt zu einem klaren Abschluss zu kommen. Selbst wenn die Transformation allmählich auslaufen sollte, empfehle ich wenigstens ein symbolisches Enddatum, damit auch die starken Emotionen bei einer Verabschiedung ihren Raum bekommen.“

# Organisationale Resilienz

*„Worauf es ankommt, das sind nie die Bedingungen, die man vorfindet, sondern das ist stets das Lebenswerk, das man daraus gemacht hat.“*

*– Elisabeth Lukas, Psychotherapeutin –*

Die Resilienz einer Organisation hängt unmittelbar mit der Stärke und Effektivität ihrer Mitarbeitenden zusammen. Deshalb ist es entscheidend, sowohl die Widerstandskraft der gesamten Organisation als auch die Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit der einzelnen Individuen und der Teams zu fördern. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle in diesem Prozess, indem sie nicht nur ihre eigene Resilienz stärken, sondern auch die der Menschen in ihrem Umfeld – mit einem klaren Blick auf die Ziele des gesamten Unternehmens. Diese Aufgabe erfordert einen umfassenden, systemischen Ansatz.

- ▶ Wie gelingt es Teams, externe und interne Herausforderungen so zu meistern, dass ihre Mitglieder nicht überwältigt werden, sondern sich vielmehr entwickeln?

## *Resilienz als Basis der Handlungsfähigkeit*

Unerwartete Veränderungen verlangen eine starke innere Verfassung. Die Fähigkeit eines Teams, handlungsfähig zu bleiben und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, hängt davon ab, ob jedes Mitglied mental auf schwierige Situationen vorbereitet ist. Der Schlüssel dazu liegt im Aufbau von Resilienz, die es Teams ermöglicht, flexibel, produktiv und dynamisch zu agieren, selbst wenn die Zeiten hart sind. Es geht darum, schwierige Situationen nicht nur zu bewältigen, sondern gestärkt daraus hervorzugehen. Resilienz in Teams zeichnet sich durch Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit und Flexibilität aus.

## *Sechs Faktoren der Team-Resilienz*

- Grundsätzlich bestimmen sechs wesentliche Faktoren die Team-Resilienz:
- ▶ Sinnhaftigkeit,
  - ▶ Psychologische Sicherheit,
  - ▶ Klarheit und Struktur,

- ▶ Effektivität des Teams,
- ▶ Handlungs- und lösungsorientierte Haltung,
- ▶ Fähigkeit zum gemeinsamen Lernen.

Die folgenden Fragen verhelfen dir zu einer ersten Einschätzung, wie es um den aktuellen Stand und die Ausprägung der genannten Faktoren bestellt ist.

#### **Check-in für die Arbeit mit Teams**

- ▶ Hat das Team eine klare Vision?
- ▶ Wissen die Teammitglieder, welche Ziele sie erreichen wollen?
- ▶ Haben sie klare Prioritäten?
- ▶ Gibt es einen vorausschauenden Maßnahmenplan?
- ▶ Feiert das Team auch Fortschritte und Erfolge?
- ▶ Glauben die Teammitglieder an ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten?
- ▶ Meistert das Team auch schwierige Situationen und sucht es aktiv nach Lösungen?
- ▶ Haben die Teammitglieder untereinander gute Beziehungen und unterstützen sie sich gegenseitig?
- ▶ Hat das Team eine gute Fehlerkultur?
- ▶ Weiß jedes Teammitglied, welchen Beitrag es zum großen Ganzen beiträgt?
- ▶ Kann das Team erkennen, was es ändern und beeinflussen kann?
- ▶ Kann das Team akzeptieren, was es nicht ändern kann?
- ▶ Hat das Team ein gutes Arbeitsklima mit positiver Stimmung?

Für die weitere Analyse kann auch hier Antonovskys Ansatz aus den Grundlagen der Resilienz herangezogen werden:

- ▶ Verfolgt das Team „Hin zu“-Ziele oder Vermeidungsziele?
- ▶ Wie steht es um den ressourcenorientierten Blick?
- ▶ Hat das Team ein Kohärenz-Bestreben oder orientiert es sich an Problemen und Unstimmigkeiten?
- ▶ Ist das Team zur Selbstregulation fähig oder ist es fremdbestimmt?
- ▶ Geht das Team Herausforderungen konstruktiv und offen an oder behilft es sich eher mit restriktiven Entweder-oder-Herangehensweisen?

*Beobachtungsfragen  
zur Team-Resilienz*

## Was ist organisationale Resilienz und wie lässt sie sich entwickeln?



### Transformationscoach Stefan:

„Diese Frage wurde eingehend von einer Expertengruppe der International Organization for Standardization (ISO) betrachtet. Ihre Forschungen führten zur Entwicklung der ISO-Norm ‚ISO 22316 Sicherheit und Resilienz – Resilienz von Organisationen – Grundsätze und Attribute‘, die im März 2017 veröffentlicht wurde. Diese Norm stellt einen Leitfaden dar, der Organisationen dabei unterstützt, sich auf die Zukunft vorzubereiten, indem sie Kernprinzipien, Eigenschaften und Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz sowie Bewertungskriterien für Resilienzfaktoren definiert. Sie zielt darauf ab, Organisationen bei der Entwicklung von Rahmenbedingungen und einer Kultur zu unterstützen, die die Resilienz fördern, auf bestehendem Risikomanagement aufbauen, gemeinsame Werte etablieren und durch effektive Führung verstärkt werden.“

Organisationale Resilienz bezeichnet demnach die Kapazität eines Systems, sich nicht nur durch unerwartete Ereignisse, Turbulenzen und Herausforderungen zu navigieren, sondern auch daraus resultierende Stärken zu identifizieren, Ressourcen zu mobilisieren und so bewusst Potenziale für künftige Entwicklungen zu erschließen und einzusetzen.

Die ISO-Norm dient als Richtschnur für Organisationen, um individuelle Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden, und bietet in neun Handlungsbereichen konkrete Empfehlungen zur Stärkung der organisationalen Resilienz.“

Im Folgenden werden die neun Säulen der organisationalen Resilienz vorgestellt, die darauf abzielen, Organisationen zukunftsfähig zu machen:

### *Die neun Säulen organisationaler Resilienz*

- ▶ **Visionen und Ziele leben:** Organisationen benötigen eine klare Vision und definierte Ziele, die klar kommuniziert und regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.
- ▶ **Marktbeziehungen stärken:** Resiliente Organisationen erweitern ihren Handlungsspielraum durch aktive Gestaltung ihres Umfelds



und Zusammenarbeit mit Partnern, die ähnliche Visionen und Werte teilen.

- ▶ **Befähigend führen:** Eine resiliente Führungskultur basiert auf Integrität, Effektivität und Vertrauen, ermöglicht Handlungsfähigkeit auch in unsicheren Zeiten und fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess.
- ▶ **Kultur schaffen:** Eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung, Fehlerakzeptanz und des Engagements für gemeinsame Werte fördert offene Kommunikation, Kreativität und Innovation.
- ▶ **Wissen teilen:** Effektives und systematisches Teilen von Wissen innerhalb der Organisation fördert eine Kultur der „Best Practice“, um sicherzustellen, dass wertvolle Kenntnisse und Erfahrungen für alle zugänglich sind.
- ▶ **Ressourcen sichern:** Eine resiliente Organisation überprüft und erweitert kontinuierlich ihre Ressourcen, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende, Technologien und Finanzen effektiv eingesetzt werden.
- ▶ **Interdisziplinär kooperieren:** Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Management-Disziplinen innerhalb einer Organisation fördert ein gut abgestimmtes Vorgehen und stärkt die organisationale Resilienz aus verschiedenen Perspektiven.
- ▶ **Kontinuierlich verbessern:** Eine resiliente Organisation evaluiert regelmäßig ihre Maßnahmen und Ergebnisse, um aus Erfahrungen zu lernen und kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen.
- ▶ **Proaktiv verändern:** Die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen und vorherzusehen, ist entscheidend für die Resilienz einer Organisation, um schnell, flexibel und agil auf Veränderungen reagieren zu können.



Abb. 31: Das Säulenmodell organisationaler Resilienz – eigene Darstellung

Die folgenden Fragen können dir dabei helfen, den IST-Stand bezüglich der organisationalen Resilienz zu erfassen:

#### Check-in für die Arbeit an der Organisation:

- ▶ Welche Herausforderungen und Belastungen hat die Organisation in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt?
- ▶ Hat die Organisation eine klare Vision und wird diese verständlich an Interne und Externe vermittelt?

- ▶ Welches Umfeld hat die Organisation geschaffen, welche Kooperationen und Partner gewonnen?
- ▶ Welche Rolle spielt das Management bei der Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens?
- ▶ Inwiefern fördert die Führungsebene die Offenheit und den konstruktiven Umgang mit Fehlern und Misserfolgen?
- ▶ Wie wird mit Widerständen und Konflikten innerhalb der Organisation umgegangen?
- ▶ Welche Ressourcen hat die Organisation, um Stressoren entgegenzuwirken?
- ▶ Wie wird in der Organisation Kommunikation gefördert, insbesondere in schwierigen Zeiten?
- ▶ Gibt es klare Strukturen und Prozesse zur Entscheidungsfindung und Krisenbewältigung?
- ▶ Werden die professionellen Ressourcen der Mitarbeitenden gefördert? Und wie funktioniert dies?
- ▶ Wie transparent geht die Organisation mit ihren Plänen und Entscheidungen um?
- ▶ Welche Synergieeffekte zwischen den Abteilungen werden in der Organisation genutzt?
- ▶ Wie werden der Erfolg und die Effektivität von Maßnahmen zur Förderung der organisationalen Resilienz gemessen und bewertet (Evaluationsprozesse)?

### **Das Zusammenspiel von persönlicher, Team- und organisationaler Resilienz**

Bei der Betrachtung der neun Säulen organisationaler Resilienz ist dir sicher die eine oder andere Parallele zu den „10 Wege(n) zum Aufbau und zur Stärkung deiner persönlichen Resilienz“ oder auch zu den wesentlichen Faktoren der Team-Resilienz aufgefallen. Die Parallelen verdeutlichen, dass Resilienz identischer Faktoren (wie beispielsweise Ressourcen- und Lösungsorientierung) gleichermaßen auf der persönlichen wie auch auf der Teamebene und der organisationalen Ebene bedarf und diese in Wechselwirkung zwischen den Personen, dem Team und der Organisation stehen. Organisationale Resilienz beschreibt damit auch das Zusammenspiel der individuellen Ressourcen der Mitarbeitenden, der Teams und der Organisation zur Krisenbewältigung in der Arbeitswelt mittels entsprechender Strategien. Im Rahmen der organisationalen Resilienz kommt den Führungskräften eine

besondere Bedeutung und Verantwortung zu, da sie die jeweiligen Prozesse zum Aufbau von Resilienz steuern und initiieren können. Sie haben auch in kleinen Organisationen die Möglichkeit, ein eigenes Konzept zu erschaffen, das weitreichend ansprechend für die Mitarbeitenden ist und es ihnen ermöglicht, ihren persönlichen Beitrag zur Verwirklichung sehen und erbringen zu können. Die Führungskräfte sollten im Transformationsprozess dazu befähigt werden, sich schwierigen Situationen zu stellen und aktiv nach Lösungen zu suchen. Dabei ist ein engagiertes Netzwerken sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens von großer Bedeutung, genauso wie die Bereitstellung von Angeboten zur individuellen Stabilisierung, Fortbildung und Selbstführung im Rahmen der Personalentwicklung.



### **Zusammenfassende Ideen, Gedanken & Fragen**

Für einen erfolgreichen Transformationsprozess benötigen wir resiliente Teams und Individuen auch als eine moralische Rückversicherung, was als Teil deiner Risikoabschätzung transparent an die Auftraggebenden kommuniziert werden kann. Angesichts unseres Wissens über die Herausforderungen und Risiken von Veränderungsprozessen für das Individuum ist es aus meiner Sicht unsere moralische Pflicht, entsprechende Vorkehrungen (z.B. Resilienztrainings) für die Betroffenen zu organisieren.

Wir wollen die Mitarbeitenden befähigen, einen gesunden Umgang mit den auftretenden Herausforderungen zu finden und mutiger zu scheitern, weil sie daran gerade nicht resignieren oder aussteigen, sondern vielmehr daran wachsen.

Die Organisation begleiten wir zu einem konstruktiven Umgang mit Fehlern und hoher Reflexionsfähigkeit, um Veränderungsbedarfe frühzeitig zu antizipieren.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen