

# Menschliche und organisationale Resilienz durch Dialog

Friederike Höher

Das Thema Resilienz erlebt schon seit einiger Zeit einen Hype. Offensichtlich entspricht dieses Konstrukt dem Zeitgeist, denn jede/r durchlebt mindestens einmal im Leben eine Krise, und ein erheblicher Teil der Bevölkerung fühlt sich gestresst und überfordert. Folgt man der Statistik, scheinen psychische Erkrankungen zuzunehmen. Auf der organisationalen Ebene haben Unternehmen mit z. T. existentiellen Krisen umzugehen und ihre organisationale Resilienz zu beweisen. Hilfreiche soziale Beziehungen stellen in dieser Gemengelage einen wesentlichen, wenn nicht den entscheidenden Faktor für Resilienz dar. In diesem Zusammenhang markiert das Konstrukt einen Paradigmenwechsel – von der Steuerbarkeit sozialer Systeme hin zum Umgang mit Unsicherheit. Der dialogische Ansatz eröffnet eine spezielle Perspektive zur Unterstützung von Resilienz. Beide Konzepte, Dialog und Resilienz, werden vorgestellt, ein Methodenbeispiel zeigt den Einsatz in der Praxis. Anknüpfungspunkte zum personenzentrierten Ansatz gibt es viele.

## Menschliche Resilienz

Im psychologischen Sinne ist unter Resilienz zu verstehen, dass es jemandem gelingt, durch Rückgriff auf seine Ressourcen Krisen zu bewältigen und auch mit dauerhaften widrigen Umständen zurechtzukommen. „Resilienz ist die Aufrechterhaltung oder schnelle Wiederherstellung der psychischen Gesundheit während und nach Widrigkeiten“ (Kalisch 2017, S. 28). Sie bildet sich durch die Auseinandersetzung mit Hindernissen und Krisen im Prozess der Lebensbewältigung heraus. Die Entwicklung von Resilienz ist demnach ein spezifischer interaktiver Prozess zwischen Individuum und seinen Umwelten und den sich daraus ergebenden komplexen Wechselwirkungen – und damit nicht bloß die Eigenschaft oder Fähigkeit einer Person. Resilienz ist eine relationale soziale Kategorie, daher sind zwischenmenschliche Beziehungen darin a) bedeutsam und b) als solche von besonderer, speziell von dialogischer Qualität (Höher 2018). Resilienz ist immer kontextbezogen und kulturabhängig, denn was sich in dem einen Kontext als Schutzfaktor erweist, kann an anderer Stelle schädlich sein. Resilienz ist also weder Eigenschaft noch Zustand, sondern ein hochkomplexer dynamischer Prozess, der sich täglich neu bewährt und kontextuell hergestellt wird, und zwar im und durch den Körper, der selbst Interaktion mit der Umwelt ist (vgl. Gendlin/Witschko 2016, 31ff; vgl. Rosa 2016, S. 83 ff.). Resilienz betrifft die individuelle Dimension: die des Menschen eingebettet in Beziehungen zu anderen, zur Umwelt und zu sich selbst als Resonanzbeziehungen zur Welt, welche als

weltbejahende eine instrumentelle Ressourcenfixierung und -ausnutzung zum Zwecke der Selbstoptimierung und Leistungssteigerung ausschließen (Rosa, 2016) und somit als dialogische Beziehungen im Sinne Bubers (s. u.) gedacht werden sollen.

Der Resilienzprozess verläuft dialektisch und dynamisch zwischen Ressourcenerleben und dem Erleben von Ohnmacht oder Sinnlosigkeit, jedoch immer in Richtung Überleben. In seinem Verlauf kommt es auch zu Phasen, in denen sich das Individuum als weit entfernt von einem positiven Entwicklungsergebnis erlebt (Siegrist, 2010, S. 120). Die Resilienzforschung ist widersprüchlich: Einmal gilt Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft, ein anderes Mal als Prozess, dann als Kompetenz usw. „Frage vier Resilienzforscher, und du bekommst sechs Meinungen“ (Kalisch, 2017, S. 27). Also fragen wir den Menschen oder das soziale System, mit dem wir es zu tun haben, selbst. Halten wir uns im Sinne der „hilfreichen Beziehung“ (Rogers, 2016, S. 45 ff.) achtsam und offen für den Prozess des Werdens, ohne vorgegebene Definitionen zum Maßstab zu nehmen – man soll diese jedoch als Frage nutzen. Rogers sah die „hilfreiche Beziehung“ selbst in großer Nähe zum dialogischen Prinzip (s. AG Personenzentrierte Gesprächsführung, 1984, S. 52 ff.).

## Organisationale Resilienz

Im wirtschaftlichen Umfeld beschäftigen sich Forschung und Beratung seit einiger Zeit auch mit der Frage, inwieweit Konzepte individueller Resilienz auf Organisationen übertragbar sind. Hier ein Definitionsversuch: Organisationale Resilienz umfasst das komplexe Zusammenwirken von Ressourcen, Kompetenzen und Interaktionen einer Organisation in Co-Kreation mit ihren Umwelten, also auf individuellen, intersubjektiven und organisationalen Ebenen sowie über die Organisationsgrenzen hinaus, und zwar im Zusammenhang mit gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umfeldbedingungen, um die Existenz des Systems zu sichern oder dessen Weiterentwicklung zu ermöglichen. Es gibt nicht *die* organisationale Resilienz, sondern es bilden sich fortlaufend differenzielle spezifische Resilienzen im Wechselspiel mit den Umwelten heraus (vgl. Hoffmann, 2017, S. 98 f.). Diese Prozesse beruhen auf Eigendynamiken, die ihre Wirkungen selbstorganisiert emergent hervorbringen. Mit anderen Worten: Organisationale Resilienz ist aufgrund der Komplexität sozialer Systeme letztlich ebenso wenig steuerbar wie diese selbst, wenngleich es einige Basisfaktoren und Prozesse gibt, welche sie offensichtlich unterstützen (s. u.).

Mit Bonß (2015) lässt sich zwischen einfacher und reflexiver Resilienz unterscheiden: Erstere reagiert auf gefährdende Ereignisse, während letztere eher Präventionscharakter hat, indem sie sich auf erwartete oder mögliche bedrohliche Bedingungen einstellt und proaktiv auf Zukünftiges bezieht. In diesem Zusammenhang kommt *organisationale* Achtsamkeit (Mindfulness) als Aufmerksamkeit für Emergentes und Unerwartetes ins Spiel: Ein „achtsames Management des Unerwarteten“ (Weick/Sutcliffe, 2003) bringt Vorstellungen von Ereignissen immer wieder auf einen frischen Stand, indem es bewährtes Denken überwindet und sich neuen Optionen gegenüber öffnet. Im Dialog geht es genau darum: Vorannahmen, Meinungen und den Denkprozess selbst zu hinterfragen. Weick und Sutcliffe empfehlen dafür u. a., auf Intuition und Ahnungen, das sogenannte Bauchgefühl, zu vertrauen und da dranzubleiben (ebd., S. 54), ohne weiter auszuführen, wie das geht. Diese Leerstelle kann m. E. konkret ein Focusing-basiertes Vorgehen füllen, das sich im Coaching einüben und im Dialog erfahren lässt. Einige weitere Aspekte organisationaler Mindfulness sind (ebd., vgl. auch Langer, 2016):

- Bewahren von Mehrdeutigkeit, komplexes Denken in Feedbackschleifen
- Erwartungen und Kategorien hinterfragen, statt deren Bestätigung suchen
- Aufmerksamkeitslenkung vom Sicherem auf das Ungewisse, vom Expliziten zum Impliziten, vom Faktischen zum Möglichen
- Sensibilität für Abläufe, situationsbezogenes Vorgehen und Improvisation – ein Grundprinzip agilen Arbeitens
- Entscheidungsgewalt demokratisieren
- Respekt üben
- Für Beziehungen und Störungen im Sozialen sensibel sein, denn das Teilen überlebenswichtiger Informationen hängt wesentlich von der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen ab.

Das meiste davon ist für Dialog konstitutiv, wird durch ihn möglich und zugänglich. Der Dialog ist ein Raum für organisationale Achtsamkeit. Im letztgenannten Punkt gelangt das *Sozialkapital* in Organisationen in den Blick für Resilienz: die Qualität der horizontalen und vertikalen sozialen Beziehungen, die als *dialogische Lern- und Entwicklungsbeziehungen* zu verstehen sind (Höher, 2018, Dietz/Kracht, 2011). Es sind Kollegenbeziehungen, auch informelle (Netzwerkkapital) wie solche zwischen Mitarbeitenden und direkter Führungskraft (Führungskapital), sowie die Werte, die darin und in der Organisationskultur wirksam sind, vor allem Fairness und Respekt (Wertekapital). Sozialkapital stellt eine zentrale Bedingung für Gesundheit und Resilienz in Organisationen dar sowie für die jeder einzelnen Person in der Arbeitswelt (Badura et. al., 2013).

Organisationale Resilienz beruht außerdem auf dem Vermögen und den Methoden einer Organisation zum *Lernen aus Erfahrung*. Hier nun, im Organisationslernen, hat Dialog im Zu-

sammenhang des Teamlernens eine zentrale Bedeutung erlangt (vgl. Senge, 1997), weil darin Implizites zur Sprache kommen kann, ähnlich wie im organisationsbezogenen „Thinking at the Edge“ (vgl. Deloch, 2018). Dafür ist ein schützender Rahmen erforderlich, in dem die Alltagskommunikation zugunsten eines Möglichkeitsraums für neues Denken vorübergehend aufgehoben sein darf.

## Dialog

Wir begegneten Dialog bisher im Zusammenhang mit organisationaler Achtsamkeit, Sozialkapital und Organisationslernen als Beiträgen zur Resilienz eines sozialen Systems. Eine wertschätzende Organisations- und Kommunikationskultur steht unstrittig im Zusammenhang mit organisationaler Gesundheit und Resilienz. Doch Dialog ist mehr: Er ist a) Haltung, b) Beziehung, c) Prozess und außerdem d) Struktur (vgl. Höher, 2018). Für die folgende Darstellung beziehe ich mich auf die Klassiker David Bohm und Martin Buber und stelle Parallelen zum Personzentrierten Ansatz her (auf weitere, sich auf indianische Rituale beziehende Ansätze aus dem angloamerikanischen Raum einzugehen (Baldwin/Linnea, 2014; Zimmermann/Coyle, 2010), würde hier den Rahmen sprengen):

- a) Die dialogische *Haltung* umfasst Echtheit, Aufrichtigkeit, Authentizität und Kongruenz. Der Mensch muss mit „seinem ganzen Wesen ausgehen“ in die Welt (Buber, 1997, S. 62). Sie beinhaltet radikalen Respekt und unerschütterliche Akzeptanz dem/der anderen gegenüber (vgl. Rogers, 2016, 47 ff.) und zeigt sich in einer wertschätzenden, nicht urteilenden, nicht bewertenden Hinwendung zu ihm/ihr.
- b) Die dialogische *Beziehung* (Buber, 1997) ist in der aktualisierten Begegnung von Ich und Du eine unmittelbare von Person zu Person, ohne Zweck und Funktion. Sie ist schöpferisch und gegenseitig. Rogers bezog sich ausdrücklich auf Buber, den er 1957 traf, um die Gemeinsamkeiten des klientenzentrierten und dialogischen Ansatzes zu besprechen (s. o. AG Personenzentrierte Gesprächsführung, 1984). Die „hilfreiche Beziehung“ ist nicht hierarchisch, sie ist eine wechselseitige Lern- und Entwicklungsbeziehung, ohne „das Gesondertsein der eigenen Individualität“ im Laufe des empathischen Prozesses zu verlieren (Rogers, 2016, S. 76). Dialoge werden durch Unterschiede fruchtbar. Verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und kulturelle Hintergründe sind willkommen. Sie helfen, Vertrautes zu dekonstruieren. Dialoge helfen, über kulturelle Vorurteile hinauszublicken. (Ellinor/Gerard, 2000, S. 248 ff.).
- c) Der *Prozess* verläuft – klassisch für Gruppen – innerhalb eines gesteckten Rahmens völlig *selbstgesteuert* als freier Sinnfluss, der unter den Teilnehmenden, durch sie hindurch und zwischen ihnen fließt (Bohm, 1998, S. 33). Er entfaltet sich aus sich selbst heraus aufgrund eigener Dynamiken emergent und ohne, dass jemand ihn leitet oder moderiert. Das intendiert

Vertrauen in die kreative Kraft und Problemlösekompetenz der Gruppe und die – wenn auch phasenweise krisenhafte – Gerichtetheit des schöpferischen Prozesses in Richtung Resilienz. Konstitutiv für den Prozess sind dabei einige wesentliche *Prinzipien* (s. u.). Mit ihrer Hilfe bildet sich ein Feld („Container“, Isaacs, 2002, S. 203 ff.), in dem sich der freie Fluss von Bedeutungen, das partizipierende Denken (Bohm) ereignen, Gedanken sich frei von Bewertungen und Urteilen entfalten und assoziativ aufeinander beziehen können, egal, ob sie ausgesprochen werden oder nicht. Oftmals geschehen gerade im Schweigen Durchbrüche zu neuem Denken. Hier ereignen sich Erfahrungen an der Grenze dessen, was bisher gesagt wurde (vgl. Gendlin/Wilschko, 2016, S. 80 ff.).

- d) *Struktur*: Für Gruppen und Teams gilt der Kreis als strukturgebende Sitzordnung. Er unterstreicht als zutiefst demokratische Ordnung die Gleichwertigkeit aller.

*Achtsamkeit* ist auf folgende Dimensionen gerichtet (vgl. u. a. Bohm, 1998):

- erkundend auf das explizite Thema und achtsam auf das Implizite
- interessiert und empathisch auf die anderen in der Gruppe
- verantwortungsvoll auf den Kreis und den Prozess
- offen und hin spürend auf das evolutionäre Anliegen des Ganzen
- selbstreflexiv auf sich selbst gerichtet.

Für Bohm ist der Denkprozess eine Erweiterung des körperlichen Prozesses, der Körper ist Resonanz auf die Situation und ihre Potenzialität, er ist „Fokus des Lebens an einer bestimmten Stelle“ (Bohm, 1998, S. 75, 167), körperlich gespürte Bedeutung des Themas. Dieses Konzept entspricht dem Felt Sense. Während des Dialogs werden die Körperwahrnehmungen und Empfindungen wie alle anderen Objekte der Aufmerksamkeit in der Schwebe gehalten, um eine Distanz zu wahren (vgl. Gendlin, 1981, S. 21, 65). Gerade im Suspendieren wird die Bedeutung des Körpers besonders erfahrbar (Bohm, 1998, S. 20). „Mit einem Felt Sense fühlt man die Worte, die kommen müssen“ (*carrying forward*) (Gendlin/Wilschko, 2016, S. 122). Es bedarf der Stille, um die eigene Stimme und Sprache zu finden, sie bildet sich im Schweigen. Bohm ging es um eine Transformation des Denkens auf kollektiver Ebene. Der Dialog führt über das Individuelle hinaus und öffnet das Bewusstsein für den umfassenderen sozialen Kontext, in dem wir leben und arbeiten (vgl. Ellinor/Gerard, 2000, S. 21). Ein Dialog kann aber niemals die einzige Gesprächsform in Organisationen sein, ebenso wenig, wie die unmittelbare dialogische Begegnung im Buber'schen Sinne dauerhaft vorherrschen kann, denn sie vollzieht sich immer im Schwingen zwischen Aktualität und Latenz (ebd., 1997, S. 101). In Organisationen braucht es offene, schöpferische dialogische Gespräche (Mandl et. al., 2008) *und* ergebnis- und lösungsorientierte.

## Eine Methode

Die folgende Methode, im Rahmen einer Teamsupervision (vgl. Höher, 2017), verbindet offene, schöpferische dialogische Gespräche und ergebnis- *und* lösungsorientierte:

1. *Setting*: Die Teilnehmenden sitzen im Kreis, in dessen Zentrum sich Gegenstände befinden, die den Blick anziehen, zum Beispiel ein Blumenstrauß oder Objekte, die zum Thema passen, sowie Sprechgegenstand und Klangschale. Der Einsatz dieser Objekte wird erklärt (s. u.).
2. *Einführung*: Zeitrahmen vorgeben: 1 bis 1,5 Stunden sind für Gruppen bis 20 Personen ein guter Einstieg. Man verabredet, ob mitprotokolliert wird und wer das macht, und die folgenden für den Dialog konstitutiven Prinzipien werden vorgestellt.
3. *Prinzipien*:
  - Selbstorganisation: Alle Teilnehmenden sind für den Prozess verantwortlich, niemand moderiert, das Gespräch entwickelt sich aus sich selbst heraus, darf von Thema zu Thema springen.
  - Entschleunigung: Um das Gespräch zu entautomatisieren, spricht jeweils nur die Person, die den Sprechgegenstand in der Hand hält. Sollte es trotzdem hektisch werden oder wenn jemand eine kurze Pause braucht, kann jede/r die Klangschale schlagen, damit alle kurz innehalten. Schweigen ist Teil des Prozesses!
  - Suspendieren: nicht bewerten, sondern achtsam in der Schwebe halten. Es ist überflüssig, andere zu überzeugen!
  - Plädieren: andere einladen, sich der eigenen Meinungen anzuschließen.
  - Freiheit vom Zwang, ein Ergebnis erzielen zu müssen: Man muss das Gespräch nicht auf eine Entscheidung hin engführen.
  - Zuhören: hören, auf das, was gesagt wird, und auf das, was nicht gesagt wird.
  - Sprich von Herzen! Die eigene Stimme erheben, authentisch sprechen.
  - Radikaler Respekt: besonders gegenüber anderen Meinungen.
  - Achtsamkeit: für alle Dimensionen vom eigenen Körper und seinen Empfindungen bis zur Resonanz auf das Ganze und Potenzielle.
4. *Prozess*:
  - *Check-in-Runde*: Hier kreist der Sprechgegenstand. Jede/r kann sich zum Thema oder frei äußern – oder auch nicht. Man kann eine Weile innehalten und den Gegenstand still weiterleiten. Erfahrungsgemäß fühlen sich dadurch alle Teilnehmenden in den Prozess hineingenommen.
  - *Dialog*: Der eigentliche Dialog beginnt, wenn der Sprechgegenstand in der Mitte abgelegt ist. Ab dann erhebt sich jede/r, der/die sprechen möchte, nimmt den Sprechgegenstand aus der Mitte und spricht anschließend vom Platz aus in den Kreis. Danach wird der Gegenstand wieder abgelegt und

steht dem/der nächsten Person zur Verfügung. Jemand kann Schlüsselbegriffe oder Stichworte mitschreiben, z. B. auf Karten, die dann offen in den Kreis gelegt werden. Die Karten werden nicht diskutiert! Es ist zu vermeiden, dass ein/e Moderator/in sich über die Gruppe erhöht, indem sie aufsteht und eine Moderationswand oder ein Flipchart benutzt. Erfahrungsgemäß erleben die Teilnehmenden eine neue Art des Zuhörens und Miteinanders. Man fühlt sich nicht gedrängt, etwas zu sagen und kann alles sagen.

- **Check-out-Runde:** Nach der verabredeten Zeit kreist der Sprechgegenstand wieder, und jede/r ist eingeladen, ein persönliches Abschlussstatement zu geben.
- **Pause:** Vor dem Wechsel in einen anderen Gesprächsmodus ist eine Zäsur zwingend erforderlich. Hier kann Zeit gegeben werden, damit die Teilnehmenden das Erlebte zunächst schriftlich für sich reflektieren.
- **Moderation:** Man kann nun die beschrifteten Karten anpinnen und den weiteren Prozess moderieren. Im Unterschied zum Dialog wird diese Phase ziel- und ergebnisorientiert moderiert und die Komplexität, die zuvor erlebbar war, reduziert. Die Gruppe entscheidet über relevante Themen und Aufgaben und, wie sie damit verfahren will.

## Reflexive kollektive Resilienz

Der Dialog wurde hier als resilienzförderlich eingeführt. Er steht im Zusammenhang a) mit organisationaler Achtsamkeit, Beitrag zur organisationalen Resilienz, ist b) in dialogischen Lern- und Entwicklungsbeziehungen Bestandteil des Sozialkapitals und findet c) im Team- und Organisationslernen seine Berechtigung und Anwendung. Durch die Praxis des Dialogs kann eine neue Beziehungsqualität am Arbeitsplatz entstehen (Ellinor/Gerard, 2000, S. 21). Der Dialog als sich selbst generierender Prozess folgt der Entwicklung des Lebendigen. Er speist sich aus dem kollektiven Bewusstsein der Menschheit (Bohm) und entfaltet die formative Kraft des Werdens (Gendlin) im frei fließenden Gespräch. Worte, die über den Körper Teil und Ausdruck von Resonanz sind (Rosa), bilden Wirklichkeit. Die im Dialog gesprochenen Worte erzeugen einen Prozess neuer Verbindungen und prägen damit andere Beziehungen der Beteiligten zueinander als gewohnt. Sie betonen weniger das Trennende, sondern schaffen Gemeinschaft auf einer neuen, fundamentalen Ebene. Durch das Suspendieren von Verschiedenheit inkludiert der Dialogprozess das Andere.

Im Dialog vertieft sich das Gespräch immer weiter und bewegt sich in Richtung wesentlicher menschlicher Grundanliegen. So stoßen wir durch ihn letztlich auf kollektiv geteilte Erfahrungen von Resilienz, egal von welchem Thema aus wir einsteigen: *reflexive kollektive Resilienz*. Indem wir dafür Worte finden, erschaffen wir Resilienz in Beziehung miteinander und in der Organisation, mit der wir es zu tun haben.

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Personenzentrierte Gesprächsführung (Hrsg.) (1984): *Persönlichkeitsentwicklung durch Begegnung*. Wien: Österreichischer Bundesverlag.
- Badura, B., Greiner, W. e.a. (2013): *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Heidelberg: Springer.
- Baldwin, C. & Linnea, A. (2014): *Circle. Die Kraft des Kreises*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Bonß, Wolfgang (2015): Karriere und sozialwissenschaftliche Potenziale des Resilienzbegriffs. In: Endreß, M. & Maurer, Andreas (Hrsg.): *Resilienz im Sozialen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 15-31.
- Buber, M. (1997): *Das Dialogische Prinzip*. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider.
- Deloch, H. (2018): Vom impliziten Wissen zum gemeinsamen Konzept. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* 1/18, S. 6–11.
- Dietz, K.-M. & Kracht, T. (2011): *Dialogische Führung*. Frankfurt: Campus.
- Ellinor, L./Gerard, G. (2000): *Der Dialog im Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gendlin, E. T. (1981): *Focusing. Technik der Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme*. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Gendlin, E.-T. & Wiltchko, J. (2016): *Focusing in der Praxis. Eine schulenübergreifende Methode für Psychotherapie und Alltag*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Höher, F. (2018): *Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource*. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich Verlag.
- Höher, F. (2017): Transformation Circle. In: Schmid, B. & König, O. (Hrsg.): *Train the Coach*. Bonn: Verlag managerSeminare, S. 239-252.
- Hoffmann, G. P. (2017): *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Heidelberg: Springer.
- Isaacs, W. (2002): *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken*. Bergisch Gladbach, EHP.
- Kalisch, R. (2017): *Der resiliente Mensch*. München/Berlin: Berlin Verlag.
- Langer, E. J. (2015): *Mindfulness. Das Prinzip Achtsamkeit*. München: Franz Vahlen.
- Mandl, C., Hauser, M. e.a. (2008): *Die schöpferische Besprechung. Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Rogers, C. R. (2016): *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rosa, H. (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Senge, P. M. (1996): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Siegrist, U. (2010): *Der Resilienzprozess*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2003): *Das Unerwartete managen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zimmermann, J. & Coyle, V. (2010): *Der große Rat*. Freiburg: Arbor.

Dr. Friederike Höher, Senior Coach (DBVC), Supervisorin (DGSv), Dialogprozessbegleiterin, MBSR-Lehrerin, Coaching Weiterbildungsanbieterin und Autorin

Kontakt:  
info@friederike-hoehler.de