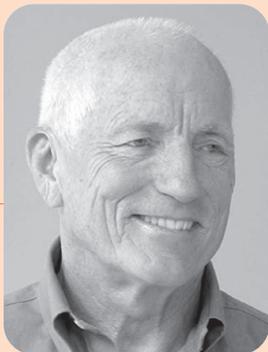


# Von Polaritäten und Problemen

## Wie Gegensätze den Erfolg des Ganzen bestimmen

Barry Johnson und Thomas Schumacher

*Der bewusste Blick auf das Gegenteil trägt dazu bei, Ziele zu erreichen. Die Aufmerksamkeit für Polaritäten kann dabei gute Dienste leisten. Ein Gespräch mit Barry Johnson, einem der Väter des organisationalen Und-Denkens.*



Barry Johnson

Vordenker des Polaritäts-Konzeptes, Gründungspartner und Vorsitzender der Polarity Map™

**Kontakt:**  
barry@polaritypartnerships.com



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation und Führung, Kath. Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

**ZOE:** Herr Johnson, warum sind Paradoxien oder Polaritäten so wichtig, gerade für Führungskräfte, Manager\*innen und Beratende?

**Johnson:** Beim Verständnis der Polaritäten geht es um das Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit. Wir sind in eine interdependente Welt hineingeboren, und die Offensichtlichkeit unserer Interdependenz – auch auf globaler Ebene – nimmt täglich zu. Bei Dingen wie dem Klimawandel geht es nicht nur um die Emissionen eines einzelnen Landes, sondern um die Emissionen aller Länder. Unsere wechselseitige Abhängigkeit in Umwelt und Wirtschaft wird immer deutlicher. Damit steigt die Gefahr, dass eine Polarität als zu lösendes Problem missverstanden wird.

**ZOE:** Wo liegt denn der Unterschied zwischen einer Polarität und einem Problem?

**Johnson:** Wenn ich von Polaritäten spreche, meine ich damit voneinander abhängige Paare, diese werden in der Literatur auch als Paradoxien, Dilemmata oder Spannungen bezeichnet. Sie sind nicht nur Diagramme an der Wand, sondern Energiesysteme, in denen wir leben. Die Polaritäten-Perspektive hilft, den Widerstand gegen Veränderungen und polarisierende Konflikte wirksam anzugehen.

Ein zu lösendes Problem erfordert ein Entweder-/oder-Denken, während eine zu bewältigende Polarität ein *Und-Denken* erfordert. Nehmen wir an, Sie erhalten ein Angebot für eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen. Dies ist ein zu lösendes Problem. Bleiben Sie, wo Sie sind, *oder* gehen Sie? Auch wenn der Entscheidungsprozess kompliziert sein mag, haben Sie am Ende das Problem gelöst und können sich anderen Problemen zuwenden.

**«Jeder Pol hat einen essenziellen Beitrag, den er in die Beziehung einbringt.»**

Das Entweder-oder-Denken ist unerlässlich, um eine Menge Dinge zu erledigen. Wenn Sie es mit Polaritäten zu tun haben, hat es keinen Sinn, ein solches Entweder-/oder-Denken anzuwenden. Betrachten wir zum Beispiel die Polarität von Einatmen und Ausatmen. Es gibt ein Energiesystem, welches durch seine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Jeder Pol hat einen essenziellen Beitrag, den er in die Beziehung einbringt; wir atmen ein, um Sauerstoff zu bekommen, und wir atmen aus, um Kohlendioxid auszuscheiden. Jeder Pol hat auch seine eigenen Grenzen; zu viel Kohlendioxid markiert die Grenze des Einatmens, die Grenze des Ausatmens setzt der Mangel an Sauerstoff. Das Energiesystem sorgt also dafür, dass man sich zwischen den bei-

den Polen bewegt, den Nutzen maximiert und die Grenzen minimiert. Es ist lächerlich, ein *oder* zwischen diese beiden Pole zu stellen, als ob es sich um ein zu lösendes Problem handelt; man wählt nicht das eine oder das andere. Die Wendepunkte kommen als Set und jeder Mensch hat diese Polarität seit seiner Geburt genutzt.

**ZOE:** Können Sie ein weiteres Beispiel für eine Polarität nennen?

**Johnson:** Ein anderer Fall ist der Prozess von Aktivität und Ruhe in unserem Leben. Wir stehen morgens auf, sind aktiv und angeregt und genießen das. Wenn wir lange genug aktiv sind, ohne uns auszuruhen, übernehmen wir uns. In der Erwartung, ohne Pause ausgebrannt zu sein, ruhen wir uns aus und erholen uns. Wenn wir uns dabei aber nur auf die Ruhe konzentrieren, ohne etwas zu tun, fühlen wir uns gelangweilt und kehren zur Aktivität zurück. Wir alle leben in dieser Polarität und bewältigen sie im Laufe der Zeit.

**ZOE:** Wie gelingt die Bewältigung einer solchen Polarität?

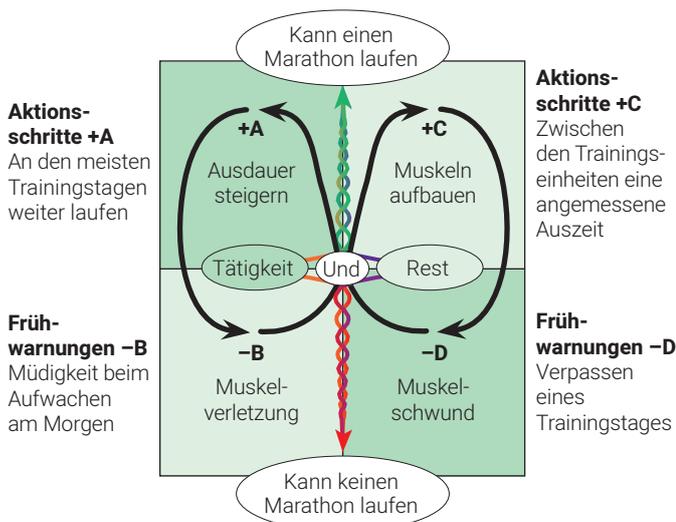
**Johnson:** Obwohl wir alle Aktivität und Ruhe in unserem Leben haben, können nicht alle von uns einen Marathon laufen. Um einen Marathon zu laufen, müssen wir Aktivität und Ruhe nutzen, indem wir die Vorteile der Polarität maximieren, während wir ihre Nachteile minimieren. Wir beginnen am unteren Ende der Polaritätskarte (siehe Abbildung 1), wo wir keinen Marathon laufen können, und unser größeres Ziel ist, einen Marathon zu laufen (und damit am oberen Ende der Karte anzukommen). Dies erfordert eine bewusste Nutzung von Aktivität und Ruhe. Während wir also diesen Prozess durchlaufen, setzen wir auf die Vorteile der Aktivität, die darin besteht, unsere Ausdauer zu steigern, mit einem Aktionsschritt: Wir laufen an den meisten Trainingstagen etwas weiter. Jetzt müssen wir auch die Vorteile der Ruhe maximieren; Muskeln bauen sich auf, wenn wir uns ausruhen und dabei regenerieren. Wir müssen also an den meisten Trainingstagen weiterlaufen und uns zugleich zwischen den Trainingseinheiten ausreichend Zeit für den Muskelaufbau nehmen. Wir maximieren die Vorteile der Polarität, indem wir Maßnahmen ergreifen, um beide Pole zu fördern.

Um eine Polarität gut zu managen, müssen wir auch die Nachteile der Pole minimieren. Das erreichen wir vor allem, indem wir auf Frühwarnungen achten. Um beim Lauftraining zu bleiben: Wenn wir uns zu sehr auf die Aktivität konzentrieren und dabei die Ruhe vernachlässigen, werden wir Muskelverletzungen als Nachteil der Aktivität zu spüren bekommen. Um das zu vermeiden, müssen wir auf frühe Warnsignale achten, z. B. ob wir nach dem Schlafen noch müde sind, und entsprechende Maßnahmen ergreifen wie z. B. die Trainingsbelastung reduzieren. Konzentriert man sich hingegen zu sehr auf die Ruhe und vernachlässigt die Aktivität und das Abrufen von Leistung, können Muskeln verkümmern. Ein Frühwarnzeichen kann das Auslassen von ein oder zwei Trainingstagen sein.

Abbildung 1

**Das Wechselspiel der Polarität – Beispiel Marathon-Training**

Hebelwirkung = Maximierung der Vorzüge und Minimierung der Nachteile



Die Polarity Map, Prinzipien und Ressourcen von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC

Wenn wir also die Polarität gut nutzen, haben wir bessere Chancen, einen Marathon zu laufen.

**ZOE:** Gehen wir zurück zu Organisationen: Wie können Führungskräfte Polaritäten nutzen?

**Johnson:** Die erste wichtige Botschaft ist, dass Führungskräfte und Organisationen, die Polaritäten gut nutzen, insgesamt besser abschneiden als solche, die das nicht tun. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Effektive Führungskräfte sind in der Lage, sowohl klar als auch flexibel zu sein und dabei die negativen Seiten dieser Polarität zu minimieren: Starrheit und Mehrdeutigkeit. Ein weiteres Beispiel: Ich habe mit einem weltbekannten Unternehmen zusammengearbeitet, das die Werte «Wohlbefinden» und «Wohlergehen» vertritt, wobei «Wohlbefinden» gleichbedeutend ist mit «Rentabilität» und «Wohlergehen» gleichbedeutend ist mit «Fürsorge» für die Mitarbeitenden und für die Umwelt. Übrigens: Viele Führungskräfte und Organisationen nutzen aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Werte und ihrer Absichten die Polaritäten sehr gut, auch wenn sie vielleicht noch nie explizit etwas davon gehört haben!

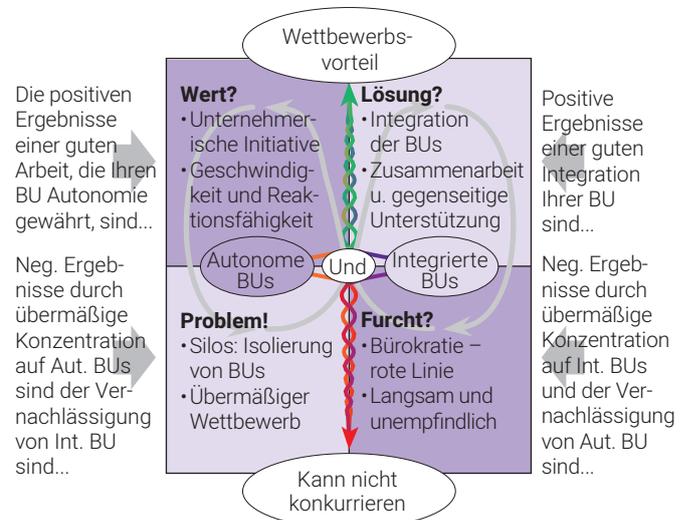
**ZOE:** Wie gehen Sie mit Polaritäten in organisationalen Veränderungsprozessen um?

**Johnson:** Ich habe vor einiger Zeit mit einem multinationalen Unternehmen mit Sitz in den USA und 46 Ländern telefoniert, genauer mit dem Chief Operating Officer, dem Chief Information Officer und dem Leiter des Designteam. Sie koordinieren ein viertägiges Treffen zur Führungskräfteentwicklung für die 250 wichtigsten Mitarbeitenden des Unternehmens – und ein halber Tag soll dem Thema Polaritäten gewidmet werden. Es geht um einen Design Call, und sie teilten mir mit, dass das Thema «Führen durch Werte» lautet. Das fand ich großartig, weil Werte oft in Paaren auftreten. Wenn ich mit neuen Organisationen zusammenarbeite, ermutige ich sie, ihre Werte zu klären und diese in Paaren zusammenzustellen. Wenn sie bereits eine Reihe von Werten haben, dann schaue ich mir sie an und überprüfe, ob in der Liste Wertepartner enthalten sind. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel Aktivität als Wert hat, würde ich nach Ruhe suchen. Wenn sie keine Ruhe haben, ermutige ich sie, Ruhe in ihr Wertesystem aufzunehmen, damit sie sowohl Aktivität als auch Ruhe verfolgen. Die Aufnahme des Wertepartners macht die Mitarbeitenden des Unternehmens weniger anfällig für Burnout, weil sie nicht nur aktiv wären, sondern auch Ruhe einbauen würden.

Als ich das Beispiel skizzierte, erwiderte der Chief Operating Officer: «Moment. Wenn Sie mit unseren Werten herumspielen, dann möchte ich wissen, was Sie damit vor den Augen unserer 250 wichtigsten Mitarbeitenden machen.» Ich bat meine Gesprächspartner also, mir ihre Werte zu schicken und ordnete sie in meinem Sinn. In der Polaritätskarte (siehe Abbildung 2) kann man sehen, dass der Wettbewerbsvorteil an der Spitze

Abbildung 2

### Die Polaritätskarte von Unternehmenswerten



Die Polarity Map, Prinzipien und Ressourcen von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC

steht, darum geht es ja. Einer der Werte, den die Organisation identifiziert hatte, waren autonome Geschäftseinheiten. Wenn man in 46 Ländern ansässig ist, ist eine gewisse Autonomie der Geschäftseinheiten natürlich sehr sinnvoll, und so überraschte es mich nicht, dass autonome Geschäftseinheiten als Wert auftauchten. Was ich vergeblich suchte, war ein ergänzender Wert, damit die Konzentration auf autonome Geschäftseinheiten nicht dysfunktional wird. Was könnte eine solche Interdependenz sein, nach der wir bei autonomen Geschäftseinheiten suchen?

### «Die Aufnahme des Wertepartners macht weniger anfällig.»

**ZOE:** Etwas, das Synergien und Integration schafft?

**Johnson:** Ja. Es ist eine Art zentrale Integration oder Koordination erforderlich, und so etwas stand nicht auf der Werteliste. Wenn man sich zu sehr auf einen Pol konzentriert und den anderen vernachlässigt, bekommt man wahrscheinlich die Nachteile des Pols, auf den man sich fokussiert. Mit autonomen Geschäftseinheiten als Wert, also ohne echtes Wertepaar, ist eine Organisation also anfällig dafür, sich zu sehr auf autonome Geschäftseinheiten zu konzentrieren und dabei die Integration zu vernachlässigen. Was wären also die resultierenden negativen Folgen einer übermäßigen Konzentration auf autonome Geschäftseinheiten?

**ZOE:** Es könnte Silos geben, es kann Redundanzen geben, der Wettbewerb zwischen den Einheiten könnte übermäßig sein.

**Johnson:** Ganz genau! Ich teilte meinen Gesprächspartnern also mit, dass ihre Organisation mit Silos, übermäßigem Wettbewerb, Redundanzen usw. konfrontiert ist oder sein wird. Irgendwann würden die Verantwortlichen das als Problem erkennen und die Teams zusammenbringen, um eine Lösung zu finden – weg von Silos und Wettbewerb, hin zu den Vorteilen integrierter Geschäftseinheiten, also den Vorteilen des anderen Pols. Was wären dann die positiven Ergebnisse einer guten Integration der Geschäftseinheiten?

### «Wir gehen den Wandel im Sinne einer Gap-Analyse an, aus einem Problem, einer Lösung und einer Strategie.»

**ZOE:** Das wäre die Integration von Geschäftseinheiten und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zur höheren Effizienz.

**Johnson:** Stimmt! Deshalb habe ich ihnen Folgendes gesagt: Sie müssten von Silos zur Integration und vom Wettbewerb zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung übergehen. Aber selbst, wenn alle Beteiligten damit einverstanden wären, würden sie das nicht tun. Da wurde es still am anderen Ende der Leitung. Schließlich meldet sich der Chief Operating Officer zurück und herrschte mich an: «Mit wem haben Sie gesprochen?» Ich antwortete, dass ich mit niemandem gesprochen habe, aber dass ich wüsste, wie Polaritäten und Werte funktionieren – und Dinge deshalb sehr vorhersehbar seien. Daraufhin er: «Ich verstehe, wie autonome Geschäftseinheiten als Wert zu Silos und übermäßigem Wettbewerb führen. Ich verstehe auch, dass wir als Reaktion darauf Integration und Zusammenarbeit anstreben müssten. Aber woher wussten Sie, dass wir uns nicht an das halten, was wir versprochen haben? Vor zwei Jahren waren wir uns beim Treffen mit den Leitern aller Geschäftsein-

heiten persönlich einig, dass wir die Integration der Geschäftseinheiten, die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung vorantreiben wollten – trotzdem haben wir uns in den letzten zwei Jahren kaum einen Zentimeter bewegt. Das kostet uns Millionen Dollar. Woher also wussten Sie das?» Meine Antwort war einfach: «Vielleicht sollten wir das beim Workshop anschauen».

Warum ich es wusste? Aus Perspektive der Polarität wusste ich: Widerstand ist wie eine Mauer und hat mit einem Wertesystem zu tun, das meine Gesprächspartner dazu veranlasste, autonome Geschäftseinheiten hoch zu bewerten. Das hat nicht zuletzt etwas mit Ängsten zu tun. Wird der Wandel aus einem Entweder-oder-Denken heraus angegangen, wird die Situation als ein Problem konstruiert, das es zu lösen gilt: Werden wir Silos haben oder werden wir zusammenarbeiten? Wir gehen den Wandel in Sinne einer Gap-Analyse an, die aus drei Teilen besteht: einem Problem, einer Lösung und einer Strategie.

**ZOE:** Viele Veränderungskonzepte folgen dieser Logik der Gap-Analyse. Es gibt ein Delta, das es zu überwinden gilt. Was halten Sie daran für problematisch?

**Johnson:** Diese Analyse beginnt mit dem gegenwärtigen Zustand und dem, was uns Sorgen bereitet. Dann folgt eine Lösung unter Berücksichtigung der von uns bevorzugten Zukunft, und drittens umfasst sie die Entwicklung einer Strategie. Aus einer Polaritäten-Perspektive kann man in einer so genannten Polarity Map® die Nachteile des einen Pols, die Vorteile des anderen Pols und eine Strategie für den Weg dorthin darstellen. Dies ist für den Wandel notwendig, aber unvollständig. Bei der Gap-Analyse werden die Menschen übersehen, die aus der Perspektive der Polarität die vorgeschlagene Lösung gerade als Problem sehen. Sie haben Angst, dass der Weg dorthin problematisch sein könnte, weil sie seine Nachteile sehen. Sie haben selbst auch einen Wert, an dem sie festhalten, den sie als Lösung ansehen, und ihre Strategie besteht darin, an diesem historischen Wert festzuhalten und sich den Veränderungsbemühungen zu widersetzen.

Doch zurück zu unserem Beispiel: Ich wusste, dass der Widerstand in der Organisation von Leuten kommen würde, die Angst vor der Kehrseite des Pols haben, auf den sie zusteuern. Gleichzeitig ist klar, dass sie an der Seite des Pols, von dem sie sich entfernen, festhalten wollen. Ihre Strategie besteht darin, einfach festzuhalten, Widerstand zu leisten.

In dem Moment, in dem wir wissen, was diese Elemente sind, können wir uns um die fehlenden Teile kümmern, und zwar indem wir auf die Polaritätskarte zurückgreifen. Wir haben also eine Lösung: den Übergang von Silos zur Integration. Und wir haben einen Wert, den wir kennen und beachten müssen, nämlich die Vorteile autonomer Geschäftseinheiten. Was wären die positiven Ergebnisse, wenn das Unternehmen seiner Geschäftseinheit Autonomie gewährt?

### Barry Johnson – Biografie



Gründungspartner, Vorsitzender und Erfinder der Polarity Map® und deren Prinzipien, die er 1975 erstmals veröffentlichte. Seitdem arbeitet Barry Johnson weltweit mit Menschen und Organisationen an der Verbindung von Oder-Denken mit Und-Denken. Sein Polaritäts-Konzept wird in Wirtschaft und Industrie, der öffentlichen Verwaltung, in der Bildung und von Non-Profit Organisationen angewendet. In seinem neuesten Doppeltitel *And: Volume One – Foundations and And: Volume Two – Applications* stellt er dar, was er und seine Kolleg\*innen seit Erscheinen seines ersten Buchs *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* im Jahr 1992 gelernt haben.

**ZOE:** Wahrscheinlich gäbe es in all diesen Ländern Unternehmergeist, mehr Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit.

**Johnson:** Genau! Das ist ein springender Punkt, und es wird deutlich, dass so etwas in der Gap-Analyse nicht auftaucht. Es ist auch der Grund, warum meine Gesprächspartner autonome Geschäftseinheiten überhaupt als Wert auf ihrer Liste hatten. Mir war klar, dass autonome Geschäftseinheiten einen Wert darstellen, an dem sie festhalten würden – wenn man unternehmerische Initiative und Schnelligkeit sehr schätzt, hat man große Angst, diese zu verlieren. Daraus folgt die nächste Frage: Wenn man also Wert auf diese Dinge legt, was gäbe es dann zu befürchten, wenn man sich zu sehr auf integrierte Geschäftseinheiten konzentriert und dabei die autonomen Geschäftseinheiten vernachlässigt?

**ZOE:** Das wäre vermutlich langsam und bürokratisch zu werden.

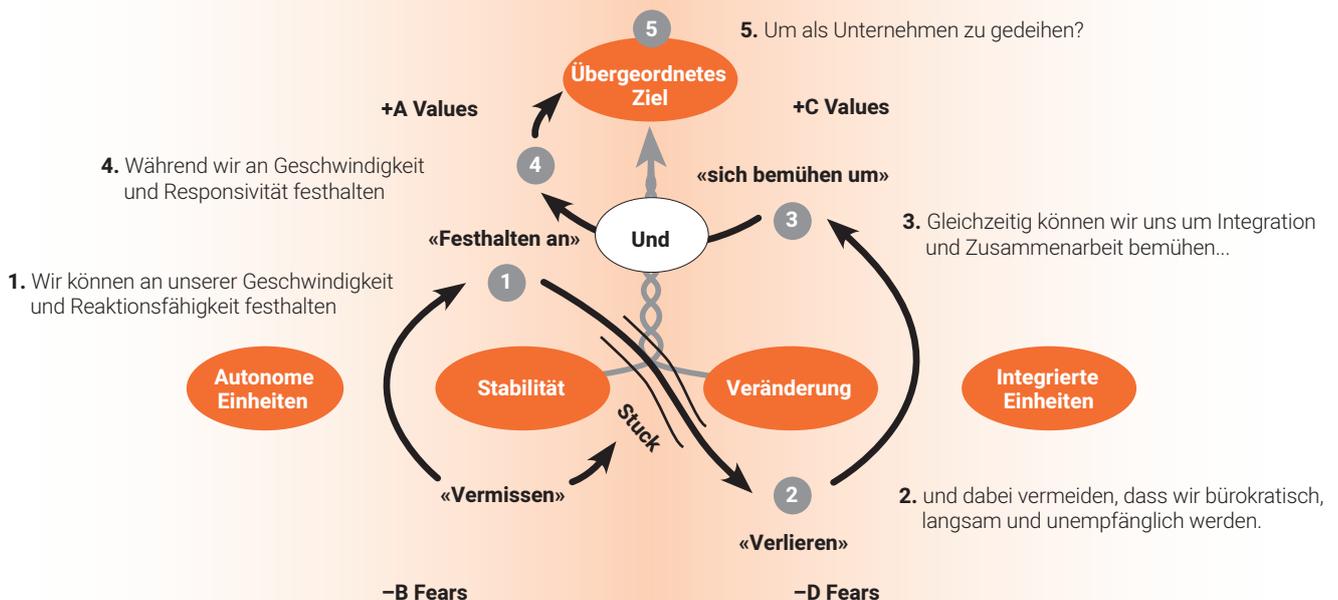
**Johnson:** Richtig. Es ist die Angst vor genau diesem Nachteil, die dazu führt, dass die Führung mit ihrer Organisation nicht in der Lage ist, tatsächlich dorthin zu gehen, wo sie angeblich hin will. Es können zwar alle kognitiv zustimmen, sind aber emotional nicht an Bord, weil sie Angst davor haben, langsam und bürokratisch zu werden. Diese Angst hindert sie daran, ihren Worten Taten folgen zu lassen. Aus einer Polaritäten-Perspektive kann man das vorhersehen. Und: Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss man beides anstreben. Als ich mich zwei Monate später dann wirklich mit den 250 Manager\*innen traf,

teilten wir sie in Sechsergruppen ein und gaben ihnen Polaritätskarten. Wir hatten in diese oben bereits das übergeordnete Ziel – ein florierendes, wettbewerbsfähiges Geschäft – und unten die tiefere Furcht – ein schrumpfendes Geschäft – eingetragen. Jede Gruppe wurde gebeten, die Vorteile von autonomen Geschäftseinheiten und die Vorteile von integrierten Geschäftseinheiten sowie die Nachteile jeder dieser Möglichkeiten zu erarbeiten. Dafür gab es 15 Minuten Zeit.

**ZOE:** Jetzt wird es spannend. Wie ging es weiter?

**Johnson:** Der nächste Schritt bestand darin, Maßnahmen zu sammeln, die sicherstellen, dass unternehmerische Initiative, Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit gefördert werden. Darauf folgend wurde eine Liste von Maßnahmen zur Integration und Zusammenarbeit formuliert. Dann identifizierten wir Frühwarnungen bezüglich wachsender Bürokratie und Verwaltungsaufwand oder dass man in Silos und übermäßigen Wettbewerb geraten würde. Bei den 250 Teilnehmenden gab es in den vier Quadranten viele inhaltliche Überschneidungen und eine Menge interessanter Dinge, die die Fähigkeit der Beteiligten verbessern, die Polarität zu nutzen. Aus Perspektive der Polarität ist jede Veränderungsmaßnahme Teil eines Unendlichkeitsschleifensystems, dabei ist Polaritätsenergie im Spiel, hier im Beispiel bei der Polarität von Stabilität und Veränderung. Außerdem reicht alle hierarchische Macht in einem Veränderungsprozess nicht aus, um eine fälschlicherweise als Problem behandelte

Abbildung 3  
Prozess des Loslörens



Polarität zu lösen. Ist ein Veränderungsprozess an einen Pol einer Polarität gebunden, ist sein Scheitern quasi garantiert. Wollen Sie Erfolg haben, binden Sie ihren Change an beide Pole. Diese Polarität wird immer verfügbar sein, denn Polaritäten sind unzerstörbar.

**ZOE:** Was bedeutet das ganz praktisch für Organisationsentwicklung, wenn die Polarität diagnostiziert ist?

**Johnson:** Sobald Sie die Polaritäten-Karte ausgefüllt haben, bauen Sie Maßnahmen ein, um die Vorteile zu maximieren und Frühwarnungen zu identifizieren. Wir nennen das den *Getting Unstuck-Prozess*. Bei Veränderungsprozessen haben wir Kontinuität und Transformation oder Stabilität und Veränderung als Polarität. Wenn wir auf der negativen Seite eines Pols feststecken und feststellen, dass wir blockiert sind und die positive Seite des anderen Pols nicht erreichen, müssen wir auf die Werte schauen, an denen die Beteiligten festhalten, die sich gegen Veränderungen wehren. Im nächsten Schritt gehen wir dem nach, was sie zu verlieren befürchten, damit wir ihnen versichern können, dass wir daran festhalten. Die Frage ist also, wie wir uns den positiven Teil erschließen, und gleichzeitig an den vorhandenen Werten festhalten, um das größere Ziel zu erreichen.

### «Wenn es sich um eine Polarität handelt, dann ist es ein Sowohl-als-auch-Problem.»

An dieser Stelle geht es um den *Prozess des Loslösens (Getting Unstuck)*: Wir fahren im Wesentlichen die Unendlichkeitsschleife zurück, um das übergeordnete Ziel zu erreichen. Die Art und Weise, wie wir uns bei dem oben beschriebenen Fortune-100-Unternehmen aus der Sackgasse befreit haben, sah so aus: Die Polarität spannte sich zwischen autonome Geschäftseinheiten und integrierte Geschäftseinheiten, aber es gab auch eine Polarität aus Kontinuität und Transformation (siehe Abbildung 3). Was also fehlte, waren Integration und Zusammenarbeit. Um sich aus der Sackgasse zu befreien, musste zunächst die Botschaft bestätigt werden, dass das Unternehmen an Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit festhalten kann (1) und es vermeidet, bürokratisch, langsam und reaktionslos zu werden (2), gleichzeitig sich als Organisation um Integration und Zusammenarbeit bemüht (3) und dabei an Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit festhalten wird (4), um als Unternehmen erfolgreich zu sein (5). Das ist es, was wir den Prozess des Loslösens nennen.

**ZOE:** Also letztlich der Schritt raus aus der linearen Gap-Analyse inklusive Problem, Ziel und der Frage «Wie kommen wir von A nach B?»

**Johnson:** Nun ja. Die Elemente der Gap-Analyse sind darin enthalten, doch es gibt zwei Lücken. Man muss den Prozess verdoppeln. Man braucht einmal eine Strategie, um das zu erreichen, was man erreichen will, aber eben auch eine Strategie, um das beizubehalten, was man beibehalten will. Ein Veränderungsprozess ist immer eine Doppelstrategie, die darauf achtet, was man beibehalten muss, während man zugleich berücksichtigt, was man anstrebt. Wir sind überzeugt, dass man beides tun kann.

**ZOE:** Deshalb also nicht «Oder», sondern «Und»?

**Johnson:** Richtig. Wenn es sich um eine Polarität handelt, dann ist es ein Sowohl-als-auch. Es gibt allerdings alle möglichen Entweder-/oder-Probleme, die Sie inmitten einer Polarität lösen müssen. Also gibt es alle möglichen Oder-Fragen, die eingebaut sind. Wenn Sie sich zum Beispiel Ihre Maßnahmen ansehen, verwenden Sie das *Oder-Denken*: werden wir dies tun oder werden wir das tun. Wir nutzen unsere Problemlösungen, um eine Polarität gut zu nutzen. Wir tun das einfach im Rahmen einer Problemlösung für den Inhalt der Polaritätenkarte; wir lösen das Problem für die Maßnahmen und die Frühwarnungen. Damit ist es ein Problemlösungsprozess im Rahmen der Erstellung und Nutzung einer Polaritätskarte.

**ZOE:** Können Sie uns einen Überblick darüber geben, wie dieser Prozess funktioniert?

**Johnson:** Wir setzen SMALL als Akronym für einen fünfstufigen Prozess. Der erste Schritt ist *Seeing (Erkennen)*. Wenn wir uns mit einem Problem befassen, vor allem, wenn wir Widerstand oder Konflikt erleben, stellt sich die Frage, ob es eine zugrunde liegende Polarität gibt. Wenn wir glauben, dass es eine Polarität gibt, besteht der nächste Schritt darin, im *Mapping (Kartieren)*: Was wären die Vorteile für jeden Quadranten? Was wäre das übergeordnete Ziel? Wie könnten die Namen der Pole lauten? Wir tun dies, um die Karte vollständiger zu sehen.

Wenn wir die Karte erstellt haben, kommt das *Assessing (Bewerten)*: Wie gut gelingt es uns, die Vorteile zu maximieren und die Nachteile zu minimieren? Aus der Bewertung kommt das *Learning (Lernen)*, was uns im letzten Schritt bei der Nutzung der Vorteile unterstützt. Beim *Leveraging (Umsetzung)* geht es darum, für jeden Vorteil Maßnahmen zu identifizieren und für jeden Nachteil Frühwarnungen zu formulieren. Im Idealfall sind die wichtigsten Interessengruppen in den gesamten SMALL-Prozess des Erkennens, Kartierens, Beurteilens, Lernens und Nutzens der Polaritäten eingebunden.

**ZOE:** Was wäre ein Beispiel für den SMALL-Prozess?

**Johnson:** Als David Wennergren im Pentagon als stellvertretender Chief Information Officer für das gesamte Verteidigungsministerium startete, erhielt ich seinen Anruf. Er beschrieb mir seine Situation wie folgt: «Barry, während ich in diesem neu-

en Job herumkomme und mit verschiedenen Leuten spreche, versuche ich, viel zuzuhören. Ich habe diese beiden Fraktionen, die sich gegenseitig an die Gurgel gehen. Die eine Gruppe sagt, wir müssen bei der Informationssicherheit gute Arbeit leisten, denn 9/11 war eine Folge unserer mangelnden Informationssicherheit – sie sagen, wir müssten sicherstellen, dass wir unserem Land durch eine strenge Informationssicherheit dienen und es schützen können. Die anderen sagen, dass wir einen guten Informationsaustausch haben müssen, weil das Problem von 9/11 in ihren Augen ein Resultat des mangelnden Informationsaustauschs zwischen unseren Abteilungen war. Jeder versucht, das Land vor dem anderen zu schützen! Ist das eine Polarität?». Im Gegensatz zu den beiden Fraktionen war David der Meinung, dass er sowohl Informationssicherheit als auch Informationsaustausch betreiben müsste.

Wir trafen uns also für einen knappen Tag mit dem Führungsteam im Pentagon und begannen auf einem großen Bildschirm mit einer leeren Polaritätskarte. Die Teilnehmenden erstellten die Inhalte für die Karte mit Informationsaustausch und Informationssicherheit als Pole. Dann erarbeiteten wir gemeinsam das übergeordnete Ziel und die tiefere Furcht. Ich fragte, was die positiven Ergebnisse wären, wenn man den Informationsaustausch gut machen würde. Als Vorteile des Informationsaustauschs wurden Innovation, Kreativität, Agilität und ein größeres Bewusstsein für die nationale Sicherheit genannt. In Bezug auf Informationssicherheit wurden die Vorteile Schutz, Verringerung der Verluste, höhere Kosten für den Angreifer,

um uns tatsächlich anzugreifen, und Erhöhung der nationalen Sicherheit benannt.

**ZOE:** Die Polarität war also offensichtlich. Wie ging es weiter?

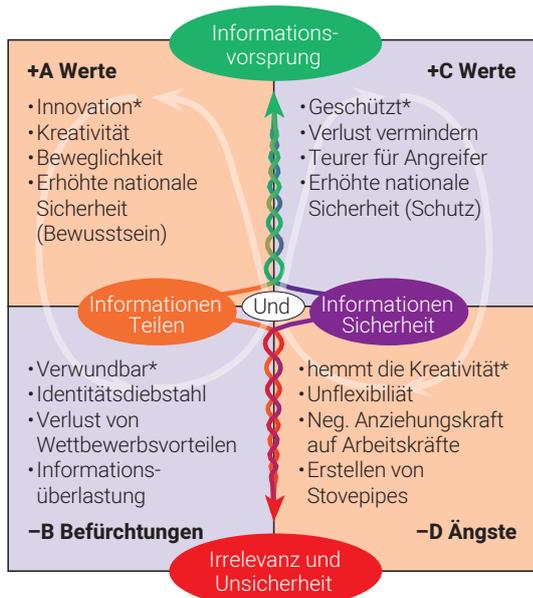
**Johnson:** Als ich fragte, was passieren würde, wenn man sich zu sehr auf den Informationsaustausch konzentrierte und die Informationssicherheit vernachlässigte, gab es als Antworten, dass wir dann verwundbar wären, dass es Identitätsdiebstahl gäbe, dass der Wettbewerbsvorteil verloren ginge und dass es eine Informationsflut gäbe. Auf die Frage, was passiert, wenn man sich zu sehr auf die Sicherheit konzentrierte und den Informationsaustausch vernachlässigte, nannten die Beteiligten, dass die Kreativität unterdrückt würde, man unflexibel sei, die Attraktivität für Mitarbeitende leide (siehe Abbildung 4).

**«Wir begannen auf einem großen Bildschirm mit einer leeren Polaritätskarte.»**

Nachdem wir die Karte erstellt hatten, fragte ich nach dem eigentlichen Ziel, Informationsaustausch und Informationssicherheit gut zu nutzen. Es ging ihnen als Organisation darum, sich einen Informationsvorsprung zu verschaffen und Irrelevanz und Unsicherheit zu vermeiden.

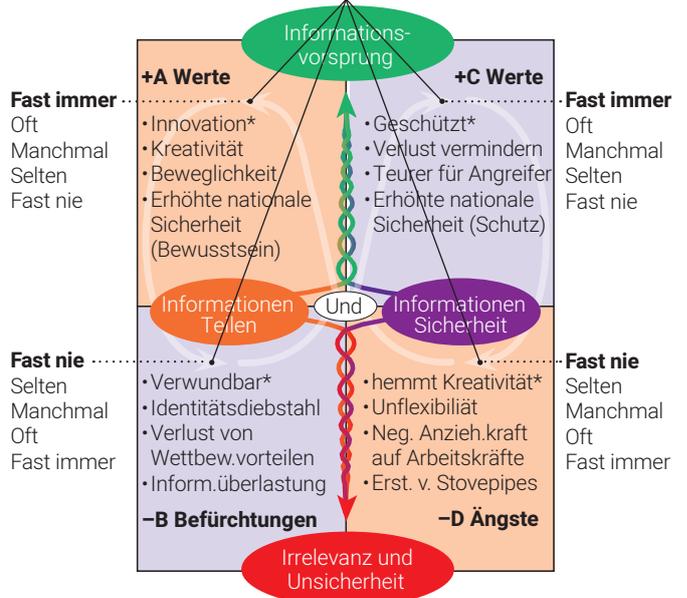
Im Anschluss an das Seeing und Mapping erfolgte das Assessing. Dafür nutzen wir ein Bewertungsinstrument, mit dem

**Abbildung 4**  
Mapping/Kartieren



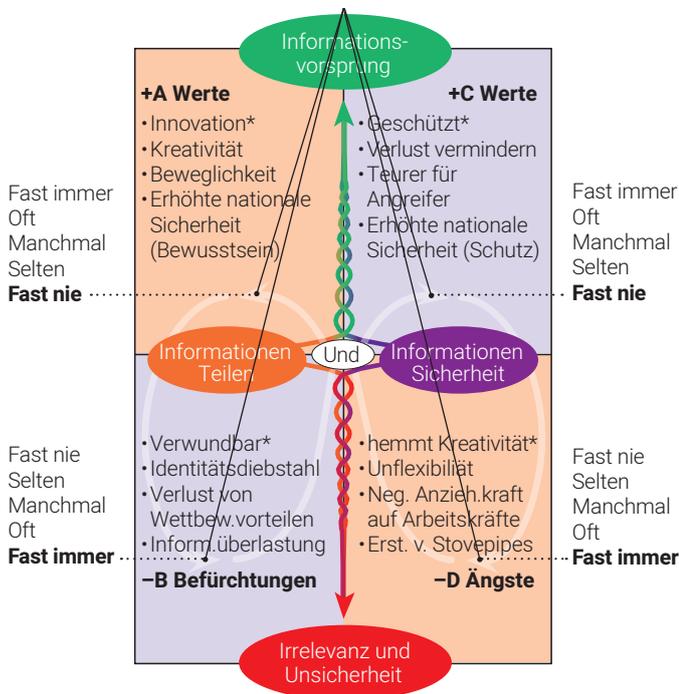
\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

**Abbildung 5**  
Assessing/Bewerten



\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

**Abbildung 6**  
Assessing/Bewerten



\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

wir die Polaritäten bewerten können. Die Grundlage dieses Bewertungsinstrumentes ist die Annahme, dass wir alle Vorteile maximieren und alle Nachteile minimieren wollen. Wir wollen uns fast nie im negativen Bereich der Karte bewegen und fokussieren fast immer den positiven Bereich der Karte.

In diesem Fall haben wir es mündlich geprüft. Bei der Polaritätsbewertung wollen wir idealerweise «fast immer» und «fast nie» haben (vgl. Abbildung 5). Wenn nun der Fokus zu sehr bei dem einen Pol der Informationssicherheit liegt, gelangt man in den negativen Bereich des Pols der gemeinsamen Nutzung von Informationen und umgekehrt. Ich fragte im vorliegenden Fall die Teilnehmenden, wie sie die Unendlichkeitsschleife in dieser Polaritätskarte für sich beschreiben würden, und sie erklärten, dass es so aussehe, als ob sie in den negativen Bereich beider Pole kommen (vgl. Abbildung 6).

**ZOE:** Wie geht es im Anschluss an die Bewertung der Pole dann weiter?

**Johnson:** In unserem Fall hieß das für die Teilnehmenden: Was könnten sie tun, um den Informationsaustausch zu maximieren, und was können sie tun, um die Informationssicherheit zu maximieren. Die konkrete Antwort: Man müsste zunächst die Notwendigkeit des Informationsaustauschs verstehen und den Wert der Sicherheit erkennen. In Bezug auf die Ausbildung müsste man lernen, wie und warum Informatio-

**Abbildung 7**

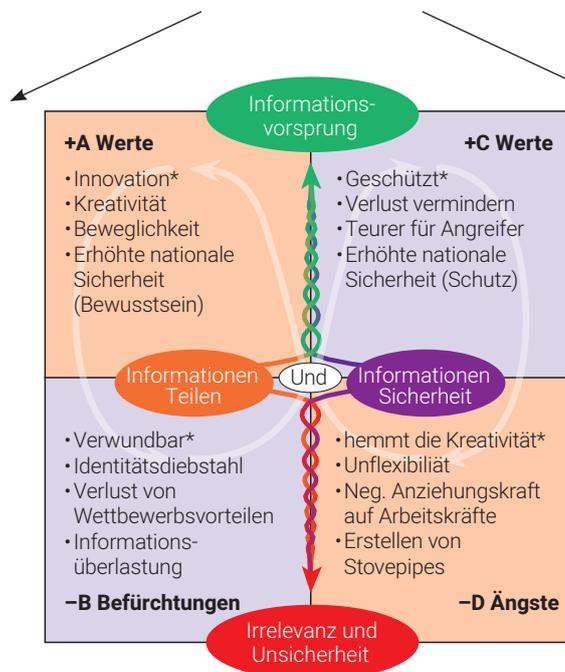
Leveraging und Aktionsschritte

**Aktionsschritte +A**

Wie können wir durch die Konzentration auf diesen linken Pol positive Ergebnisse erzielen oder aufrechterhalten? Wie? Für wen? Bis wann? Maßnahmen?

1. Marketing\* (verstehen, dass man teilen muss)
2. Schulung (wie/warum teilen?)
3. Integration von Sicherheitslösungen in gemeinsame Aktivitäten

\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

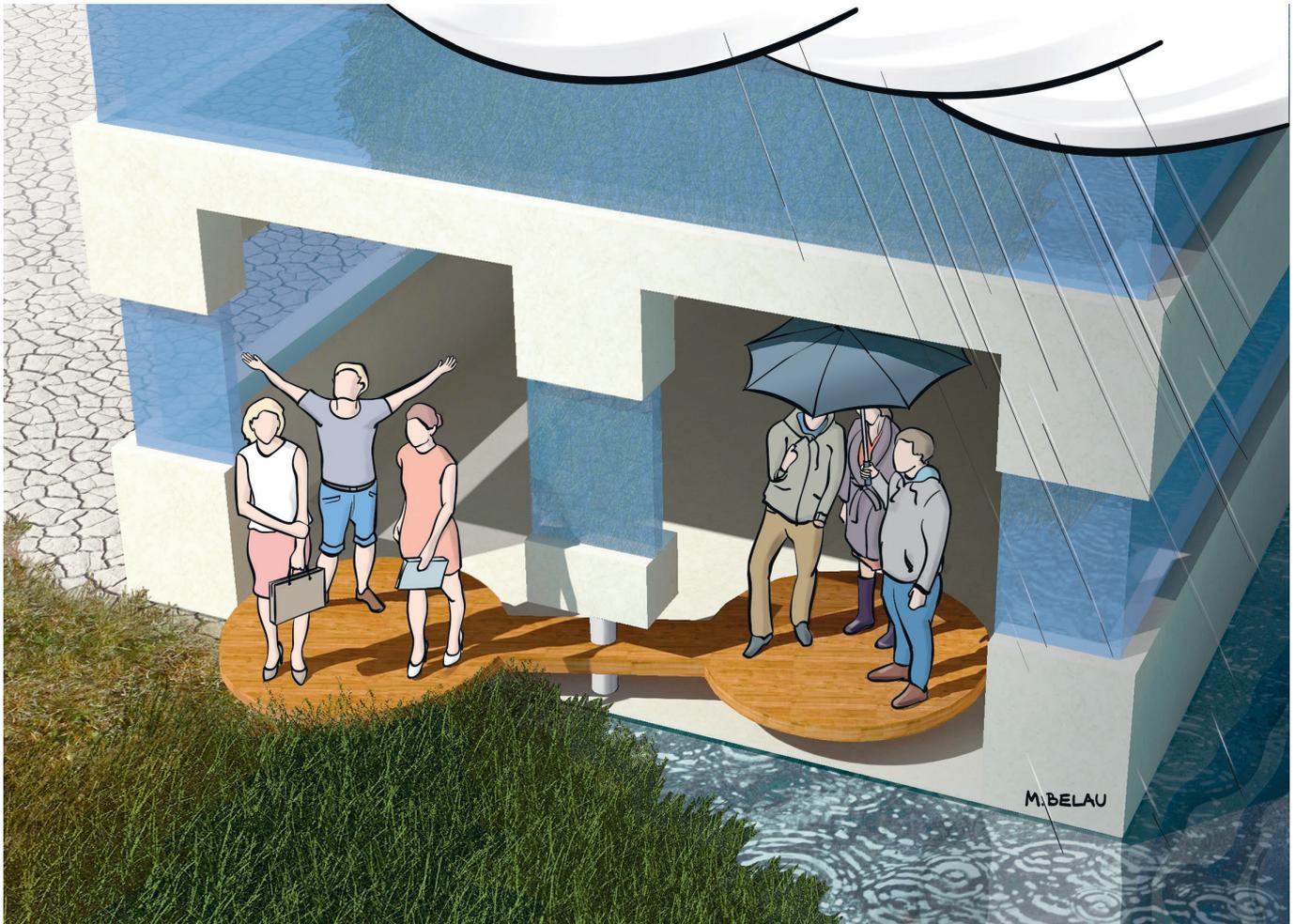


**Aktionsschritte +C**

Wie können wir die positiven Ergebnisse erzielen oder aufrechterhalten, wenn wir uns auf diesen rechten Pol konzentrieren? Wie? Für wen? Bis wann? Maßnahmen?

1. Marketing\* (Verständnis für den Wert der Sicherheit)
2. Schulung (Einübung einer guten Sicherheitshygiene)
3. Bereitstellung von guten Sicherheitswerkzeugen





– und eine reiche Ressource ist. Dann muss man einfach anfangen, die zugehörige Polaritätskarte zu erstellen.

**ZOE:** *Und was müssen die beteiligten Akteur\*innen über Polaritäten wissen?*

**Johnson:** Es bedarf einer sehr einfachen Einführung, was Polaritäten sind und wie sie funktionieren. Gerade genug Informationen, damit sich die Stakeholder an dem Prozess beteiligen können, die wichtigsten Polaritäten zu identifizieren. Im Pentagon habe ich weniger als eine halbe Stunde mit der Gruppe darüber gesprochen, was Polaritäten sind, wie sie funktionieren und warum sie wichtig sind, dann haben wir mit der Arbeit begonnen.

**ZOE:** *Noch eine letzte Frage. Woran erkennen Sie, dass Sie es tatsächlich mit Polaritäten zu tun haben?*

**Johnson:** Polaritäten zeigen sich nicht immer direkt als die beiden Pole, wie es bei David Wennergren der Fall war. Sie können sich auch als ein Wert, als eine Befürchtung oder als ein

Konflikt zwischen Gruppen offenbaren. Sie können sichtbar werden, wenn der Wunsch besteht, etwas zu verändern und es Widerstand dagegen gibt. Sie können sich als die Kehrseite eines Pols zeigen. Alles, was in der jeweiligen Organisationskultur als negativ angesehen wird, würde sich entweder als eine oder als beide Seiten einer Polaritätskarte zeigen. Alles, wovon die Beteiligten begeistert sind oder woran sie festhalten wollen, würde sich als die obere Hälfte einer Polaritätskarte zeigen. Es ist hilfreich darauf zu achten, was die Leute besorgt, worüber sie sich freuen und woran sie festhalten wollen. Denn es ist im Allgemeinen das, womit man arbeitet. So kann die Karte zu einer großartigen Ressource werden. Sobald sie erstellt ist, kann man mit ein wenig Training die Polarität bewerten und jeder in der Organisation kann beurteilen, wie gut das alles klappt. Wenn das gelingt, kann man das Ganze fortlaufend beobachten und weiterentwickeln.

**ZOE:** *Herr Johnson, ich danke Ihnen vielmals für das Gespräch.*