

Z²I

Leerjahr

Ein Jahresraum für Menschen, die spüren,
dass ihre bisherige Vorstellung von
Organisation nicht mehr trägt.

Unlearning. Nachsozialisierung.
Neue Praxis unter realer Komplexität.

Unterbrechung. Orientierung. Simulation. Rückkehr.

Warum das Leerjahr?



Alexander Häussermann
Initiator und Ansprechpartner
ah@mavex-gmbh.com
0049 152 540 33 025

Liebe Alle,

Organisationen scheitern heute selten an fehlenden Lösungen. Sondern an blinden Flecken, die unter Druck immer wirksamer werden.

Genau dort arbeiten Coaches, Berater:innen und Transformationsbegleiter:innen heute: in Organisationen, in denen Verdichtung, Unsicherheit und Gleichzeitigkeit zunehmen.

Wenn es enger wird, greifen Organisationen verlässlich zu dem, was früher funktioniert hat: mehr Kontrolle, mehr Abstimmung, mehr Planung, mehr Druck. Das fühlt sich nach Handlungsfähigkeit an. Tatsächlich macht es Wirkung teuer oder lähmt Wirksamkeit.

So zeigt sich das Muster: Alte Steuerungslogiken laufen weiter, obwohl die Bedingungen längst andere sind. Organisationen behandeln Komplexität noch immer wie eine komplizierte Variante des Bekannten – und verstärken damit oft genau das, was ihre Wirksamkeit begrenzt.

Das Leerjahr richtet sich an Menschen, die genau hier wirksam werden wollen: in der Begleitung von Organisationen und in der Gestaltung von Entwicklung unter realer Komplexität.

Komplexität verlangt mehr.

Nicht mehr Methode. Sondern mehr Wahrnehmung, mehr Urteilskraft und ein tieferes Verständnis dafür, was Organisationen wirksam und viabel macht.

Herzlichst
Alexander Häussermann

Worum es hier eigentlich geht ...

Das Leerjahr qualifiziert nicht für die nächste Methode. Es erschließt, wie Organisationen unter realer Komplexität wirksam und viabel werden – und wie sich das in Begleitung, Beratung, Führung und Organisationsgestaltung praktisch umsetzen lässt.

Das Leerjahr ist für Menschen, die verstehen möchten, was in Organisationen tatsächlich wirkt: in Wahrnehmung, Beziehung, Widerstand, Entscheidung und Entwicklung.

Genau hier setzt das Leerjahr an. Nicht mit dem nächsten Toolset. Sondern mit einer anderen Bewegung:

Unterbrechung. Orientierung. Simulation. Rückkehr.

Es folgt keiner linearen Logik von Analyse, Maßnahme und Umsetzung. Es schafft Bedingungen, unter denen anders gesehen, anders verstanden, anders gehandelt und anders in die Praxis zurückgekehrt werden kann.

Für Coaches und Berater:innen heißt das: weg von bloßer Methodenkompetenz, hin zur Fähigkeit, organisationale Wirklichkeit präziser zu lesen und Entwicklung unter realen Bedingungen anschlussfähig zu begleiten.

Für Menschen mit interner Verantwortung heißt es: Organisation nicht nur zu steuern, sondern Bedingungen zu gestalten, unter denen Wirksamkeit und Viabilität aus dem System selbst heraus wachsen können.

Innere Klarheit ist nicht die Abwesenheit von Komplexität. Sie ist die Fähigkeit, in ihr nicht verloren zu gehen.

*Innere Klarheit ist
nicht die Abwesenheit
von Komplexität.
Sie ist die Fähigkeit, in
ihr nicht verloren zu
gehen.*

Unterbrechung

Neues beginnt

Unterbrechung heißt: den Autopiloten sicht- und spürbar machen. Die Stelle erkennen, an der aus Reiz, Affekt, Geschichte und Aktion wieder dieselbe Schleife wird. Nicht, um Menschen zu beruhigen. Sondern, um Wahlfreiheit zurückzugewinnen und Möglichkeitsräume zu öffnen.

Unterbrechung ist der Punkt, an dem Ent-Täuschung beginnt: Was sehen wir nicht? Was läuft in uns und zwischen uns ab, bevor wir es überhaupt benennen? Wo reagieren wir längst, obwohl wir noch glauben, zu entscheiden? Genau dort beginnt Führung unter Komplexität.

Orientierung

Richtung entsteht

Orientierung heißt: besser verstehen, was in Organisationen tatsächlich wirkt. Nicht auf der Oberfläche von Maßnahmen, Zuständigkeiten und Formaten, sondern in den tieferen Mustern von Wahrnehmung, Beziehung, Widerstand, Entscheidung und struktureller Kopplung.

Dort entscheidet sich, ob Komplexität verarbeitet oder nur verwaltet wird. Zustandslogik, Bedingungslogik und Entwicklungslogik werden erkennbar und verbindbar. Strategie wird damit nicht zur Fortschreibung von Planung, sondern zur Gestaltung der Bedingungen, unter denen eine Organisation aus sich selbst heraus handlungsfähig, lernfähig und wirksam werden kann.

Nur wo Unterbrechung gelingt, kann Orientierung neu entstehen.

Simulation

Mögliches wird begehrbar

Simulation heißt: nicht nur darüber sprechen, sondern es praktisch erschließen. Nicht als Planspiel fern der Wirklichkeit, sondern an organisationalen Situationen, in denen sich Entwicklung real entscheidet: in Spannungen in Führungskreisen, in widersprüchlichen Interessen, in festgefahrenen Entscheidungsdynamiken, in Bereichslogiken, Übergängen und Mustern der Übersteuerung.

Wahrnehmung, Entscheidung, Intervention und Rückkopplung werden dabei nicht abstrakt behandelt, sondern an echten Fällen, Spiegelungen, Experimenten und Rückmeldungen konkret bearbeitbar. Der Fellow ist dafür als virtueller Ort gedacht, ergänzt durch physische Räume, in denen Wirksamkeit nicht erklärt, sondern erlebt wird.

Rückkehr

Verändert wieder da sein

Rückkehr heißt: zurück in die reale Welt. In Teams, Führungskreise, Spannungen, Übergänge und Entscheidungen. Dorthin, wo sich zeigen muss, ob aus Einsicht Praxis wird. Und ob diese Praxis tragfähig genug ist, um nicht sofort wieder vom Autopiloten verschluckt zu werden.

Rückkehr ist kein Nachgang. Sie ist Teil der Logik. Erst im Alltag zeigt sich, ob etwas wirklich anschlussfähig geworden ist – im Denken, im Verhalten, in Beziehung, in Entscheidung und in Struktur.

*In der Simulation wird möglich, was im Alltag noch keinen Ort hat.
In der Rückkehr zeigt sich, ob es tragen kann.*

Mehr Simulation als Stoffvermittlung

Lernen im Probehandeln.

Deshalb ist das Leerjahr mehr
Simulator als Stoffvermittlung.

Das Leerjahr arbeitet primär mit einer
Praxisform, die organisationaler Wirklichkeit
deutlich näherkommt als klassische Formate. Es
geht nicht darum, Modelle zu kennen. Es geht
darum, Situationen lesen zu können. Es geht
nicht darum, die richtige Sprache zu besitzen. Es
geht darum, unter realer Komplexität wirksamer
zu werden.

Feste, vertrauliche Zellen, Fallarbeit, Spiegelung,
Experiment, Transfer, Labs und Werkstatt-Tage
schaffen genau dafür einen belastbaren Rahmen.
So entsteht nicht die nächste Sammlung guter
Gedanken, sondern ein Erfahrungsraum, in dem
Unterschied entsteht.

*Nicht alles, was
verstanden wurde,
kann schon wirken.
Simulation schließt
genau diese Lücke.*

Drei Ebenen. Eine Logik

Das Leerjahr beruht auf einer Logik, die über mehr als 30 Jahre zwischen Neuro- und Systemwissenschaften und organisationaler Realität entwickelt, geschärft und erprobt wurde. Im Kern geht es um die Frage, wie Organisationen unter steigender Komplexität wirksam und viabel werden — nicht über mehr Steuerung, sondern über Bedingungen, unter denen sich Potenzial in Wertbeitrag transformiert. Z²I ist genau dafür der Dachbegriff.

Framework, relationale Entwicklungsarchitektur und Ableitungspraxis greifen hier ineinander.

Das Framework beschreibt die Grundlogik: Zukunft entsteht nicht primär aus Planung und Kontrolle, sondern aus Identität — also aus den organisationalen Konstrukten darüber, was als wirklich, sinnvoll, riskant oder möglich gilt — und aus der Rückkopplung mit der Welt. Strategie wird damit zur Gestaltung von Bedingungen. Entwicklung wird nicht verordnet, sondern ermöglicht.

Die relationale Entwicklungsarchitektur beschreibt, wie diese Logik sozial und organisational in Bewegung kommt: über Keimzelle, Erfahrungsermöglichung, Resonanzkern, Marktverbindung und Feldbildung. Nicht als lineare Phasenlogik, sondern als gemeinsames Entwicklungsgeschehen. Zentral ist dabei: Neue Zukunft entsteht dort, wo neue Erfahrungen möglich werden — Erfahrungen von Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit, Relevanz und echter Beteiligung.

Die Ableitungspraxis macht daraus konkrete Praxis. Sie beginnt nicht bei schnellen Lösungen, sondern bei Symptomen, Dynamiken, Triggern und Engpässen — und führt von dort zu neuen Denkfährten, Referenzzuständen, Prototypen und Strukturregeln, die unter realen Bedingungen verprobt werden können. Genau hier liegt der Unterschied: nicht noch ein Methodenbaukasten, sondern eine operative Übersetzung in wirksame Praxis.

Der Z²I-Fellow ist im Leerjahr die konkrete Praxisform dieser Logik. Mit ihm wird organisationale Wirklichkeit nicht von außen besprochen, sondern an echten Fällen erschlossen: durch Spiegelung, Verdichtung, Simulation, Rückkopplung und die Arbeit an realen Fragen aus echter Praxis. Der Fellow hilft, Situationen präziser zu lesen, Denkfährten zu entwickeln und erste Schritte so abzuleiten, dass aus Einsicht Praxis werden kann. Wenn du willst, ziehe ich dir daraus noch eine zweite Fassung — kürzer, rhythmischer und näher an der Melodie des Leerjahr-Beitrags.

Die Fragen, an denen sich Entwicklung entscheidet

Fragen mit Folgen.

Im Kern geht es um Fragen wie diese:

Wie entsteht in Organisationen Orientierung,
wenn Verlässlichkeit abnimmt?
Woran scheitern gute Entscheidungen, obwohl
genug Wissen im System ist?
Wie wird aus Unterschied Konflikt – und wie
bleibt Unterschied dennoch bearbeitbar?
Was macht Widerstand zum Störfaktor – und was
macht ihn zur Ressource?
Wie entstehen Bedingungen, unter denen
Verantwortung, Lernen und Wertbeitrag
tatsächlich wachsen können?

Diese Fragen sind nicht theoretisch. Sie
markieren die Stellen, an denen Organisationen
in einer zunehmend dynamischen Welt entweder
in alte Reflexe zurückfallen – oder beginnen,
anders mit sich selbst und ihrer Umwelt
umzugehen.

*Nicht jede Frage
öffnet Entwicklung.
Entscheidend sind die
Fragen, die
Wahrnehmung
verändern und
Handeln neu
ausrichten.*

Was Viabilität hier heisst

Tragfähig unter Komplexität.

Viabilität heisst dabei nicht bloß lebensfähig.

Viabilität heisst: stabil wirksam und sich täglich weiterentwickelnd. Aus sich selbst heraus.

Genau darin liegt der Kern: nicht nur bestehen, sondern unter realer Komplexität so anschlussfähig, lernfähig und belastbar sein, dass Wirksamkeit und Viabilität sich gegenseitig stabilisieren. Wo das gelingt, entsteht die Fähigkeit zur Selbstregulation und zur Weiterentwicklung aus dem System selbst heraus.

Widerstand ist in dieser Logik kein Störfaktor. Er ist Ressource. Er zeigt, wo Schutz wirkt, wo Routinen greifen, wo Systeme sich stabilisieren, obwohl genau das ihre Entwicklung behindert. Beziehung ist kein Wohlfühlwort. Beziehung ist Ermöglicher. Sie hält Unterschied bearbeitbar. Sie macht Lernen möglich. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass Verantwortung dort wirksam wird, wo gehandelt werden muss.

*Viabel ist nicht, was
in Modellen
funktioniert.
Sondern was im
Wirklichen bestehen
kann.*

Wie das Jahr gebaut ist

Takt und Struktur.

Das Jahr ist entsprechend gebaut: mit 52 virtuellen zwei bis drei-Stunden Sessions, vier Präsenzmodulen à drei Tage und der Nutzung virtueller und individueller Austausch-Angebote. Dazu kommen feste, vertrauliche Zellen, Fallarbeit, Spiegelung, Transfer sowie die kontinuierliche Arbeit an realen Fragen aus echter Praxis.

Der Maßstab ist nicht Stoffdurchlauf. Der Maßstab ist, ob sich Wahrnehmung verändert, Urteilskraft wächst und Führung in der organisationalen Praxis wirksamer wird. Die Ausbildung ist als Zyklus gedacht, nicht als lose Folge von Inhalten. Qualität entsteht durch Verabredung, Beteiligung, Wiederkehr und echte Arbeit am Wahrnehmungs- und Handlungssystem.

Für wen das Leerjahr ist

Für Menschen mit Verantwortung.

Das Leerjahr ist nicht für alle. Es ist für Menschen, die es wirklich wissen wollen.

Für Coaches, Berater:innen, Unternehmer:innen, Führungskräfte, OE-Verantwortliche und Transformationsbegleiter:innen, die ahnen, dass Organisationen nicht an zu wenig Methoden scheitern, sondern an blinden Flecken, unpassenden Steuerungslogiken und der Unfähigkeit, unter realer Komplexität anders zu handeln als bisher.

Es ist für Menschen, die nicht nach der nächsten Idee suchen, sondern danach, warum Organisationen immer wieder am selben Punkt landen – und wie der Übergang gelingen kann: handlungsfähig zu bleiben, wirksam zu werden und dabei nicht an der eigenen Struktur zu scheitern.

Das Jahr ist nicht als Abfolge von Modulen gedacht, sondern als Architektur von Erfahrung, Unterbrechung und Erprobung. Was sich entwickeln soll, braucht Rhythmus, nicht nur Inhalte.

Was nach dem Jahr da ist

Was daraus
entsteht.

Nach einem Jahr steht nicht ein Zertifikat im Vordergrund, sondern ein belastbares Fundament: ein geschärfter Blick auf organisationale Wirklichkeit, ein tieferes Verständnis von Wirksamkeit und Viabilität, ein sichererer Umgang mit Komplexität und mehr Klarheit in Wahrnehmung, Entscheidung und Intervention. Daraus wächst die Fähigkeit, Organisationen zu mehr Wirksamkeit und Viabilität zu führen.

Oder anders gesagt: Es entsteht eine Ausstattung, mit der Veränderung nicht nur denkbar, sondern wahrscheinlicher wird – weil aus Einsicht Praxis werden kann. Diese Ausbildung will nicht beeindrucken. Sie will einen Unterschied machen. Das ist etwas anderes.

Investition

Was es braucht.

7.500 Euro für ein Jahr, zahlbar in einer Form, die passt (zzgl. Kost und Logie)

Die 7.500 Euro decken bewusst nur etwa die Hälfte der tatsächlichen Kosten. Die andere Hälfte tragen wir selbst.

Kein Kalkulationsfehler – Haltung! Wir wollen, dass mehr Menschen Organisationen wirksam führen und begleiten können. Und, dass daraus ein erkennbares Feld entsteht. Erst wenn genug Menschen und Organisationen anders arbeiten, wird sichtbar, dass Wirksamkeit und Viabilität unter realer Komplexität keine Idee sind, sondern Praxis.

Die 7.500 Euro stehen deshalb für eine geteilte Investition: Die Teilnehmenden tragen die eine Hälfte. Wir die andere.

Diese Investition gilt nicht nur einem Format. Sie gilt der eigenen Entwicklung, der Qualität des Handelns und der Frage, was unter realen Bedingungen tragfähig werden soll.

Schluss/Anliegen/Kontakt

Nicht der Verkauf steht im Vordergrund, sondern das Anliegen, zu mehr gelingenden Organisationen beizutragen.

In einer Welt, in der Verlässlichkeit abnimmt und Komplexität steigt, braucht es mehr Menschen, die Orientierung geben können, ohne in alte Steuerungslogiken zurückzufallen. Menschen, die Bedingungen gestalten können, unter denen Organisationen stabil wirksam und entwicklungsfähig werden. Menschen, die dazu beitragen, dass Wirtschaft nicht nur effizienter, sondern enkelfähiger wird.



Christine bringt Bewegung ins System – nicht von außen, sondern von innen. Sie begleitet, klärt, verstellt sich nicht. Sie schafft Räume, in denen Menschen sich zeigen – und Organisationen sich verändern. Was sie antreibt: Verantwortung mit Leichtigkeit, Tiefe ohne Schwere, Klarheit ohne Druck.

Zwei, die's ernst meinen. Und dranbleiben. Seit Jahrzehnten.



Alex hat die Grundsteine für Z²I gelegt – aus der Überzeugung, dass Organisation nicht repariert, sondern erneuert werden muss. Von innen. Er denkt, schreibt, begleitet – und reibt sich, wo Systeme taub sind. Für ihn ist Z²I keine Methode. Es ist das Destillat aus 30 Jahren Praxis, Forschung und der unbedingten Frage: Was macht Organisation gelingend – wenn alles wackelt?

Wirklichkeit ruft

Nur 9 % der Beschäftigten in Deutschland fühlten sich 2024 hoch emotional an ihren Arbeitgeber gebunden (Gallup 2024) ... rund 78 % machen lediglich „Dienst nach Vorschrift“ (geringe emotionale Bindung); (Gallup 2024) ... der Anteil derjenigen mit keiner emotionalen Bindung („innere Kündigung“) lag bei 13 % (Gallup 2024) ... nur etwa 50 % der Beschäftigten sagten, sie würden auch in einem Jahr noch beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten wollen (Gallup 2024) ... nur ca. 34 % sehen die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens optimistisch (Gallup 2024) ... die sehr niedrige Quote hoch gebundener Mitarbeitender (9 %) zeigt: Die emotionale Bindung ist in Deutschland auf einem historischen Tiefstand ... obwohl weniger Menschen innerlich gekündigt haben (13 % statt vorher ~19 %) zeigt sich dennoch, dass ein Großteil nur minimal verbunden ist – also das Risiko besteht, dass sie wenig Engagement zeigen ... emotionale Bindung wirkt sich stark auf Unternehmenskennzahlen aus: Unternehmen mit hoch emotional gebundenen Mitarbeitenden zeigen deutlich bessere Werte z. B. bei Produktivität, Fehlzeiten, Loyalität ... Vertrauen in Führungskräfte und in die Unternehmens-Zukunft ist deutlich gering – das wirkt sich negativ auf Bindung und Engagement aus ... etwa 26 % der Beschäftigten in Deutschland sind derzeit aktiv oder gelegentlich auf der Suche nach einer neuen Stelle (EY 2025) ... zusätzlich geben rund 33 % der Befragten an, offen für einen Jobwechsel zu sein, sofern sich eine passende Möglichkeit ergibt (EY 2025) ... in der Altersgruppe der 21- bis 35-Jährigen liegt die Wechselbereitschaft bei ca. 39 % (EY 2025) ... Branchenunterschiede: Im Automobilsektor z. B. etwa ca. 35 % der Beschäftigten sondieren den Arbeitsmarkt, in der Telekommunikation/IT ca. 33 %, in Banken/Versicherungen deutlich geringer (≈ 11 %); (EY 2025) ... über 80% der Transformationsprojekte verfehlen ihre ursprüngliche Ambition deutlich (Bain & Company)... nicht genutztes Potenzial der Beschäftigten kostet die Wirtschaft rund 130 Mrd. Euro pro Jahr (Gallup) ... Effizienzsteigerung in Deutschland seit einigen Jahren sehr niedrig ist (z. B. ~0,4 % pro Jahr) ... im internationalen Ranking — etwa beim Global Innovation Index 2025 — fällt Deutschland vom 9. auf den 11. Platz zurück... laut Statistisches Bundesamt (Destatis) liegen ausführliche Zeitreihen vor zu den eröffneten Insolvenzverfahren in Deutschland ...für das Jahr 2024 wird vermeldet: Die Anzahl der Unternehmens-Insolvenzen lag bei rund 21.812 Fällen ... der Trend zeigt kräftiges Wachstum: So heißt es z. B. beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln, dass „die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (...) weiterhin kräftig steigt: 2024 wurde mit ca. 22.400 gerechnet“... ein Artikel berichtet, dass im Oktober 2025 gegenüber dem Vorjahresmonat ein Anstieg der Unternehmens-Insolvenzen von 6,5 % registriert wurde ... weitere Hinweise: Im dritten Quartal 2024 war laut Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) mit 3.991 Insolvenzverfahren von Personen- und Kapitalgesellschaften ein „Höchstwert der vergangenen 14 Jahre“ erreicht worden ... im Jahr 2024 musste in Deutschland die Zahl der Unternehmens-Schließungen bei ca. 196.100 Firmen liegen – ein Anstieg von etwa 16 % gegenüber dem Vorjahr ...