

SPANNUNGSFELDER BALANCIEREN ALS KERNKOMPETENZ RESILIENTER FÜHRUNG UND ORGANISATIONEN

19.5.2026, FREIRÄUME 2026

Oliver Haas, Ingrid Preissegger
Trigon Entwicklungsberatung
Entenplatz 1a, 8020 Graz
Ingrid.preissegger@trigon.at, oliver.haas@trigon.at
www.trigon.at



Resilienz in Organisationen

Erfolgskriterien erkennen und
Transformationsprozesse gestalten
2022, Schäffer Poeschel
Oliver Haas, Britt Huemer, Ingrid Preissegger

DIE WELT HAT SICH WEITER VERÄNDERT, VUCA REICHT NICHT MEHR...

VUCA-Welt

Volatile: unberechenbar,
sprunghaft, flüchtig

Uncertain: unsicher, ungewiss

Complex: vielschichtig

Ambiguous: mehrdeutig, unklar



BANI-Welt

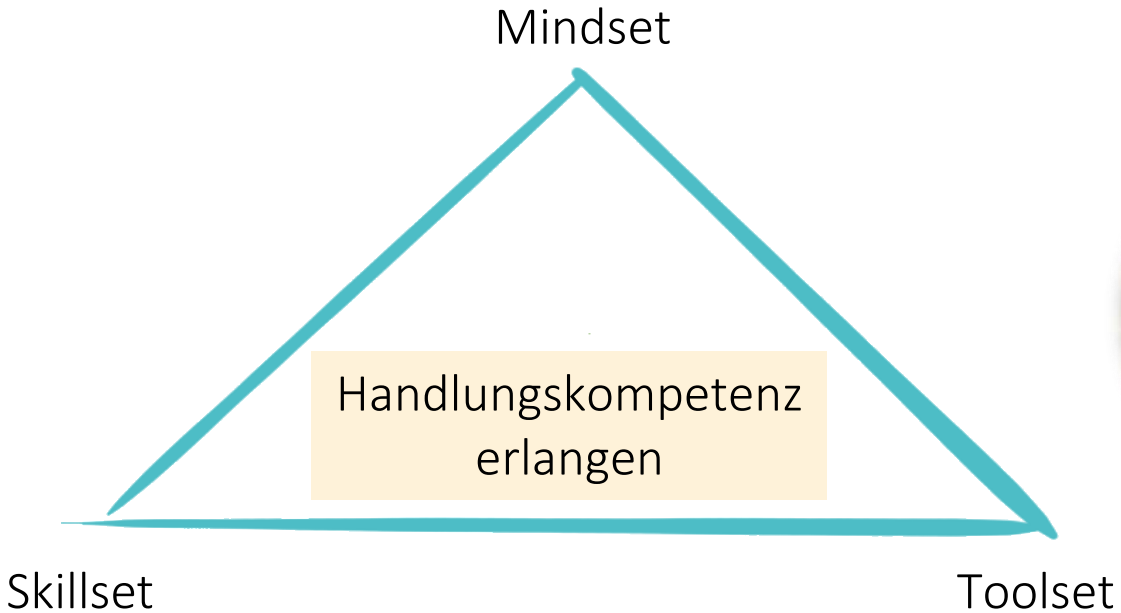
Brittle: brüchig, instabil

Anxious: ängstlich

Non-Linear: nicht linear, willkürlich

Incomprehensible: unbegreiflich

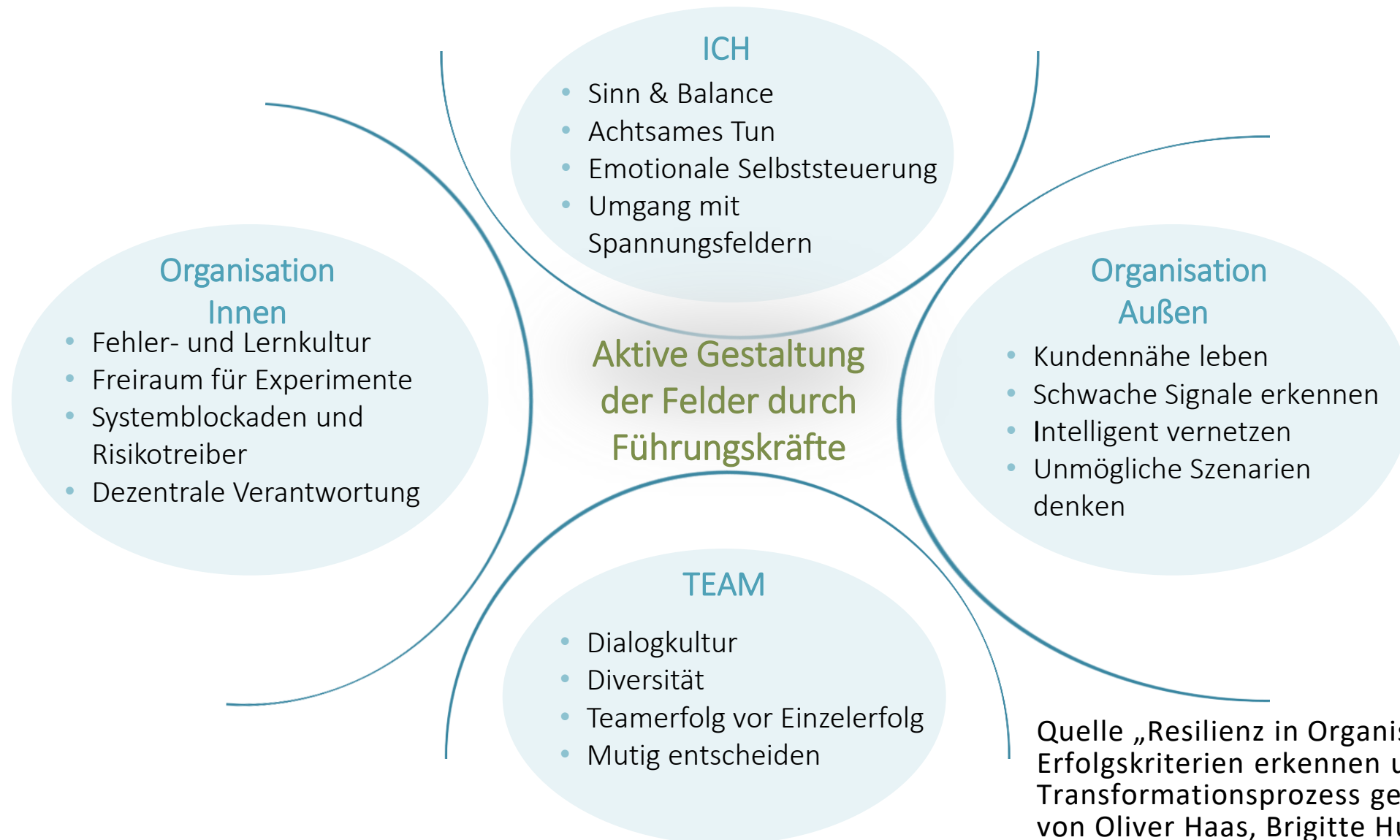
WIE KÖNNEN WIR MIT DIESER DYNAMIK UMGEHEN?



Quelle: Oliver Haas, Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger
Quelle Bild: Shutterstock



GESTALTUNGSFELDER DER RESILIENZ IN ORGANISATIONEN

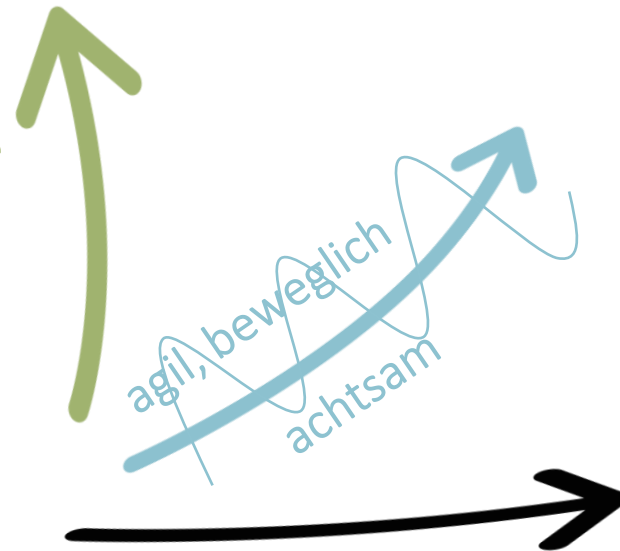


Quelle „Resilienz in Organisationen – Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozess gestalten“ von Oliver Haas, Brigitte Huemer, Ingrid Preisegger (2022 Schäffer-Poeschel Verlag)

RESILIENZ IN ORGANISATIONEN: WIDERSTANDSKRAFT UND BEWEGLICHKEIT

Dynamisieren

Dynamisierende
Erneuerungsprozesse



Resiliente Organisation

Balance zwischen Erhaltungs- und
Erneuerungsprozessen

- Achtsamkeit hilft, die Balance zu halten
- Agilität hilft, laufend die Balance neu zu finden

Stabilisieren

Stabilisierende
Erhaltungsprozesse

Quelle: Oliver Haas, Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger

SPANNUNGSFELDER BALANCIEREN

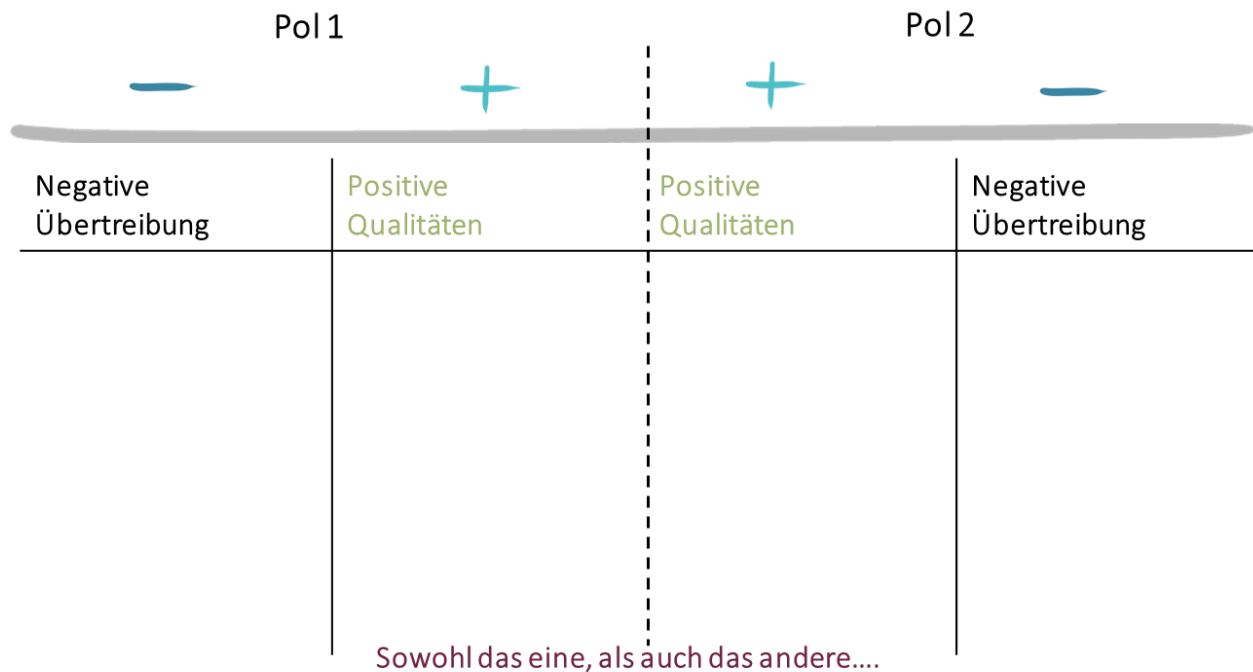


- Spannungsfelder/Polaritäten sind..
 - andauernd, unvermeidbar, unlösbar
- Wesentliche Kriterien
 - Probleme kann man lösen, Polaritäten können mehr oder weniger effektiv gehandhabt werden
 - Abhängige Wertepaare, jeder Pol benötigt den anderen
 - Jeder Pol hat einen Nutzen oder Vorteil, sowie einen Nachteil oder eine Gefahr
 - Balancen die gefunden werden sind labil, es findet eine natürliche Selbstkorrektur statt, die vom Nachteil des einen Pols zum Vorteil des anderen schreitet
- Altbekannte Beispiele:
 - Flexibilität – Stabilität, Einzelarbeit – Teamarbeit, Realität – Vision, Logik – Intuition, Zentral – Dezentral, etc.



METHODE: SPANNUNGSFELDER AUSBALANCIEREN

- Auswahl eines für euch wesentlichen Spannungsfeldes, das im Laufe der zwei Tage sichtbar geworden ist
- Beschreibt die positiven Qualitäten der Pole
- Beschreibt die jeweils negativen Übertreibungen
- Sammelt konkrete Ansätze zur Stärkung der positiven Qualitäten im „sowohl-als-auch“



- Konkrete Ansätze Pol 1
- Konkrete Ansätze Pol 2

Veränderung

- ▶ Überforderung
- ▶ Angst
- ▶ Unsicherheit
- ▶ Widerstand
- ▶ Instabilität
- ▶ sinnloser Aktionismus

- ▶ Entwicklung
- ▶ Chancen nutzen
- ▶ Lebendigkeit
- ▶ Kraft
- ▶ Frische/Innovation
- ▶ Abwechslung
- ▶ Neugier
- ▶ Kreativität
- ▶ Flexibilität

Sowohl als

- ▶ Change Mgmt.
- ▶ Sinnvermittlung durch Mehrwert, Vision, etc.
- ▶ Raum für Experimente schaffen (zeitlich begrenzt)
- ▶ Fokus auf max. 3
- Evaluieren

Stabilität

- ▶ Sicherheit
- ▶ Routine
- ▶ Vorhersehbarkeit
- ▶ Komfortzone
- ▶ Belastbarkeit
- ▶ Basis/Fokus
- ▶ Ruhe
- ▶ Ressourcenschonend
- ▶ Vertrauen
- ▶ Beständigkeit

Auch (3-5 Maßnahmen)

- ▶ Erfolgsgeschichten erzählen

- ▶ Starre
- ▶ Stagnation
- ▶ Regression
- ▶ Nicht aktuell/veraltet
- ▶ Nicht wettbewerbsfähig
- ▶ Inflexibel
- ▶ Schwer
- ▶ Keine Weiterentwicklung



Volle Transparenz Info

dotierte/gefilterte Info

-	+	+	-
- Überforderung	- schafft Vertrauen	- Fokus	- Bevormundung
- Belastung	- politisch	- Relevant (exp. Ethik)	- Zensur
- Unsicherheit	- gute Entscheidungsgrundlage	- Schutz vor Überforderung	- fehlende Vertrauen
- Sinnlosigkeit der Inhalte	- Offenheit	- Schutz v. Belastung	- fehlende Entscheidungsbasis
- Mangel an Übersichtlichkeit	- Prävention	- Effizienz	- Raum für Kompromisse
- Hilfslosigkeit	- Deutlichkeit	- Fokus auf Kunden	- Infohierarchie
- Rollenklarheit	- Feedback möglich	- Stabilität	- Regeln
- Chaos - fehlende Fokus	- Basis für Selbstorganisation	- Glaubwürdigkeit	- Rollen
	- fördert Unternehmenskultur	- Effektivität steigern	
	- ↑ Solidität		

Shit Post
Post f. ~~Info~~
Wahlkreis

Sowohl - als auch

- Pullsystem / Delegierte mit mehr Info
- Fokus auf relevante Teilgruppe
- gezielte Info f. alle (need to know)
- Infos plus Maßnahmen
- Forum f. Fragen / Gespräche

Eigenes Gehalt

MA/Team Gehalt



- Andere Leistung nicht wertschätzt
- gefährdet Orga
→ bremst andere

- Wertschätzung von eig. Leistung
- Fokus auf sich
- Eigene Bedürfnisse wahrnehmen
- Handlungsspielraum wird grösser

- Anerkennung für Entw. Schritte
- Gap zu GF gering halten
- MA Bindung
- Mitbewerbs Vergleich

Sowohl als auch
Transparenz
Prinzipien für MA & GF



