

Oliver Haas | Brigitte Huemer | Ingrid Preissegger

# Resilienz in Organisationen

Erfolgskriterien erkennen und  
Transformationsprozesse gestalten



SCHÄFFER  
POESCHEL

Oliver Haas/Brigitte Huemer/Ingrid Preissegger

# Resilienz in Organisationen

Erfolgskriterien erkennen  
und Transformationsprozesse gestalten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

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

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

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

Oliver Haas/Brigitte Huemer/Ingrid Preissegger

#### **Resilienz in Organisationen**

1. Auflage, März 2022

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

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Alvov, AdobeStock

Produktmanagement: Frank Baumgaertner

Lektorat: Petra Bandl

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

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

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

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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