INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fz dkmi
FORSCHUNGSZENTRUM
DIGITALE KOMMUNIKATION
UND MEDIEN-INNOVATION

Werner Stork – Armin Schuster – Anke Kopsch – Maximilian Grund

# Resilienz und Neugier

## 15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert

Ein Playbook zur Unternehmensentwicklung

# Impressum

**Empfohlene Zitierung:**

Werner Stork, Armin Schuster, Anke Kopsch, Maximilian Grund (2022): Resilienz und Neugier.
15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert, Darmstadt.
DOI 10.48444/h_docs-pub-302

**Herausgeber:**

Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences Haardtring 100 | 64295 Darmstadt
info@h-da.de

**Rechtsform:**

Die Hochschule Darmstadt ist gemäß § 1 Abs. 1 HHG (Hessisches Hochschulgesetz vom 14.12.2009 GVBL. I. S. 666) eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung.

**Autoren:**

Werner Stork, Armin Schuster, Anke Kopsch, Maximilian Grund

**Gestaltung:**

Sascha Biallas | hallo@saschabiallas.de

**Lizenz:**

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons-Lizenz (Bedingungen: Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen).

**ISBN:**

978-3-96187-016-5

# Herzlich Willkommen zum Playbook „Resilienz und Neugier“!

*Was macht uns neugierig und wie entwickelt sich unsere Resilienz? Was hat Sie beispielsweise dazu bewogen, dieses Playbook in die Hand zu nehmen? Wollen Sie Wissenslücken schließen und mehr über Resilienz und Neugier erfahren? Haben Sie Lust, etwas Neues zu erfahren oder gilt es, ein Problem zu lösen? Oder wollen Sie neue Ideen und Perspektiven kennenlernen? Und werden Sie die folgenden Seiten zu Resilienz und Neugier vom Anfang bis zum Ende lesen – oder werden Sie sich gezielt bestimmte Kapitel herausgreifen?*

***Wir freuen uns darauf, die Antworten dazu gemeinsam mit Ihnen zu finden!***

*Resilienz ist in aller Munde und auf dem Weg, ein zentrales Leitbild zu werden. Unternehmen sehen Resilienz als neuen wichtigen Wettbewerbsvorteil an und die so genannten „Wirtschaftsweisen“ – die als deutscher Sachverständigenrat die Bundesregierung beraten – stellten auf dem Höhepunkt der Corona-Krise die Resilienz ins Zentrum ihres Gutachtens. Die EU-Kommission hat jüngst ein milliardenschweres Investitions- und Resilienzprogramm aufgelegt und die Bundesinnenministerin Nancy Faeser entwirft das Bild von einem „resilienten Staat“. Sogar im Profisport findet der Begriff seinen Platz, wenn in der Fußball-Bundesliga Daniel Farke, der Trainer von Borussia Mönchengladbach ein erfolgreiches Spiel seiner Mannschaft mit den Worten „wir haben gekämpft und viel Resilienz gezeigt“ kommentiert.*

*Resilienz wird oft mit Widerstandkraft und Anpassungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Aber es gibt auch die Facette der sogenannten „transformativen Resilienz“: Die Fähigkeit, sich sprichwörtlich neu zu erfinden, wenn es darum geht, mit Umbrüchen und disruptiven Veränderungen umzugehen. Und eine grundlegend neue Aufstellung zu finden, wenn wir – über Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Globalisierung – von fundamentalen Transformationsprozessen erfasst werden.*

*Der Titel dieses Playbooks „Resilienz und Neugier“ betont eben diese Fähigkeit zur Erneuerung, auf die es auch ankommt, wenn gemeinhin von Resilienz gesprochen wird. Und wir wollen damit auf die zusätzlichen Anstrengungen hinweisen, wenn es darum geht, Neugier im beruflichen Alltag wirksam werden zu lassen, denn: Resilienz und Neugier sind „zwei Seiten einer Medaille“.*

*„Wir sind Zeugen von weltweit beobachtbaren (...) Veränderungsprozessen, in deren Verlauf die Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden.“ arbeitet Rudolf Wimmer bereits 2012 heraus. Die klassische Betriebswirtschaftslehre muss sich dem Vorwurf aussetzen, dass sie es nicht schafft, für die Begleitung und Gestaltung der komplexen und hochdynamischen Transformationsprozesse überzeugende Konzepte und Lösungen anzubieten. Angesichts der aktuellen Herausforderungen wirken ihre zentralen Auffassungen zum Menschenbild und zum Organisationsverständnis genauso überholt und nicht mehr zeitgemäß wie ihre Aussagen zu Wachstum, Entwicklung und Management. In unserem Verständnis entwickelt sich über die systematische Orientierung auf Resilienz und Neugier auch ein neuer Zugang zur Organisation, zum Management und zur Führung von Unternehmen – eine Perspektive und ein Ansatz den wir unter dem Begriff „Neue BWL“ diskutieren und in ausgewählten Projekten vorantreiben.*

*Seit 2012 beschäftigen wir uns an der Hochschule Darmstadt über Forschungs- und Transferprojekte mit Resilienz und Neugier. Stand zunächst das für die Gesundheit und die Leistung schädliche Stresserleben der Beschäftigten im Zentrum, erweiterte sich das Themenspektrum schon bald um selbstorganisiertes Arbeiten, informelles Lernen, Achtsamkeit und Selbstmanagement, transformative Führungs- und Managementkonzepte, Veränderungskommunikation sowie die Resilienz von Organisationen und die Förderung der Neugier im Berufsleben.*

*Eine Vielzahl von Unternehmen und Organisationen haben uns dabei tatkräftig unterstützt und stets neugierig begleitet: DAX-Konzerne, Unternehmen mit amerikanischen Wurzeln ebenso wie Unternehmen mit einem öffentlichen Infrastruktur- und Dienstleistungsauftrag. Zudem viele kleine und mittelgroße Unternehmen – technologiegeprägt oder kundenfokussiert, zum Teil inhabergeführt oder als Start-Up bzw. Spin-Off. Und kommunale Einrichtungen und Unternehmen, Behörden und Ministerien auf Landes- und Bundesebene sowie nicht zuletzt weitere Universitäten und Hochschulen.*

*Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir in diesen zehn Jahren erfahren, wie hilfreich und nützlich die Perspektiven und Ansätze aus der Systemtheorie und der Synergetik, der Psychologie, der Evolutions- und der Neuro-Biologie, der Pädagogik und den Sportwissen-*

*schaften für das moderne Management sind – vor allem wenn es um Transformationsprozesse und grundlegende Veränderungen geht. Und aus diesen Forschungsfeldern speist sich auch ganz maßgeblich das moderne Verständnis von Resilienz und Neugier. Dr. Isabella Helmreich vom Leibniz Institut für Resilienzforschung in Mainz fasst treffend zusammen: „Es gibt keinen Menschen, der nicht resilient ist. Jeder Mensch hat Fähigkeiten und Ressourcen, die ihm im Umgang mit schwierigen Situationen helfen, der eine mehr der andere weniger. Jeder Mensch kann seine Resilienz stärken, auch bis ins hohe Alter."*

*Resilienz und Neugier sind Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen und sie können (bzw. sollten) trainiert und entwickelt werden. Dass dies nicht nur für Menschen, sondern auch für Unternehmen und Organisationen gilt und welche Rezepte dazu hilfreich und geeignet sind, das zu zeigen, ist unser zentrales Anliegen mit diesem Playbook. Es soll Ihnen dabei helfen, sich fit zu machen für die weitere Begleitung der Digitalisierung, der Globalisierung und der Nachhaltigkeit – und für eine erfolgreiche Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.*

***Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude mit diesem Playbook!***
***Werner Stork, Armin Schuster, Anke Kopsch und Maximilian Grund***

*P.S.: Sofern Sie an mehr interessiert sind: Dieses Playbook ist seitens der Hochschule Darmstadt Teil einer Reihe, in der auch Veränderungskommunikation und Lebenslanges Lernen im Mittelpunkt stehen.*

> *Das haben wir noch nie probiert, das wird sicher klappen!*
>
> (Pippi Langstrumpf)

*Dies ist unser erstes Playbook und wir freuen uns sehr auf Ihre Rückmeldungen und Ihre Erfahrungsberichte zur Umsetzung der „Resilienz und Neugier"-Rezepte. In den zurückliegenden zwei Jahren und in den verschiedenen Arbeitsphasen zu diesem Playbook hat uns das obige Zitat das eine oder andere Mal geholfen, „am Ball" zu bleiben und es immer wieder zu probieren, die komplexen und vielschichtigen Aspekte der organisationalen Resilienz und Neugier in einem Playbook aufzubereiten und dazu passend insgesamt 15 Rezepte vorzustellen. So ist es auch nicht von ungefähr, dass wir an Astrid, Tommy und Annika dachten, als wir die drei Protagonisten für die begleitende Unternehmensgeschichte in diesem Playbook entwickelt haben. Und genau deshalb gilt Astrid Lindgren an dieser Stelle unser erster Dank.*

*Ein besonderer Dank gilt auch Eva Schubert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Dr. Götz Richter von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Sie haben einen maßgeblichen Anteil an dem Entstehen dieses Playbooks zu Resilienz und Neugier – als Impulsgeberin und als fachlicher Begleiter über die gesamte Dauer des vom BMAS finanzierten Experimentierraumprojektes „ALLE im Digitalen Wandel" (2018–2021). Und Prof. Dr. Sue Helferich, Prof. Dr. Thomas Pleil, Prof. Dr. Friederike Edel, Jakob Bürkner, Dr. Jochen Robes, Hannah Schürr und Denise Freund waren in dieser Zeit unsere hochgeschätzten Kolleginnen und Kollegen auf Seiten der Hochschule Darmstadt. Während wiederum Dr. Thomas Koppe, Holger Hiltmann und Uwe Ohl (Merck), Tobias Schenck (schenck.de), Michael Grupe (Fink & Fuchs), Dr. Bernhard Minge und Sylvia Söhlig (Vitronic), Thomas Moog (Kunzlerstrom) sowie Stephanie Bastian und Monika Abendschein (Kreisverwaltung Darmstadt-Dieburg) den BMAS-Experimentierraum als „externe" Kolleginnen und Kollegen entscheidend mitgestaltet und immer wieder mit neuen Themen und Ideen bereichert und vorangetrieben haben. Unser Verständnis zu Resilienz und Neugier entscheidend mitgeprägt und inspiriert haben in den zurückliegenden Jahren vor allem: Helmut Aatz (Institut 3P), Axel Klimek (Center for Sustainable Transformation), Kathalin Laser (seek&find), Klaus Pelster (Siemens), Christina Redeker (apoBank), Harun Saritiken (Microsoft), Andrea Sturm (DB Systel), Sina Wans (sustainable thinking) und Dr. Matthias Weniger (Institut für Stressmedizin).*

*Vielen, herzlichen Dank – und auf eine weitere neugierige und resiliente Zusammenarbeit!*

# Der Inhalt


**Teil 1** **„Mission“** 10

**Teil 2** **„Why“** 22

2.1 Das Konzept der Resilienz 24
2.2 Resilienz und Neugier 28

**Teil 3** **„How“** 36

**Teil 4** **„What“** 51

**4.1 Wirkungsfeld Mitarbeitende** 52
4.1.1 Mit Stress richtig umgehen: Achtsamkeit trainieren 52
4.1.2 Lösungen bei Konflikten und in schwierigen Situationen im Team erarbeiten: Kollegiale (Fall-)Beratung 56
4.1.3 Neugier messen und fördern: Neugier-Fragebogen 60

**4.2 Wirkungsfeld Team** 66
4.2.1 „2–12-200“: Die Faustformel für die Organisation von Wissensarbeitern 66
4.2.2 Verschiedene Rollen und Aufgaben kennenlernen: Job-Rotation 70
4.2.3 Perspektiven durch Vielfalt ausschöpfen: Diversität 74

**4.3 Wirkungsfeld Führung** 80
4.3.1 Fähigkeiten (wieder)entdecken: Methoden und Tools für die Neugier im Team 80
4.3.2 Resilienz und Neugier aktiv fördern: Die Führungskraft als Coach 84
4.3.3 Agile Arbeitsformen fördern: Scrum und die „dienende“ Führungskraft 92

**4.4 Wirkungsfeld Struktur** 98
4.4.1 Auf dem Weg zur hybriden Organisation: Die Kraft der zwei Systeme 98
4.4.2 Der Neugier einen Ort geben: Neue Raumkonzepte, Experimentierräume, Innovation-Labs etc. 104
4.4.3 Dem Stress in der Arbeit auf der Spur: Die Stress-Mindmap 108

**4.5 Wirkungsfeld Kultur** 120
4.5.1 Eine neue Lernkultur etablieren: Agile Lernformate nutzen 120
4.5.2 Die Transformationsprozesse aktiv mitgestalten: Der Betriebsrat als „Social Adviser“ und „Social Coach“ 126
4.5.3 Coaching Kultur: Über die Unternehmenskultur Resilienz und Neugier fest im Unternehmen verankern 136

**Teil 5 Literatur** 144

**Teil 6 Die Autoren** 148

# Teil 1

## „MISSION“

## Astrid, 47 Jahre

- Studium der Psychologie und Pädagogik
- Danach Aufnahme in ein kaufmännisches Trainee-Programm für Quereinsteiger
- Berufserfahrung im Bereich Vertriebsmanagement, Vertrieb, Marketing, Training
- Aktuell: Leitung des Bereichs Marketing und Vertrieb

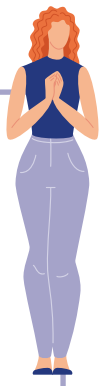
Astrid wird demnächst in die Geschäftsführung aufrücken, und erhält dann auch die Verantwortung für das Personalmanagement, das Controlling und die Strategieentwicklung. Damit erfüllt sich für Astrid ein „Lebenstraum“. Sie wollte schon immer ins TOP-Management und hatte eigentlich vor BWL zu studieren. Ihre Eltern rieten ihr damals davon ab und meinten, sie sollte etwas studieren, „was mehr mit Menschen zu tun hat.“ Heute ist Astrid ihnen dankbar für diesen „Umweg“ und profitiert sehr von ihren psychologischen und pädagogischen Kenntnissen aus dem Studium.

## Tamás, 36 Jahre

- Berufserfahrung in der Produktion, Installation und Konstruktion
- Parallele Weiterbildung an beruflichen Fachschulen
- Anschließend berufsbegleitendes WING Studium (im Fernstudium)
- Aktuell: Seit 2 Jahren Teamleitung Projektmanagement im Bereich Konstruktion und Entwicklung

Tamás hat nur sehr mühsam und knapp den Schulabschluss geschafft. Eine Lesestörung (Dyslexie) wurde von seinen Lehrern nie richtig erkannt. Erst in der Ausbildung erfolgte eine richtige Diagnose. Über viele Gespräche mit dem Ausbildungsbetreuer und über die praktische Arbeit im Betrieb hat Tamás seine Neugier und seine Lust am Lernen wiederentdeckt. Tamás ist seinem Unternehmen für diese Unterstützung und die Erfahrungen sehr dankbar. Auch deswegen ist er Führungskraft geworden und er hat vor, später in das Personalmanagement oder in die Ausbildungsbetreuung zu wechseln.

## Ana, 25 Jahre



- Studium der Betriebswirtschaftslehre
- Schwerpunkte Human Resource Management (HRM), Organisationsentwicklung und Controlling
- Viele Praktika bei Unternehmen in der IT- und Pharma-Branche und ein Auslandssemester in Turku (Finnland)
- Aktuell: Neue Referentin im HRM-Team – Aufgabe: Unterstützung der Transformation

Ana konnte sich eigentlich nie vorstellen, als Angestellte in einer Firma zu arbeiten. Vor drei Jahren hatte sie deshalb mit zwei Freunden ein Start-Up gegründet. Nach einem zunächst guten Start kam ihnen die Corona-Krise dazwischen. Heute ist Ana froh, die neu geschaffene Stelle im HRM-Team bekommen zu haben. Trotzdem fragt sie sich manchmal, ob das jetzt das richtige für sie ist. Vieles dauert ihr viel zu lange. Zudem lebt Anas Freund in Turku und sie kann sich gut vorstellen, ihren Lebensmittelpunkt nach Finnland zu verlegen.

## Ausgangssituation

**Astrid, Tamás** und **Ana** haben zusammen von der Geschäftsleitung die Aufgabe erhalten, einen zweitägiges Führungskräfte-Off-Site vorzubereiten, wo sich alle Führungskräfte des Unternehmens für zwei Tage außerhalb des Büroalltags Zeit nehmen, die zukünftige Unternehmensentwicklung in Ruhe gemeinsam zu besprechen. Eine Woche vor der Veranstaltung treffen sich die drei in dem Tagungshotel, um diese gemeinsam vorzubereiten.

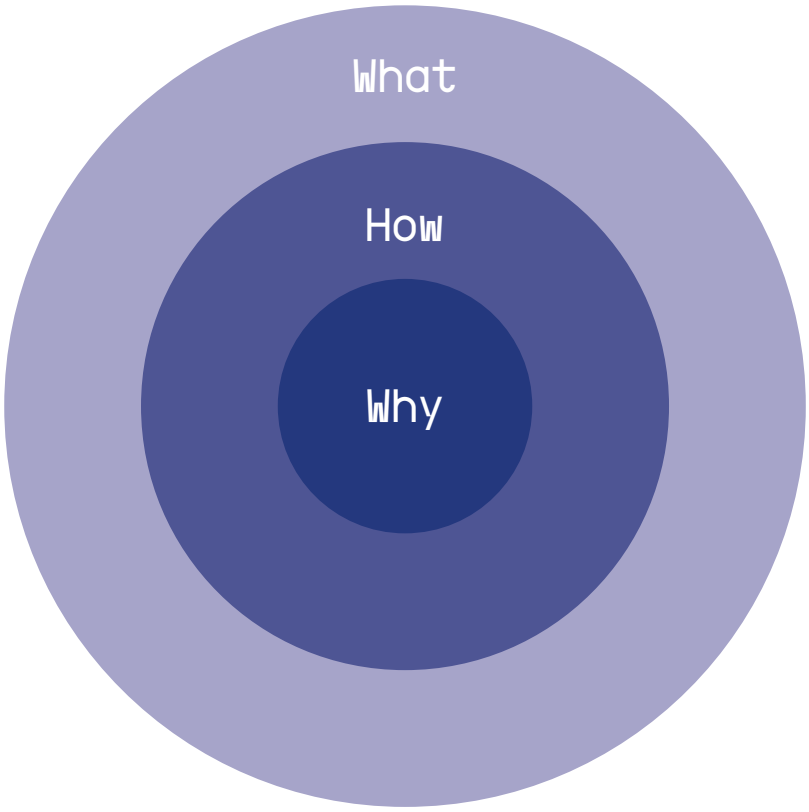
Sie arbeiten bei einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen. Dieses wurde in den 50er Jahren gegründet und stammt aus dem Maschinenbau. In den 80er und 90er Jahren wurde zudem das Endkundengeschäft für den Heimwerkerbedarf ausgebaut. Das Unternehmen ist in dieser Zeit stark gewachsen und hat weitere Vertriebs- und Produktionsstandorte in der EU und in Asien aufgebaut. Aktuell dominieren die Herausforderungen der Digitalisierung sowie die Umstellung auf Nachhaltigkeitsziele ($CO_2$-Verbrauch, Recycling-Quote, umweltverträgliche Materialien, soziale Produktionsstandards etc.). Spätestens seit den Erfahrungen während der Corona-Pandemie wurde die Notwendigkeit erkannt, sich auch im Management und in der Führung grundlegend neu aufzustellen. Im wesentlichen soll die Resilienz und die Neugier auf allen Ebenen der Organisation gefördert werden.

Nach einer ersten Besichtigung der Räumlichkeiten setzen sich die drei in der Cafeteria des Tagungshotels zusammen und überlegen, wie sie den Ablauf des Führungskräfte-Off-Site konzeptionell gestalten können. **Ana** macht den Vorschlag, den Ansatz „Golden Circle“ von Simon Sinek für den Ablauf und die Strukturierung zu nutzen.
Sie hat damit im Rahmen ihrer Praktika bei Start-Ups gute Erfahrungen gesammelt.

## Golden Circle

*„Nur wer ein Wozu hat, erträgt auch das Wie“* hatte schon Friedrich Nietzsche herausgearbeitet. Die Bedeutung des „Warum“ gewinnt in Zeiten großer Veränderungen zusätzlich an Bedeutung. Eine unberechenbare Umwelt, hohe Unsicherheiten und Komplexitäten sowie mehrdeutige und unklare Situationen steigern das Bedürfnis nach Orientierung und Identifikation. Es ist wichtig zu vermitteln, woran man glaubt und warum man etwas tut. Eine überzeugende Antwort auf das „Wozu “ (oder das „Warum“) fördert zudem die Motivation. Unser limbisches System wird sehr stark von Gefühlen und Bildern geleitet; es fragt nach dem „WARUM“. Dagegen beschäftigt sich der rationale Teil unseres Gehirns mit dem „WIE“ und dem „WAS“.

**Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf >Seite 16 – VUCA-Welten**




### What

Was machst Du um dein Ziel zu erreichen?

### How

Wie willst Du dein Ziel erreichen?

### Why

Warum und wozu ist es wichtig?

# Teil 2

## „WHY“

*__Astrid__ überlegt, wie eine konkrete Umsetzung des „Golden Circle“ für ihre Aufgabe, der Vorbereitung des Führungskräfte-Off-Site aussehen könnte. Für das „Why“ hat sie schnell einen ersten Vorschlag. Auf ihrem Rechner zeigt sie den beiden Unterlagen aus ihrem berufsbegleitenden MBA-Fernstudium. Zudem findet sie noch einige Präsentationen und Ausarbeitungen aus zurückliegenden Strategieprojekten. Die dortigen Konzepte – so stellt sie fest – waren eigentlich gar nicht so schlecht, wurden aber leider nie ernsthaft umgesetzt.*

*Vielleicht deshalb, ergänzt __Tamás__, weil wir das alles zwar irgendwie interessant gefunden haben, es uns aber andererseits dann doch nicht so wirklich wichtig und dringend erschien.*

*Ja, ergänzt __Ana__, das Phänomen kenne ich gut. Es ist auch gar nicht so leicht, alte Gewohnheiten abzulegen und vertraute Konzepte aufzugeben. Und deshalb habe ich bei meinen Praktika auch so gerne bei Start-Ups gearbeitet. Da konnte man sich gleich so aufstellen, wie wir es für die Geschäfts- und Arbeitswelt des 21. Jahrhundert benötigen.*

*Aber diesmal scheint es auch bei uns anders zu sein, fährt __Astrid__ fort. Vermutlich haben die Erfahrungen der Corona-Pandemie die letzten Zweifler überzeugt, dass man nicht einfach so weiter machen kann wie bisher. Sie zitiert aus ihrem Gespräch mit der Geschäftsleitung zur Vorbereitung des Führungskräfte-Off-Site: „Wir müssen unbedingt robuster und zugleich flexibler werden und wir müssen deutlich mehr Gewicht auf unsere Innovationskraft und unsere Zukunftsfähigkeit legen.“*

*Aber wie schaffen wir es, dass wir uns bei dem Führungskräfte-Off-Site nicht doch wieder im „Klein-Klein“ des Tagesgeschäfts verlieren, fragt __Tamás__. Er fährt fort: Wenn ich den Ansatz mit dem „Golden Circle“ richtig verstehe, brauchen wir erst einmal eine Zusammenfassung zu dem „Warum“ („Why“). Dort tragen wir die wichtigsten Argumente und Konzepte aus den Unterlagen von Astrid zusammen, ergänzen das durch unsere eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen und bereiten so die Ausgangsituation und die Herausforderungen für alle Teilnehmenden in Form von „Info-Boxen“ sorgfältig auf.*

*Sehr gut, stimmt Astrid ein – dabei sollten wir am Anfang auf die Anforderungen an die „21th Century Companies“ eingehen. Hier fällt ja häufig der Begriff der „VUCA-Welten“.*

**Exkurs: VUCA-Welten**

Je vernetzter die Welt wird, desto angreifbarer werden die einzelnen Bereiche – dazu zählen die Energieinfrastruktur, das weltweite Datennetz und auch die Lieferketten. Experten sprechen hier von VUCA-Welten: Unternehmen, aber auch ganze Gesellschaften sehen sich immer häufiger schnell und unerwartet auftretenden Veränderungen („Volitality“ = Volatilität) gegenüber. Entwicklungen werden dadurch unberechenbar, was zu Unsicherheiten („Uncertainty“ = Unsicherheit) führt. Die starke Vernetzung erhöht die Komplexität bei Entscheidungsfindungen („Complexity“ = Komplexität). Wobei die nicht immer eindeutige Informationslage („Ambiguity“ = Mehrdeutigkeit) den Entscheidungsprozess zusätzlich erschwert. Diese vier Dimensionen beeinflussen sich wechselseitig stark. In der Fachliteratur wird sehr oft die Dimension „Komplexität“ als zentraler Schlüsselbegriff und die restlichen Dimensionen als unmittelbare Folge daraus erklärt: Eine steigende Komplexität führt demnach zu erhöhter Volatilität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit. Dabei sind Entwicklungen wie die global vernetzten Wirtschafts- und Handelsbeziehungen, die Umbrüche im Rahmen der Digitalen Transformation aber auch die direkten und indirekten Folgen des Klimawandels sowie politische und gesellschaftliche Verwerfungen als Treiber dieser Entwicklung zu nennen. Experten benennen zehn „Unsicherheitsschocks“ der letzten 20 Jahren wie:

- die Terroranschläge vom 11. September 2001,
- der Irak-Krieg 2003,
- die Finanzmarktkrise von 2008,
- mit der sich anschließender Eurokrise 2009/2010,
- die Nuklear-Katastrophe von Fukushima 2011,
- die Flüchtlingswellen von 2015/2016,
- das Brexit-Referendum 2016,
- die Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten 2017,
- die Covid19 Pandemie seit 2020,
- der russische Angriffskrieg auf die Ukraine

Info-Box 1

## Anforderungen an Unternehmen im 21. Jahrhundert

### Warum wir einen neuen Ansatz im Management und in der Führung brauchen

Die Welt, in der wir leben, verändert sich – in immer kürzeren Abständen. Der britische Astrophysiker Stephen William Hawking war daher bereits um die Jahrtausendwende der festen Überzeugung, dass die 2000er-Jahre das Jahrhundert der Komplexität werden würde. Im modernen Management rückt dementsprechend das Konzept der sogenannten VUCA-Welten immer mehr in den Fokus.

Das dichte Geflecht von unklaren Ursachen-Wirkungszusammenhängen, mit den vielfältigsten Strömungen und Trends, den unterschiedlichsten Reaktionen und den komplexen Wechselwirkungen verursacht starke Umbrüche und Veränderungen, denen sich keine Branche und kein Unternehmen dauerhaft entziehen kann. Und es besteht die Gefahr, dass das Management und die Führungskräfte zunehmend ihren Einfluss auf die Organisation und die Entwicklung des Unternehmens verlieren. Das auf den walisischen Gelehrten Dave Snowden zurückgehende **Cynefin-Framework** macht anschaulich deutlich, warum mit dem Aufkommen zunehmend komplexer Umweltbedingungen andere Management- und Führungskonzepte erforderlich werden.

Das Cynefin-Framework untersucht die Bedeutung und den Einfluss von unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf das Verhalten von Unternehmen und Menschen ganz allgemein und unterscheidet dazu in vier grundsätzliche Umweltbedingungen:

» Clear (auch „Simple“ bzw. „Obvious“): Es gibt eine offensichtliche Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Eine mögliche Herangehensweise ist: „Sense – Categorise – Respond“. Organisationen wenden bewährte Praktiken („best practice“) an.

» Complicated: Organisationen analysieren die neuen Herausforderungen sorgfältig und planen und entwickeln spezifische und genau passende

Info-Box 1

Lösungen („good practice“). Als Herangehensweise empfiehlt sich: „Sense – Analyze – Respond“.

» Complex: Ursache und Wirkung sind so unübersichtlich und vielschichtig, dass sie bestensfalls im Nachhinein nachzuvollziehen sind. Dies hilft bei Planung oder Entscheidungsfindung nicht weiter. Die daraus abgeleitete Herangehensweise lautet: „Probe – Sense – Respond“. Organisationen greifen entsprechend auf ein „trial and error“-Verfahren mit vielen Experimenten und schnellen Lernprozessen zurück – man spricht dann von emergenten Praktiken („emergent practice“).

» Chaotic: Es gibt keine erkennbaren und nachvollziehbaren Wechselwirkungen zwischen den Aktionen, den Resultaten, den Entwicklungen und den Strömungen – und genau hieraus resultiert dann auch „das Gefühl von Chaos“. Um damit umgehen zu können, lautet die empfohlene Herangehensweise „Act – Sense – Respond“. Organisationen entdecken damit neue innovative Praktiken („novel practice“). Das Ergebnis können dann sogenannte System-Innovationen sein. Die Systemgrenzen verändern und erweitern sich, der Horizont und der Handlungsraum der Mitglieder vergrößert sich.

Klassische Management- und Führungskonzepte sind auf **„best pratice“** oder **„good practice“** ausgerichtet. Allerdings können die komplexen und hochdynamischen Entwicklungen in den VUCA-Welten über diese Ansätze nicht wirklich gut erfasst, verstanden und gestaltet werden. Es stellen sich substanziell neue Anforderungen an das Management und die Führung von Unternehmen.

So sind bei der Gewinnung neuer Mitarbeitenden alle gefordert (Geschäftsleitung, Führungskräfte und alle Mitarbeitenden) – statt diese Aufgabe alleine der Personalabteilung zu zuschreiben. Und neue Ideen und Geschäftsansätze sollten von allen Mitarbeitenden und Teams angestrebt und mitgetragen werden – und nicht nur aus einem kleinen Innovationsteam heraus.

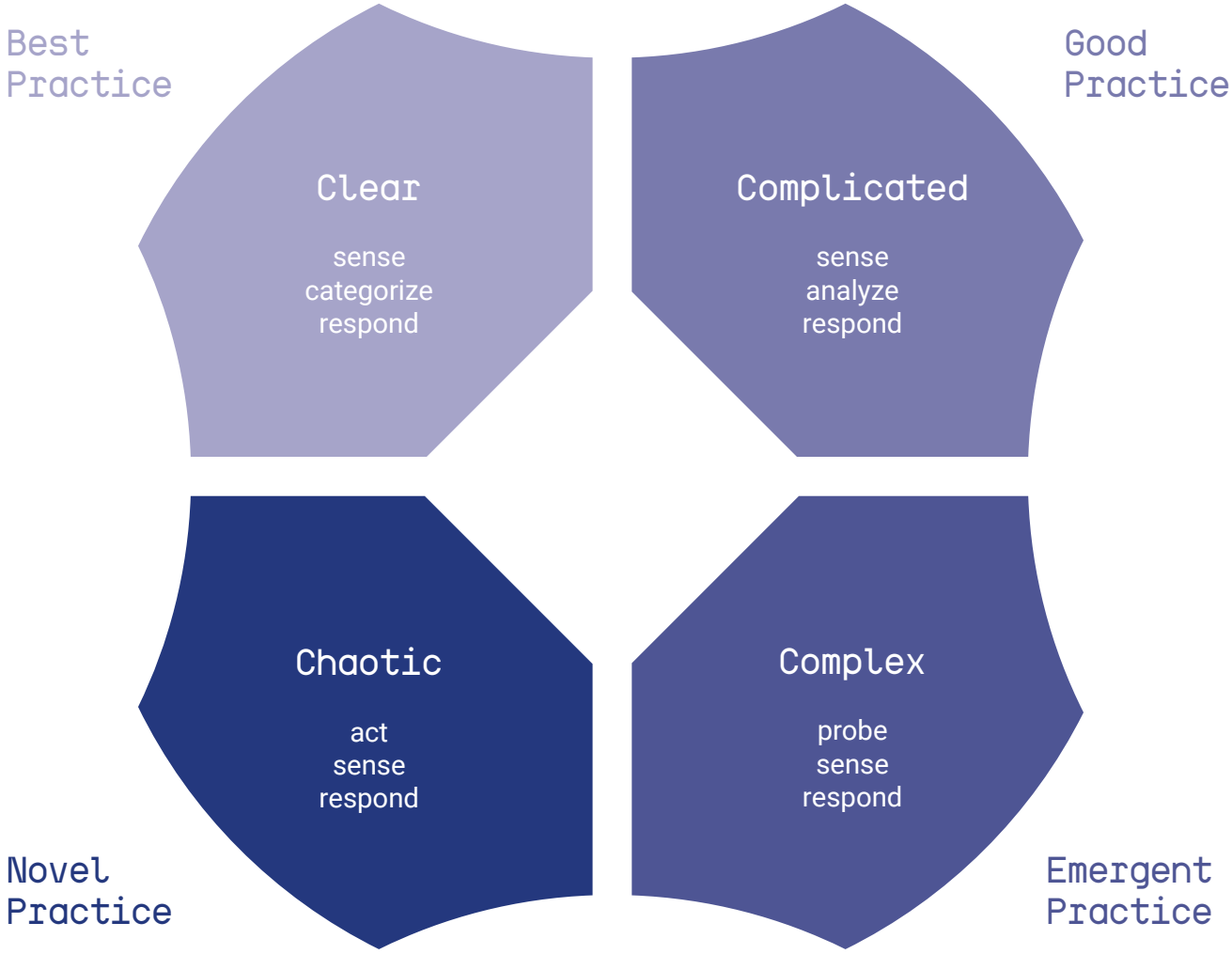



**Abb 01:** Das Cynefin-Framework – eigene Darstellung in Anlehnung an Snowden & Boone (2007).

Info-Box 1

Die „inneren Prozesse und der Zusammenhalt“ der Organisation rücken in den Vordergrund und die Unternehmenskultur, das Commitment der Mitarbeitenden ebenso wie der Austausch und die Vernetzung mit den Kunden gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Für das Management des 21. Jahrhunderts gilt es nach **„emergent practice“** und **„novel practice“** zu suchen, um auf diese Weise in den VUCA-Welten erfolgreich zu bleiben. Dazu gilt es, die Synergieeffekte im Unternehmensnetzwerk systematisch zu fördern und nach symbiotischen Beziehungen mit den unterschiedlichsten Akteuren zu suchen – auch über die Grenzen des Unternehmens hinweg. Klassische Erfolgsgrößen wie der Return on Investment (ROI) verlieren an Bedeutung, während andere Konzepte und Handlungsfelder in den Vordergrund treten:

» die Qualität und die Intensität der Vernetzung – in Bezug auf die Mitarbeitenden sowie in Bezug auf die Kunden und die Lieferanten, aber auch in Bezug auf Universitäten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Schulen, Vereine und sonstige gesellschaftliche Akteure.

»» Hier ersetzt die Vorstellung eines Ökosystems das bisherige Konzept von Absatz- und Einkaufsmärkten.

» die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells – in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Aspekte.

»» Hier gewinnen die Ziele und Vorgaben zur nachhaltigen Entwicklung der EU und die Konzepte zur Kreislaufwirtschaft eine immer größere Bedeutung.

» die Lern- und Veränderungsfähigkeit – in Bezug auf die Mitarbeitenden ebenso wie in Bezug auf Teams und die gesamte Organisation.

»» Hier verändert sich das Verständnis von „Arbeit“ und es entsteht das Bild von einem „Learning Worker“, bei dem das permanente und lebenslange Lernen fest in den Arbeitsalltag integriert ist.

» **das Selbstverständnis der Mitarbeitenden** – in Bezug auf ihre Einbindung und Beteiligung an den Entwicklungen des Unternehmens.

»» Hier wird der Shareholder-Value Ansatz ergänzt durch Konzepte zum Membership-Value, womit die Mitarbeitenden als Mitglieder der Organisation „gleichberechtigt“ neben die Interessen der Kapitalgeber gestellt werden und sie damit systematisch mehr Einfluss auf die weitere Entwicklung der Organisation haben.

## Info-Box 1

Betrachtet man Unternehmen aus der sogenannten systemischen Perspektive heraus, rücken vielschichtige und komplexe Beziehungen und Entwicklungen in die Aufmerksamkeit des Managements. Viele unterschiedliche Akteure (Individuen, Teams und Führungskräfte) arbeiten in verschiedenen Bereichen (Tätigkeitsbereiche, Arbeitsgruppen, Abteilungen, Projekte, Geschäftsbereiche, die Organisation als Ganzes) in unterschiedlichen betrieblichen Prozessen zusammen und agieren dabei im Kontext der Strukturen des Unternehmens und als Träger der Unternehmenskultur. Im Gegensatz zu dem klassischen Verständnis von Unternehmen werden mit dieser Perspektive besonders die Eigenschaften der Organisation als ein „soziales bzw. lebendiges System“ betont. Das Unternehmen als System wiederum ist eingebettet in ein Netzwerk mit vielen anderen Unternehmen.

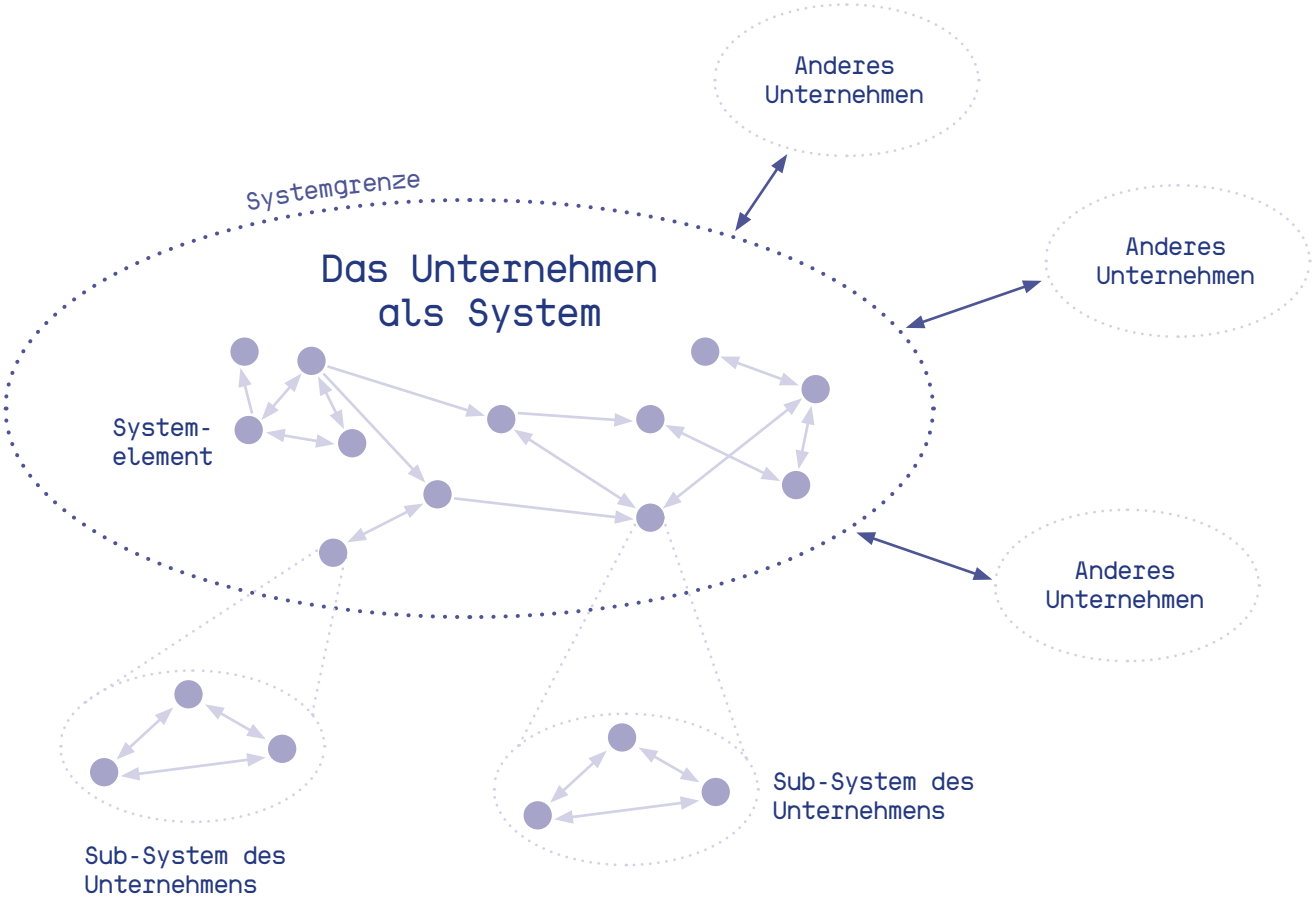



**Abb 02:** Systemisches Verständnis einer Organisation

**Exkurs: Zum Organisationsverständnis**

Bereits der Begriff „Organisation“ weist auf ein Verständnis als lebendiges System hin. Das griechische Wort „Organon“ bedeutet nicht nur „Werkzeug“ oder „Instrument“, sondern steht auch für „Körperteil“. Auch das deutsche Wort „Körperschaft“, welches sich wiederum vom französischen „corporation“ ableitet und als Begriff für eine „rechtsfähige juristische Person“ gilt, stellt diesen Bedeutungszusammenhang her. Organisieren heißt der ursprünglichen Bedeutung nach „mit Organen versehen“ und „zu einem lebendigen Ganzen zusammenfügen“.

## Info-Box 1

Anders formuliert: Die Systemtheorie schreibt Organisationen damit bestimmte Eigenschaften zu, die wir normalerweise eher mit einzelnen Menschen verbinden. Unternehmen gelten dann beispielsweise als resilient oder auch neugierig und sie werden mit Kategorien wie agil, zuverlässig, kreativ, mutig etc. beschrieben.

Ein sehr dramatisches VUCA-Ereignis ist zweifelsohne die Corona-Pandemie, welche von vielen als Krise und als dramatische Phase des Umbruchs erlebt wurde. In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff der Resilienz. Resilienz wird benötigt, um einerseits die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und um sich andererseits erfolgreich neu für die Zukunft aufzustellen. Bisherige Managementkonzepte und Geschäftsansätze erscheinen vor dem Hintergrund von Transformationsprozessen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit wenig zukunftsfähig und so wird die Entwicklung der bereits erwähnten **„emergent practice“** und **„novel practice“** zu einer zentralen Aufgabe für das Management und die Führung von Unternehmen. Resilienz wird deshalb gerne um den Begriff der Neugier ergänzt, um so die wachsende Bedeutung von Neuerungen und Innovationen zu betonen.

# Teil 2.1

# Das Konzept der Resilienz

*Es ist schon erstaunlich, sinniert **Astrid**, wie wichtig auf einmal solche Begriffe wie Resilienz und Neugier für die Unternehmenswelt geworden sind. Ich habe beispielsweise zum ersten Mal in meinem Psychologie-Studium von Resilienz gehört. Ursprünglich wurde der Begriff in der Materialforschung verwendet. Dann wurde es regelrecht exotisch. Die ersten Studien fanden nämlich auf Hawaii statt. Zudem gab es immer wieder neue und inspirierende Ansätze von Medizinern.*

*Als Astrid dann **Tamás** und **Ana** von den Ursprüngen der Resilienzforschung berichtet, reift bei ihnen gemeinsam die Idee, diese Hintergrundinformationen ebenfalls für die Teilnehmenden des Führungskräfte-Off-Site aufzubereiten.*

Info-Box 2

## Das Konzept der Resilienz - von der Materialforschung zum zentralen Schlüsselbegriff für Entwicklung und Gesundheit

Das Wort **Resilienz** leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was sowohl mit „zurückspringen“ als auch „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Der Begriff wurde zunächst in der Materialforschung verwendet und bezeichnete in seiner ursprünglichen Bedeutung die Eigenschaft eines Gegenstands in Bezug auf eine einwirkende Kraft, sich in seine Ausgangsform zurück zu verändern. Damit wird auch eine wichtige Eigenschaft der Resilienz umschrieben, die im Alltag häufig mit Wiederstandkraft oder auch Beharrlichkeit gleichgesetzt wird.

Allerdings wird der Begriff heute weit umfassender verwendet. Resilienz stellt demnach eine Kompetenz zum Umgang mit Veränderungen dar und beschreibt einen vielschichtigen und dynamischen Prozess, der es Menschen ermöglicht, durch den flexiblen Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, Krisen oder starke Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Info-Box 2

## Die Kinder- und Jugendstudien von Emmy Werner und Ruth Smith

Wesentliche Wurzeln unseres modernen Verständnisses von Resilienz liegen in der Gesundheits- und Sozialforschung. Als Durchbruch gilt vor allem die 1971 veröffentlichte Langzeitstudie von Emmy Werner und Ruth Smith zu Kindern und Jugendlichen, die in schwierigen Verhältnissen auf Hawaii aufwuchsen. Werner und Smith konnten nachweisen, dass bestimmte Kinder, die die Autorinnen als „vulnerable, but invincible" charakterisierten, trotz widriger Umstände eine positive Entwicklung nahmen. Diese profitierten dabei maßgeblich von besonderen Schutzfaktoren, wie bspw.

- Gute und wohlgesonnene Bezugspersonen **(soziale Gruppenbindung)**
- Eine positive Erwartung in die Wirksamkeit der eigenen Handlungen **(Selbstwirksamkeitserwartung)**
- Eine gut ausgeprägte Fähigkeit, unabhängig und selbstbestimmt entscheiden zu können **(Autonomiefähigkeit)**
- Eine allgemein **positive Grundhaltung** im Leben sowie
- Die Fähigkeit, **Probleme zu lösen** und eine **positive Entwicklung zu befördern**.

Die Studien von Werner und Smith zeigten auf, wie man wirksam und erfolgreich mit Risiken, Belastungen und Krisen umgehen kann und sie machten vor allem deutlich, dass Resilienz durch Lebensumstände und Erfahrungen ermöglicht und positiv beeinflusst werden kann. Damit stand auch fest, Resilienz ist keine angeborene und unveränderliche Eigenschaft von Menschen, ganz im Gegenteil, man kann vieles für die Entwicklung und Förderung von Resilienz tun.

## Gesundheit als Entwicklung - das Konzept der Salutogenese nach Aaron Antonovsky

Eine wichtige Erweiterung erfuhr das Verständnis von Resilienz durch die Arbeiten des israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, der in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts das **Konzept der Salutogenese** entwickelte. Salutogenese

## Info-Box 2

(aus dem Lateinischen salus für Gesundheit und Wohlbefinden und genese für Entstehung) umreißt ein Rahmenkonzept, das die Entstehung und Erhaltung von Gesundheit systematisch fördert. Gesundheit ist demnach weniger als ein Zustand (im Sinne von „ich bin gesund“ bzw. „ich bin nicht krank“), sondern als ein permanenter Prozess zu verstehen (im Sinne von „ich entwickele mich gesund“). Durch das Konzept der Salutogenese wird das Verständnis von Resilienz um die Betrachtung der Faktoren zur Förderung einer „gesunden Entwicklung“ erweitert. In diesem Zusammenhang arbeitete Antonovsky die zentrale Bedeutung eines **Gefühls der Kohärenz** heraus. Dieses führt zu einer tiefen, inneren Zufriedenheit mit der Umwelt und sich selbst. Es beschreibt eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

- die Ereignisse und Erlebnisse, die sich im Verlauf des Lebens ergeben, als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar erscheinen **(Verstehbarkeit)**,
- für die Bewältigung der Ereignisse und Erlebnisse jeweils die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stehen **(Beherrschbarkeit)**,
- diese Anforderungen als Herausforderungen empfunden werden, für die es sich lohnt, sich anzustrengen und zu engagieren **(Sinnhaftigkeit)**.

***Astrid*** *stellt ergänzend heraus, dass ihr das Konzept der Salutogenese und die Idee von dem Kohärenzgefühl beruflich wie privat bereits sehr viel geholfen habe – in Bezug auf ihr Selbstmanagement und bei wichtigen Fragestellungen und Entscheidungen. Auch sei das Kohärenzgefühl für sie ein wichtiger Kompass sowohl bei der Führung ihrer Mitarbeitenden als auch in wichtigen Projekten oder bei Verhandlungen.*

***Ana*** *fügt hinzu, dass man den Ansatz „Golden Circle“ ja sehr gut auf das Kohärenzgefühl selbst übertragen könne. „Why“ steht dann für die Sinnhaftigkeit und über „How“ und „What“ wird die Verstehbarkeit und die Beherrschbarkeit sichergestellt.*

# Teil 2.2

## Resilienz und Neugier

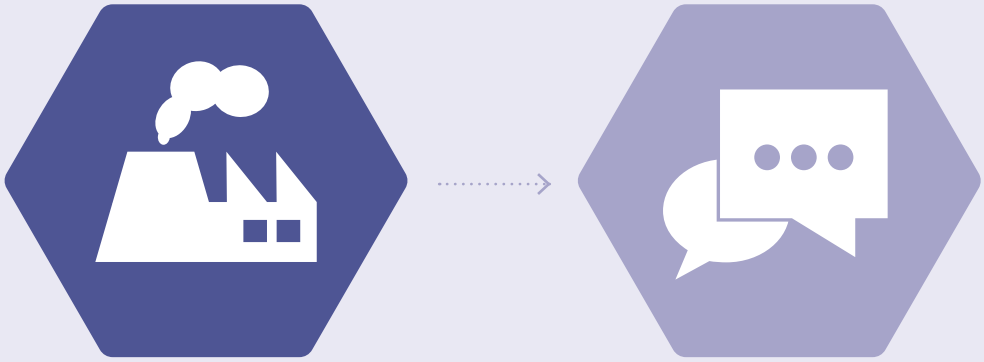
*__Tamás__ hat schon eine Weile geschwiegen, aber schließlich meldet er sich wieder zu Wort und berichtet sehr persönlich von seinem Stress und den vielen Belastung in den vergangenen zwei Jahren. Die neue Führungsaufgabe, seine junge Familie, die Corona-Pandemie, sein eigener hoher Anspruch an sich selbst und der Erwartungsdruck aus seinem Elternhaus, das war schon alles ziemlich viel gewesen. Und er erzählt wie sehr ihm in dieser Zeit die Module aus der Seminar- und Trainingsreihe für neue Führungskräfte geholfen haben – mit Trainings zu Resilienz und Achtsamkeit, aber auch über Workshops zur Förderung der Neugier und zur Entwicklung neuer Geschäftsideen.*

*Dies weckt wiederum die Neugier von __Astrid__ und __Ana__ und nachdem Tamás etwas ausführlicher davon berichtet hat, wird den dreien schnell klar, dass sie auch hierzu eine weitere Unterlage für das Führungskräfte-Off-Site erstellen wollen.*

Info-Box 3

## Resilienz und Neugier sind Schlüsselkompetenzen der Wissensgesellschaft

Spätestens seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts wird deutlich, dass die vertrauten Strukturen der Industriegesellschaft an Bedeutung verlieren. In der heutigen Wissensgesellschaft sind die Rohstoffe für den zukünftigen Erfolg Daten und Informationen sowie Wissen und Kommunikation. Digitale Plattformen und Ökosysteme erobern die Unternehmenswelt. Die moderne Arbeitswelt ist intensiv vernetzt und von permanenten Lern- und Veränderungsanforderungen geprägt. Kommunikativ-kooperative sowie kreativ-gestalterische Tätigkeiten werden wichtiger und verdrängen zunehmend die alten Berufsbilder.



Damit gilt aber auch: Das Arbeitsleben ist mental, kognitiv und auch emotional deutlich anspruchsvoller geworden. Resilienz und Neugier werden im Rahmen der Transformationsprozesse zu Schlüsselkompetenzen. Sowohl aufgrund der positiven Wirkungen in Bezug auf die Gesundheit und das Wohlbefinden als auch im Hinblick auf die Förderung der Lern- und Veränderungsfähigkeit.

Neue Impulse aus der sogenannten **positiven Psychologie** haben dabei zu einem noch besseren Verständnis von Resilienz geführt. Aufbauend auf den grundlegenden Arbeiten von Martin Seligman und seinem Konzept zum **Selbstwachstum** beschreiben Karen Reivich und Andre Shatté die folgenden **sieben zentralen Resilienzfaktoren**:

# Info-Box 3

1. Emotionssteuerung – die Person ist emotional stabil und kann auch in schwierigen Situationen mit einer gewissen Ruhe auf seine Ressourcen und Fähigkeiten zurückgreifen. Dies führt u.a. auch dazu, bestimmte Situationen einfach zu akzeptieren und konsequent nach neuen Lösungen zu suchen.

2. Impulskontrolle – die Person ist in der Lage, sich auch in schwierigen Situationen zu konzentrieren, umsichtig zu handeln und das weitere Vorgehen überlegt zu planen.

3. Kausalanalyse – die Person verfügt über die Fähigkeit, Zusammenhänge und Entwicklungen zu analysieren und ohne Beeinträchtigung von negativen Emotionen, sinnvolle weitere Schritte in die Wege zu leiten.

4. Empathie – die Person hat die Fähigkeit und die Bereitschaft, die Gedanken, Motive und Emotionen von anderen Personen zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden. Dies führt u.a. dazu, dass die Person enge Bindungen aufbauen kann und über ein gutes Netzwerk von Freunden und Partnern verfügt.

5. Realistischer Optimismus – die Person nimmt verstärkt positive Aspekte der Situation wahr und verfügt über eine realistische Haltung, sich wirksam in die jeweiligen Entwicklungen einbringen zu können.

6. Selbstwirksamkeitsüberzeugung – die Person ist von seinen Kompetenzen und Möglichkeiten überzeugt, Einfluss auf die jeweiligen Entwicklungen nehmen zu können. Dies führt u.a. dazu, dass die Person sich nicht in eine „Opfer-Rolle“ zurückzieht.

7. Zielorientierung – die Person denkt und handelt mit Blick auf die Zukunft und richtet ihr Leben auf die selbstentwickelten Ziele aus.

## Info-Box 3

Eine besondere Trainingsform zur Entwicklung von Resilienz sind dabei sogenannte Achtsamkeitsübungen. Die Achtsamkeitslehre beeinflusst seit den 1990er Jahren die Resilienzforschung. Dabei hat die **Achtsamkeitslehre** seine Wurzeln im Buddhismus, aber das moderne, säkulare Verständnis ist vor allem von **Jon Kabat-Zinn** (University of Massachusetts Medical School) geprägt. Der amerikanische Molekularbiologe entwickelte das Mindfulness-Based Stress Reduction Programm (MBSR). Dieses achtwöchige Achtsamkeitstraining integriert Übungen und Erkenntnisse u.a. aus dem Hatha Yoga und der Zen Meditation und wurde von Anfang an durch begleitende Forschungen auf seine Wirksamkeit überprüft. Mittlerweile ist das MBSR-Programm weltweit verbreitet und als Präventionsmaßnahme zur Stärkung der psychischen Gesundheit von den Krankenkassen anerkannt. Ergebnisse aus der Hirnforschung zeigen, dass Achtsamkeit aufgrund gezielter Schulung der Wahrnehmung und bewusster Steuerung der Aufmerksamkeit eine verbesserte Informationsverarbeitung, eine stärkere Fokussierung sowie eine bessere Emotionskontrolle ermöglicht.

Parallel zu diesen Entwicklungen verstärkte sich die **Beschäftigung mit der Neugier.** Neugier ist im kindlichen und jugendlichen Alter eine stark ausgeprägte Quelle für das Lernen und den Wissenserwerb. Im Lauf des Erwachsenwerdens steigt bei vielen Menschen die Gefahr, dass sich diese natürliche Einstellung und Kompetenz verliert – weil man ins Berufsleben einsteigt und "der Ernst des Lebens" beginnt. Die Transformation zur Wissensgesellschaft macht deutlich, dass es für Unternehmen und für Mitarbeitende von zentraler Bedeutung ist, die Neugier auch im beruflichen Kontext weiterhin bewusst zu fördern und zu kultivieren. Dabei können vier Dimensionen der Neugier identifiziert werden:

# Info-Box 3

1. Entdeckerfreude – es macht der Person großen Spaß, sich neues Wissen und neue Informationen anzueignen. Es entsteht Freude am Lernen und Wachsen.

2. Anspannungstoleranz – die Person ist bereit, sich den Unruhen und dem Unbehagen zu stellen, die bei dem Erkunden des Neuen und Unbekannten entstehen.

3. Antrieb durch Wissenslücken – die Person erkennt Wissenslücken und versucht diese zu schließen. Es stellt sich ein Gefühl der inneren Ordnung ein, wenn das Problem gelöst ist.

4. Offenheit für die Ideen anderer – die Person empfindet die Perspektiven und Ideen anderer als Bereicherung und strebt bewusst nach anderen Lösungsansätzen.

Durch die Neugierforschung entwickelte sich auch eine neue Perspektive auf das Verständnis von Lernen und Entwicklung. Lernen und gleichermaßen Arbeiten werden nicht mehr nur als rein zielorientierte Anstrengung und Leistung gesehen. Der Blick geht auf den selbstständigen Antrieb zu lernen und aktiv zu werden – „aus sich selbst heraus“ und intrinsisch motiviert. Lernen und Arbeiten werden als ein Ausdruck von Vitalität und Neugier wahrgenommen. Lernen in Verbindung mit Neugier gilt als Voraussetzung für ein erfülltes und sinnstiftendes Leben. Dabei zeigt sich, dass dies durch regelmäßige Neuerungen und neue Aufgaben sowie über den kollegialen Austausch mit anderen Personen gefördert wird.

## Info-Box 3

Hierzu passt auch, dass dem Psychologen und Kognitionswissenschaftler **Daniel Kahneman** 2002 „fachfremd“ der Nobelpreis für Wirtschaft verliehen wurde. Kahneman ist für seine sehr instruktive Unterscheidung in **schnelles und langsames Denken** (System 1 und System 2) bekannt geworden:

» Im System 1 ist das „schnelle Denken“ beheimatet. Gemeint sind Denkprozesse, die schnell, automatisch, unbewusst, emotional und eher aktiv ablaufen. Kahneman verortet diese Prozesse im täglichen operativen und auf Zielerreichung ausgerichteten Arbeiten und Denken.

» Das System 2 steht für das „langsame Denken“. Im Gegensatz zu den typischen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Reaktionsmustern des schnellen Denkens steht es für langsam, berechnend, bewusst, logisch-rational und ist zudem eher inaktiv. Da damit der Mensch befähigt wird, Dinge ganz anders resp. neu zu sehen und zu bewerten, ist dies z. B. auch ein wichtiger Ansatz im Innovationsmanagement.

Kahnemans Ansatz hilft, das produktive Zusammenspiel und den permanenten Wechsel zwischen einem auf Handeln und Umsetzen ausgerichteten Denken (System 1) und einem auf Beobachten und Wahrnehmen ausgerichteten Denken (System 2) besser zu verstehen. Die Methode „Design Thinking“ ist ein gutes Beispiel für eine entsprechende Anwendung. So wird bei der Bearbeitung von komplexen Problemstellungen, neben einigen spezifischen Formaten, vor allem der Wechsel von schnellem und langsamem Denken in der Arbeit von (Projekt-)Teams kultiviert und damit die Neugier und die Innovationskraft von Menschen und Unternehmen systematisch gefördert.

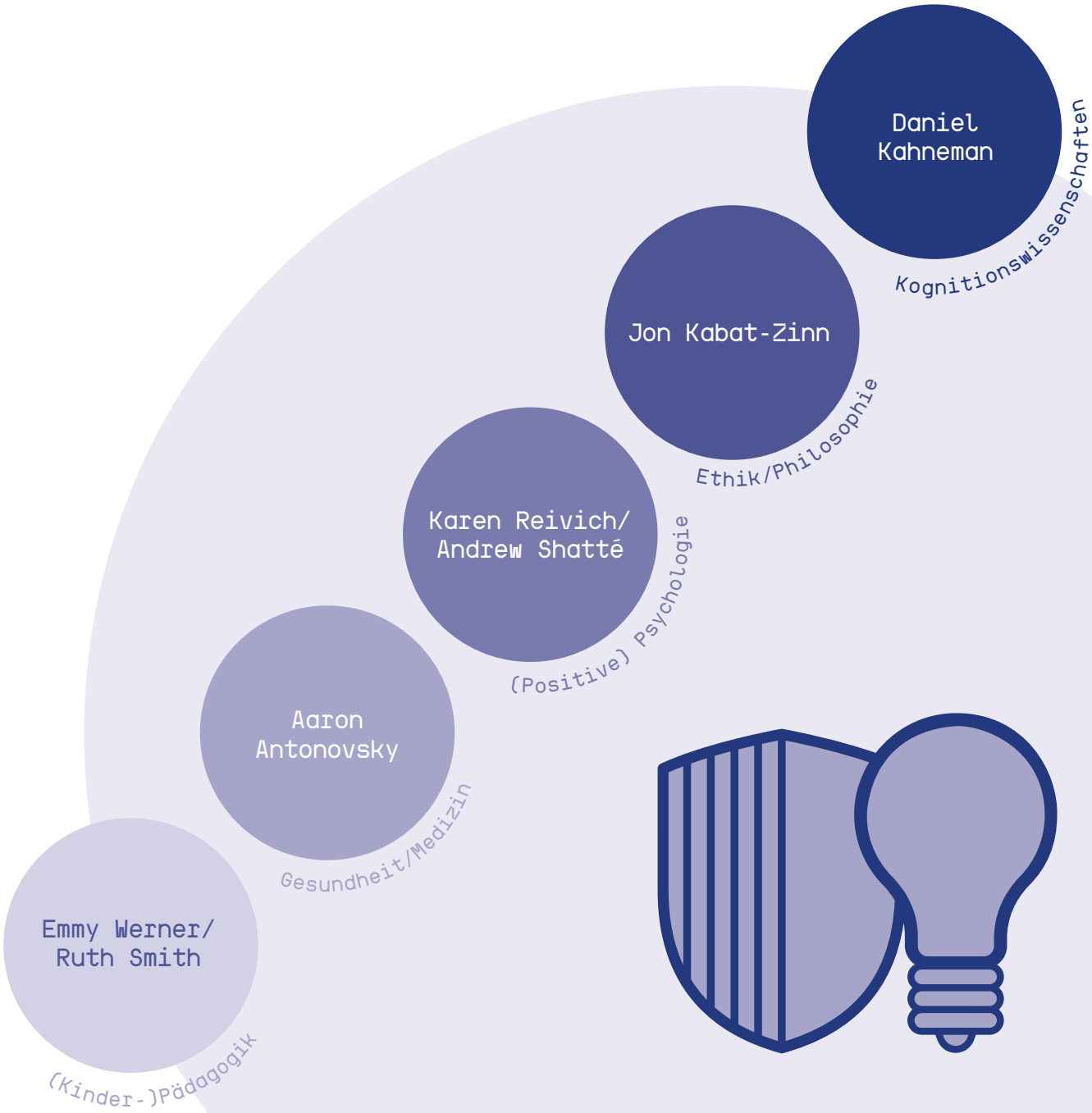



**Abb 03:** Die fünf Forschungs- und Entwicklungsphasen zum Resilienzverständnis

# Teil 3

## „HOW"

*Das ist wirklich sehr spannend, stellt **Astrid** mit Nachdruck fest. Damals während meines Studiums hat sich auch ein Dozent im Pädagogik-Schwerpunkt mit der Förderung von Neugier beschäftigt. Das fand ich damals noch irgendwie ziemlich komisch, da mir meine Oma immer mitgegeben hatte: „Mädchen, sei nicht so neugierig!" Offenbar gibt es da ganz unterschiedliche Facetten und Sichtweisen – und man merkt gleichzeitig, wie sehr sich die Gesellschaft und die Arbeitswelt seit damals geändert haben.*

***Ana** ergänzt, dass auch in ihrem BWL-Studium die positive Psychologie eine wichtige Rolle gespielt habe, beispielsweise wenn es um Führungsfragen oder um Change-Management ging. Zudem wurde mit dem Konzept der „intrinsischen Motivation" gearbeitet, was sie wiederum stark an das Konzept zum Selbstwachstum von Martin Seligman erinnere.*

***Astrid** greift die Punkte auf und sie erzählt Tamás und Ana, wie sehr sie sich schon Gedanken macht, wenn sie in einem Jahr in die Geschäftsleitung aufrückt und dann die dringend notwendigen Transformationsprozesse weiter vorantreiben soll. Aus ihrer Erfahrung heraus weiß sie, wie mühselig und zäh solche Change-Management Projekte sein können.*

***Tamás** springt ihr bei und berichtet, dass dazu bei den Mitarbeitenden in seinem Team auch schon viele Bedenken und negative Vorurteile kursieren. „Mal schauen, welche Berater-Truppe wir demnächst wieder erleben dürfen", sei ein geflügelter Satz – inklusive ironischem Unterton. Irgendwie wäre es klasse, wenn es uns gelingen würde, die Inhalte und Themen, die ich in meinen Seminaren und Trainings erleben und lernen durfte, für die gesamte Organisation zugänglich zu machen – und eine entsprechende Unterstützung und Entwicklung für alle zu ermöglichen.*

***Ana** greift regelrecht energisch ein und betont, dass dies ja genau der Grund, warum sie als neue Referentin im HRM des Unternehmens angefangen habe. Sie habe hierzu praktische Erfahrungen bei Start-Ups. Zudem sei ihr Schwerpunkt im BWL-Studium der Ansatz des systemischen Managements gewesen und sie habe sich in ihrer Master-Thesis mit der Frage beschäftigt, wie Resilienz und Neugier in Unternehmen gefördert werden kann.*

*Das ist dann doch die perfekte Grundlage für unseren nächsten Schritt im Führungskräfte-Off-Site, stellt* **Tamás** *fest. Ich habe mich schon gefragt, wie wir nach all den Informationen und Hintergründen zum „Why" schließlich in die gemeinsame Workshop-Arbeit einsteigen sollen. Wie wäre es, wenn wir aus der Thesis von Ana eine konzeptionelle Grundlage zum „How" erstellen – also zu der Frage, wie wir Resilienz und Neugier im Unternehmen systematisch fördern.*

Info-Box 4

## Wie können Resilienz und Neugier in Unternehmen gefördert werden?

Resilienz ist ein Konzept zum Umgang mit Veränderungen und die Resilienzforschung untersucht die Entwicklungsprozesse in komplexen Systemen. Resilienz beschreibt einen vielschichtigen und dynamischen Prozess, der es Menschen ermöglicht, durch den flexiblen Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, Krisen und drastische Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Das Konzept der Resilienz lässt sich dabei grundsätzlich auf alle Systeme übertragen – und kann damit auch für Organisationen und Unternehmen angewandt werden. Die Wirkung der Resilienz kann in drei Dimensionen unterschieden werden:

- Ein Unternehmen kann auf eine Krise zum Beispiel mit **Resistenz** (1) reagieren und dem Druck und der Belastung standhalten. Alleine führt dies allerdings dazu, dass das Leistungsniveau nachher dauerhaft niedriger bleibt.
- Erst über eine gute **Regeneration** (2) findet das Unternehmen zu seinem ursprünglichen Leistungsniveau und Entwicklungspfad zurück.
- Ein resilientes Unternehmen kann auf eine starke Veränderung aber auch mutig und aktiv gestaltend reagieren. Durch ein schnelles Anpassen und ein flexibles Eingehen auf die neuen Gegebenheiten kommt es dann zu einer **Rekonfiguration** (3). Eine solche Rekonfiguration können sogenannte System-Innovationen sein, in deren Rahmen Organisationen bewusst neue Wege in der Geschäftsentwick-

lung beschreiten. Neue Produkte und Services sowie Prozesse und Geschäftsmodelle entstehen und liefern das Potential zu einer dauerhaften Steigerung des Leistungsniveaus.

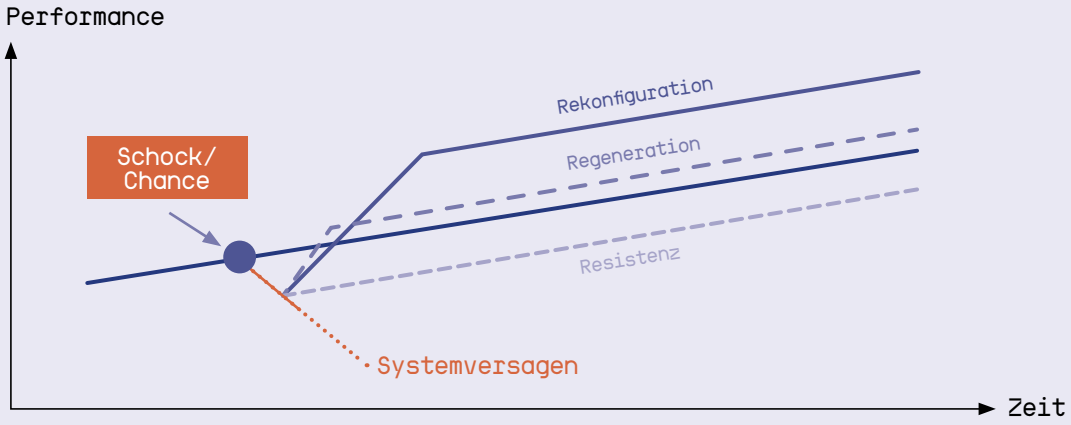



**Abb 04:** Organisationale Resilienz – Qualität von Entwicklungsprozessen (Drei Szenarien)

## Info-Box 4

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Experimentier-Raum Projektes „ALLE im Digitalen Wandel“ (2019-2021) an der Hochschule Darmstadt wurde deutlich, dass die Eigenschaft der Neugier im Zusammenhang mit der Resilienz oft unterschätzt wird – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Neugier setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen: (1) Entdeckerfreude, (2) Anspannungstoleranz, (3) Antrieb durch Wissenslücken und (4) Offenheit für die Ideen anderer (siehe auch Info-Box 3). Insbesondere der Aspekte der Anspannungstoleranz ist eng mit der Resilienz-Dimension „Resistenz“ verknüpft (siehe oben).
Und Maßnahmen, die die „Offenheit für neue Ideen“ fördern, sorgen dafür, dass in der Organisation eine Freude am Ausprobieren entsteht und es eine Bereitschaft zum „Neu-Anfangen“ gibt. Dies setzt aber gleichzeitig voraus, dass die Mitarbeitenden sich in der Organisation persönlich sicher fühlen, um sich auf dieser Grundlage mit „dem Neuem“ und „dem Unbekanntem“ ernsthaft und ohne Angst beschäftigen zu können.

Info-Box 4

Neugier bildet damit ein zentrales Element für ein ganzheitliches Verständnis von Resilienz, sie befördert den Prozess des sich „Neu-Aufstellen“ und sorgt in Organisationen für den notwendigen Antrieb für grundlegende Neuerungen. Dies führt dazu, dass neugierige Unternehmen oft robuster und erfolgreicher sind, wenn es darum geht, sich unter den ständigen Veränderungen der VUCA-Welt zu bewähren. Neugier liefert das Potential zu einer dauerhaften Steigerung des Leistungsniveaus, denn neugierige Mitarbeitende nehmen Veränderungen anders und deutlich positiver wahr. Sie sind offener, belastbarer und innovativer. Damit besteht auch ein enger Zusammenhang zu der oben dargestellten dritten Resilienz-Dimension, der Rekonfiguration. Im gewissen Sinne sind deshalb Resilienz und Neugier als zwei Seiten einer Medaille zu verstehen, sie stellen die Spannkraft und Zukunftsfähigkeit von Organisationen in den VUCA-Welten sicher.

„Resilienz und Neugier“ werden im folgenden bewusst zusammengefasst, um auf diese Weise insbesondere die Aspekte der Rekonfiguration und der Erneuerung herauszustellen, die bei der Betrachtung von resilienten Prozesse und Reaktionen immer mitgedacht werden müssen. Diese Aspekte werden durch das herkömmliche Verständnis von Resilienz oftmals etwas „überdeckt“ und dadurch zu wenig beachtet. Zudem soll durch das Begriffspaar „Resilienz und Neugier“ herausgestellt werden, dass für die Herausforderungen der VUCA-Welten und für die anstehenden Transformationsprozesse noch weitere Eigenschaften und Kompetenzen von zentraler Bedeutung sind, die deutlich stärker mit dem Verständnis von Neugier im engeren Sinne verbunden sind (**siehe nebenan auf Seite 41**).

Das Konzept der Resilienz und Neugier hat im Laufe der Zeit Einzug in den verschiedensten Bereichen und Disziplinen genommen, wie bspw. in die Pädagogik, die Psychologie, die Ökologie, das Ingenieurwesen, die Energiewirtschaft, die Soziologie, die Politikwissenschaften und eben auch in die Betriebswirtschaftslehre. Unter den Rahmenbedingungen der VUCA-Welten gelten Resilienz und Neugier als zentraler Gestaltungsansatz für gute Unternehmensführung, die ihre Vorteile insbesondere in

# Info-Box 4

komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen unter Beweis stellen. Es wird dann von der sogenannten organisationalen Resilienz und Neugier gesprochen. Organisationale Resilienz und Neugier basieren zum einen natürlich auf der individuellen Resilienz und Neugier der Mitarbeitenden des Unternehmens. Zugleich gilt auch, dass die organisationale und die individuelle Resilienz und Neugier sich wechselseitig stark beeinflussen:

- Die Mitarbeitenden agieren persönlich und mit ihrer individuellen Resilienz und Neugier als Person, als Teammitglied, als Führungskraft oder Geführte, als Akteure in der Organisationsstruktur und als Träger der Unternehmenskultur und sie prägen so jeweils die organisationale Resilienz entscheidend mit (**siehe Abb. 05**).

- Umgekehrt haben das Team und die Führungskräfte als wichtige Akteure im sozialen Umfeld der Mitarbeitenden einen unmittelbaren Einfluss auf die Resilienz und Neugier des Einzelnen. Ein Zusammenhang, der schon in dem Ansatz von Emmy Werner und Ruth Smith über die sozialen Schutzfaktoren deutlich (**siehe Info-Box 2**) wurde. In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, wie positiv sich gute und funktionierende Teams und/oder eine aufmerksame und respektvolle Führung auf die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Die Bedeutung der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur für die individuelle Resilienz und Neugier wurde wiederum u.a. von Karen Reivich und Andrew Shatté über die von ihnen herausgearbeiteten umweltbezogenen Schutz- und Entwicklungsfaktoren aufgezeigt (**siehe Info-Box 3**). Indem man systematische, räumliche und zeitliche Gelegenheiten für die Mitarbeitenden schafft, können sich diese neue Fertigkeiten und Fähigkeiten für die Arbeit aneignen und in einer geschützten Umgebung ausprobieren – bspw. über umfangreiche Schulungen, Trainings und Coachings sowie in Lernwerkstätten und in Experimentierräume.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 104.**

# Info-Box 4

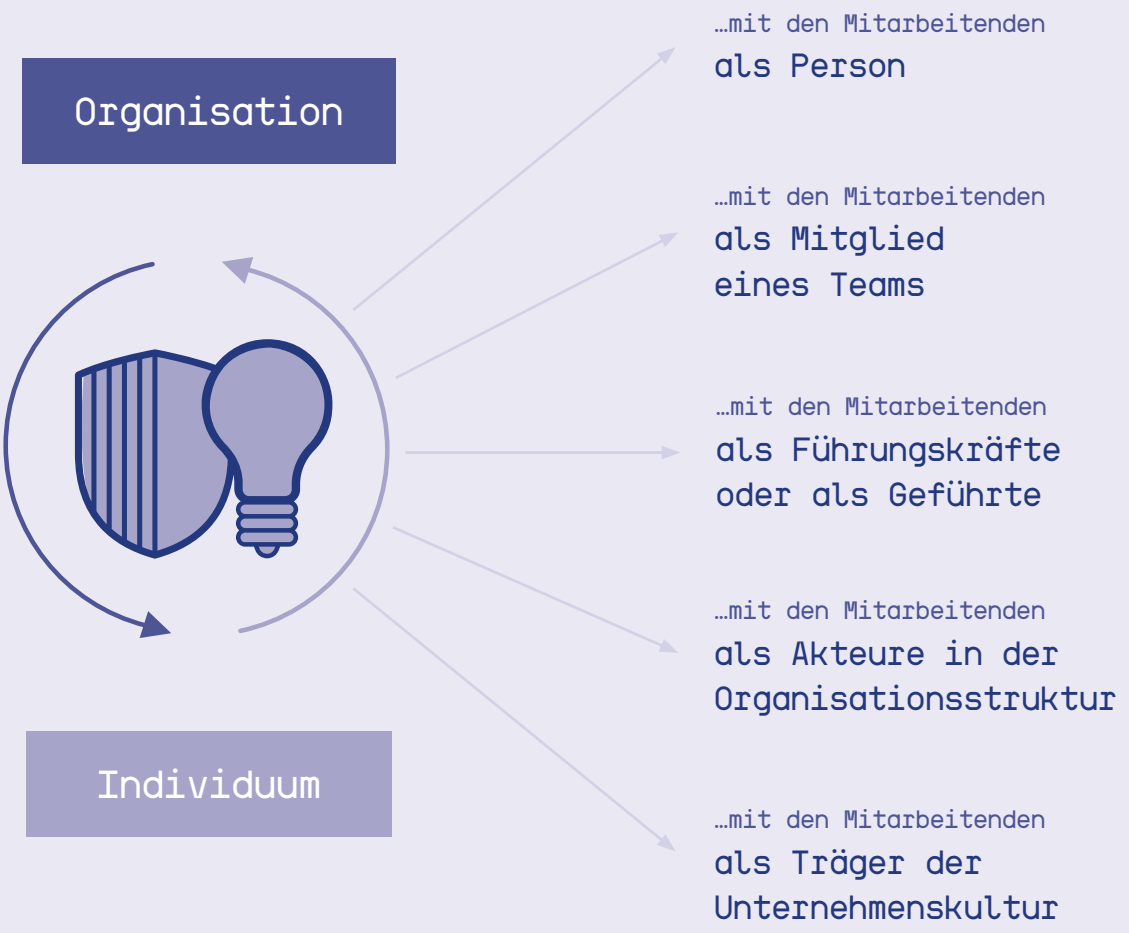



**Abb 05:** Organisationale und individuelle Resilienz und Neugier beeinflussen sich gegenseitig

Die Phänomene der VUCA-Welten verstärken deutlich das Interesse der Wirtschaft und der Wissenschaft an der organisationalen Resilienz und Neugier. Und im Jahr 2017 wurde die ISO Norm 22316 *„Security and resilience – Organisational resilience – Principles and attributes“* verabschiedet.

Info-Box 4

## ISO NORM 22316 zur Organisationalen Resilienz

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen.

Diese ISO Norm beschreibt Resilienz als einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz für eine „gesunde“ Unternehmensentwicklung, die insbesondere die dauerhafte Evolutionsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Ein resilientes und neugieriges Unternehmen besitzt demnach die Fähigkeit, seine Handlungsfähigkeit in Krisensituationen aufrecht zu erhalten, flexible und neue Lösungen zu entwickeln und sich somit schneller von Krisen erholen zu können sowie neue Chancen und Optionen für sich zu ergreifen.

Organisationale Resilienz und Neugier gelten als wichtige Orientierungsgröße für eine gute Unternehmensführung in komplexen und dynamischen Umwelten. Dabei ist es nicht zielführend, Resilienz und Neugier als singuläre Faktoren oder Messgrößen zu quantifizieren. Sie sollten eher als eine „innere Qualität“ und eine kulturelle Eigenschaft der Organisation verstanden werden. Resilienz und Neugier sind keine stabilen Merkmale und keine bestimmten Zielpunkte, die man über ein Projektplan erreichen kann, sondern vielmehr Eigenschaften und Kompetenzen, die die Unternehmen an vielen Stellen kultivieren und permanent weiterentwickeln können. Ausgehend vom Grundkonzept des systemischen Managementansatzes kann man insgesamt fünf Wirkungsfelder beschreiben (Mitarbeitende, Team, Führung, Struktur und Kultur), über die zur Entwicklung und Pflege der organisationalen Resilienz und Neugier beigetragen werden kann. (**siehe Abb. 06**).

## Info-Box 4

Resiliente und neugierige Unternehmen investieren vor allem in ihren langfristigen Erfolg und stellen sich auf die Rahmenbedingungen, die Unsicherheiten und die Turbulenzen der VUCA-Welten ein. Mehr noch – diese Unternehmen verzichten oftmals bewusst auf mögliche Optimierungen ihrer kurz- bis mittelfristigen Geschäftsausrichtung. Über die Schaffung von Redundanzen in den Strukturen der Organisation, über Investitionen in die breite und zukunftsorientierte Qualifikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte, über die Förderung des Zusammenhalts und des Teamgeists in der Belegschaft und über Maßnahmen zur Förderung einer resilienz- und neugierfördernden Kultur entstehen notwendigerweise auch Kosten und Aufwendungen. Diese führen dazu, dass resiliente und neugierige Unternehmen in der Regel kurzfristig nicht so effizient und auch nicht so profitabel sein können, wie potentielle Wettbewerber, die „alles auf eine Karte setzen“. Ihr „Lohn“ dafür besteht in der Resilienz und Neugier ihrer Organisation und sie erwerben damit Fähigkeit und Kompetenz, die ihnen zu einer höheren Lern- und Veränderungsfähigkeit und einer größeren Innovationskraft verhilft.

Resiliente und neugierige Unternehmen werden mit großer Wahrscheinlichkeit die nächsten disruptiven Veränderungen oder Krisen besser meistern – und vermutlich daraus neue geschäftliche Chancen entwickeln können. Studien im Rahmen der Resilienzforschung zeigen auf, dass in Krisenzeiten nicht ausreichend resiliente Unternehmen einer dreimal höheren Insolvenzgefahr ausgesetzt sind.

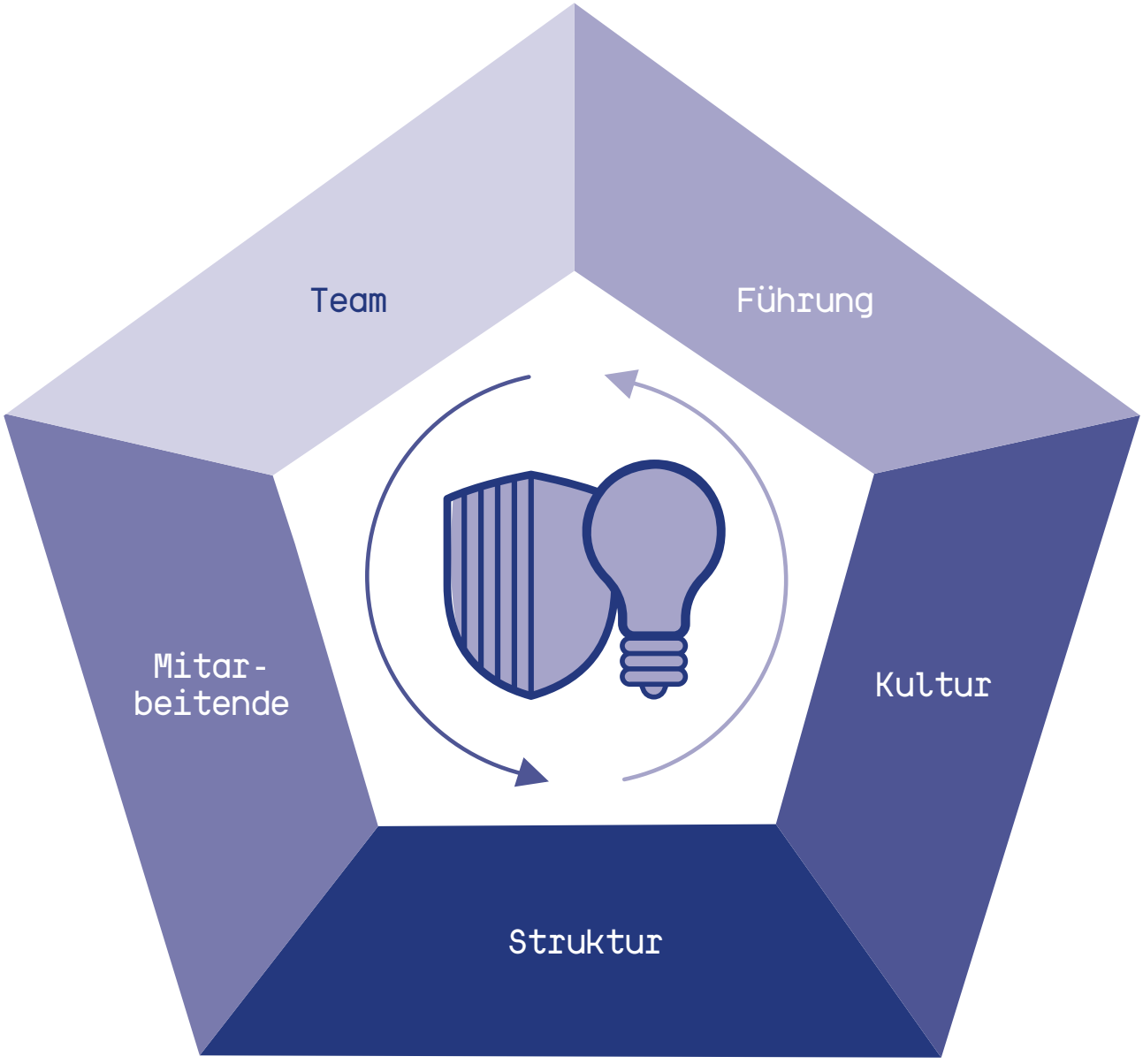



**Abb 06:** Fünf Wirkungsfelder zur Förderung der Resilienz und Neugier

***Astrid** stellt fest, dass für sie jetzt noch einmal sehr gut klar geworden sei, dass Trainings und Seminare für die Mitarbeitenden alleine nicht ausreichen, um Resilienz und Neugier nachhaltig zu entwickeln. Die individuelle Ebene ist zwar die Basis und eine wichtige Grundlage, aber ohne die systematische Begleitung durch das Unternehmen und ohne über einen förderlichen Kontext im Unternehmen verpufft das alles.*

***Tamás:** Lass uns doch das gerne mal praktisch durchspielen. Am Beispiel dieses Tagungshotels bedeutet das, dass wir uns die (A) die Personen (also bspw. die Köche, die Restaurant-Chefin, die Küchenhilfen, die Kellner, das Empfangspersonal, die Hausmeister, den Zimmerservice, die Reinigungskräfte etc.) anschauen. Zudem betrachten wir die einzelnen Teams (B) bspw. in der Küche, im Restaurant, im Hotel etc.). Wir kümmern uns dann auch um die Führungskräfte (C) und ihre Führungsarbeit. Und wir schauen auf die Ausgestaltung der Prozesse und Strukturen (D) in der Arbeitsorganisation. Und nicht zuletzt ist die Arbeitsatmosphäre, die Leistungsmotivation und der Teamgeist von großer Bedeutung. Er fasst zusammen: Es geht also um unsere Unternehmenskultur und das ist dann schon ganz schön komplex.*

*Genau, betont **Ana**, alle fünf Wirkungsfelder sollten unbedingt gemeinsam beachtet werden, damit es zu einer wirklichen Entwicklung der Resilienz und Neugier auf organisatorischer Ebene kommt. Das Schöne ist dann aber, dass sich so sehr schnell die vielfältigsten Synergie-Effekte einstellen. Es entsteht sich eine dynamische und sich selbst tragende Entwicklung, bei der sich die einzelnen Maßnahmen gegenseitig unterstützen und befördern. Immer neue Impulse und Aktivitäten entstehen – aus der Organisation selbst heraus und ohne große Berater-Projekte und aufwendige Change-Management Programme. Dann sind wir bei dem Selbstwachstum, die wir in der Info-Box 3 ja bereits aufbereitet haben.*

***Astrid** nimmt das auf und fasst zusammen: Dann sollten wir für unser Führungskräfte-Off-Site doch schon mal als Leitgedanken festhalten:*

### Management Information zum Führungskräfte Off-Site

Wir wollen uns als Unternehmen für das 21. Jahrhundert aufstellen. Um die Herausforderungen der VUCA-Welten und die Transformation zur Wissensgesellschaft zu meistern, gilt es, unsere Resilienz und Neugier in allen Bereichen zu fördern.

Resilienz und Neugier sind Eigenschaften und Kompetenzen, die jeder erlernen und weiterentwickeln kann. Damit das auch im Unternehmen gelingt, müssen wir uns als Ganzes – in den Teams, als Führungskräfte, mit unseren Abläufen und Strukturen in der Organisation und über unsere Unternehmenskultur – so aufstellen, dass dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen und Unterstützungen entstehen und damit sich auf diese Weise die Resilienz und die Neugier auch auf organisatorischer Ebene entwickeln und entfalten können.

***Ana** ergänzt: Und das ist dann genau wie beim Kochen und dem Essen in einem Restaurant hier, wenn ich mal das Beispiel von Tomás weiterführe. Ob der Restaurantbesuch für den Besucher gelungen ist, hängt von vielen Faktoren ab. Schmeckt es einem wegen der Zutaten, wegen der Gewürze oder liegt es an der Beilage? Welche Rolle spielt die Art der Zubereitung und wie wirkt sich die Freundlichkeit des Servicepersonals aus? Und welchen Einfluss haben das Ambiente, unsere Begleitung und die anderen Gäste im Restaurant? Ich will damit sagen: Es gibt nicht den einen Plan und das eine Projekt für das Gelingen. Das eine ergänzt das andere. Defizite hier werden durch Pluspunkte dort ausgeglichen. Und es besteht auch immer die Gefahr, dass ein einzelner Faktor – unfreundliche Bedienung, zu scharf oder falsch gewürzt, schlechte Zutaten – alles droht zu verderben. Und dann braucht es die Robustheit und die Flexibilität, die Kreativität und Souveränität von allen Beteiligten, um gut zu reagieren und spontan neue Lösungen zu finden. Auch deshalb gibt es nicht die eine „Blaupause" für ein gutes Essen – ebenso wenig wie für Resilienz und Neugier. Stattdessen gibt es eine Spannkraft und eine Bereitschaft bzw. Haltung, die sich darin ausdrückt, immer handlungsfähig zu sein und wachsen zu wollen bzw. sich weiter entwickeln zu wollen.*

***Tamás** verstärkt: Also ich koche selbst sehr gerne – auch mit Freunden zusammen – und ich kann das mit vollster Überzeugung unterstreichen. Ihr glaubt gar nicht, was einerseits alles schief gehen kann oder trotz bester Vorbereitung auf einmal fehlt, aber andererseits auch wie viele neue Ideen und spontane Einfälle auftauchen können. Aber was unbedingt auch noch dazu gehört, sind gute Rezepte. Die muss man gar nicht immer von A bis Z exakt nachkochen, aber sie geben eine gute Orientierung und sie helfen einem wirklich sehr.*

***Astrid** macht einen Vorschlag: Was haltet ihr davon, wenn wir uns für unseren Führungskräfte Off-Site vornehmen, mit allen Teilnehmenden gemeinsam solche Rezepte für die Förderung der Resilienz und Neugier in unserem Unternehmen zu entwickeln – und zwar für alle fünf Wirkungsfelder. Das wäre dann die gemeinsame Arbeit an dem „What", in dem Sinne: Was wollen wir – als Rezept – gemeinsam ausprobieren und umsetzen, um unser Unternehmen fit für das 21. Jahrhundert zu machen.*

***Ana:** Super Idee! Und auch hier stimmt Dein Bild vom Kochen, Tomás. Wir brauchen unbedingt Rezepte. Aber es gilt auch: Kochen lernt man nur, wenn man es auch macht. Es ist noch kein Sternekoch allein durch das Lesen eines Kochbuchs vom Himmel gefallen. Also: Anfangen, einfach mal ausprobieren und experimentieren. Vielleicht erstmal mit den einfachen Rezepten anfangen oder sich mit anderen zum gemeinsamen Ausprobieren neuer Rezepte verabreden. Und auf keinen Fall sofort aufgeben, wenn mal was nicht sofort funktioniert – wenn etwas „überkocht" oder „runterfällt", wenn man sich mal „die Finger verbrennt" oder man den Kollegen unbeabsichtigt „auf die Füße tritt".*

***Astrid** fasst die Ideen für alle zusammen: Wir stellen also unsere Rezepte zur Förderung von Resilienz und Neugier entlang der fünf Wirkungsfelder zusammen – je drei Rezepte zu Mitarbeitenden, Teams, Führung, Struktur und Kultur.*

***Tamás** ergänzt: Und wie in einem richtigen Kochbuch geben wir dem Leser eine erste Orientierungshilfe im Hinblick auf den Schwierigkeitsgrad von leicht, mittel und anspruchsvoll. Zudem runden wir jedes Kapitel mit ein paar Hinweisen und zusätzlichen Informationen ab – für diejenigen, die unsere Rezepte dazu motiviert haben, das Ganze in der Praxis umzusetzen.*

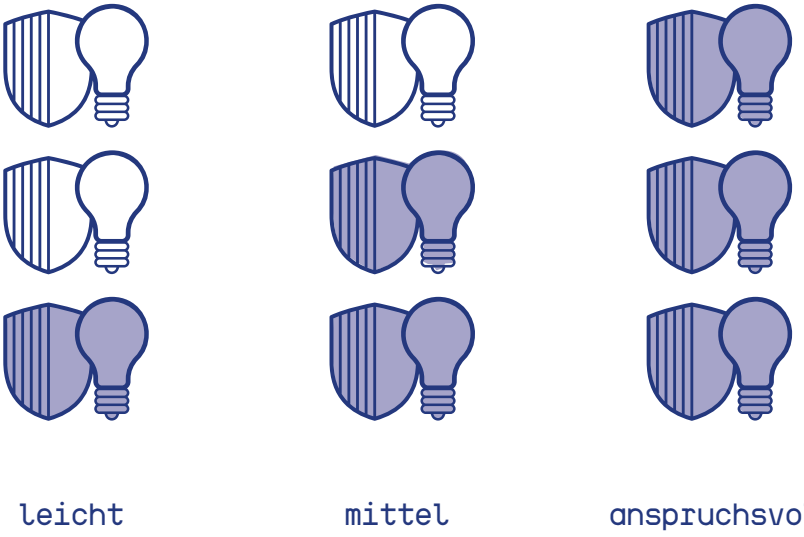



**Abb 07:** Orientierung zum Schwierigkeitsgrad der nachfolgenden Rezepte

# Teil 4

## „WHAT"

**Mit den richtigen Rezepten Neugier und Resilienz entwickeln und fördern**
Resilienz und Neugier erweisen sich insbesondere in komplexen und dynamischen Situationen als wertvoll und hilfreich. Und bei den aktuellen Transformationsprozessen wie Globalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit etc. helfen sie uns Herausforderungen zu meistern, stets handlungsfähig zu bleiben und die sich bietenden Chancen beherzt zu ergreifen.

Neugier und Resilienz gelten als Eigenschaften und Kompetenzen – von Menschen und von Organisationen. Zwar sind die Voraussetzung und die Veranlagungen in Bezug auf Neugier und Resilienz durchaus unterschiedlich, aber grundsätzlich gilt: Sowohl Resilienz als auch Neugier sind gut erlernbar und sie sollten möglichst regelmäßig trainiert und gefördert werden.

Resilienz und Neugier beeinflussen sich gegenseitig und unterstützen sich im besten Falle. Sie sind eng miteinander verbunden: Neugier umfasst Aspekte der Resilienz und Resilienz profitiert von der Neugier.  Damit sich Resilienz und Neugier gut entwickeln können und sie ihre Potentiale vollständig zur Geltung bringen können, gilt es – wie auch beim Kochen – umsichtig und systematisch vorzugehen. Wir unterscheiden zwischen fünf Wirkungsfeldern: die Mitarbeitenden, die Teams, die Führung, die Struktur und die Kultur einer Organisation. Nachfolgend finden Sie für alle diese fünf Wirkungsfelder unsere Rezeptempfehlungen, mit denen Sie Neugier und Resilienz in Ihrem Unternehmen entwickeln und fördern können.

Die Zuordnung zu den Wirkungsfeldern erfolgte mit Bedacht; aber wie bei jedem guten Kochbuch ist die genaue Reihenfolge und Zusammenstellung der Rezepte am Ende Ihre Entscheidung. Es lohnt sich also, sich mit allen Rezepten vertraut zu sein.

## 4.1 Wirkungsfeld Mitarbeitende

### 4.1.1 Mit Stress richtig umgehen: Achtsamkeit trainieren

leicht

Die moderne Arbeitswelt ist intensiv vernetzt und von permanenten Lern- und Veränderungsanforderungen geprägt. Man spricht dabei verstärkt von so genannten Wissensarbeitern, für die kommunikativ-kooperative sowie kreativ-gestalterische Tätigkeiten immer wichtiger werden. Die damit verbundene Zunahme an Komplexität und Dynamik führt aber auch dazu, dass die Arbeit mental, kognitiv und emotional deutlich anspruchsvoller ist, als dies noch in der klassischen Industriegesellschaft der Fall war.

Daher besteht die Gefahr von chronischem Stress und einer psychischen Überforderung, unter der dann sowohl die Gesundheit und das Wohlbefinden als auch die Kreativität und die Leistungsbereitschaft leiden. Achtsamkeitstrainings können hier wirksam helfen und sind ein anerkanntes und bewährtes Vorgehen in der Praxis. Ein gezieltes und systematisches Training von *„Mindfulness“* – wie Achtsamkeit im Englischen bezeichnet wird – trainiert den Umgang mit großen Belastungen und negativen Stress. **Achtsamkeit** unterstützt beim *„Selbstmanagement“* und hilft dabei sich und seine eigenen Bedürfnisse im Fokus zu behalten. Aus diesem Grund bietet sich ein Achtsamkeitstraining auch als Präventionsmaßnahme an und entfaltet seinen Nutzen nicht nur bei gestressten, sondern bei grundsätzlich allen Mitarbeitenden.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 32.**

# Mind-fulness

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Achtsamkeit erhöht gerade in einem herausfordernden Umfeld die grundsätzliche Widerstandsfähigkeit von Personen. Die Fähigkeit, mit dem Druck und den Belastungen im Alltag gut umzugehen, wird gesteigert. Zusätzlich unterstützt Achtsamkeit die Regeneration nach stressigen Arbeitsphasen und hilft auch dabei, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren. Dies kann zu neuen Ideen und Ansätzen führen, um sich für *„das nächste Mal"* noch resilienter aufzustellen. Achtsamkeit unterstützt uns dabei, eine *„bessere Verbindung zu uns selbst aufzubauen"*. Man ist weniger von „außen" und durch andere „steuerbar" und stärkt so seine Selbststeuerungskompetenz, die sich unter anderem auch in einer größeren Gelassenheit ausdrückt.

# Gelassenheitsgebet

Gott, gib mir die Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich nicht
ändern kann, den Mut, Dinge zu
ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit, das eine
vom anderen zu unterscheiden

(Karl Paul Reinhold Niebuhr 1892 – 1971)

## Wie kann man Achtsamkeit trainieren?

Achtsamkeit trainiert uns, aufmerksam und präsent zu sein, ohne gleich zu urteilen oder zu bewerten. Was in der Theorie einfach klingt, ist es in der Praxis freilich nicht. Der Grund: Einordnen, Prüfen, Urteilen und Bewerten sind – wie bei einem Autopiloten – tief im inneren Funktionieren eines jeden Menschen verankert. Gerade weil Achtsamkeit so tief in diesen *„normalen"* Betriebsmodus eingreift und gewissermaßen bestimmte Antriebsmotoren *„auskuppelt"*, ist die Wirkung ebenso verblüffend wie vielfältig. Auf der anderen Seite entfalten sich diese positiven Wirkungen nur, wenn die Achtsamkeit immer wieder trainiert und im Alltag regelrecht zur Routine wird. Achtsamkeitstrainings werden von den Krankenkassen anerkannt und gefördert. Daher lohnt es sich, die vielfältigen Angebote anzuschauen, wozu die nachfolgende Grafik einen ersten Überblick gibt:

Es empfiehlt sich, Achtsamkeitskurse bei einem anerkannten Experten bzw. renommierten Anbieter zu belegen. Eine gute Anlaufstelle ist die Homepage des deutschen MBSR-Verbandes **(www.mbsr-verband.de)** für eine Übersicht zertifizierter Achtsamkeitslehrer sowie von Kursangeboten vor Ort sowie Online. Das BMAS-Projekt *„ALLE im digitalen Wandel"* stellt auf der Seite **https://alle-im-digitalen-wandel.de/** Video-Einführungen zum Thema sowie Audioanleitungen für kurze Achtsamkeitsübungen zu Verfügung.

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehören „Achtsamkeitstrainings“, weil...

...wir unser mentales Wohlbefinden ebenso pflegen sollten, wie wir uns um unsere körperliche Fitness kümmern.

## 4.1.2 Lösungen bei Konflikten und in schwierigen Situationen im Team erarbeiten: Kollegiale (Fall-)Beratung

mittel

Bei der kollegialen Fall-Beratung handelt es sich um eine schnell zu implementierende und einfach anzuwendende Methode, bei der sich die Mitarbeitenden nach einem bestimmten Schema untereinander selbst – und damit kollegial – beraten. Beratung, Austausch und Hilfe zwischen Mitarbeitenden im Unternehmen sollten im gewissen Sinne selbstverständlich sein und kennzeichnen ein gutes und produktives Arbeitsklima. Das Format der kollegialen Fall-Beratung setzt hier an und sorgt dafür, dass dies in der Praxis auch systematisch und regelmäßig erfolgt.

Die kollegiale Fall-Beratung folgt einem festen Ablauf mit hierarchiefreien Rollen. Alle Teilnehmenden begegnen sich auf *„Augenhöhe“* und sollten keine Sorgen um negative Auswirkungen haben. Ziel ist es, für einen konkreten und aktuellen *„Fall“* die Erfahrungen und die Ideen der Kollegen zu nutzen, um neue Ansätze für eine Lösung zu finden. Dabei kann es sowohl um eine schwierige Situation als auch eine konfliktbehaftete Konstellation gehen. Die vorgegebenen Strukturen der kollegialen Fall-Beratung mit ihrem festen Ablauf dienen einem vertrauensvollen und wertschätzenden Klima. Nach einer kurzen Schilderung der Sachlage findet die Beratung in der Form statt, dass die Kollegen verschiedene Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit dem *„Fall“* vorschlagen bzw. entwickeln. Auf dieser Basis kann und soll die Person, die den *„Fall“* eingebracht hat, dann selbst und (hierarchie-)frei entscheiden, wie sie in der Situation weiter vorgehen will.

# Kollegiale Beratung

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Das Lösen schwieriger Situationen oder Konflikte am Arbeitsplatz mithilfe der eigenen Kollegen ist ein guter Antritt zur Stärkung der Problemlösungsfähigkeit und Eigenverantwortung. Die *„Fälle"* werden selbstständig intern aufgearbeitet und gelöst, bevor sie sich zu größeren Problemen entwickeln und eine externe Unterstützung und Beratung notwendig wird bzw. der Konflikt zu eskalieren droht. Die kollegiale Fall-Beratung trägt so auch zu einer höheren Belastbarkeit und zu einer schnelleren Regeneration der Mitarbeitenden in angespannten Situationen bei.

## Wie können Sie die kollegiale (Fall-)Beratung in Ihrem Unternehmen einführen?

Sie können das kollegiale Beratungsformat leicht und mit nur wenig Aufwand in Ihrem Unternehmen einführen und etablieren. Neben einem geeigneten Raum mit einer Grundausstattung wie einem Flipchart oder einem Whiteboard, sollte die Gruppengröße auf maximal zehn Personen begrenzt werden. Zudem muss die Geschäftsleitung bereit sein, die entsprechende Arbeitszeit *„bereitzustellen"* und sie sollte die Ergebnisse der kollegialen Beratungen in der folgenden Umsetzung mit unterstützen. Die kollegiale Fall-Beratung selbst folgt einer bestimmten Systematik, wie der folgende Ablauf idealtypisch zeigt:

- **Einteilung der Rollen**
  Wer ist der Moderator, wer bringt als *„Fall-Geber"* das Thema ein, zu dem die Beratung erfolgen soll und wer sind die kollegial Beratenden?
- **Schilderung des Falls**
  Der *„Fall-Geber"* stellt die Situation kurz dar. Die Beratenden dürfen und sollen zu diesem Zeitpunkt erstmal nur Verständnisfragen stellen.
- Formulierung einer **zentralen Fragestellung**
  z. B.: *„Wie kann dieser Konflikt aufgelöst werden?"* oder *„Wie kann zu einer Deeskalation aktiv beigetragen werden?"*

### » Gemeinsame Auswahl der Methode

Nach welcher Methode wird vorgegangen, um zu möglichst guten und vielfältigen Beratungsergebnissen zu kommen – wie

- Brainstorming und Mindmapping
- Perspektivenwechsel – Im Sinne eines Hineinversetzens in die Rolle des *„Fall-Gebers“*: *„Was würde ich an seiner Stelle denken und machen?“*
- Paradoxe Intervention – Um neue Perspektiven auf den Fall zu gewinnen: *„Was müsste man tun, um das Problem weiter zu verschärfen?“*

### » Beratung der Kollegen zu dem "Fall"

Ziel ist es nicht, eine *„perfekte“* Lösung zu ermitteln. Vielmehr gilt es, möglichst viele und variantenreiche Lösungsansätze zu entwickeln, die dem *„Fall-Geber“* als Handlungsalternativen dienen. Er selbst nimmt an diesen Konsultationen nicht teil.

### » Zusammenfassung und Abschluss

Die kollegiale Fall-Beratung kann abgeschlossen werden, wenn sich für den *„Fall-Geber“* möglichst mehrere neue Lösungsansätze für seinen *„Fall“* entwickelt haben. Ziel ist es, dass er auf diese Weise gestärkt aus der Beratung herausgeht, um die schwierige Situation oder den Konflikt für sich auflösen zu können.

Es gibt eine Vielzahl von Varianten und Versionen der kollegialen Fall-Beratung. Sie verbindet die konstruktive und kreative Haltung und die kollegiale Atmosphäre *„auf Augenhöhe“*. Damit verbunden ist, dass es bei der kollegialen Fall-Beratung keinen Zwang zur Teilnahme geben sollte – und es muss vermieden werden, dass Hierarchien und Abhängigkeiten eine zu große Rolle spielen. Für die Einführungsphase kann es eine Überlegung sein, zu Beginn geschulte Moderatoren einzusetzen. Sehr bald sollte diese Rolle aber von Ihren eigenen Mitarbeitenden übernommen werden. Je mehr Mitarbeitende mit dieser Methode vertraut sind und je akzeptierter ein solches Vorgehen im Unternehmen ist, desto einfacher lassen sich Konflikte und schwierige Situationen am Arbeitsplatz intern lösen. Dies stärkt den Teamgeist und das Selbstwertgefühl der Teams und hat auch eine deutlich positive Wirkung für das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur.

In das „Resilienz und Neugier“
Kochbuch gehört die
„kollegiale Fall-Beratung“, weil...

...sie auf eine sehr
grundlegende und einfache Art und
Weise die Kollegialität und den Team-
geist ihrer Mitarbeitenden stärkt.

## 4.1.3 Neugier messen und fördern: Neugier-Fragebogen

mittel

Wie neugierig ein Unternehmen, ein bestimmtes Team, Mitarbeitende oder Kandidaten im Bewerbungsprozess sind, lässt sich mit Hilfe von Neugierfragebögen ermitteln. Das Pharma- und Technologie-Unternehmen Merck untersucht seit 2016 auf diese Weise regelmäßig, wie neugierig seine Mitarbeitenden sind. Im dazu angewandten Fragebogen, der an den vier Dimensionen der Neugier ansetzt, geben die Mitarbeitenden auf einer Skala an, inwieweit sie bestimmten Aussagen zustimmen wie z. B. *„Wenn ich in meinem Job mit einer komplexen Aufgabenstellung konfrontiert bin, gebe ich nicht auf, bis ich eine Lösung gefunden habe“* oder *„Ich finde es wichtig, sich auch die Ideen von Menschen anzuhören, mit denen man nicht einer Meinung ist“*.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 33.**

Lernen Sie Ihre eigene Neugier besser kennen – mit einer Selbsteinschätzung der Fa. Merck unter **https://www.merckgroup.com/de/selftest/** Und wenn Sie zusätzlich an einer Rückmeldung zur Resilienz Ihres Unternehmens Interesse haben, besuchen Sie folgenden Link: **www.alle-im-digitalen-wandel.de/resilienz-check**

# Neugier-Fragebogen

## Wann sollte dieses Rezept angewendet werden?

Die Auswertungen eines Neugierfragebogens unterstützt das Verständnis zur Wirksamkeit der Maßnahmen zur Förderung der Neugier – gestaffelt nach Geschäftsbereichen, Abteilungen, Teams und Mitarbeitenden oder dem Zeitverlauf. Idealerweise werden die Fragen zur Neugier in die *„normale“* Mitarbeitendenbefragung eingebunden oder mit anderen geeigneten Prozessen verknüpft. Das hilft auch dabei, die Plausibilität der Antworten zu prüfen und den Kontext des Antwortenden noch besser zu verstehen. Auch im Recruiting können Neugierfragebögen komplementär eingesetzt werden und weitere Erkenntnisse bringen. So wird deutlich, inwieweit die Kandidaten nicht nur die Qualifikationen und Erfahrungen für die aktuelle Stelle mitbringen, sondern ob sie auch den Antrieb und die Kompetenzen mitbringen, ihr zukünftiges Arbeitsgebiet – gemeinsam mit den Kollegen – weiterzuentwickeln und immer auch wieder den Blick auf die Zukunft zu richten.

## Wie kann ein solcher Fragebogen dabei unterstützen, Ihr Unternehmen neugierig(er) zu machen?

Regelmäßig durchgeführte Befragungen innerhalb Ihres Unternehmens zeigen die Entwicklung der Neugier. Dadurch können Sie sowohl positive, neugierfördernde als auch negative, neugierhemmende Faktoren identifizieren und evaluieren. Über diese Erkenntnisse können Sie dann gezielt weitere Maßnahmen und Aktivitäten in die Wege leiten, um die Neugier in Ihrem Unternehmen weiter zu fördern. Dies kann über die Führungskräfte geschehen, die die Neugier im Arbeitsalltag durch bestimmte Aktivitäten fördern können.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 80.**

Oder die Personalabteilung bietet Maßnahmen zum Training und zur Entwicklung der Neugier an. Darüber hinaus werden Ihre Mitarbeitenden über die Befragungen für das Thema sensibilisiert und können anhand der gestellten Fragen das eigene Denken und Verhalten im Arbeitsalltag reflektieren. Und im Rahmen des Recruitingprozesses helfen die gezielten Fragen, dabei die *„richtigen“* neugierigen und zukunftsorientierten Bewerber zu identifizieren.

## Was Sie hier noch beherzigen sollten:

Denken Sie daran, dass es sich bei auch bei Befragungen zur Neugier immer um eine Selbsteinschätzung handelt. Die Rückmeldungen Ihrer Mitarbeitenden werden beispielsweise beeinflusst von den konkreten Aufgaben und Tätigkeiten sowie von Kollegen, Führungskräften und dem allgemeinen Lebensumfeld. Deswegen sind folgende Aspekte zu betrachten:

- Zunächst gilt auch hier grundsätzlich das Gebot der Vertraulichkeit.
- Versuchen Sie die Faktoren, die die Neugier in Ihrem Unternehmen hemmen, aus dem Weg zu räumen und stärken Sie systematisch die Faktoren, die die Neugier fördern.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte bei der Entwicklung von Wissbegierde und Entdeckerfreude.
- Nutzen Sie die Befragung auch dazu, Ihre Mitarbeitenden regelmäßig für die Bedeutung von Neugier im Arbeitsalltag zu sensibilisieren.
- Seien Sie nicht (über Gebühr) ungeduldig und üben keinen Druck aus. Es ist wie bei der Zubereitung eines Kuchens – lassen Sie die Neugier „aufgehen" und sich entwickeln. Weder Überforderung noch Unterforderung sind zielführend.
- Stärken Sie stattdessen den Teamgeist und das Selbstwertgefühl – beides hat eine positive Wirkung auf das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur.

In das „Resilienz und Neugier“-
Rezeptbuch gehört der
„Neugier-Fragebogen“, weil...

...immer noch gilt:
„measure what matters“
...und Sie damit deutlich machen,
dass Ihnen die Neugier ihrer
Mitarbeitenden und damit die
Wissbegierde und die Offenheit
ebenso wie die Entdeckerfreude
und die Anpassungstoleranz
wirklich wichtig sind.

Wir schlagen Ihnen für das Wirkungsfeld „Mitarbeitende“ die Rezepte Mindfulness, kollegiale (Fall-)Beratung und Neugier-Fragebogen vor, um Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und zu fördern. Folgende Hinweise und Gedanken möchten wir Ihnen zusätzlich mit auf den Weg geben, wenn Sie sich ans „Ausprobieren“ und „Umsetzen“ machen.

*„Ich habe keine besondere Begabung, sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.*

(Albert Einstein)

*„Der wichtigste Charakterzug für den menschlichen Fortschritt ist die Neugier – der Wunsch zu lernen, zu erkunden und zu entdecken. Sie ist die Triebkraft für neue Möglichkeiten.*

(Stefan Oschmann, CEO der Merck KGaA von 2016 bis 2021)

Jeder Mensch ist von Natur aus neugierig. Aber im Alltag wird Neugier durchaus ambivalent behandelt und nicht nur Kinder hören immer wieder Sätze wie „Sei nicht so neugierig!“, „Misch Dich nicht in Dinge ein, die Dich nichts angehen!“ oder „Stell nicht so viele Fragen!“. Im Duden wird Neugier dann auch definiert als „Verlangen, Wunsch, etwas [Neues] zu erfahren, in Angelegenheiten, Bereiche einzudringen, die besonders andere Menschen und deren Privatleben o.Ä. betreffen.“

Viele Menschen denken bei Achtsamkeit spontan an meditierende Mönche. Tatsächlich hat die Achtsamkeitslehre ihre Ursprünge im asiatisch-indischen Kulturkreis und dort vor allem in der buddhistischen Lehre und Meditationspraxis. Der Begriff und das Konzept der Achtsamkeit kann auf den indischen Begriff „Sati“ zurückgeführt werden und steht für die Qualität eines wachen Geistes, der vollkommen klar und gegenwärtig ist. Der Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn (University of Massachusetts Medical School) entwickelte in den 1990er Jahren das Mindfulness-Based Stress Reduction Programm (MBSR), in dem er Übungen und Lehren u.a. aus dem Hatha Yoga und der Zen Meditation für die westliche Medizin und Gesellschaft aufbereitete.

**„Achtsamkeit ist eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit, Selbstbewusstsein, Resilienz und Transformationskompetenz zu fördern. Deshalb ist es nachvollziehbar und sinnvoll, Achtsamkeit als 'tieferliegendes' Lernziel sehr früh in die Ausbildung und in das Studium zu integrieren.“**

(Ergebnis der Begleitforschung zu den Achtsamkeitstrainings an der Hochschule Darmstadt)

## 4.2 Wirkungsfeld Team

### 4.2.1 „2-12-200“: Die Faustformel für die Organisation von Wissensarbeitern

mittel

Anonymität und starre Hierarchien sind häufig die Folge einer überdimensionierten Organisationsgröße und rein funktionaler Arbeitsbeziehungen. Die Forschungen zur Unternehmensführung zeigen, dass resiliente und neugierige Unternehmen – ganz ähnlich wie Organismen – mit einer Art Zellteilung reagieren, wenn die Teams und die Geschäftsbereiche zu groß werden. Diese Teilungen dienen dem Zweck, eine größtmögliche Reaktionsfähigkeit und Vitalität zu erhalten, was insbesondere für die moderne Wissensarbeit von großer Bedeutung ist. Hierzu gilt die Faustformel „2 – 12 – 200“:

» **Die Zahl „2“** steht stellvertretend für eine enge, persönliche und durchaus freundschaftliche Beziehung im Kollegenkreis. Diese *„Tandems“* oder kleine Teams von max. 3–4 Leuten unterstützen sich aktiv und arbeiten gleichsam wie in einer Symbiose zusammen. Diese besondere Arbeitsbeziehung zeigt sich insbesondere auch in schwierigen Situationen, wo man sich wechselseitig wie bei einem Coaching unterstützt.

» **Die Zahl „12“** steht stellvertretend für die geeignete Anzahl von Menschen, die ein wirklich gut funktionierendes Team ausmachen. Wie im Mannschaftssport arbeitet man eng zusammen an einem Projekt oder einer größeren Aufgabenstellung, hilft sich gegenseitig und sucht den größtmöglichen gemeinsamen Erfolg. Die Teamgröße (zwischen 7–8 bis max. 14–15 Personen) ist die Grundlage für die Entwicklung verschiedener Rollen und Expertisen und verhindert gleichzeitig das Entstehen von Fraktionen und Untergruppen mit zu starken Partikularinteressen.

» **Die Zahl „200“** steht stellvertretend für die maximale Zahl an Personen, zu denen man ein Gefühl von Vertrautheit entwickeln kann im Sinne eines: *„Wir kennen uns und wissen, wofür der jeweils andere steht.“* Wird diese Zahl signifikant über-

2 - 12 - 200

schritten, so verliert sich nach und nach die emotionale Nähe und Verbundenheit – allein über die Menge der potenziellen Arbeitsbeziehungen. Obwohl man zwar der gleichen Organisation angehört und ggf. sogar am gleichen Arbeitsort tätig ist, fällt es immer schwerer, eine wirklich kollegiale Verbundenheit untereinander aufrecht zu erhalten.

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

In einer modernen Arbeitswelt, in der immer vernetzter gearbeitet wird, steigt die Komplexität und die gegenseitige Abhängigkeit. Damit steigt auch die Bedeutung von funktionierenden und leistungsorientierten Teams („High Performing Teams"). Je mehr es bei der Arbeit auf Informationsbereitstellung, Wissensaustausch und intensive Kommunikation ankommt und je wichtiger die kollegiale Zusammenarbeit und die Entwicklung kreativer Lösungen werden, umso stärker sollte man sich deshalb an der Faustformel „2 – 12 – 200“ orientieren.

## Wie fördern Sie den Zusammenhalt und die Leistung in den Teams?

Wenn Sie sich die Faustformel „2 – 12 – 200“ zu eigen machen wollen, verabschieden Sie sich von den klassischen, meist funktionalen Organisationsmustern und orientieren sich an folgenden Leitgedanken:

Im Sinne der „2“ fördern Sie systematisch den sozialen Austausch ihrer Mitarbeitenden und unterstützen die enge Zusammenarbeit in Tandems bzw. kleinen Teams.

Im Sinne der „12“ beobachten Sie die Größe und Zusammensetzung der Teams und stoßen Sie bei Bedarf gezielt die Neugründung von Teams (auch als „Spin Offs“) an, sobald bestimmte Schwellenwerte überschritten werden.

Im Sinne von „200“ trennen Sie Geschäftsbereiche und ggf. sogar Standorte, sobald diese Größe signifikant überschritten wird, damit ein grundlegendes Gefühl der Vertrautheit und der Kollegialität die Arbeit prägt und damit der freie Austausch von Informationen und Wissen sowie von Ideen und Erfahrungen gewährleistet bleibt.

Zudem investieren Sie gezielt in die Entwicklungsprozesse der Teams. Neben den schon etablierten Maßnahmen im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung kommt die Teamentwicklung als eigenständiges Handlungsfeld hinzu – mit Maßnahmen wie:

- Stärkung der Teamfähigkeiten der Teammitglieder
  (über die Förderung entsprechender methodischer und sozialer Kompetenzen)
- Erarbeitung von Teamzielen (die die Einzelziele ergänzen oder ersetzen),
- Förderung der Teamentwicklung (über die gemeinsame Arbeit an den Werten, der Vision, der Mission und dem Commitment in den Teams).

In das „Resilienz und Neugier“-Rezeptbuch gehört die Faustformel „2-12-200“, weil...

...es für Wissensarbeiter das Wichtigste ist, die Kollegen gut zu kennen („200“), in einem starken Team zu arbeiten („12“) und auch private Freundschaften im Job pflegen zu können („2“).

## 4.2.2 Verschiedene Rollen und Aufgaben kennenlernen: Job-Rotation

leicht

Job-Rotation oder Hospitationen beschreiben eine *„Arbeitsplatzübernahme auf Zeit“*, bei dem die Mitarbeitenden innerhalb der eigenen Organisation unterschiedliche Positionen besetzen. Dabei lernen sie verschiedene Aufgabenbereiche, Herangehensweisen und Perspektiven kennen und sie erweitern ihren beruflichen Horizont, in dem sie sich ein Verständnis zu anderen Themenstellungen und Aufgabengebieten erarbeiten. Job-Rotation zahlt sich auch dadurch aus, dass sie die interne Zusammenarbeit stärkt und zur Verbesserung der Arbeitsabläufe beiträgt.

Die Job-Rotation fördert ein bereichsübergreifendes Lernen, steigert die Vernetzung und unterstützt neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Das sogenannte **Kohärenzgefühl** – als eine der wesentlichen Grundlagen der Resilienz – kann über Job-Rotation eindrucksvoll gestärkt werden, da es den Mitarbeitenden vielfältige neue Perspektiven und Kenntnisse zum unmittelbaren Kontext ihrer eigenen Arbeit vermittelt.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 27.**

# Job-Rotation

## Wann sollte dieses Rezept angewendet werden?

Dem überschaubaren organisatorischen Aufwand, den die Job-Rotation mit sich bringt (vor allem in Form von Vertretungs- und Abwesenheitsregelungen) steht ein großer Nutzen für die Mitarbeitenden, die Teams und das Gesamtunternehmen gegenüber.

Aus der Perspektive der Neugier heraus betrachtet, führt jedes Verlassen der eigenen vertrauten *„Comfort Zone"* zunächst zu einer gewissen Ungewissheit und Unsicherheit. In diesem Falle gilt das auch für jeden Wechsel des Arbeitsplatzes oder von Zuständigkeitsbereichen. Es entsteht das Ziel, schnellstmöglich den Zustand der Unsicherheit und Ungewissheit zu überwinden. Zudem gibt es den Anreiz, sich in dem neuen Kontext *„zu beweisen"* und ein vollwertiges Mitglied im Team zu werden. So werden gleich alle **vier Neugierdimensionen** aktiviert: Durch die Übernahme neuer Aufgabenfelder im Rahmen der Job-Rotation entstehen Wissenslücken und damit der Anreiz, diese zu schließen. Die Mitarbeitenden sammeln neue Erfahrungen und entdecken neue Möglichkeiten. Dies fördert die Offenheit gegenüber neuen Ideen. Damit werden der Wille und die Möglichkeit gesteigert, den Status Quo infrage zu stellen und die Fähigkeit, neue Ansätze und Lösungswege für Problemstellungen zu finden. Die damit trainierte Anpassungstoleranz der Mitarbeitenden befähigt diese, Risiken einzugehen und Neuem und Unbekanntem unvoreingenommen gegenüberzutreten.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 33.**

Aus Sicht der Resilienz unterstützt die Job-Rotation die Entwicklung der Resistenz, da die Mitarbeitenden leichter zwischen den Abteilungen und den Tätigkeitsbereichen wechseln können. Im Krisenfall sind kritische Arbeiten an Schlüsselstellen von mehreren Personen zu leisten, die *„einspringen"* können und dabei helfen, das *„System"* stabil zu halten. Und für die Rekonfiguration als weitere Dimension der Resilienz ist es hilfreich, dass die Mitarbeitenden durch das Kennenlernen von verschiedenen beruflichen Rollen und Positionen darin trainiert werden, die eigene Arbeit auch aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

## Welche Anregungen gibt es für die erfolgreiche Einführung von Job-Rotation?

» **Über den eigenen Tellerrand schauen:** Unterstützen Sie die Mitarbeitenden aktiv dabei *„ihren beruflichen Horizont"* zu erweitern. Fördern Sie Job-Rotation nicht nur in Bezug auf die benachbarten Einheiten, sondern regen Sie dazu an, auch die entfernteren Geschäftsbereiche und -prozesse kennenzulernen.

» **Nicht die Ausnahme, sondern die Regel:** Integrieren Sie Job-Rotation als feste Möglichkeit im Unternehmen, die alle Mitarbeitenden durchlaufen. Verankern Sie dies als Teil von Fort- und Weiterbildung, Zielvereinbarungsgesprächen usw.

» **Keine Ausnahmen:** Job-Rotation bindet Kapazitäten und Zeit – ist aber ein sehr gutes Investment für Ihr Unternehmen. Daher schließen Sie auch und gerade Schlüsselpersonen und Führungskräfte ein, die mit gutem Beispiel vorangehen.

» **Immer mit Augenmaß:** Vermeiden Sie die Über- und Unterforderung der Mitarbeitenden. Die Job-Rotation sollte an eine Stelle erfolgen, an der vergleichbare Kompetenzen notwendig sind. Es gilt die *„passende"* Dosierung zu finden: Einerseits anregende und auch herausfordernde neue Aufgabenstellungen, die andererseits aber nicht dazu führen, dass die Neugier durch Überforderung und Frustration im Keim erstickt wird.

» **Alle an den Erfahrungen teilhaben lassen:** Job-Rotation dient nicht nur dem einzelnen Mitarbeitenden. Diese werden über die Job-Rotation zum „Botschafter" sowohl ihres eigenen als auch später des neu kennengelernten Bereichs. Fördern Sie gezielt den Austausch und die Kommunikation vor, während und nach der Job-Rotation. Was machen die (Neu-)Kollegen anders? Und können wir dadurch etwas lernen? Ein systematisierter Wissenstransfer zu den gewonnenen Erkenntnissen und den gemachten Erfahrungen im Rahmen der Job-Rotation sorgt dafür, dass alle davon profitieren können.

In das „Resilienz und Neugier“
Rezeptbuch gehört die
„Job-Rotation“, weil...

...„wer rastet, der rostet“...
und es zudem kaum eine weitere
Maßnahme gibt, die so praxisnah und
wirksam Neugier und Resilienz
gleichermaßen fördert und trainiert.

## 4.2.3 Perspektiven durch Vielfalt ausschöpfen: Diversität

anspruchsvoll

Diversität mag für den oder anderen ein *„Modebegriff“* im Management sein und wird leider oft entsprechend oberflächlich diskutiert. Für die Resilienz und die Neugier eines Unternehmens spielt die Diversität gleichwohl eine ganz zentrale Rolle und gehört daher unbedingt in diese Zusammenstellung von Rezepten.

Diversität bedeutet nicht nur die Vielfältigkeit der Mitarbeitenden im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Herkunft oder Bildungsstatus. Es geht vor allem auch um die Unterschiede in den Präferenzen, in der sozialen Herkunft, in den beruflichen Erfahrungen, bei den tagtäglichen Gewohnheiten sowie bei den privaten Neigungen und Hobbies.

Diversität bringt auf diese Weise eine große Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven in den Unternehmensalltag ein. Mehr noch – nimmt man Diversität wirklich ernst, wird vieles zunächst einmal komplizierter und komplexer und erschwert die Kommunikation und die Abstimmung. Kurzum: Durch Diversität kommt es zu (Mehr-)Aufwand. Andererseits hat eine etablierte Diversität den großen Vorteil, dass sie – ähnlich wie bei den bereits vorgestellten Rezepten Job-Rotation und kollegiale Fall-Beratung – ihre positiven Wirkungen unmittelbar *„bei der Arbeit“* und *„vor Ort“* entfaltet. Diversität sorgt dafür, dass in der gesamten Organisation eine **Spannkraft** entsteht, die wiederum maßgeblich die Resilienz und die Neugier der Mitarbeitenden fördert. Mitarbeitende, die regelmäßig Erfahrungen mit Diversität machen, sind offener gegenüber Neuem. Sie agieren souveräner in ungewohnten Situationen und sie bleiben auch in komplexen und unübersichtlichen Situationen leistungsfähig.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 40.**

# Diversität

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Insbesondere Fragestellungen, die einen übergreifenden Charakter haben oder einen innovativen Ansatz benötigen, sollten nicht nur von einem reinen Fach-/Expertenteam bearbeitet werden. Es gilt die Gefahr der *„Betriebsblindheit“* durch eine möglichst breite Auswahl von Teammitgliedern auszuschließen. Für zukunftsfähige Lösungen und neue, innovative Ideen müssen verschiedenste Perspektiven betrachtet werden. Nur ein vielfältiges Team kann mit den vielen Aspekten und Sichtweisen in komplexen Situationen produktiv umgehen. Umgekehrt gilt aber auch: Bei Routinearbeiten und im Kontext von Prozessen und Abläufen, bei denen es um eine hohe Standardisierung und um möglichst geringe Kosten geht, sollte man auf die oben skizzierten Eigenschaften der Diversität entsprechend eher verzichten. Je gezielter Diversität eingesetzt wird, desto mehr kann sie ihren Nutzen entfalten.

## Wie können Sie die Diversität in Ihrem Unternehmen voranbringen?

Jeder einzelne Ihrer Mitarbeitenden wird durch die Diversität im Team neuartigen und mehrdeutigen (An-)Reizen ausgesetzt. Nicht alles erscheint auf den ersten Blick sinnvoll oder passend. Und die steigende Komplexität kann in einzelnen Situationen auch zu Reibungen und Disharmonien führen. Wenn dann noch externe Faktoren wie z. B. Zeitdruck hinzukommen, kann es sehr wohl sein, dass die Bereitschaft sinkt, sich mit den Perspektiven anderer konstruktiv auseinanderzusetzen.

Wenn Sie sich für Diversität entscheiden, dann bedeutet das auch, dass Sie hohe Anforderungen an alle Beteiligte stellen, angefangen bei den Mitarbeitenden, über die Führungskräfte bis zur Geschäftsleitung. Diversität steht damit auch für eine bewusste Haltung und ist damit Teil Ihrer Unternehmenskultur. Und für Sie geht es darum, den zusätzlichen Aufwand im Umgang mit den vielen Perspektiven aufzufangen bzw. abzufedern und es gilt, die internen Prozesse und die Kundeninteraktion so auszugestalten, dass sich die Vorteile der Diversität in einer höheren Arbeitsqualität sowie in Kundennutzen und Geschäftserfolg widerspiegeln. Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht dies eindrucksvoll.

## Exkurs: Beispiele aus der Unternehmenspraxis - auticon GmbH

Welche Möglichkeiten diverse Strukturen im betrieblichen Alltag eröffnen können, zeigt das Unternehmen auticon. Es stellt als erster deutscher Arbeitsgeber im Bereich der IT-Consultants ausschließlich Menschen mit Autismus-Spektrum ein.

auticon hat erkannt, dass diese Menschen eine große Bereicherung für die IT-Teams und für deren Lösungskompetenz sein können. Sie haben oft besondere Fähigkeiten in der Detailgenauigkeit, Logik und Mustererkennung, sie verfügen häufig über eine enorme Konzentrationsfähigkeit und ein ausgeprägtes Interesse an IT, Mathematik, Physik und Technik. Die Entscheidung, gezielt mit Menschen mit Autismus-Spektrum zusammen zu arbeiten, verhilft dem Unternehmen zu einem Qualitätsvorsprung bei seinen Kunden. Und die Ergebnisse – nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen Ebene – bestätigen nachdrücklich das Vorgehen.

Gezielt werden bei auticon alle Experten in gemischte Projektteams zusammengeführt. Die Erfahrung zeigt: Dies eröffnet nicht nur neue Perspektiven, sondern verbessert die Arbeitsleistung deutlich. Unterstützt werden die Teams im Projektalltag dabei von speziell ausgebildeten Job Coaches und Projektmanagern, um das wechselseitige Verständnis und Miteinander sicherzustellen. Bei Menschen mit Autismus-Spektrum sind dabei einige besondere Aspekte zu beachten. Die Rahmenbedingungen einer vertrauensvollen kollegialen Beziehung sind oft andere, so dass viel Verständnis und Geduld im Umfeld benötigt wird.

Nicht nur die Mitarbeitenden bei auticon werden durch Job Coaches begleitet, betreut und geschützt, um so ihre individuelle Entwicklung zu fördern und zu sichern. Mittels spezieller Maßnahmen werden auch die Kunden für den richtigen Umgang mit den IT-Consultants geschult. Die Bezugspersonen werden über die Denk- und Wahrnehmungsbesonderheiten aufgeklärt, um den Kontakt und die Kommunikation für alle Beteiligten zu optimieren. Bausteine wie transparente Kommunikation, Offenheit und Vertrauen schaffen eine höhere Produktivität, Bindung der Mitarbeitenden sowie eine hohe Neugier und Resilienz in allen Bereichen.

In das „Resilienz und Neugier“
Rezeptbuch gehört die
„Diversität“, weil...

...es eine gute Vorbereitung und
ein wirksames Training ist, wenn die
interne Vielfalt im Unternehmen
ähnlich groß ist, wie die Komplexität
und Dynamik in den VUCA-Welten.

Wir schlagen Ihnen für das Wirkungsfeld „Team“ die Rezepte 2-12-200, Job-Rotation und Diversität vor, um Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und zu fördern. Folgende Hinweise und Gedanken möchten wir Ihnen zusätzlich mit auf den Weg geben, wenn Sie sich ans „Ausprobieren“ und „Umsetzen“ machen.

Job-Rotation muss in der betrieblichen Umsetzung immer wieder Hürden überwinden, die eher auf einer emotionalen bzw. psychologischen Ebene liegen:

- Der Wechsel auf Zeit wird ggf. als Anstrengung empfunden, da Mitarbeitende in dem Moment denken: „Eigentlich ist das eine gute Sache, aber gerade jetzt ist so viel zu tun und es passt mir zum jetzigen Moment überhaupt nicht.“
- Insbesondere Mitarbeitende mit einer ausgeprägten Expertise und einer sehr spezifischen Kompetenz sehen eine Job-Rotation oft als „Zeitverschwendung“ an und befürchten nach der Job-Rotation einen Verlust an Kompetenzen. Entsprechend sind sie während des Wechsels oft abgelenkt und damit weniger offen für die neuen Eindrücke und Erfahrungen.

Joachim Hasebrook, Benedikt Hackl und Sibyll Rodde zeigen in ihrem Buch „Team-Mind und Teamleistung“ anschaulich teamimmanente Widersprüche und Ambivalenzen auf. Dabei ziehen sie einen Vergleich zur Werner Heisenbergs Unschärferelation, welche übertragen auf Teams bedeutet: Die verschiedenen Eigenschaften (guter) Teams können nicht gleichzeitig genau bestimmt werden. Die Teamkomplexität und -dynamik sind so hoch, dass die Aufmerksamkeit auf einen Teamaspekt zugleich und sofort Veränderungen bei den anderen Teamfaktor auslöst und einer präzisen Beschreibung und Erfassung im Wege steht.

*In einem erfolgreichen Team beeinflusst jeder jeden. Wir sollten uns deshalb im Klaren sein, dass ein Team zwar eine Einheit bilden muss, diese aber aus Individuen besteht, die verschiedenste Voraussetzungen, Motive, Haltungen, Einstellungen und Fähigkeiten besitzen. Wenn wir diese Individuen stark machen und dann ihre Kompetenzen zusammenführen, entstehen Hochleistungsteams.*

(Wolfgang Sommerfeld, ehem. Sportdirektor Deutscher Handballbund)

*Es geht nicht darum, einem Individualisten beizubringen, wie er mit dem Team klarkommt. Es geht auch stark darum, dem Team beizubringen, wie es Individualisten umgeht. Zu viel kollektives Denken verhindert die Entfaltung der individuellen Talente. Der Schlüssel zum Erfolg heißt: herausragende Einzelspieler gepaart mit viel Teamgeist.*

(Jorge Valdano, argentinischer Fußballphilosoph)

Studien zu den sogenannten „High Performing Teams“ zeigen, dass die maßgeblichen Erfolgsfaktoren eine Kultur der Gemeinschaft und der Offenheit, ein kollegiales Verhalten und eine spürbare Hilfsbereitschaft im Arbeitsalltag sind.

## 4.3 Wirkungsfeld Führung

### 4.3.1 Fähigkeiten (wieder)entdecken: Methoden und Tools für die Neugier im Team

leicht

Kennen Sie die Situation? Nach langer Zeit gehen Sie endlich mal wieder in Ihr Lieblingsrestaurant. Sie schauen auf die Speisekarte und sind noch etwas unschlüssig. Der Kellner kommt und bringt Ihnen einen *„kleinen Gruß aus der Küche"* („Amuse Gueule"). Sie sind angenehm überrascht und probieren neugierig das kleine Appetithäppchen. Sie genießen die überraschende Gaumenfreude und entdecken diese für sich gewissermaßen neu, weit weg von einem schnellen Frühstück *„auf dem Sprung",* einem kleinen Imbiss zwischendurch oder dem aufgewärmten Fertiggericht aus dem Tiefkühlfach. Die Speisekarte wird regelrecht lebendig; Sie bekommen Appetit auf mehr und stellen erwartungsfroh Ihr persönliches Menü zusammen.

Es gibt eine Vielzahl von kleinen Rezepten, die es insbesondere Führungskräften ermöglicht, die Alltagsroutine und den permanenten Leistungsdruck für ihr eigenes Team zu durchbrechen und durch kleine wohldosierte Impulse, die Neugier und die Resilienz Ihrer Mitarbeitenden zu aktivieren. Die sogenannte *„Question Formulation Technique"* ist eines dieser Rezepte.

Die Sozialpsychologie kennt den Ausdruck *„kognitive Dissonanzen"*: Damit werden mehrere unvereinbaren Gedanken, Einstellungen, Wahrnehmungen oder Verhaltensweisen benannt, die der Mensch als für sich unstimmig einstuft und meist als unangenehm empfindet. Menschen versuchen gemeinhin, solche Dissonanzen aktiv zu reduzieren, um so ihr Denken und Handeln wieder in Einklang zu bekommen.

Diesen Vorgang macht sich die Question Formulation Technique zu nutze. Der Antritt ist so einfach wie (bewusst!) irritierend: Es ist nicht erlaubt, (wie gemeinhin üblich) einer Problemstellung aktiv mit Lösungsvorschlägen zu begegnen, sondern „nur" mit Fragen, die zudem weder diskutiert noch beantwortet werden dürfen. Ziel ist es entweder auf *„Zeit"* (in einem bestimmten Zeitrahmen) oder *„Menge"* (eine möglichst hohe Anzahl) Fragen zu sammeln.

# Tools - Tools - Tools

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass diese Herangehensweise (Suche nach Fragen statt nach Antworten) dazu führt, dass sich ganz neue Sichtweisen und Fragestellungen entwickeln. Jenseits klassischer Lösungsansätze können Arbeitsprozesse oder Probleme mit einer frischen Perspektive angegangen werden und über die (neu gestellten) Fragen kreative Lösungsansätze gefunden werden.

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Gerade dort, wo sich das Gefühl einstellt, dass gewisse Lösungen einfach aus Gewohnheit *(„das haben wir immer schon so gemacht")* angewandt werden oder bei der Einarbeitung in komplett neue Themenstellungen, bietet sich die Question Formulation Technique an. Sie sorgt bei den Beteiligten für ein hohes Aktivierungspotential, das sich in Neugier ausdrückt: Die Mitarbeitenden werden gezielt motiviert, sich nach neuen Informationen umzuschauen und daraus neue Perspektiven zu entwickeln. Die Wissbegierde steigt und auch die Bereitschaft, sich auf die Ideen anderer einzulassen.

## Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen Sie berücksichtigen?

Die Antwort mag überraschen: Keine! Sie als Führungskraft brauchen lediglich etwas Mut und Vertrauen in Ihr Team. Daneben sollten Sie sich und Ihrem Team ausreichend Zeit für das Entwickeln neuer Ideen und entsprechend vielfältiger Perspektiven geben. Und probieren Sie einfach weitere *„Appetithäppchen"* zur Steigerung der Neugier bei Ihren Mitarbeitenden aus, wie die Methoden „Notizen wegwerfen" oder „WOOP":

» „Notizen wegwerfen": Manchmal hat man ein Problem so sehr durchdrungen, dass man „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht". Beim Versuch, ein Problem zu bewältigen, verfällt man nur zu oft in alte festgefahrene Muster. Bewährte Prozeduren können durchaus hilfreich sein, aber manchmal sind sie regelrecht kontraproduktiv. Das gilt vor allem bei komplett neuartigen Problemen. Aber eben auch bei Fragestellungen, die Sie schon sehr lange beschäftigen.

Daher: Versuchen Sie sich bewusst mal wieder völlig neu in bewährte Abläufe oder alte Probleme reinzudenken. Werfen Sie hierzu ihre eingeübten und liebgewonnenen Praktiken über Bord und gehen Sie ganz neu und möglichst unbefangen auf die Situation zu. Es heisst, der renommierte Wirtschaftswissenschaftler Coimbatore Krishnarao Prahalad soll genau aus diesem Grunde nach jedem Semester seine eigenen bestehenden Notizen weggeworfen haben. Tun Sie es ihm einfach gleich: Tauschen Sie Ihre Notizen, Ansätze oder Templates durch neue Ansätze aus.

» „WOOP" basiert darauf, dass man sich konsequent auf ein Ziel oder einen „Wunsch" fokussiert und so seine Handlungsfähigkeit und damit seine Neugier aktiviert:
  - o W (Wish) – Beschreiben Sie Ihren Wunsch mit ein paar einfachen Sätzen
  - o O (Outcome) – Beantworten Sie folgende Fragen: *„Was wäre, wenn sich Ihr Wunsch erfüllen würde? Wie würden Sie sich dann fühlen?"*
  - o O (Obstacle) – Überlegen Sie dann: *Was ist Ihr größtes persönliches Hindernis? Was hindert Sie ganz persönlich daran Ihr Wunsch zu erreichen?*
  - o P (Plan) – *Was können Sie tun, um Ihr Hindernis zu überwinden?*
    Stellen Sie sich selbst einen Wenn-dann-Plan auf, in welchem Sie klar formulieren, was Sie wann tun, um dadurch Ihren Wunsch zu realisieren.

Wenn Sie für sich selbst noch einen Schritt weiter gehen wollen, können Sie auch systematischer vorgehen. Die Arbeit mit gezielten Irritationen findet auch im **Coaching** Anwendung. Um andere Perspektiven und Zugänge auf ein „Problem" zu finden, hilft es eigentlich immer *„sich von der aktuellen Situation zu entfernen",* indem man sich:

» entweder **zeitlich** von der aktuellen Situation löst („Wie würde eine wünschenswerte Zukunft aussehen?", „Was war in der Vergangenheit anders und besser?")

» oder **örtlich/situativ** andere Vorstellungen entwickelt („Welcher Kontext wäre hilfreicher und nützlicher?", „Wo und wie würden wir gerade lieber arbeiten?")

» oder **persönlich/rollenspezifisch** neuen Ideen Raum gibt („Welche Rolle würde mir mehr Freude bereiten und mehr Erfolg ermöglichen?", „Welche Aufgaben und Tätigkeiten würde mir leichter fallen?").

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie im nächsten Rezept.**

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehören „Methoden und Tools für Neugier“, weil...

...die Erfahrungen aus der Praxis immer wieder zeigen: Sobald Menschen neue Fähigkeiten praxisnah erwerben und umsetzen, ändert sich in der Regel auch ihre Einstellung. Beispielsweise wächst die Neugier, weil sie erleben wie sie sind, wenn sie neugierig sind.

## 4.3.2 Resilienz und Neugier aktiv fördern: Die Führungskraft als Coach

mittel

Die Erkenntnis und die Forderung „die Führungskraft ist der erste Personalentwickler“ gibt es schon seit vielen Jahren. Deutlich näher am Mitarbeitenden als die Personalabteilung ergab sich daraus oft eine gewisse Art von Arbeitsteilung: Die Personalabteilung konzentriert sich mehr auf die längerfristige Aus- und Weiterbildung und die Führungskräfte kümmern sich um die kleinteiligen Seminare und Trainings – aufgrund der Beobachtungen in der Praxis und oftmals mit dem Ziel, „Defizite“ und „Lücken“ im fachlichen, methodischen oder auch kommunikativen oder sozialen Bereich auszugleichen.

Im Zuge von Transformationsprozessen geht es darum, Entwicklungswege und Rezepte zu finden, um Eigenschaften und Kompetenzen wie Resilienz und Neugier zu fördern und zu trainieren. Die Lern- und Entwicklungsziele werden damit wesentlich anspruchsvoller und komplexer und die Anforderungen an die Führungskräfte steigen dementsprechend. Statt „Führungskraft als Personalentwickler“ gilt jetzt das Konzept **„Führungskraft als Coach“**.

# Führungskraft als Coach

Im betrieblichen Alltag dient Coaching oft als eine Art Sammelbegriff für vielfältige Beratungsmethoden. Sie verbindet eine bestimmte Coaching-Haltung, die den Coachee und seine Perspektive in das Zentrum aller Überlegungen stellt. Der Coach versteht sich als Gestalter und Förderer von einem Prozess, der der Entwicklung eigener Lösungen durch den Coachee selbst dient. Der Coach bietet dementsprechend auch keine direkten Lösungsvorschläge an. Stattdessen sind methodische Ansätze wie *„Fragen stellen", „aktives Zuhören", „nach Ressourcen und Stärken suchen"* zentrale Coaching-Ansätze. Das Coaching legt viel Wert auf eine empathische und respektvolle Beziehung – konsequent *„auf Augenhöhe"*.

Die Ansprüche an ein gutes Coaching wirken auf dem ersten Blick hoch und zudem scheint die besondere Beziehung zwischen Coach und Coachee („Hilfe zur Selbsthilfe", keine Vorgaben oder Ratschläge etc.) nicht so leicht auf die Beziehung der Führungskraft zu seinen Mitarbeitenden übertragbar zu sein. Kein Wunder also, dass das Konzept „Führungskraft als Coach" in der Praxis bislang eher zurückhaltend umgesetzt wird – obwohl es seit fast 30 Jahren diskutiert wird.

In dieser Zusammenstellung darf das Rezept **„Führungskraft als Coach"** aber trotzdem nicht fehlen. Denn Coaching ist hochwirksam, wenn es darum geht, Neugier und Resilienz zu fördern und angesichts der Herausforderungen der Transformationsprozesse kann man es sich schlichtweg nicht leisten, auf die Qualitäten des Coachings in der Führungsarbeit zu verzichten.

Anhand der folgenden Abbildung wird verdeutlicht, wie sich eine Führungskraft dem Coaching Schritt für Schritt annähern kann: Raus aus der vertrauten Perspektive des Entscheiders (oder des Experten) hin zu einem Führungsverständnis, das die Abstimmungen und Beziehungen mit den Mitarbeitenden immer mehr aus der Blickrichtung eines Coaches versteht.

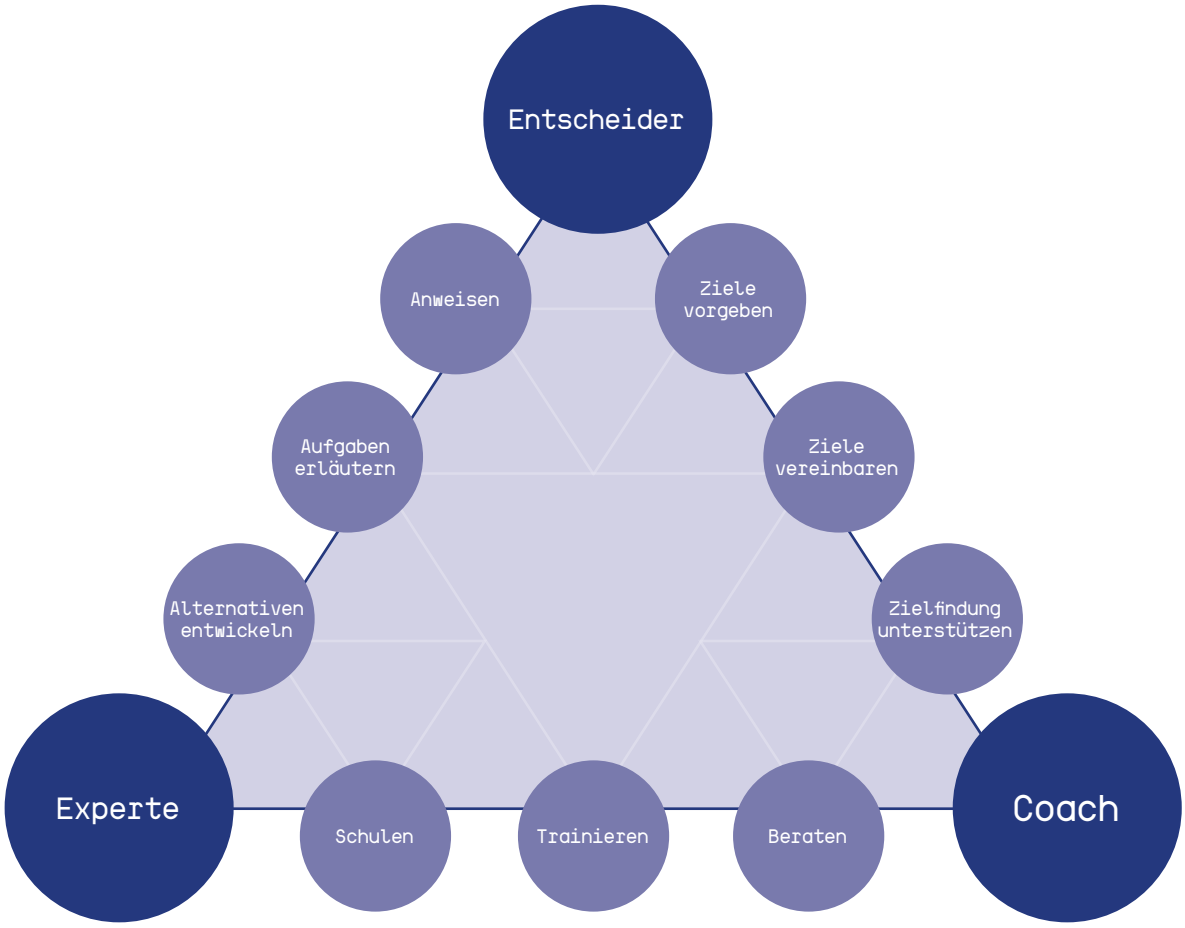



**Abb 08:** Coaching in der Führung – die drei gundlegenden Rollen in der Führungsarbeit im Vergleich

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Dieses Rezept geht weiter als die einfache Anwendung von Methoden und Tools. Hier macht sich die Führungskraft explizit eine neue Rolle zu eigen, um die Entwicklung der Neugier und der Resilienz seiner Mitarbeitenden zu begleiten und zu coachen. Auf Basis der obigen Abbildung kann sich jede Führungskraft auch im Tagesgeschäft mit dem Konzept auseinandersetzen und dieses Rezept zur Förderung von mehr Resilienz und Neugier ausprobieren.

Die Führungskraft reduziert dazu in ihrer eigenen Führungsarbeit bewusst ihre Rolle als **„Führungskraft als Entscheider“** („Ich bin die Führungskraft und entscheide, was hier zu tun ist ...“) und auch die Rolle als **„Führungskraft als Experte“** („Ich weiß aufgrund meiner

Expertise am besten, was hier zu tun ist ...“). Stattdessen integriert sie immer mehr das Rollenverständnis einer **„Führungskraft als Coach“** (Was brauchen Sie, um erfolgreich zu sein …“) und unterstützt ihre Mitarbeitenden, soweit es geht bei der Entwicklung und Umsetzung eigener Konzepte und Lösungswege. Damit rückt automatisch immer mehr das „wie“ der Arbeit ins Zentrum (anstatt des „was“). Die Führungskraft ist bestrebt, die Mitarbeitenden in ihrer Selbstführung und -steuerung zu unterstützen. Sie unterstützt bei Schwierigkeiten, weckt das Interesse an anderen Perspektiven, ermuntert neue Vorgehensweisen auszuprobieren und auch eigene Ziele zu entwickeln.

An dieser Stelle sei ein Blick auf den sprachlichen Ursprung des Begriffs Coaching gestattet: „Coaching“ wurde ursprünglich von der Person eines „Coach“ abgeleitet und bedeutete früher „Kutscher“ (Coachman) und „Wagenlenker“. Dabei zieht er aber nicht selbst die Kutsche, sondern gibt als Coach Hilfestellungen und treibt an („motiviert“). Im modernen Sport beobachten wir, dass die Bezeichnung „Coach“ zunehmend den Begriff des „Trainers“ bzw. „Übungsleiters“ ersetzt. Und das folgende Beispiel zeigt ebenfalls die Integration von Coachingansätzen in die Führungsarbeit.

### Beispiel Auszug auf dem Führungsleitbild der Audi AG

„Stärken stärken. Mitarbeiter fördern und fordern. Das Können unserer Mitarbeiter macht unseren Erfolg aus. Wir unterstützen und ermutigen unsere Mitarbeiter darin, sich weiterzuentwickeln. Dafür nehmen wir uns Zeit, bieten ihnen Herausforderungen und fördern sie individuell – unternehmensweit.“

„Vertrauen setzt Kräfte frei. Zutrauen und delegieren. Wir vertrauen auf die Kompetenzen unserer Mitarbeiter. Wir bestärken sie, verantwortlich zu entscheiden und zu handeln. Dazu geben wir ihnen den nötigen Freiraum und sind an ihrer Seite, wenn es darauf ankommt.“

(Führungsleitbild, Audi, o.J.)

## Wie können Sie das Konzept „Führungskraft als Coach“ anwenden?

Die betrieblichen Lern- und Veränderungsaufgaben sind ebenso vielfältig wie komplex, so dass der Coachingansatz in den unterschiedlichsten Situationen angewandt werden kann. In der Praxis unterscheidet man beispielsweise in:

- **Das Skill-Coaching,** wenn es darum geht, neue Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Mitarbeitenden und Führungskräften zu erwerben.
- **Das Development-Coaching,** wenn es darum geht, dass sich Mitarbeitende und Führungskräfte systematisch weiterentwickeln und neue Aufgabengebiete übernehmen.
- **Das Performance-Coaching,** wenn es darum geht, neue und ambitionierte Ziele (alleine oder als Team) zu erreichen.
- **Das Personal-Coaching,** wenn es darum geht, ein Mitglied der Organisation (Mitarbeitender oder Führungskraft) bei einer persönlichen Herausforderung ganzheitlich zu begleiten.

Wie an anderer Stelle bereits herausgearbeitet wurde, entwickeln sich Resilienz und Neugier bei jedem von uns individuell und damit unterschiedlich. Wir suchen und entwickeln unsere eigenen Verhaltensmuster und Strategien im Umgang mit Veränderungen und neuen Konstellationen. Das passiert in einem sehr dynamischen Wechselspiel von *„einfach mal machen und ausprobieren“* („System 1“) und *„nachdenken, reflektieren, anders herangehen“* („System 2“). Der Ansatz des Coachings kann für diesen Prozess sehr nützlich sein. Vertrauensvolle Gespräche *„auf Augenhöhe“*, ehrliches und wertschätzendes Feedback, neue Anregungen und Perspektiven, Ermutigung und Bestärkung können den Entwicklungsprozess von Resilienz und Neugier hilfreich begleiten. Die lernfördernde Haltung, der entwicklungsorientierte Beratungsprozess und die inspirierenden Methoden des Coachings sollten deshalb den Arbeitsalltag mit bereichern und von den Führungskräften genutzt werden, um die Resilienz und die Neugier in ihren Teams zu fördern.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie aus Seite 34.**

Abschließend für Sie noch ein paar Ideen und Anregungen, um Ihnen einen einfachen und trotzdem wirkungsvollen Einstieg als „Führungskraft als Coach“ zu erleichtern:

- Verschaffen Sie sich einen eigenen Überblick zu den Grundlagen des Coachings (Coaching-Haltung, Coaching-Prozess, Coaching-Methoden) – dies geht nicht nur über Seminare und Trainings, sondern auch im Selbststudium in Form von Fachliteratur, Videos, Podcasts etc.
- Nutzen Sie eigene Erfahrungen als Coachee und tauschen Sie sich aktiv mit Experten und erfahrenen Coaches aus (bspw. aus der Personalabteilung oder aus Ihrem beruflichen Netzwerk). Bauen Sie sich so einen geschützten Rahmen zum Reflektieren und auch zum (Aus-)Probieren auf.
- Üben Sie sich im Perspektivenwechsel. Reflektieren Sie Ihre eigenen Einstellungen zur Arbeit und den beruflichen Aufgaben. Was motiviert Sie und wie erreichen Sie es, Ihre Leistungen zu erbringen und erfolgreich zu sein?
- Nutzen Sie **Abb. 08** und entwickeln auf dieser Basis sinnvolle und offene Fragen aus Sicht einer **„Führungskraft als Coach“** und probieren Sie diese bei guten Gelegenheiten in einem geschützten Rahmen aus. Solche Fragen können sein:
    - `Die Einstiegs-Frage:` Um möglichst einfach und gut ins Gespräch zu kommen, sind Fragen wie **„Was beschäftigt Dich gerade?“** gut geeignet. So bekommt der Coach rasch ein Gefühl, wie es dem Mitarbeitenden gerade geht.
    - `Die öffnende Frage:` Fragen wie **„Und was sonst noch?“** öffnen den Blick auf weitere Erfahrungsräume, aus denen der Mitarbeitende das wirklich wichtige und ihn persönlich beschäftigende Thema auswählen kann. Das Thema wird dabei alleine vom Mitarbeitenden gesetzt und nicht von der Führungskraft – nur diese auf dem ersten Blick kleine Veränderung kann eine wichtige Erfahrung sein und neue Perspektiven eröffnen.

- Die Fokusfrage: Mit der Formulierung **„Was ist für Dich die wirkliche Herausforderung?“** versuchen Sie, die Gedanken auf die *wirklichen* Probleme und Anstrengungen zu lenken. Ein mögliches Abschweifen auf ein allgemein-abstraktes Beklagen verhindert dabei eine personenbezogene Formulierung wie „für Dich“.
- Die Frage, die den Einstieg in eine Coaching-Beziehung anbietet: Die einfache Frage **„Was brauchst Du?“** steht hier im Zentrum. Sie repräsentiert auf einfachste Art und Weise die Coaching-Haltung und kann *alleine* in der Lage sein, eine neue Qualität in der Arbeitsbeziehung – als Coaching-Beziehung – zu initiieren.

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehört die „Führungskraft als Coach“, weil...

...Jürgen Klopp mit seinem Statement „I am the normal one“ für den gleichermaßen unkomplizierten wie erfolgreichen Umgang einer Führungskraft mit Coaching steht.

## 4.3.3 Agile Arbeitsformen fördern: Scrum und die „dienende“ Führungskraft

mittel

Klassische Führungsformen sind für die moderne Arbeitswelt oft zu langsam, sie können mit der Dynamik und Komplexität schlecht umgehen und haben auch deshalb Produktivitätsnachteile. Das Konzept des agilen Managements bietet seit Jahren eine attraktive Alternative, die stark auf die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und der Teams setzt und hierüber auch die Resilienz und Neugier systematisch fördert. Die Wurzeln des agilen Managements liegen in die 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts. Aber den Durchbruch markiert das so genannte Agile Manifesto aus dem Jahr 2001:

### Manifest für Agile Softwareentwicklung:

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

» Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

» Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

» Zusammenarbeit mit Kunden mehr als Vertragsverhandlung

» Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Agile Managementkonzepte basieren auf Arbeitsmethoden wie beispielsweise Scrum. Hier übernimmt der sogenannte Scrum Master wichtige Aufgaben in Bezug auf die Organisation und die Motivation eines agilen Teams. Zusammen mit der Rolle des sogenannten Product Owner repräsentiert der Scrum Master ein Konzept von Führung, bei dem die

Scrum

Führungsverantwortung weitestgehend an die Mitarbeitenden und an das Teams übertragen werden. Wichtige Führungsinstrumente sind tägliche Abstimmungsrunden (Daily), gemeinsame Planungszyklen (Sprints), transparente Ziele (Backlog), regelmäßiges Reporting und Feedback (Review) sowie teamfördernde Workshops (Retrospektive).

Ausgehend von der IT-Entwicklung und dann sukzessive in allen anderen Unternehmensbereichen steht das agile Management für ein neues Verständnis von Management und Führung. Es wird deutlich mehr Wert auf Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Teamautonomie gelegt und der Dialog *„auf Augenhöhe"* ist ein ganz zentrales Element. Die Aufgabenverteilung und Arbeitsabläufe werden selbständig im Team entwickelt und organisiert. Das Team und seine Mitglieder erleben sich als selbständig, souverän und autonom und sie haben auch einen spürbaren Einfluss auf ihre Arbeitsziele und Aufgabengebiete. Dadurch üben sie sich darin, den Status Quo immer wieder zu hinterfragen und selbständig nach neuen Ansätzen für die Arbeitsgestaltung zu suchen. Sie entwickeln und trainieren auf diese Weise ihre Resilienz und Neugier – als einzelne Person und als Team. Die bereits vorgestellten Rezepte wie **Job-Rotation**, **Diversität** oder **kollegiale Fall-Beratung** sind feste Elemente einer agilen Arbeitswelt.

**Neugierig geworden? Näheres finden Sie in den Rezepten:**
**>Job-Rotation (S.70) >Diversität (S.74) >kollegiale Fall-Beratung (S.56)**

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Je komplexer und dynamischer die Aufgaben und Herausforderungen bei der Arbeit sind, desto stärker wiegen die Besonderheiten und Vorteile agiler Managementmethoden. Scrum oder ähnliche Ansätze sind nicht nur leicht zu erklären, sondern lassen sich meist auch recht einfach einführen. Die Herausforderungen liegen freilich in der Umsetzung im Arbeitsalltag. Das hohe Maß an Eigenverantwortung und die enge Zusammenarbeit im Team kann – je nach Ausgangssituation – als starke Veränderung wahrgenommen werden. Es bedarf also Zeit zum Üben und Trainieren sowie zur gemeinsamen Reflektion. Daher empfiehlt es sich, zunächst mit „einfachen" Projekten oder Aufgaben anzufangen. Hilfreich – aber weder notwendig noch Voraussetzung – ist es, wenn bereits positive Erfahrungen mit Ansätzen wie der kollegialen Fall-Beratung oder der Job-Rotation gesammelt wurden.

## Wie schaffen Sie den Wechsel zum agilen Management?

Wie so oft – es ist ganz einfach und zugleich auch ziemlich schwer. Agile Methoden und Abläufe sind schnell erklärt und machen auch Spaß. Der Kontakt und der Austausch im Team werden enger und es gibt viele interessante neue Methoden zu erleben. Die Schwierigkeiten beginnen, *„wenn es eng wird“*: Zeitdruck, Fehler, Schwierigkeiten etc. können zu Stress führen. Dann ist der (falsche) Impuls so verlockend wie naheliegend, in die alten Muster zurückzufallen – und man fragt nach dem Chef, der sich darum bitte kümmern solle. Gerade die Zeit des Wechsels, wenn *„das Neue“* noch nicht so richtig gut klappt und gleichzeitig *„das Alte“* noch vertraut und präsent erscheint, kann eine Herausforderung sein. Im Kern geht es immer darum, dass jeder Mitarbeitende seine Arbeitsweise verändern muss und sich auf die neuen Rollen, Regeln und Abläufe einlassen muss. Und dass dieser Erfolg zugleich eng mit den entsprechenden Veränderungen bei den Kollegen und Führungskräften verbunden ist.

Der beste und engagierteste Scrum Master wird scheitern, wenn alle heimlich nach der alten Führungsstruktur schielen. Es gilt: Entweder alle machen mit oder es klappt nicht! Es ist wie im Mannschaftssport: Nur wenn alle das neue Spielsystem verinnerlicht haben, kann es funktionieren und erst dann kann sich der Erfolg einstellen. Aber der Weg dahin kann dauern: Nicht alles wird sofort perfekt sein, Fehler werden vorkommen und Rückschläge sind zu erwarten. Üben und Trainieren für alle ist angesagt und ein „Trainingslager“ oder ein „Testspiel“ können auch im Berufsalltag eine gute Idee sein.  Aus diesem Verständnis heraus ist der Ansatz einer **„dienenden Führungskraft“** („Servant Leadership“) sehr hilfreich, vor allem wenn es darum geht, von einem klassischen Führungsverständnis in die agile Arbeitswelt zu wechseln. Bei diesem Konzept liegen die grundsätzliche Ausrichtung und die Entwicklung der Ziele weiterhin in der Verantwortung der Führungskraft. Aber für alle anderen Entscheidungsfelder übernehmen die Mitarbeitenden die Verantwortung. Führung findet dann nur noch *„als Dienstleistung“* statt. Im Zuge des oben skizzierten Wechsels zum agilen Managementansatz kann dabei das Ausmaß und die Intensität der klassischen Führung nach und nach reduziert werden. Die Führungskraft zieht sich immer mehr auf eine dann nur noch dienende Rolle zurück. Führung findet dann „bei Bedarf“ statt – und je nach Entwicklungsstand der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Selbstorganisation und dem Reifegrad der Teams.

In das „Resilienz und Neugier“
Rezeptbuch gehört „Scrum“,
weil...

...die agilen Managementmethoden
in komplexen und dynamischen
Umwelten das passende
Vorgehensmodell sind.

Wir schlagen Ihnen für das Wirkungsfeld „Führung“ die Rezepte Tools für die Neugier im Team, Führungskraft als Coach und Scrum vor, um Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und zu fördern. Folgende Hinweise und Gedanken möchten wir Ihnen zusätzlich mit auf den Weg geben, wenn Sie sich ans „Ausprobieren“ und „Umsetzen“ machen.

Gerade Führungskräfte „der alten Schule“ haben häufig zunächst Berührungsängste beim Thema Coaching und sie fürchten um ihre Rolle und Autorität als Führungskraft. Hier kann die Unterscheidung in Empathie und Mitgefühl helfen.

» Empathie bedeutet: Ich fühle das, was ein anderer Mensch fühlt.

» Mitgefühl bedeutet: Ich kümmere mich um den anderen, ich sorge für ihn.

„Das Mitgefühl ist Ausdruck der Vernunft, die zwischen dem spontanen, distanzlosen Mitempfinden und dem kalt-distanzierten Verstand vermittelt.“ (Paul Bloom, Professor für Psychologie an der Yale University) Und eine mitfühlende Haltung entspricht am stärksten der Haltung im Coaching. Hier gibt es auch am wenigsten Potential für mögliche Rollenkonflikte mit der klassischen Rolle der Führungskraft. Die Führungskraft fühlt mit dem Mitarbeitenden, aber macht sich nicht zwingend dessen Perspektive und dessen Haltung zu eigen. Dadurch eröffnet sich eine zweite persönliche Ebene der Beziehung, die es ermöglicht als Coach und Coachee zu interagieren, ohne die andere, klassische Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu „gefährden“.

*Der Einsatz von Coachingtechniken in der Führung besitzt so viel Potenzial, dass wir es uns in Zukunft nicht mehr leisten können, diese Techniken und die dazugehörigen Haltungen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zu trainieren und zu entwickeln.*

(David Nitschke, in: managerseminare, Juli 2022)

Aktuell sorgen die digitale Transformation und die Nachhaltigkeitstransformation für einen Paradigmenwechsel und es bilden sich regelrecht neue Ordnungen heraus. Das bedeutet für die Führung und die Unternehmenskultur: „Verändere Dich!“ Wie erleben wir das? In der Führung werden andere Kompetenzen wichtiger. Früher war fachliches Know-how von zentraler Bedeutung oder auch das Expertenwissen im Bereich Finanzen und Controlling. Heute aber gilt: Für die Bewältigung der Transformationsprozesse sind die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Kulturentwicklung der Organisation erfolgskritisch. In der Konsequenz brauchen wir im TOP-Management vor allem kommunikative, psychologische und auch entwicklungs-pädagogische Kompetenzen.

Die Führungskraft ist immer auch selbst Teil des Teams, welches sie über ihr Führungshandeln beabsichtigt zu steuern. Und auf diese Rückkopplungen erfolgen wiederum Reaktionen und Reflektionen der Führungskraft selbst, die dies als Impuls aufnimmt, reflektiert und reagiert. Es kommt damit auch zu einer Selbststeuerung bzw. einer Selbstorganisation der Führungskraft – und in der Folge dann wiederum auch der Mitarbeitenden. Damit gilt: Führung ist immer auch ein Teil der Selbststeuerung. Führung und Selbststeuerung widersprechen sich nicht, obwohl das oft so kolportiert wird.

## 4.4 Wirkungsfeld Struktur

### 4.4.1 Auf dem Weg zur hybriden Organisation: Die Kraft der zwei Systeme

anspruchsvoll

Die klassischen Organisationsmuster der Industriegesellschaft mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation und dem starken Fokus auf Standardprozesse erweisen sich oftmals als langsam und starr. Und im Rahmen des bereits vorgestellten Rezepts **>Faustformel „2 – 12 – 200“** wurde deutlich, wie eine gute und unterstützende Arbeitsorganisation für Wissensarbeiter aussehen sollte. Dabei erzeugen die Transformationsprozesse nicht nur auf Personalseite (bei Mitarbeitenden, Teams und Führungskräften) einen hohen Lern- und Veränderungsbedarf – auch Unternehmen als Ganzes stehen unter dem Druck, sich schnell und wirksam auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, neue Produkte und Services zu entwickeln und ihre Geschäftsmodelle und -strategien anzupassen. Ein wirksamer Ansatz hierzu ist das Konzept der hybriden Organisation.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie in dem Rezept „2 - 12 - 20“ (S.66)**

John P. Kotter, ein US-amerikanischer Professor und Experte für Strategie und Veränderungsmanagement der Harvard Business School, prägte hierzu den Ausdruck *„duales Betriebssystem mit der Kraft aus zwei Welten“*. Das Grundprinzip einer hybriden Organisation besteht darin, dass ein Teil der Organisation weiterhin klar nach klassischen und damit eher **„festen“** Organisationsmustern organisiert bleibt. Der andere Teil der Organisation agiert demgegenüber auf Basis netzwerkartiger und damit **„fluider“** Organisationsmuster:

# Hybride Organisation

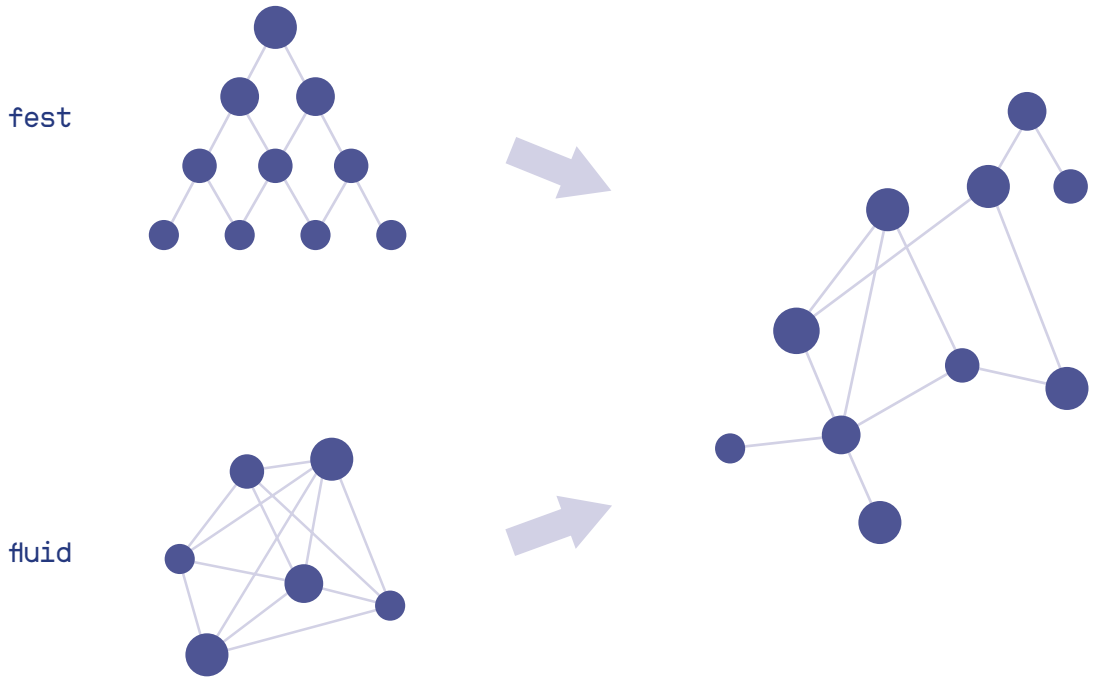



**Abb 09:** Hybride Organisation als Kombination fester und fluide Organisationsmuster

fluide ↔ fest

» Der „feste“ Teil der Organisation verantwortet den laufenden Betrieb und ist für die zuverlässige Erfüllung des operativen Geschäftes zuständig. Antrieb sind Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen im Rahmen etablierter Geschäftsmodelle und Prozesse. Es gibt eine klare Aufgabenverteilung und den Mitarbeitenden sind festen Stellen und Funktionen zugeordnet. Die Organisation ist eher hierarchisch geprägt, die Mitarbeitenden haben individuelle Ziele und die Führungskräfte achten auf eine rationale und gewissenhafte Arbeitsweise.

» Der „fluide“ Teil der Organisation steht für den Antrieb des Unternehmens, sich ständig weiterzuentwickeln, zu lernen und Neues zu entdecken. Mitarbeitende agieren gleichzeitig in verschiedenen Rollen und Funktionen. Projektarbeit und Selbstorganisation prägen ihre Arbeit und es wird eine offene Fehler-, Feedback- und Lernkultur gelebt. Antrieb ist hier das Bemühen um neue, kreative Ideen und dem möglichst schnellen Ausprobieren und Testen neu entwickelter Ansätze.

## Wann sollte man das Rezept anwenden?

Netzwerke und agile Arbeitsformen gewinnen über das Konzept einer hybriden Organisation an Bedeutung und ergänzen so systematisch bestehende Organisationselemente. Sie schaffen Freiraum für Ideen und Innovationen und passen sich flexibel an Veränderungen an. Spontaner Austausch und Experimentieren zeichnet die Vorgehensweise aus.

Das Konzept der hybriden Organisation ist als ein Gegenentwurf zu Szenarien zu verstehen, die am Ende der Transformationsprozesse eine komplett neue Arbeitswelt (oftmals unter dem Label *„New Work"* diskutiert) prognostizieren, in der alle Unternehmen vollständig fluide organisiert seien sowie in Netzwerken und anderen agilen Organisationsformen arbeiten werden. Die hybride Organisation hingegen sieht langfristig für die Organisation des laufenden Geschäftsbetriebs feste Organisationsmuster als vorteilhafter an, da dort viel Wert auf Effektivität und Effizienz liegt und weniger Raum für Abweichungen und Veränderungen zugelassen werden. An allen Stellen, an denen Komplexitäten für die Geschäftstätigkeit reduziert werden können, dominieren weiterhin schlanke Prozesse entlang der Wertschöpfungskette das Organisationsdesign. Damit gilt die Faustformel *„agile or lean"* – wobei erstes für den **„fluiden"** und letzteres für den **„festen"** Teil der Organisation gilt. Über die systematische Verbindung von „festen" und „fluiden" Elementen schafft die hybride Organisation die organisatorische Grundlage für die Resilienz und Neugier der Organisation.

## Welche Erfolgsfaktoren gelten für die hybride Organisation?

Grundlegend für das Konzept der hybriden Organisation ist, dass eine solche Organisation je nach Kontext und Aufgabenstellung in der Lage ist, auf das jeweils besser geeignete Organisationsmuster zurückzugreifen. Die systematische Verbindung fester und fluider Teile der Organisation mit jeweils klar getrennten Funktionen und Rollen und eine gut funktionierende Kooperation beider Teilbereiche führt dazu, dass diese Unternehmen ihre Aktivitäten jeweils gezielt unterschiedlich organisieren und regeln. Solche Unternehmen

gehen bewusst bei der Abwägung nach der Regel vor: *„Das kann man auf diese Art und Weise machen, oder auch auf jene Art und Weise – beides hat jeweils spezifische Vorteile und Nachteile“.* Steht dort bei einer Fragestellung (Produkt, Service, Prozess etc.) Effizienz, Genauigkeit und Kosteneinsparungen im Fokus, wird diese eher hierarchisch organisiert. Geht es dagegen mehr um Innovationen, Kreativität und Flexibilität bzw. um eine offene Kommunikation, dann organisiert man sich eher als Netzwerk und in kleinteiligen, selbst-organisierten Strukturen. Der Vorgang wird auch als *„shifting modes of decision and management“* bezeichnet.

Hybride Organisationen sind dabei im Management und bei der Auswahl ihrer jeweiligen Vorgehensweise sehr „achtsam“ und entwickeln ein hohes Bewusstsein bezüglich der richtigen Einschätzung der Ausgangslage und der daraus abzuleitenden Entscheidung: *„Welches Organisationsmuster ist für welche Aufgabenstellung in welchem Kontext am geeignetsten?“* Für ein gelungenes Zusammenspiel der beiden Organisationsbereiche achten Sie auf folgende Faktoren:

- Elemente beider Organisationsmuster (fest und fluide) sind grundsätzlich über alle wichtigen Bereiche eines Unternehmens zu verteilen. In jeder Division, in jeder Sparte, in jeder Business Unit, in jedem Bereich sollten beide Organisationsmuster etabliert sein.
- Beide Teile sollten intensiv kooperieren und nicht als isolierte Teile agieren. Konkret bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden der Netzwerkorganisation beispielsweise neue Systeme oder Applikationen ausprobieren und bewerten und dabei die Kollegen des klassischen Organisationsteils miteinbeziehen, um gemeinsam zu entscheiden, ob eine Weiterentwicklung sinnvoll ist und wie die Anforderungen und Wünsche des klassischen Organisationsbereichs dabei erfüllt werden können.
- Zwischen den beiden Teilen der Organisation muss eine *„Gleichwertigkeit“* und *„Durchlässigkeit“* gewährleistet sein. Mitarbeitende ist es möglich, zwischen den Teilen – je nach privater Lebenslage und individueller Motivation – zu wechseln, wobei kein Gefühl von „Aufstieg“ oder „Abstieg“ aufkommt.

- Es gibt erkennbar unterschiedliche Arbeitsformen, Führungsstile und Kulturen in den beiden Organisationsbereichen, die aber per se nicht im Widerspruch zueinander stehen und durch eine starke gemeinsame Vision und Mission der Organisation zusammenwirken.
- Das Konzept der hybriden Organisation lebt in seiner Wirksamkeit davon, dass die Mitarbeitenden sich in den jeweiligen Organisationsbereichen „wohlfühlen“ und für sich persönlich die jeweils optimale Leistungsfähigkeit abrufen können und wollen.

In das „Resilienz und Neugier“-Rezeptbuch gehört die „hybride Organisation", weil...

...sie die organisatorische Grundlage für Ihre „Beidhändigkeit“ schafft. Der ursprünglich aus der Medizin stammende lateinische Begriff der „Ambidextrie“ (Beidhändigkeit) steht für die gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände und beschreibt damit die Fähigkeit, sowohl in gut strukturierten Situationen als auch in hoch komplexen Kontexten stets handlungsfähig sowie neugierig zu bleiben.

## 4.4.2 Der Neugier einen Ort geben: Neue Raumkonzepte, Experimentierräume, Innovation-Labs etc.

mittel

Raumkonzepte können Strukturen zementieren und Veränderungen behindern. Wenn es um Schreibtischgrößen, Einzelzimmer oder Eckbüros geht, ist im wahrsten Sinne des Wortes wenig Platz für Neugier, Agilität und Innovation. Durch die Konzeption eines neuartigen Raumverständnisses können Unternehmen die Neugier und die Resilienz ihrer Mitarbeitenden aktivieren. Räume können so gestaltet werden, dass die Mitarbeitenden ihre Entdeckerfreude ausleben können und die Offenheit für die Ideen anderer gleichzeitig gefördert wird. Und Räume können das Zusammengehörigkeitsgefühl, den Austausch und den Dialog unterstützen, und damit wichtige Faktoren für die Resilienz unterstützen.

### Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Die Möglichkeiten sind vielfältig und gerade die Erfahrungen der Corona-Pandemie und ihre Folgen haben die Diskussionen um das Büro und den Arbeitsplatz intensiviert. Home-Office und mobiles Arbeiten etabliert sich in immer mehr Bereichen als Standard, zugleich rücken offene und flexible Büro-Raumkonzepte in den Vordergrund. Sogenannte Desk-Sharing-Konzepte, ausgestattet mit der notwendigen Hardware (wie Docking-Station, Bildschirm etc.), lösen zunehmend die individuellen Arbeitsplätze der Mitarbeitenden ab. Je nach Tätigkeitsbedarf kann das entsprechende Arbeitsumfeld ausgesucht werden. Beispielsweise in Form von einsehbaren Meetingräumen mit offenen Glasfronten oder abgetrennten Bereichen, die ein ruhiges und konzentriertes Arbeiten fördern. Oft gibt es zudem Dialog-Plätze, Lernwerkstätten und Experimentierräume, über die man das informelle Lernen, den Wissenstransfer, das freie Üben und Trainieren sowie die kreative und gestalterische Arbeit mit einer entsprechenden räumlichen Infrastruktur unterstützt. Manchmal helfen aber auch einfach bunte Bilder oder ungewöhnliche Elemente aus der Büroausstattung, um eine angeregte und kreative Arbeitsatmosphäre zu unterstützen.

# Neue Raumkonzepte

## Wie können die räumliche Gestaltung und der Kontext die Neugier fördern?

Sie sollten dafür Sorge tragen, dass die Zielgruppe sich nicht nur vom Konzept an sich angesprochen fühlt, sondern bereits im Vorfeld in die Planungen und Umsetzungen aktiv mit eingebunden wird. Dies erleichtert die Akzeptanz und führt bereits zu diesem Zeitpunkt zu einer oft ungeahnten Aktivierung im Sinne von *„Wann hat man schon mal die Gelegenheit so direkt an seiner Arbeitsumgebung mitzuwirken“*.

Überlegen Sie bei den Vorplanungen der räumlichen Gestaltung, ob „nur“ einzelne Konferenz- und Projekträume, Büroetagen oder gleich ein ganzer Gebäudekomplex umgestaltet werden sollen. Je umfassender, desto mehr wird aus dem *„Labor-Charakter“* ein für alle Mitarbeitenden neu erlebbarer Antritt.

Neue Raumkonzepte unterstützen zudem oftmals die neuen Organisationsstrukturen, die die Neugier und die Innovationskraft des Unternehmens fördern sollen:

- So bilden immer mehr Unternehmen **„freie Innovationsteams“**, die sich mit der Unterstützung des TOP-Managements um die Entwicklung von Ideen und Innovationen kümmern und anschließend Pilotumsetzungen erproben. Diese Mitarbeitenden sind teilweise oder ausschließlich mit der Arbeit an neuen Ideen und Innovationen beschäftigt und werden im Gegenzug von ihren eigentlichen operativen Aufgaben und Tätigkeiten entsprechend befreit. Sie greifen fallweise auf die Mitarbeitenden der operativen Bereiche zurück, um an deren Expertise zu partizipieren oder um deren Feedback und Einschätzung einzuholen. Solche Teams nutzen aktiv die neuen Raumkonzepte wie Dialog-Plätze, Lernwerkstätten und Experimentierräume und wirken so nicht selten als „Vorbild“ und „Eisbrecher“.
- Gewissermaßen eine Weiterentwicklung dieser Innovationsteams stellt die Etablierung und der Aufbau sogenannter **„Innovation-Labs“** dar, die im Unterschied zu den freien Innovationsteams zusätzlich auch über eigene ihnen zugewiesene Räumlichkeiten und eine spezifische Infrastruktur verfügen. Die Mitarbeitenden in den Innovation-Labs nutzen regelmäßig kreative Methoden wie Design Thinking

oder Effectuation und benötigen hierzu speziell ausgestattete Räumlichkeiten. Sie arbeiten in vielfältigen Teamstrukturen zusammen und entwickeln neue Produkte, Services und Prozesse oder auch neue Geschäftsmodelle. Dabei werden fallweise die Mitarbeitenden der klassischen Organisation, beispielsweise im Rahmen von Workshops, miteinbezogen. Gleichzeitig arbeitet man systematisch mit externen Experten sowie mit Start-Ups und anderen innovativen Unternehmen zusammen, um auf diese Weise kontinuierlich neue Ideen und Impulse aufgreifen zu können.

» Noch weiter greift das Konzept der **„Acceleratoren“** und der **„Inkubatoren“**. In beiden Fällen werden unabhängige Tochtergesellschaften gegründet, die in größere Innovationsvorhaben oder in Start-Ups direkt investieren. Die Mitarbeitenden der Start-Ups werden in den Räumen des Accelerators oder Inkubators beschäftigt. Dort organisieren sich diese weitgehend autonom und suchen bei Bedarf den Austausch mit Mitarbeitenden der klassischen Organisation. Während bei den Acceleratoren in eine große Vielzahl von Unternehmen investiert wird, beschränken sich die Investitionen bei Inkubatoren auf einige Unternehmen, die entsprechend enger betreut und unterstützt werden.

In das „Resilienz und Neugier“
Rezeptbuch gehören die
„Neuen Raumkonzepte“, weil...

...unser Sein unser Bewusstsein
beeinflusst und der direkte
Kontext der Arbeit (Räume,
Teamstrukturen, Organisation)
gerade bei Wissensarbeitern einen
sehr starken Einfluss ausübt.

## 4.4.3 Dem Stress in der Arbeit auf der Spur: Die Stress-Mindmap

mittel

Allein in Deutschland gehen mehr als die Hälfte aller krankheitsbedingter Fehltage auf „zu viel Stress“ und eine zu hohe psychische Belastung zurück. Tunnelblick, schlechte Laune, Gereiztheit, ständige Streitereien mit anderen Personen, Achtlosigkeit, Verdrängung, Demotivation und Resignation sind typische stressinduzierte Symptome, die im weiteren Verlauf zu einem meist längerfristigen krankheitsbedingten Ausfall führen können.

Damit entstehen sowohl direkt als auch indirekt hohe Folgekosten für die Unternehmen und die Gesellschaft. Über das Arbeitsschutzgesetz sind deshalb seit 2013 alle Unternehmen und Organisationen explizit zur Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung angehalten. Es gilt damit, dass systematisch und regelmäßig auch jene Gefährdungen für die Beschäftigten ermittelt werden müssen, die sich aus der psychischen Belastung bei der Arbeit ergeben.

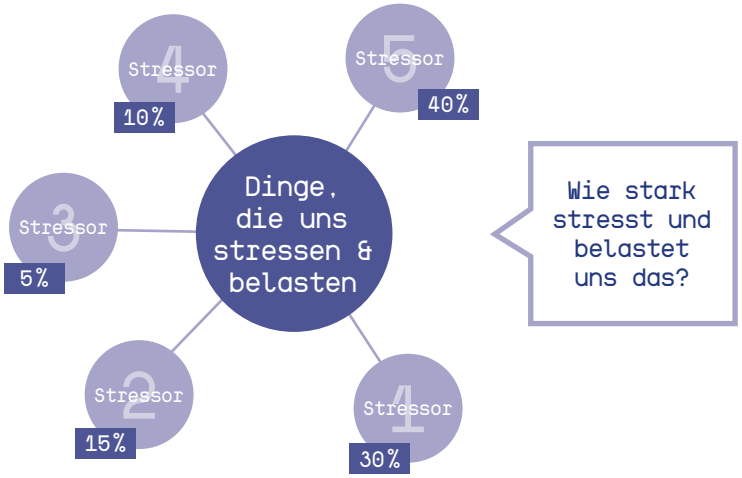
Die Gründe für Stress sind mannigfaltig, wie die folgende Auflistung verdeutlicht:

- steigender Leistungsdruck und zunehmende Arbeitsverdichtung,
- erhöhter Abstimmungsbedarf infolge gestiegener Komplexitäten und Abhängigkeiten,
- eine höhere Unsicherheit in Bezug auf den Arbeitsplatz, die eigene Rolle/Position sowie die zu erledigenden Aufgaben sowie
- die zunehmende Auflösung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben und die damit steigende Schwierigkeit, *„mal wirklich abschalten zu können“*.

# Stress-Mindmap

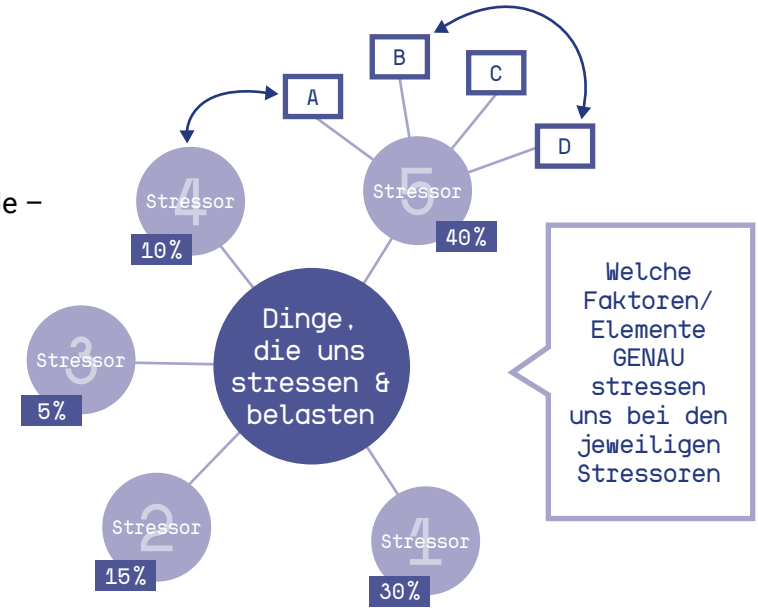
Der einfachste und wirksamste Hebel ist, die Ursachen für den Stress (die sogenannten Stressoren) gezielt zu reduzieren. Mit Hilfe einer entsprechenden Mindmap kann der Stress erfasst und greifbar gemacht werden – und das jeweils ganz individuell bzw. spezifisch für das jeweilige Arbeitsteam. Das systematische Erfassen der Faktoren, die bei jedem Einzelnen und im Team als Ganzes den Stress erzeugen, identifiziert mögliche Ursachen und macht diese transparent. Zudem hilft der damit verbundene Austausch im Team, neue Perspektiven auf die belastenden Faktoren zu entwickeln. Sind die Auslöser und Gründe erst einmal herausgearbeitet und analysiert, lassen sich gemeinsam passende Maßnahmen für den Umgang mit den Stressoren entwickeln. Die folgenden Abbildungen zeigen die Arbeit mit der Stress-Mindmap in insgesamt sechs Schritten.

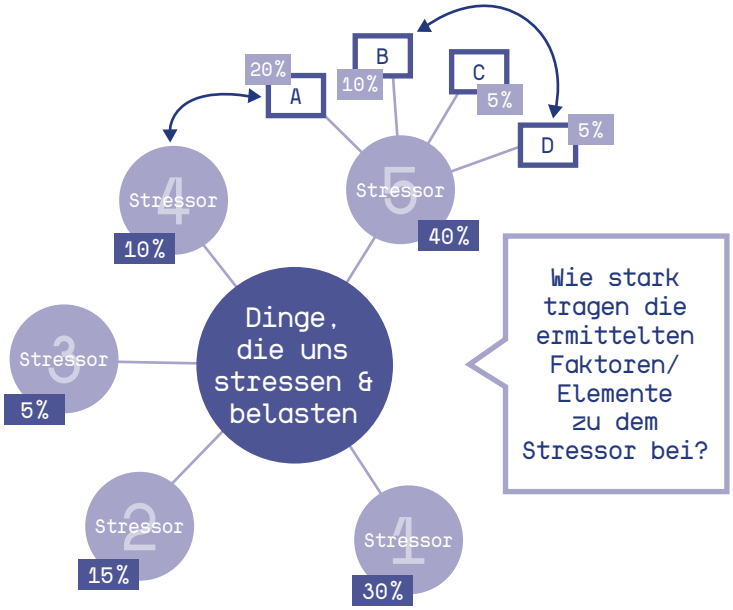
**1.** Systematische Erfassung aller Faktoren, die das Team „stressen“




**2.** Zuteilung von „Gewichten“ auf die Stressoren – maximal 100 Prozent

3. Analyse der Ursachen und Gründe – „Was genau stresst uns?“

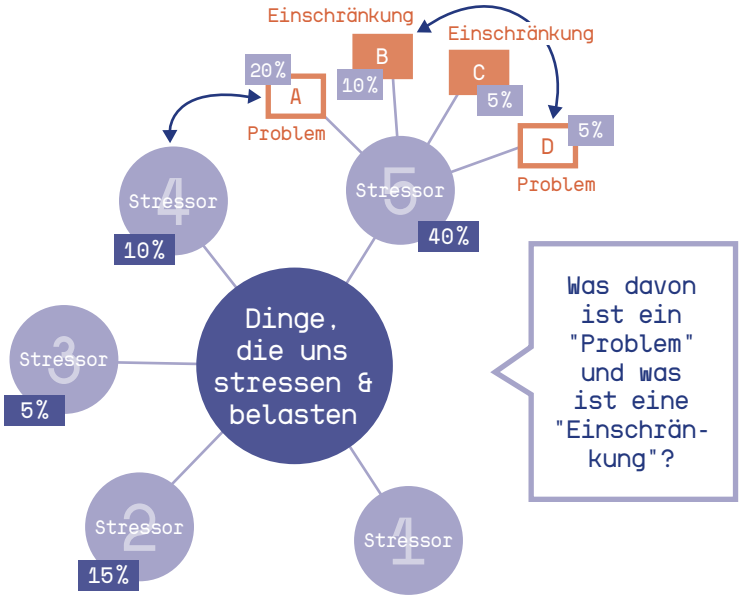


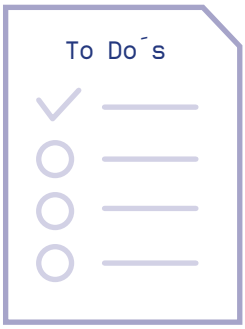




4. Zuteilung von „Gewichten“ auf die Ursachen und Gründe – entsprechend Gesamtgewicht

## 5.

Analyse und Unterscheidung in „Einschränkungen“ und „Probleme“



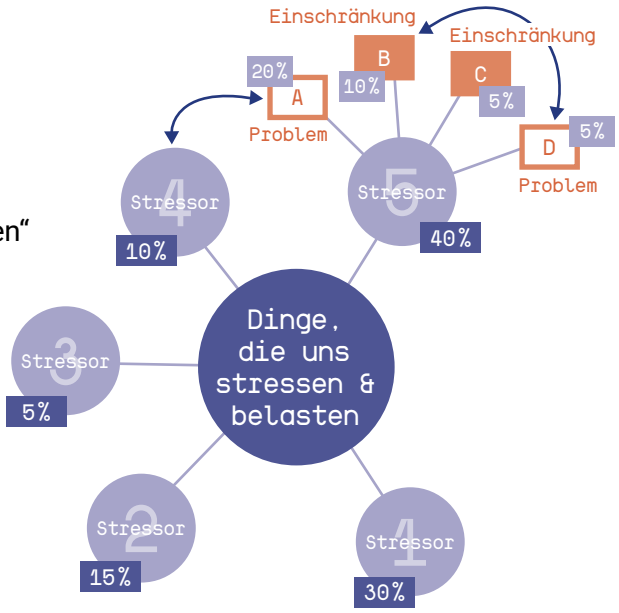




## 6A.

Besprechung der „Probleme“, Entwickeln von Lösungsansätzen und Einleiten von Maßnahmen

## 6B.

Entwickeln einer gemeinsamen anderen, gelasseneren Haltung im Team gegenüber den nicht veränderbaren „Einschränkungen“



## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Die Arbeit mit der Stress-Mindmap bietet sich als ideale Ergänzung zur gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung an. Als Teil des betrieblichen Arbeitsschutzes muss diese Analyse seit einigen Jahren auch mit Blick auf die psychischen Belastungen durchgeführt werden, weil hier in fast allen Bereichen der Arbeitswelt ein starker Anstieg zu verzeichnen ist. In der betrieblichen Praxis kann man allerdings oft beobachten, dass es den Mitarbeitenden schwerfällt, ihre psychischen Belastungen und das Thema „zu viel Stress" offen anzusprechen. Unterschwellig schwingt die Sorge mit, dass aufgrund solcher Rückmeldungen die eigene Leistungsfähigkeit kritisch eingeschätzt werden könnte. Zudem stehen die individuell wahrgenommenen psychischen Belastungen manchmal auch in einem Zusammenhang mit der Führung oder werden von der Art und Weise der Zusammenarbeit im Team befördert – und man kann sich gut vorstellen, dass es nicht immer leicht ist, dies offen anzusprechen.

Obwohl also die Gefahren und Risiken, die von einer zu großen psychischen Belastung ausgehen, immer deutlicher zu Tage treten, fällt es weiterhin vielen Unternehmen schwer, hier präventiv tätig zu werden und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Die Gefährdungsbeurteilung wird nicht selten als eine lästige und auch etwas unangenehme Pflichtaufgabe wahrgenommen, die man über eine allgemeine Befragung der Mitarbeitenden und dann folgend über einige unspezifische Seminarangebote erledigt.

Die Arbeit mit der Stress-Mindmap setzt genau hier an und ermöglicht es, die zunächst allgemeinen Klagen über „zu viel Stress" sehr praxisnah und für jedes Team spezifisch zu analysieren und darauf aufbauend den konkreten Ursachen und Auslösern der psychischen Belastungen nachzugehen. Mit dieser Grundlage können dann in den Teams vor Ort entsprechende Maßnahmen und Lösungsansätze diskutiert und nachfolgend gemeinsam umgesetzt werden.

Ein bewusstes Arbeiten mit der Stress-Mindmap steigert damit die Belastbarkeit und die Regenerationsfähigkeit – sowohl der Teams als auch jedes Einzelnen. Und nicht selten

ergeben sich sozusagen nebenher neue Ansätze und Ideen, um die Arbeit im Team anders und besser zu organisieren. Es empfiehlt sich daher, die Arbeit mit der Stress-Mindmap auf Teamebene in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Ergänzend hat sich der Einsatz der Stress-Mindmap auch im Einzelgespräch zur individuellen Analyse und Aufstellung des persönlichen Stressempfindens bewährt.

## Wie können Sie mit Hilfe der Stress-Mindmap die Arbeit in Ihren Teams verbessern?

Die Arbeit mit der Stress-Mindmap erfolgt in den vorgestellten sechs Schritten und ist unterteilt in zwei Phasen. Sie benötigen insgesamt ca. 2 bis 3 Stunden Zeit, wobei auch die Möglichkeit besteht, nach dem vierten Schritt eine Pause einzulegen oder für die folgenden Schritte einen zweiten Termin zu vereinbaren. Idealerweise übernimmt ein Mitglied des Teams die Rolle des Moderators – oder man greift auf einen spezialisierten Moderator zurück. Für die Umsetzung benötigen Sie einen entsprechenden Seminarraum sowie 2–3 Metaplanwände und Moderationstools, wie sie in den gängigen Moderationskoffern zu finden sind.

Schritt 1: Der Moderator fragt zunächst ganz allgemein nach den Dingen, die das Team bei der Arbeit stressen. Dabei achtet er darauf, dass in der ersten Runde mindestens 3–4 und maximal 7–8 größere Stressoren genannt werden, die auf einer Metaplanwand notiert werden. Durch diesen ersten Schritt werden die allgemeinen Stressoren und Belastungen auf das konkrete subjektive Erleben im Team heruntergebrochen und spezifisch benannt.

**Worauf ist zu achten:** Die genaue Bezeichnung der einzelnen Stressoren ist unerheblich – für die Wirksamkeit der Arbeit mit der Stress-Mindmap bedeutsamer ist es, dass das Team eine gemeinsame Sprache zu seinen Stressoren findet. Das gemeinsame Herausarbeiten dient bereits der Verarbeitung und der Lösungsfindung: Es macht einen großen Unterschied, wenn man statt *„wir sind gestresst“* jetzt gemeinsam sagen kann *„dieses und jenes stresst uns“*.

Schritt 2: Danach bittet der Moderator das Team um eine gemeinsame Gewichtung der identifizierten Stressoren. Es sind insgesamt 100 % zu vergeben, wobei jeweils ein Wert je Stressor festgelegt wird.

**Worauf ist zu achten:** Dieser Schritt kann mit einem längeren Diskussionsprozess verbunden sein, zentral ist auch hier der Austausch im Team. Dinge, die einen persönlich stark stressen und belasten, können andere Teammitglieder gar nicht oder nur wenig berühren – und umgekehrt. Das Team kann über diesen Austausch bereits erste neue Ideen und Lösungsansätze zum Umgang mit dem Stressor und den Belastungen entwickeln, einfach dadurch, dass die Teammitglieder neue Perspektiven auf die gleichen Ereignisse kennenlernen.

Schritt 3: Das Team betrachtet jetzt die einzelnen Stressoren genauer. Es wird gemeinsam analysiert und benannt, welche Faktoren genau bei dem jeweiligen Stressor zu dem Stress bei dem Team führen. Ein Beispiel: Wenn als Stressor eine als mangelhaft empfundene Ressourcenausstattung und Organisation benannt wurde, gilt es jetzt, diese differenzierter zu benennen. In diesem Beispiel könnten dies sein: **A** viel mehr Projekte als früher, **B** eine unklare Aufgabenabgrenzung, **C** sehr viele Schnittstellen mit anderen Bereichen, **D** fehlende Informationen.

**Worauf ist zu achten:** Stressfaktoren können nicht immer objektiv benannt und beschrieben werden. Subjektive und individuelle Aspekte prägen das Stressempfinden und die wahrgenommenen Belastungen. Emotionen und teamspezifische Perspektiven spielen oft eine wichtige Rolle und sollten auch in der Stress-Mindmap festgehalten werden. Gegebenenfalls werden auch Querverbindungen zwischen den unterschiedlichen Stressoren und Stressfaktoren identifiziert. Der eine Faktor beeinflusst den anderen und umgekehrt. Auch das ist für die Aufbereitung wichtig und wird auf der Metaplanwand festgehalten.

Schritt 4: Anschließend werden erneut die identifizierten einzelnen Stressfaktoren (bspw. A, B, C, D) gewichtet. Dabei sind in der Summe exakt so viele Prozentpunkte zu

verteilen, wie zuvor diesem Stressor zugewiesen wurden (in dem abgebildeten Beispiel wären das 40 %).

**Worauf ist zu achten:** Wie schon in Schritt 2 steht der gemeinsame Austausch im Team auch hier im Vordergrund und es ergeben sich erneut oft neue Ideen und Lösungsansätzen zum Umgang mit den Stressfaktoren. Im Laufe der Diskussion kann der Bedarf entstehen, dass das Team die Stressoren noch einmal genauer analysieren möchte. In diesem Falle wiederholt der Moderator den Schritt 3.

Schritt 5: Der fünfte Schritt markiert zugleich den Übergang in die zweite Phase der Arbeit mit der Stress-Mindmap. Das Team überlegt jetzt gemeinsam, was es mit den einzelnen identifizierten Stressfaktoren machen kann und will. Dazu führt der Moderator zunächst die wichtige Unterscheidung in **„Problem“** und **„Einschränkung“** ein. Es gilt:

» Als „Problem“ gelten Stressfaktoren, von denen das Team glaubt, diese gemeinsam lösen können.

» Als „Einschränkung“ gelten die Stressfaktoren, die das Team als nicht veränderbar einschätzt und es als „gegeben“ hinnimmt.

**Worauf ist zu achten:** Die Zuordnung wird auf Basis der Einschätzung durch das Team vorgenommen und auf der Metaplanwand jeweils neben dem Stressfaktor festgehalten.

Schritt 6A: Für die **„Probleme“** diskutiert das Team, was konkret, durch wen, wie und bis wann gemacht wird, um diesen Stressfaktor zu bearbeiten und möglichst ganz oder teilweise zu beseitigen. Das Team agiert damit in einem vertrauten Management-Modus, den es aus dem Tagesgeschäft und im Kontext von Projekten kennt. Es formuliert Aufgaben, definiert Arbeitspakete und plant deren Bearbeitung. In Bezug auf das obige Beispiel könnte vereinbart werden, durch wen genau, wie und bis wann die als unklar wahrgenommene Aufgabenabgrenzung im Team oder zwischen den Abteilungen von den Beteiligten geklärt wird. Oder es wird ein Vorgehen vereinbart, um die Schnittstellen zu reduzieren. Oder man überlegt, wer aus dem Team, mit welchen Argumenten und mit welcher Unterstützung eine verbesserte Ressourcenausstattung zu erreichen versucht.

Schritt 6B: Für die **„Einschränkungen“** gilt eine andere Haltung zu entwickeln. Sobald das Team für sich erkennt, dass es keine realistischen Wege gibt, diese Stressfaktoren zu reduzieren bzw. zu beseitigen, ist es aus psychologischer bzw. stressmedizinischer Sicht klug und hilfreich, keine weiteren kognitiven und mentalen Anstrengungen mit diesen Stressfaktoren zu verbinden: Es macht keinen Unterschied, da die Stressfaktoren erhalten bleiben. Dagegen kann ein positiver Unterschied über die andere Haltung gegenüber den Stressfaktoren erreicht werden. Gelassenheit, Humor oder eine aktive Ablenkung können hier ebenso hilfreich sein wie die kollegiale Fürsorge und Unterstützung im Team.

**>Neugierig geworden. Näheres finden Sie im Rezept Achtsamkeit (S.52).**

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehört die „Stress-Mindmap“, weil...

... Ihre Mitarbeitenden und Teams über diese Methode die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen ein Stück weit selbst in die Hand nehmen können..

Wir schlagen Ihnen für das Wirkungsfeld „Struktur“ die Rezepte Hybride Organisation, neue Raumkonzepte und Stress-Mindmap vor, um Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und zu fördern. Folgende Hinweise und Gedanken möchten wir Ihnen zusätzlich mit auf den Weg geben, wenn Sie sich ans „Ausprobieren“ und „Umsetzen“ machen.

> *Stability is not through counteracting the perturbing forces, but utilizing them as a wellspring of creation.*
>
> (Heinz von Foerster)

Man kann zwei grundlegende Kategorien von Veränderungen in Unternehmen unterscheiden:

(1) Veränderungen finden zum einen im Rahmen einer kontinuierlichen Optimierung von weitgehend stabilen Strukturen und Abläufen statt. Diese Form von Veränderung und des Lernens dient der Steigerung der Produktivität und der Leistung des Unternehmens. Man spricht auch von einer evolutionären Entwicklung, es kommt zu Produkt- und Prozessinnovationen begleitet von einem Projekt- und Veränderungsmanagement.

(2) Zum anderen finden Veränderungen in der Form von diskontinuierlichen Übergängen zu neuen Strukturen und Ordnungen statt. Diese Form von Veränderung und des Lernens dient der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Es entwickeln sich grundlegend neue Abläufe, Produktgruppen und Geschäftsmodelle - sogenannte System-Innovationen. Es kommt zu Transformationsprozessen und man spricht von einer revolutionären Entwicklung.

In Kontext des agilen Managements (wie Scrum) werden andere Verfahren zur Entscheidungsfindung interessant:

**a. Der Konsent-Entscheid** (im Sinne des Konsensprinzips) ist ein Weg zur Entscheidung im Team – in klarer Abgrenzung zu einem Mehrheitsentscheid oder durch Einzelvotum „des Managements bzw. der Führungskraft“:

- Jeder darf Vorschläge einbringen.
- Ein Vorschlag wird angenommen, wenn kein Veto eingelegt wird.
- Wer ein Veto einlegt, muss dies begründen und einen alternativen Vorschlag machen.
- Alternativ können auch andere Teammitglieder Alternativen oder Anpassungen vorschlagen.
- Wenn es kein Veto mehr gibt, wird der Konsent-Entscheid getroffen und umgesetzt.

**b. Die Widerstandsabfrage,** bei der das Team die Entscheidungen über die Minimierung des Widerstands trifft:

- Im Team werden verschiedene Vorschläge erarbeitet (min. 3 Vorschläge).
- Für jeden Vorschlag wird der Widerstand im Team abgefragt. Jedes Teammitglied kann dazu eine begrenzte Zahl von “Widerstandspunkten“ vergeben (bspw. 7 Punkte).
- Die Vergabe der Widerstandspunkte erfolgt verdeckt, danach wird dies offengelegt und die Person mit der höchsten und die Person mit der niedrigsten Punktzahl erläutern ihr Votum. Dies wird für jeden Vorschlag durchgeführt.
- Danach wird erneut abgestimmt und das Team entscheidet sich für den Vorschlag mit dem niedrigsten Widerstand.

**c. Der konsultative Einzelentscheid,** bei dem eine Person aus dem Team verbindlich für das Team entscheidet. Vor der Entscheidung konsultiert diese Person umfassend und tiefgründig andere Personen aus dem Team:

- Jemand erkennt einen Entscheidungsbedarf – der relevant ist.
- Diese Person wählt andere Personen zur Beratung aus – einen oder mehrere „Experten“ und zudem einen oder mehrere „Betroffene“.
- Der Entscheider trifft die Entscheidung und kann (muss aber nicht) die Beratungen und Hinweise der anderen einfließen lassen.
- Die Entscheidung wird kommuniziert und umgesetzt.

## 4.5 Wirkungsfeld Kultur

### 4.5.1 Eine neue Lernkultur etablieren: Agile Lernformate nutzen

leicht

Die Kultur von Organisationen lässt sich nicht einfach über zentrale bzw. hierarchische Eingriffe verändern. Um ein nachhaltiges Umdenken zu bewirken, müssen die „alten“ Mechanismen und Verhaltensweisen von „neuen“ Prozeduren und Einstellungsmustern „überschrieben“ werden. Dies gilt auch für den Bereich der klassischen Lern- und Trainingsformate. Traditionell sind diese noch stark von der Rolle einer „Dozentin“ oder eines „Trainers“ geprägt – und sie stellen damit eine Person ins Zentrum, bei der man davon ausgeht, dass sie es „besser weiß“ oder „besser kann“. Allein aus dieser Stellung heraus und mit der damit oft auch verbundenen (wenn auch versteckt und subtil wirkenden) Macht, wird es schwer, eine wirklich lebendige Lernkultur zu entwickeln. Und wenn dann noch feste Lernziele und vorgegebene Stoffinhalte den Lernprozess prägen, ist das selten eine förderliche Atmosphäre für Entdeckerfreude und Neugier. Ebenso verhält es sich mit dem komplexen Lernprozess zur Entwicklung von Resilienz. Dieser ergibt sich sehr individuell aus dem Zusammenspiel von neuem Input und neuen Aufgaben sowie dem anschließenden Üben und Ausprobieren – hier sind klassische Lernformate eher hinderlich und „zu einfach“.

Dabei kann eine neue Lernkultur mit einfachen Maßnahmen und über ein **agiles Lernen im Team** sehr wirksam in das Bewusstsein der Organisation einfließen. Der Ansatz ist dabei so einfach wie radikal: Die Rolle des „Dozenten“ oder des „Trainers“ wird konsequent weggelassen, stattdessen stehen die Selbst-Lernkompetenz des Teams und dessen Neugier im Fokus.

# Agiles Lernen

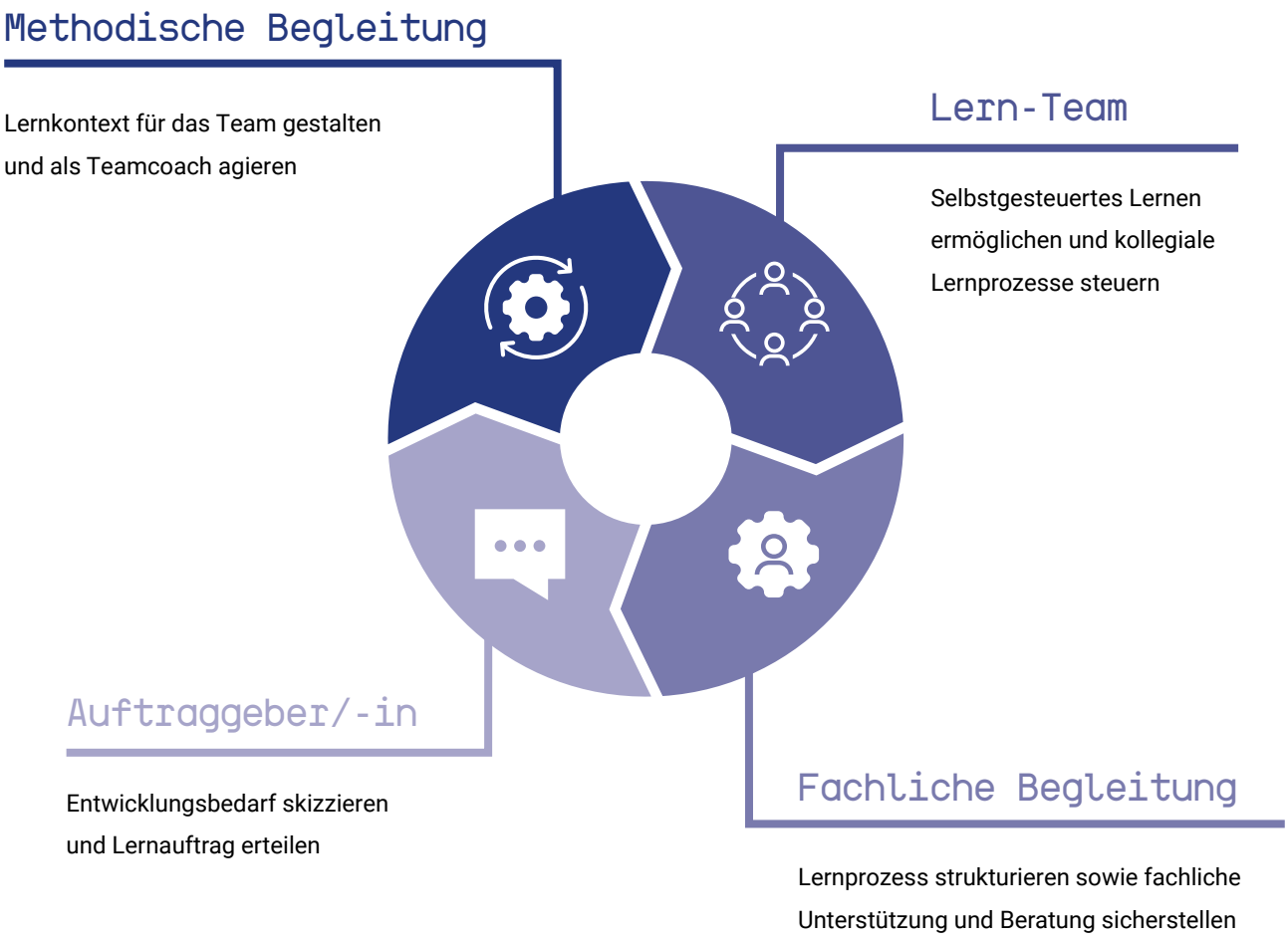



**Abb 10:** Agiles Lernen im Team

Folgendes Vorgehen hat sich bei der Einführung und Umsetzung des agilen Lernens im Team als erfolgreich erwiesen:

» Um die Rolle des Lehrenden weglassen zu können, muss im Team Klarheit über die Ziele des Lernens bestehen. Die Lernziele werden durch einen Auftraggeber repräsentiert und von diesem auch in den Lernprozess eingebracht.

» Über agile Methoden wird eine intensive Partizipation aller Mitglieder des Teams während der Entwicklung der Lernziele sichergestellt. Auf diese Weise werden das Commitment und das Engagement zur Erreichung der Lernziele gefestigt.

» Das agile Lernen selbst findet in aller Regel arbeitsintegriert und damit praxisorientiert statt. Man spricht auch von einem sogenannten informellen Lernen im Kollegenkreis. Es gibt nur wenige bis keine Festlegungen zu den Lernzeiten und den Lerninhalten, vielmehr bestimmen die Neugier und der Lernfortschritt den Lernprozess.

» Das Lernen ist geprägt von einem klaren Fokus auf die aktuellen Themen in der Praxis und zielt eindeutig auf den Ausbau der Handlungskompetenz des Teams.

» Das Lernen wird intensiv durch (digitale) Lern-Medien unterstützt.

## Wann sollte dieses Rezept angewandt werden?

Der Ansatz des agilen Lernens beruht im Kern darauf, dass die agilen Werte, Prinzipien und Methoden auch auf den Lernprozess übertragen werden. So passt dieses Rezept gut zu einem agilem Managementverständnis und ergänzt sich mit dem Rezept **Scrum.**

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 92.**

Sehr gut lassen sich agile Lernformate auch in den „fluiden" Teilen der **hybriden Organisation** einführen und nutzen. So kann dann auch eine Keimzeile für das Ausprobieren dieser Lernformate in anderen Bereichen des Unternehmens entstehen. Auf diese Weise kann sich die gesamte Organisation über die Praxis des agilen Lernens mit dem agilen Managementprinzipien vertraut machen. Eigenmotivation und Teamarbeit werden über solche Lernformate besonders angesprochen. Wenn sich dazu Erfolg und Spaß beim Lernen gesellen – angetrieben durch einen hohen Praxisbezug im Rahmen der arbeitsintegrierten Lernimpulse – weckt dies die Neugier und Offenheit für die agilen Managementansätze auch bei sonst eher skeptischen Führungskräften.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf Seite 98.**

## Gibt es weitere agile Lernformate und wie können Sie damit die Resilienz und Neugier fördern?

Zwei weitere interessante Formate seien an dieser Stelle erwähnt: Die **„Communities of Practice“** (C.o.P.) und die **„Working Out Loud“** Gruppen (W.O.L.) betonen ebenfalls eine andere Kultur im Bereich des Lernens. Beide Formate folgen jeweils der Grundidee, dass sich Personen freiwillig zusammenschließen, um eine gemeinsame Aufgabe oder ein Thema von gemeinsamem Interesse zu bearbeiten. Dies geschieht selbstorganisiert und ohne direkte Vorgabe des Managements. Es gibt keine Steuerung durch Führungskräfte und die Mitglieder dieser Gruppen agieren unabhängig von ihrer eigentlichen Aufgabe und Rolle im Unternehmen.

Der Nutzen solcher Communities und Teams für Sie besteht darin, dass diese sich unkompliziert, hierarchiefrei und abteilungsübergreifend selbst dabei helfen, einen momentanen Lern- und Wissensbedarf zu decken. Bei den C.o.P. steht eine gemeinsame Bearbeitung und Lösung von Aufgaben aus dem Arbeitsalltag im Vordergrund. Dagegen fokussiert das Konzept der „Working Out Loud“ Gruppen deutlich auf die jeweiligen Lern- und Entwicklungsziele. Die W.O.L.-Methode wurde u.a. von dem Organisationsberater John Stepper entwickelt und unterstützt Sie dabei, in Ihrem Unternehmen eine Lernkultur zu schaffen, die auf ein gegenseitiges Fördern und Unterstützen basiert. In den sogenannten W.O.L.-Circles führen Sie unterschiedlichste Personen in Bezug auf Alter, Kompetenzen und Hierarchiestufen zusammen. Diese entwickeln gemeinsam jeweils individuelle Lern-Ziele, bilden eine Lern-Gemeinschaft, teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen und motivieren sich gegenseitig beim Lernen.

Alle an dieser Stelle vorgestellten Ansätze (Scrum, Community of Practice, Working Out Loud, agiles Lernen im Team) sind in ihrer Konzeption, in der Prozessgestaltung, in Bezug auf die Methoden sowie hinsichtlich der zugrundeliegenden Haltung stark verwandt mit dem **Coaching**. Wenn Sie das oft vorherrschende Denken und Handeln in „Silos“ (Abteilungen. Bereiche etc. als Teile der formalen Organisation) gezielt aufbrechen wollen, dann  sind diese Ansätze sehr gut geeignet, um eine offene Kommunikations-, Lern- und Arbeitskultur zu fördern.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie im Rezept Coaching Kultur (S.136).**

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehört „Agiles Lernen“, weil...

...agile Lernformate über ihre Methodik und Prinzipien die kulturelle Grundlage für die Entwicklung von Resilienz und Neugier in ihrer Organisation legen.

## 4.5.2 Die Transformationsprozesse aktiv mitgestalten: Der Betriebsrat als „Social Adviser“ und „Social Coach“

mittel

Dem Betriebsrat kann eine zentrale Rolle zukommen, wenn es darum geht, Resilienz und Neugier systematisch in den Unternehmen zu fördern und dauerhaft zu verankern. Geht es doch darum, ein neues und vor allem positives Verständnis von Veränderungen in der Organisation zu entwickeln. Die sprunghaften Entwicklungen der VUCA-Welten sind mit klassischen Managementkonzepten nicht mehr ausreichend nachzuvollziehen und noch viel weniger unternehmerisch zu gestalten. Benötigt werden daher neue Denkansätze und Konzepte, die die Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung und Neuorientierung fördern. Wenn dieser Paradigmenwechsel nicht nur von dem Management und von den Führungskräften erkannt, sondern auch vom Betriebsrat entsprechend unterstützt und begleitet wird, dann kann daraus ein starker gemeinsamer Antritt zur Gestaltung der Veränderungs- und Transformationsprozesse erwachsen.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie auf S.16**

Viele Unternehmen beschäftigen sich zunehmend systematisch mit ihrer eigenen Veränderungskultur. Sie experimentieren mit alternativen Organisationskonzepten und Arbeitsmodellen und sie versuchen eine höhere Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft zu fördern. Agile und virtuelle Formen der Organisation kommen zur Anwendung, auf deren Basis sich eine selbstorganisierte Zusammenarbeit und vielfältige neue Kooperationsformen entwickeln. Zusätzlich wird mit neuen Führungsleitbildern wie transformative Führung, Führungskraft als Coach oder auch „dienende Führungskraft“ (Servant Leadership) gearbeitet.

# Social Adviser & Social Coach

All diese Ansätze verbindet das Streben nach einer neuen Qualität in den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden. Dafür sind vor allem zwei Entwicklungen verantwortlich:

- Zum einen macht sich der Fachkräftemangel immer stärker bemerkbar und die Unternehmen registrieren, wie wichtig die Gewinnung und die Bindung von gut qualifizierten und hoch motivierten Mitarbeitenden für die Sicherstellung ihres laufenden Geschäftsbetriebs geworden sind.
- Zum anderen führt die Transformation einer vormals stark industriell geprägten Volkswirtschaft hin zu einer von Wissensarbeit und Vernetzung geprägten Gesellschaft dazu, dass die Mitarbeitenden stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Deren Wissen, Ideen und Engagement tragen in der Wissensökonomie maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

Viele Unternehmen tragen dieser Entwicklung dadurch Rechnung, indem sie ihre Personalabteilungen (bzw. ihr „Human Resource Management“) neu aufstellen und in diesem Zusammenhang häufig auch umbenennen – bspw. in „Human Relationship Management“ oder in „People and Organisation“. Auf diese Art und Weise soll die besondere Wertschätzung der Mitarbeitenden zum Ausdruck gebracht werden. Zudem werden in diesem Zusammenhang neue Formate für eine intensivere Partizipation und Beteiligung der Mitarbeitenden eingeführt. Andererseits zeigt sich in der betrieblichen Realität aber immer wieder, dass die Veränderungs- und Transformationsprozesse weiterhin bei vielen Beschäftigten auch Sorgen und Ängste auslösen, wie beispielsweise

- die Sorge abgehängt zu werden und sich nicht ausreichend in die wichtigen Entwicklungen und Entscheidungsprozesse einbringen zu können – beispielsweise, weil dazu die Strukturen fehlen oder weil zu wenig Zeit oder Ressourcen zur Verfügung stehen.
- die Angst, den sicher geglaubten Job zu verlieren und damit auch seine beruflichen Ziele aufgeben zu müssen – sowie unter Umständen auch in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten.

Die Situation gleicht einem Dilemma: Den sachlich gebotenen und in der Regel wohlgemeinten Bestrebungen der Unternehmensleitung, eine positive Veränderungskultur in der Organisation zu fördern, steht die Zurückhaltung der Belegschaft gegenüber – begründet durch die ebenso gut sachlich nachvollziehbaren Sorgen und Ängsten, die mit den Veränderungen in Verbindung gebracht werden. Es entsteht nicht selten eine angespannte Situation sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden. Die Veränderungen werden nicht mehr mit Neugier angegangen, sondern eher als anstrengend und belastend empfunden. Es droht so die Gefahr, dass – um mögliche Konflikte und Widerstände zu vermeiden – wichtige Veränderungsprojekte verzögert oder gar nicht angegangen werden.

In einer solchen Konstellation bietet sich dem Betriebsrat die Möglichkeit, zusätzlich zu seiner bestehenden und gesetzlich verankerten Rolle im Betrieb eine weitere Rolle aktiv einzunehmen: Als sogenannter **„Social Coach“** bzw. **„Social Adviser“,** der gezielt die Transformationsprozesse vor Ort begleitet und auch mitgestaltet.

Um diesen Ansatz zu verdeutlichen, lohnt sich ein Blick auf das gelungene Miteinander im Rahmen der digitalen Transformation beim Tourismusunternehmen TUI aus Hannover. Dort wurde 2019 mit „newWork@TUI“ ein gemeinsames Zukunftskonzept präsentiert. Wobei die Initiative zur Entwicklung eines solchen gemeinsamen Antritts vom Konzernbetriebsrat selbst ausging. Bei den Konzeptions- und Entwicklungsarbeiten wurden bewusst agile Methoden angewandt und breite Teile der Belegschaft eingebunden. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit dem Vorstand verabschiedet und gelten als „Leitplanken“ für die strategische Entwicklung. Dabei hat sich das Rollenverständnis des Betriebsrats während der Arbeit an dem Zukunftskonzept kontinuierlich weiterentwickelt und die neue Form der Zusammenarbeit dient seither als Blaupause für die Gestaltung der weiteren Transformationsprozesse – sei es in Form eines neuen Büro- und Raumkonzeptes, in der Erlebbarkeit der konzerneigenen Kultur oder bei dem neuen Antritt für ein lebenslanges Lernen.

## Wann ist dieses Rezept anzuwenden?

In der betrieblichen Praxis lässt sich oft beobachten, dass bei agilen Arbeitsweisen (wie bspw. Scrum) immer wieder auch neue und situationsspezifische Probleme auftreten, die

einen klaren Bezug zu sozialen Fragenstellungen haben – bspw. im Kontext der zeitlichen Belastungssteuerung oder über die komplexen Arbeitsbeziehungen und damit verbundenen gegenseitigen Abhängigkeiten. Wenn diese Themen nicht zügig und gut auf Teamebene gelöst werden, kann die Arbeitszufriedenheit sehr schnell darunter leiden und die Leistung des gesamten Teams negativ beeinträchtigt werden.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie in den Rezepten Führungskraft als Coach (S.84) sowie Scrum und die „dienende“ Führungskraft (S.92)**

| Social Coach / Social Advisor | Product Owner | SCRUM Master |
|---|---|---|
| Unterstützt den sozialen Zusammenhalt und Ausgleich im Team | Koordiniert für das Team das „Was“ und die zu erbringende Leistung | Koordiniert für das Team das „Wie“ und die Art und Weise der Zusammenarbeit |

**Abb 11:** Der Betriebsrat als Social Coach

Ein Betriebsrat, der sich hier zusätzlich als „Social Adviser“ und „Social Coach“ versteht, kann das aus dem agilen Management bekannte „Tandem“ – bestehend aus dem „Product Owner" und dem „Scrum Master“ – sehr wirksam unterstützen, indem er ihnen bei allen sozialen Fragestellungen beratend und coachend zur Seite steht. Die Rollenkonstellation im agilen Management entwickelt sich so zu einem „Trio“ weiter - ergänzt um einen „Social

Adviser“ und „Social Coach“, der vor allem die sozialen Bedürfnisse in den Teams im Blick hat und der verhindert, dass eventuelle Sorgen und Ängste die Neugier und den Tatendrang in Bezug auf die anstehenden Veränderungen ausbremsen.

Der Betriebsrat engagiert sich zusätzlich in einem erweiterten Rollenverständnis als „Social Adviser" und „Social Coach". Diese Tätigkeiten übernehmen dann Personen, die direkt dem Betriebsrat angehören oder Personen, die sich operativ immer sehr eng mit dem Betriebsrat abstimmen. Sie bringen sich vor Ort in die agilen Arbeitskontexte als Berater, Prozessbegleiter und Coach ein und wirken an der Entwicklung von neuen und jeweils individuellen Lösungen für die sozialen Fragestellungen in den Teams mit.

Über die Arbeit in der zusätzlichen Rolle als „Social Adviser" und „Social Coach" kann der Betriebsrat einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, eine neue Qualität in den Arbeitsbeziehungen zu entwickeln. Arbeitsbeziehungen, die

1. der gewachsenen Bedeutung der Fachkräfte und der Wissensarbeiter für den Unternehmenserfolg gerecht werden,
2. die zweitens die notwendige und gewünschte Selbstorganisation in der Arbeitsgestaltung ermöglichen und
3. gewährleisten, dass die sozialen und sonstigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden systematisch und vorausschauend mit in die Arbeitsorganisation und die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

## Wie kann die Entwicklung eines solchen zusätzlichen Rollenverständnisses für den Betriebsrat aussehen?

Die Aufgabe des Betriebsrates ist es, die Interessen der Arbeitnehmer in die betrieblichen Planungen und Maßnahmen einzubringen. Er soll dafür Sorge tragen, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen ihrer Belegschaft gegenüber nicht zu kurz kommt. Über das Betriebsrätemodernisierungsgesetz hat der Gesetzgeber seit 2021 die Möglichkeiten

erweitert, um in diesem Kontext zusätzliche neue Rollen und Aufgaben, wie die eines „Social Coach“ und eines „Social Adviser“, zu übernehmen.

Wenn Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat eine solche Entwicklung in ihrem Unternehmen anstoßen wollen, berücksichtigen Sie, dass diese ergänzende Rolle für den Betriebsrat auch ein „Wagnis“ darstellen kann. Das zusätzliche Engagement als „Social Coach“ und „Social Adviser“ darf nicht dazu führen, dass seine bestehende und gesetzlich verankerte Rolle im Betrieb – die unter anderem auch wichtige Schutz- und Überwachungsaufgaben umfasst – darunter leidet. Im Zweifel ist die „etablierte“ Rolle für den Betriebsrat und für die Belegschaft immer wichtiger als die mögliche zusätzliche und „neue“ Rolle als „Social Coach“ bzw. „Social Adviser“.

Andererseits kann das zusätzliche neue Rollenverständnis als „Social Adviser“ und als „Social Coach“ sehr wirksam dazu beitragen, eventuelle Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden im Kontext der Transformationsprozesse frühzeitig zu entkräften. Auf diese Weise kann die Veränderungskultur in Ihrem Unternehmen gefördert und gestärkt werden. Die Transformationsforschung und insbesondere die Ansätze zur Perspektivenerweiterung in komplexen und unübersichtlichen Situationen – wie die Methode der betrieblichen Aufstellungsarbeit (nach dem Bremer Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Georg Müller-Christ) – unterstützen nachhaltig das neue und zusätzliche Rollenverständnis des Betriebsrats als „Social Adviser“ und „Social Coach“. Man spricht hier auch von der sogenannten Beidhändigkeit („Ambidextrie“). Dieses Konzept befähigt die Akteure sowohl „klassisch“ im Sinne der üblichen Rollen und Aufgaben zu agieren als auch „agil“ zu arbeiten, um sich in den neuen komplexen und hochdynamischen Kontexten der Transformationsprozesse zu behaupten.

**>Neugierig geworden? Näheres zum Konzept der Ambidextrie finden zum Abschluss dieses Kapitels auf Seite 142.**

Wenn Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat eine solche Entwicklung in Ihrem Unternehmen anstoßen wollen und das zusätzliche neue Rollenverständnis als „Social Coach“ und „Social Adviser“ einführen wollen, dann gelten folgende Empfehlungen:

» Erörtern Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat, wo und wie er sich als „Social Adviser“ und „Social Coach“ am wirksamsten einbringen kann. Schließen Sie dazu gegebenenfalls auch eine begleitende Betriebsvereinbarung ab, um auf diese Weise das neue zusätzliche Rollenverständnis als „Social Coach“ und „Social Adviser“ zu erläutern und um zu gewährleisten, dass die bestehende Rolle des Betriebsrats und insbesondere seine Schutz- und Überwachungsaufgaben erhalten bleiben und nicht über das neue Rollenverständnis unbeabsichtigt verwässert werden.

» Beteiligen Sie den Betriebsrat und die Mitarbeitenden sehr bewusst an der Strategieentwicklung sowie an der Weiterentwicklung der Kultur in Ihrem Unternehmen. Holen Sie den Betriebsrat schon frühzeitig bei der Entscheidungsfindung „mit ins Boot“ und binden ihn auch bei den Planungen im Rahmen der Transformationsprozesse umfangreich mit ein.

» Verstehen Sie die Arbeitsbeziehungen in Ihrem Unternehmen eher als eine Art Mitgliedschaft im Unternehmen. Die oben vorgestellten neuen konzeptionellen Ansätze „Human Relationship Management“ bzw. „People and Organisation“ tragen dieser Haltung Rechnung und bilden im gewissen Sinne das „Gegenüber“ auf Seiten des Managements zu dem neuen Rollenverständnis des Betriebsrats als „Social Coach“ und „Social Adviser“. Die Entwicklung der Organisation wird möglichst eng mit der individuellen Entwicklung der Mitarbeitenden verknüpft. Eng damit verbunden bietet es sich an, über eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden am Kapital und an den Erträgen Ihres Unternehmens nachzudenken.

Die neue zusätzliche Rolle des Betriebsrates als „Social Coach“ und „Social Adviser“ dient im Kern dazu, die bestehenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates unter den neuen Rahmenbedingungen einer zunehmend agilen Arbeitswelt weiterzuentwickeln und auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Veränderungskultur in Ihrem Unter-

nehmen zu leisten. Weitere diesbezügliche Ansätze und Konzepte machen die folgenden Beispiele deutlich:

» Der Pharma- und Technologiekonzern Merck aus Darmstadt bietet ein gutes Beispiel dafür, wie ein Betriebsrat im Sinne eines Co-Managements agiert und die Bemühungen zur Förderung einer organisationsweiten Lern- und Veränderungskultur nachhaltig unterstützt. Dabei sind insbesondere die umfangreichen Maßnahmen zur systematischen Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden bemerkenswert, die sehr frühzeitig eingeleitet werden, wenn der bisherige Arbeitsplatz aufgrund der betrieblichen Transformationsprozesse wegzufallen droht.

» Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem Management bei dem Traditionsunternehmen Miele aus Bielefeld zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass ambitionierte Konzepte für eine systematische und weitsichtige Nachfolgeregelung entwickelt wurden. Über das gemeinsame Leitbild der „Enkelfähigkeit des Unternehmens“ gelingt es nachhaltig eine positive Grundhaltung in Bezug auf Veränderungen in der Organisation zu schaffen. Und auch hier sieht sich der Betriebsrat in der Rolle eines aktiven Mitgestalters der Transformationsprozesse.

In Deutschland wird der Betriebsrat nicht selten mit dem Image eines Bremsers und Bedenkenträgers in Verbindung gebracht – dabei tut man vielen äußerst engagierten Persönlichkeiten in den Betrieben unrecht. Interessant ist auch ein Blick auf die Wahrnehmung in anderen Ländern. Dort sieht man die Arbeit der Betriebsräte als wichtige Grundlage für den ausgeprägten betrieblichen Frieden in Deutschland und bewundert regelrecht die sogenannten „konzentrierten Aktionen", wenn es gilt, gemeinsam wichtige Herausforderungen zu meistern. Folgerichtig wird die systematische Suche nach gemeinsamen Lösungen und Kompromissen als wesentlicher Erfolgsfaktor für den deutschen Wirtschaftsstandort bewertet.

Gleichwohl besteht die Herausforderung für alle etablierten Betriebsräte, sich jetzt für die neue Arbeitswelt und die anstehenden Transformationsprozesse weiterzuentwickeln und sich dabei mit neuen Rollenkonzepten – wie die eines **„Social Adviser"** und **„Social Coach"** – auseinanderzusetzen. Folgende Literaturhinweise geben Ihnen einen ergänzenden und vertiefenden Einblick in die diesbezüglichen Diskussionen:

- Andreas P. Becker, Charles Hübler, Kalvin A. Pomplitz (2021): Der Betriebsrat und die Gewerkschaft – Rollenbild und Arbeitsorganisation im Wandel und in der Smart Region, in: Artur Mertens et al. (Hrsg.): Smart Region. Die digitale Transformation einer Region nachhaltig gestalten, Wiesbaden 2021, S.47–60.
- Wolfgang Mai (2009): Selbstwirksamkeit und Wertschätzung. Über die Förderung erfahrener Mitarbeiter – Eine Betrachtung aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung in: Götz Richter (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, Bielefeld 2009, S.109–124.
- *https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/betrieb-als-sozialer-ort#c2949*
- *https://www.bund-verlag.de/aktuelles~Das-aendert-sich-durch-das-Betriebsraetemodernisierungsgesetz~.html*
- WING: Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten. Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen (2018): SCRUM – Belastungen – Arbeitsschutz, in: *http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2019/01/WING_Scrum-Web_Broschüre.pdf*

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehört die neue Rolle des Betriebsrats als „Social Adviser“ und „Social Coach“, weil...

...sich auf diese Weise in Ihrem Unternehmen eine grundlegend neue und positiven Haltung gegenüber Veränderungsprozessen entwickeln kann.

## 4.5.3 Coaching Kultur: Über die Unternehmenskultur Resilienz und Neugier fest im Unternehmen verankern

anspruchsvoll

*„Ich höre nie auf, mich über die Kraft des Coachingprozesses zu wundern. Fähigkeiten oder Talente herauszuholen, die vorher in einem Individuum verborgen waren und durch die sie dann einen Weg finden, ein Problem zu lösen, das vorher als unlösbar galt."*

John Russell, ehemaliger Managing Director von Harley-Davidson in Europa

Coaching gilt zu Recht als ein hochwirksames Format des Lernens – und kann damit einen äußerst wertvollen Beitrag im Hinblick auf die Entwicklung und die Förderung von Resilienz und Neugier leisten. Ursprünglich als Beratungs- und Entwicklungsgespräch zweier Personen (dem Coach und dem Coachee) entstanden, hat Coaching in den letzten 40 Jahren nach und nach seinen Weg in alle Bereiche der Unternehmenswelt gefunden. Neben dem Einzelcoaching gibt es beispielsweise das Teamcoaching und das Konzept einer Führungskraft als Coach sowie den Ansatz einer unternehmensweiten Coaching Kultur.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie im Rezept Führungskraft als Coach (S.84).**

Wenn von einer Coaching Kultur die Rede ist, dann wird die besondere Qualität der personenbezogenen Gesprächs- und Beratungssituation zwischen dem Coach und dem Coachee auf die Organisation als Ganzes übertragen. Die Haltung des Coachings ist dabei geprägt von

- einer gegenseitigen Empathie und Wertschätzung sowie einem Gespräch „auf Augenhöhe"
- einer klaren Fokussierung auf die Ressourcen und die Potenziale
- der konsequenten Suche nach neuen Lösungen und Chancen
- einer ausgeprägten Motivation, gemeinsam zu Lernen und zu Wachsen

# Coaching Kultur

Für das Konzept der Coaching Kultur gilt: Diese Coaching Haltung ist prägend für die Ausrichtung und die Zusammenarbeit der Organisation als Ganzes. Das zugrundliegende Konzept umfasst dabei insgesamt zwölf Dimensionen, die in der folgenden Abbildung aufgeführt sind.

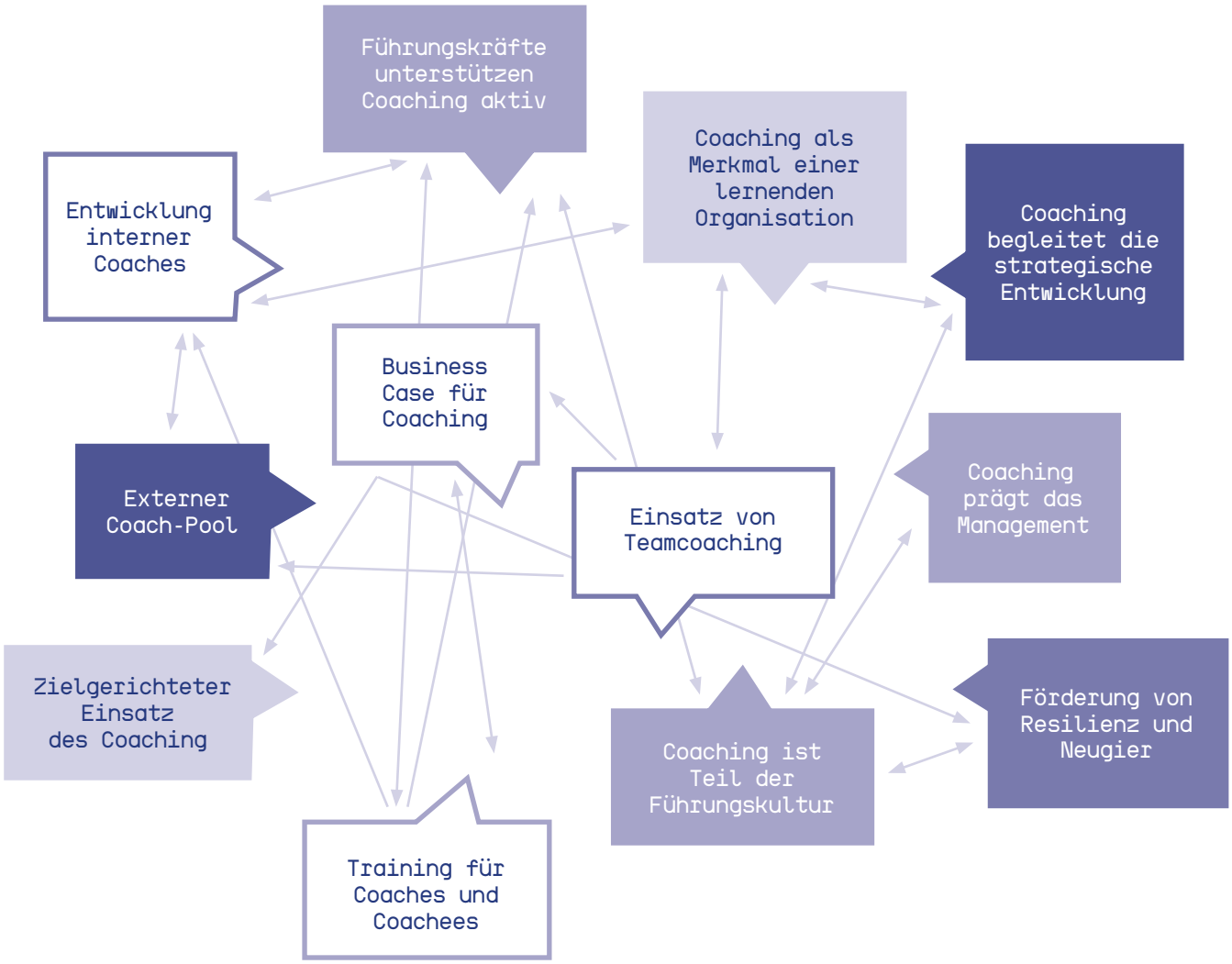



**Abb 12:** Die zwölf Dimensionen der Coaching Kultur eines Unternehmens

Die Entwicklung einer betrieblichen Coaching Kultur erfolgt über einen so genannten **„Cultural Change Process“**. Die Kommunikation und die Zusammenarbeit in der Organisation werden dabei systematisch erweitert um ein gemeinsames Reflektieren und kokreatives Weiterentwickeln – in Bezug auf die Produkte, die Prozesse, die Services, die Arbeitsbeziehungen, die Geschäftsmodelle etc. Ein solcher Prozess kann auf die unterschiedlichste Art und Weise initiiert werden. Die verschiedenen Dimensionen der Coaching Kultur unterstützen und befördern sich dabei in ihrer Ausgestaltung und Entwicklung wechselseitig.

## Wann ist dieses Rezept anzuwenden?

Studien zeigen, wie sich eine ausgeprägte Coaching Kultur nicht nur sehr positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in einer Organisation auswirkt, sondern auch die Innovationskraft des Unternehmens als Ganzes stärkt und dessen finanziellen Erfolg steigert. Zudem ergibt sich eine positive Korrelation mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung.

Dem Ansatz der Coaching Kultur liegt das Bild eines Unternehmens zugrunde, in welchem das Verständnis zu Kommunikation und Zusammenarbeit weit über den reinen Informationsaustauch und die fachliche Abstimmung hinaus geht. In einer solchen Organisation denkt und handelt man gemeinschaftlich. Die unterschiedlichen Perspektiven werden dabei systematisch in die Entscheidungsfindung mit eingebunden. Auf die persönlichen Beziehungen wird großen Wert gelegt und es wird eine gegenseitige Wertschätzung gepflegt. Die Förderung des gemeinsamen und gegenseitigen Nutzens ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Mitarbeitende und Führungskräfte suchen in ihrer tagtäglichen Zusammenarbeit systematisch nach neuen Synergie-Effekten – auch über die organisationalen Grenzen von Abteilungen und Geschäftsbereichen hinaus.

## Wie wirkt die Coaching Kultur auf Resilienz und Neugier?

Eine zentrale Wirkung der Coaching Kultur besteht darin, die Beziehungen der Akteure in der Organisation auf der persönlichen Ebene zu stärken und zu kultivieren – und zwar ganz unabhängig von ihrer jeweiligen Aufgabe, Rolle und Funktion in dem Unternehmen. Die starke Personenorientierung im Coaching und das systematische Fördern vertrauensvoller und wertschätzender Beziehungen wirken wie eine zweite erweiternde Ebene in den Arbeitsbeziehungen. Diese zweite Ebene legt den Fokus auf das „Lernen" und auf das „sich weiterentwickeln". Die besondere Beziehungsqualität „auf Augenhöhe" bewirkt, dass viele Ängste und Sorgen, die normalerweise im Kontext von Transformationsprozessen auftreten, erst gar nicht entstehen können. Die Coaching Kultur macht es einfacher, Interessen zu thematisieren und auszuhandeln. Dies führt zu einer Steigerung der innerbetrieblichen Fairness.

Der Verlust an Sicherheit in Bezug auf die eigene Arbeit und die Unternehmensstrukturen als Ganzes wird in einer Organisation mit einer Coaching Kultur erfolgreich kompensiert durch das gegenseitige Vertrauen und die hohe Beziehungsqualität im Unternehmen. Damit ist die emotionale und kulturelle Grundlage gelegt, kraftvoll und resilient den Herausforderungen im Kontext der Transformationsprozesse gemeinsam zu begegnen. Und damit einhergehend kann sich die Neugier der Mitarbeitenden in Bezug auf neue Möglichkeiten und Chancen deutlich freier entfalten.

Ganz allgemein lässt sich festhalten, dass eine offene und lernfördernde Qualität in den Arbeitsbeziehungen und in der Zusammenarbeit über eine Coaching Kultur gefördert wird. Eine Coaching Kultur unterstützt zudem das **„Führen als Coach"** und trägt auf diese Weise zur Entwicklung und Förderung von Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen bei.

**>Neugierig geworden? Näheres finden Sie im Rezept Führungskraft als Coach (S.84)**

Die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Sie als Organisation über eine umfassende Coaching Kultur entwickeln, ermöglichen es Ihnen, selbstbewusst und emanzipiert zu entscheiden, wie sie mit Entwicklungen und Veränderungsimpulsen umgehen wollen. Die Resilienzforschung unterscheidet hierzu drei grundlegende Strategieansätze:

» Ihr Unternehmen passt sich erfolgreich an die Entwicklungen im Rahmen eines Transformationsprozesses an und sucht gezielt nach Möglichkeiten, sich diese Veränderungen zu Nutze zu machen. Sie verfolgen damit eine „Anpassungsstrategie". Man spricht auch von **„Adaptability"** („to adapt").

» Ihr Unternehmen nutzt die Entwicklungen im Rahmen eines Transformationsprozesses dazu, sich als Organisation selbst zu transformieren bzw. sich sprichwörtlich neu zu „erfinden". Damit verfolgen Sie dann eine „Transformationsstrategie", man spricht auch von **„Transformality"** („to transform").

» Ihr Unternehmen widersteht bewusst den Entwicklungen im Rahmen eines Transformationsprozesses, indem es erfolgreich eine „Nischenstrategie" verfolgt. Man spricht auch von **„Persistence"** („to resist").

In das „Resilienz und Neugier“ Rezeptbuch gehört die „Coaching Kultur“, weil...

...die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Sie als Organisation über eine umfassende Coaching Kultur entwickeln, höhere Entwicklungsstufe erreicht, die es „fit“ macht für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Wir schlagen Ihnen für das Wirkungsfeld „Kultur“ die Rezepte Agiles Lernen, Social Adviser & Social Coach und Coaching Kultur vor, um Resilienz und Neugier in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und zu fördern. Folgende Hinweise und Gedanken möchten wir Ihnen zusätzlich mit auf den Weg geben, wenn Sie sich ans „Ausprobieren“ und „Umsetzen“ machen.

> *Wir könnten unser Zusammenleben also auch so gestalten, dass unsere Freude am Lernen zeitlebens erhalten bleibt. Unsere Gehirne hätten damit kein Problem. Im Gegenteil! Aber damit das geschieht, müssten wir es auch wollen. Das ist unser Problem. Denn wollen kann eine Person so etwas nur, wenn sie sich als Subjekt, als aktiver, lernfähiger und selbstverantwortlicher Gestalter ihres Zusammenlebens mit allen anderen Lebewesen versteht.“*
>
> (Gerald Hüther)

Der Vergleich zwischen einem Fischerboot und einer Fußballmannschaft zeigt Unterschiede in der Arbeitskultur auf:

Auf einem **Fischerboot** besteht die Besatzung aus einem Kapitän und vielen Fischern. Standardisierte Abläufe prägen die Arbeitskultur. Einfache und klare Anweisungen sind hilfreich für das gemeinsame Ziel (Fische zu fangen). Die daraus resultierenden Handlungen und das Zusammenwirken werden detailliert vom Kapitän angewiesen und kontrolliert.

Anders verhält es sich bei einer **Fußballmannschaft**. Ziel und Absicht („gewinnen!“) sind allen Beteiligten bekannt. Es gibt Regeln und eine grundsätzliche Strategie, die einen Rahmen schaffen. Aus dem Spiel heraus ergeben sich spontan die vielfältigsten Abläufe und Konstellationen und prägen die „Arbeitskultur“. Der Trainer kann in den konkreten Spielsituationen keinen direkten Einfluss ausüben. Die einzelnen Spieler agieren selbstorganisiert, da detaillierte Anweisungen verpuffen würden.

# *Culture eats strategy for breakfast.* (Peter Drucker)

Der Begriff der Ambidextrie stammt aus der Medizin und steht für die Beidhändigkeit resp. die gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände. In der Managementlehre steht das Konzept der Ambidextrie für Unternehmen, die ein Gleichgewicht zwischen Autonomie und Steuerung gefunden haben. Wie dies praktisch in die gemeinsame Arbeitskultur eingeführt werden kann, zeigt folgendes Beispiel:

- Die Mitarbeitenden entscheiden, wie die Arbeit gestaltet wird und wie die Ziele erreicht werden (das „Wie“). Die Ziele selbst werden weiterhin vom Management entwickelt und vorgegeben (das „Was“).
- Die Führungskraft erläutert das „Was“ – wobei sie dies über die strategischen Ziele der Organisation, die Marktentwicklungen und die Kundenbedürfnisse herleitet und die Mitarbeitenden dafür motiviert.
- Das „Wie“ liegt damit vollständig in der Verantwortung der Mitarbeitenden. Die Führungskraft agiert unterstützend im Sinne von „Servant Leadership“ oder „Coachende Führungskraft“. Sie betreibt explizit kein Mikro-Management, sondern legt den Fokus auf die Entwicklung der Kompetenzen (der Mitarbeitenden und der Teams).
- Die Mitarbeitenden organisieren sich in Expertengruppen, Projektteams, Communities of Practice etc. Dabei nutzen sie Methoden wie KanBan-Boards oder Scrum zur Unterstützung und Organisation ihrer Zusammenarbeit.
- Sobald ein entsprechender Reifegrad (der Mitarbeitenden, der Teams und der Führungskräfte) erreicht ist, kann eine Führungsebene abgebaut werden.
- Die praktische Umsetzung der Ambidextrie im Arbeitsalltag erfolgt durch:
  a. Eine Differenzierung über die Zeit, indem beispielsweise die selbstorganisierte, fluide Arbeit immer freitags stattfindet.
  b. Eine Differenzierung über die Räumlichkeit, wenn beispielsweise immer Innovation-Labs, Lernwerkstätten oder Experimentierräume genutzt werden.
  c. Eine Differenzierung über die Art und Weise der Arbeitsorganisation, wenn beispielsweise über das Führungsverhalten oder die gewählten Arbeitsmethoden für alle Akteure deutlich wird, in welchem Modus („Steuerung“ oder „Autonomie“) gearbeitet wird.

# Teil 5

# Literatur

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(3), pp. 1154–1184.
- Antonovsky, A. & Franke, A. (1997). Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Deutsche Gesellschaft Für Verhaltenstherapie.
- Ashcroft, P., Brown, S. & Jones, G. (2020). The Curious Advantage. Primedia eLaunch LLC.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). Making Coaching Work – Creating a coaching culture. London: CIPD.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F. et al. (2003). Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. Psychosomatic Medicine, 65 (4), pp. 564–570.
- Deckert, H. (2002). Neugier und Neugierförderung als zentrales Moment in der schulischen Arbeit bei Kindern und Jugendlichen mit einer Körperbehinderung. Würzburg: GRIN.
- Duden (2021). „Neugier", in: *https://www.duden.de/node/102686/revision/102722*
- Fathi, K. (2019). Resilienz Im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit: Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer.
- Fellman, M. & Krause, T. (2015). Was gibt's denn da zu gucken? In: *https://sz-magazin.sueddeutsche.de/wissen/was-gibt-s-denn-da-zu-gucken-81086*
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A. & Stettes, O. (2018). Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes. Köln: IW Medien (IW-Analysen, 127).
- Gino, F. (2018). Wieso, weshalb, warum? In: *https://www.manager-magazin.de/harvard/selbstmanagement/neugier-foerdern-was-manager-besser-machen-koennen-a-00000000-0002-0001-0000-000160770715*
- Groysberg, B., Lee, J. , Price, J. & Cheng, J. Y. (2018). Eine Frage der Kultur. Harvard Business Manager, März 2018. Hamburg: Manager Magazin Verlagsgesellschaft.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe.
- Hardy, J. H., Ness, A. M. & Mecca, J. (2017). Outside the box: Epistemic curiosity as a predictor of creative problem solving and creative performance, Personality and Individual Differences, Vol. 104, Pp. 230–237.
- Häusling, A. (2017). Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe Fachbuch, v.10251). Online verfügbar unter *https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5091058*
- Hawking, S. (2000). „‚Unified Theory' is getting closer, Hawking Predicts". 23. Januar 2000. San Jose Mercury News.
- Hawkins, P. (2012). Creating a Coaching Culture. Developing a Coaching Strategy for Your Organization (Coaching Pratice). Open University Press.
- Heller, J. (2019). Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer.
- Herbig, B., Glaser, J. & Gunkel, J. (2008). Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Jenny, B. (2019). Projektmanagement - Das Wissen für den Profi, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Zürich: Vdf Hochschulverlag AG.
- Kahneman, Daniel (2012). Schnelles Denken, Langsames Denken, München: Siedler Verlag.
- Klimecki, R., Probst, G. & Eberl, P. (1991). Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W. & Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung. Berlin: De Gruyter.

- Klimek, A. & Stork, W. (2018). Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen – das Konzept der resilienten und agilen Organisation, in: Wegener et. al. (Hrsg.): Wirkung im Coaching. Göttingen.
- Kluge, A. (2016). Wissbegierde. In: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 284–293.
- Kotter, J. P. (1996): Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2015). Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, München: Vahlen.
- Kruse, P. (2004/2020). next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal Verlag.
- Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2005). On grief and grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss. New York: Scribner.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. München: Vahlen.
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller J. (Hrsg.) Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer.
- Lepore, St. J. & Revenson, T. (2009). Resilience and Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration. In: Calhoun, L. & Tedeschi, R. (Hrsg.): Handbook of posttraumatic growth. Research and practice. Repr. London: Routledge, S. 24-46.
- Luhmann, N. (2015). Die Gesellschaft der Gesellschaft, Erster Teilband. 9. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, F. (2019). Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt a.M.: campus.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (2018). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Merck KGaA (2018). Seien Sie Neugierig. Neugier-Studie 2018, in: *https://www.merckgroup.com/company/de/Merck-Neugier-Studie-2018.pdf*
- Merck KGaA (2020). Seien Sie Neugierig. Neugier-Studie 2020 – Unsere Unternehmensergebnisse, in: *https://www.merckgroup.com/company/curiosity/curiosity_report2020/State-of-Curiosity-Report-2020-DE.pdf*
- Michalak, J., Heidenreich, T., & Williams, J. M. (2012). Achtsamkeit. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Mussel P. (2012). Introducing the construct curiosity for predicting job performance. Journal of Organizational Behavior 34(4):453 Wiley-Blackwell 20130501.
- Naugthon, C., Paoli, I. de. & Kashdan, T. B. (2018). Der Neugier auf der Spur. Harvard Business Manager, 4 (2018), S.42 ff.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995/2012). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Pern, F. (2020). Nur wer mitgestaltet, bestimmt wie die Zukunft aussieht. Wie Betriebsräte dazu beitragen, Unternehmen resilienter zu machen, in: *https://www.h-faktor.de/organisationale-resilienz/betriebsraete-unternehmen-resilienter/#download*
- PsyGA Initiative Neue Qualität der Arbeit (2015). Daten und Fakten, Zahlen rund um das Thema psychische Gesundheit.
- Rauen, C. (2008). Coaching. 2., aktualisierte Auflage, Praxis der Personalpsychologie, Bd. 2. Göttingen: Hogrefe.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2003). The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Random House Inc.
- Robertson, B. J. (2016). Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
- Rolfe, M. (2019). Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Berlin: Springer.
- Schmid, S. (2008). Neugier und epistemisches Handeln. Universität Mannheim.

- Schuster, A. & Stork W. (2021). Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten. Neue Aufgaben und Perspektiven für Staat, Verwaltung und Bürger. ZNWU Discussion Paper No. 8, in: *https://znwu.de/wp-content/uploads/2021/11/Stork_DP_2021_281121.pdf*
- Seligman, M. (2012): Flourish - Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel-Verlag.
- Sinek S. (2006). Golden Circle Speech - TED Talk, in: https://www.youtube.com/watch?v=Jeg3lIK8Iro
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review, Nov2007, Vol. 85 Issue 11, p68-76. 9p.
- Steinle, A. & Naughton, C. (2014). Neugiermanagement. Treibstoff für Innovationen. Zukunftsinstitut Frankfurt.
- Stepper, J. (2020), Working Out Loud: A 12-Week Method to Build New Connections, a Better Career, and a More Fulfilling Life. Vancouver: Page Two Books.
- Stork, W. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung von Stress, in: Haurand, C., Ullrich, H. & Weniger, M. (Hrsg.), Stressmedizin: Beratung, Vorbeugung, Behandlung, S. 231-352, Berlin.
- Stork, W. & Grund, M. (2021). Organisationale Resilienz – Ein Beitrag aus organisationswissenschaftlicher Sicht, in: sicher ist sicher. Fachzeitschrift für Sicherheitstechnik, Gesundheitsschutz und menschengerechte Arbeitsgestaltung, Berlin 2021.
- Stork, W. & Landwehr-Zloch, S. (2019). Digitale Transformation. Von der Industrie 4.0 zur Wirtschaft und Gesellschaft 4.0. In: Konferenzband des Symposiums „Die Praxis der Gesellschaftswissenschaften" der Schader-Stiftung erschienen in 2019. pp. 132-143.
- Stork, W., Helferich, P. S. & Pleil, T. (2020). Beschäftigte in der digitalen Transformation — Möglichkeiten des arbeitsintegrierten informellen Lernens, S. 35 – 70. In: Richter, G. (Hrsg.), Lernen in der digitalen Transformation Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. Schäffer-Poeschel, 2020.
- Stork, W., Rademacher, L., Aatz, H. & Grund, M. (2022). Achtsamkeit und Resilienz in der Hochschullehre – Studienergebnisse und Konzepte an der Hochschule Darmstadt, S. 26 – 37. In: Psychologie in Österreich, Heft 1, 2022.
- Walter, N. (2017). Neugier – Wichtige Voraussetzung für die berufliche Leistung von Wissensarbeitern? in gfwm THEMEN – Die fachliche Publikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Schwerpunkt Neugier, 7. Jahrgang, Ausgabe 13, Berlin 2017.
- Werner, E. (2011). Protective Factors and Individual Resilience. In: Meisels, S.J. & Shonkoff, J.P. (Hrsg.): Handbook of early childhood intervention. 2nd edition. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven: Festschrift für Prof. Peter Gomez. Bern: Haupt.
- Winter, A. (2019). Wie lässt sich Neugier messen und trainieren? In: *https://www.itb-consulting.de/2019/08/13/wie-laesst-sich-neugier-messen-und-trainieren/*
- Zeitsprung Management Consulting & Coaching (2015). Erfolgsfaktor Neugier – Praxisbox für Unternehmer und Führungskräfte. In: *https://zeitsprung-nachhaltigkeit.de/wp-content/uploads/2019/09/zeitsprung-neugierset-1-12.pdf*

# Teil 6

# Die Autoren

**Werner Stork** ist seit 2013 Professor für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt (h_da). Seine Schwerpunktthemen sind nachhaltige Unternehmensführung sowie Innovations- und Transformations-Management. Er ist Direktor am Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (www.znwu.de) und leitet das Institut für systemisches und synergetisches Management. Den BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel“ leitete er 2018 – 2021 zusammen mit Prof. Dr. Pia Sue Helferich und Prof. Dr. Thomas Pleil. Gemeinsam mit Prof. Dr. Friederike Edel, Prof. Dr. Christopher Ameling und Prof. Dr. Ulrich Klüh hat er den auf gesellschaftliche Innovations- und Transformationsprozesse ausgerichteten Studiengang Public Management B.Sc. an der Hochschule Darmstadt aufgebaut. Werner Stork studierte VWL und BWL in Münster und Valdivia (Chile) und promovierte 1999 am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Danach war er 14 Jahre in leitender, teilweise geschäftsführender Funktion in den Bereichen HRM und Marketing & Vertrieb tätig.

**Armin Schuster** ist geschäftsführender Partner einer Unternehmensberatung und berät Finanzinstitute und KMUs in den Themen Transformation, Kommunikation, Strategie und Nachhaltigkeit. Führungskräfte coacht und berät er in anspruchsvollen Change- und Transformationsprozessen. Er ist Lehrbeauftragter an der Frankfurt University of Applied Science und an der Wilhelm-Büchner-Hochschule in Darmstadt. Im Rahmen des BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel“ arbeitet er maßgeblich an dem Forschungsbereich zur gesellschaftlichen Resilienz mit. Armin Schuster studierte Geschichte und Politik an der Justus-Liebig-Universität Gießen, wo er 1997 promovierte. Danach war er in der Finanzbranche über 20 Jahre in leitender Funktion in Frankfurt, Zürich und Luxemburg in den Bereichen Strategie, Kommunikation sowie Marketing & Vertriebsmanagement tätig. Er beschäftigt sich seit Jahren mit der Erforschung nachhaltiger Organisationsstrukturen – mit Fokus auf die Einführung hybrider Systeme, wie beispielsweise Genossenschaften.

**Anke Kopsch** ist seit 2006 Professorin für Management und Organisation im Fachbereich Wirtschaft an der Hochschule Darmstadt (h_da). Sie lehrt dort im Bachelor und Master insbesondere in den Studiengängen Energiewirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen. Schwerpunkte bilden dabei u.a. Nachhaltigkeitsthemen sowie Ansätze zum „forschenden Lernen“. Im Rahmen des BMAS-Experimentierraums „ALLE im digitalen Wandel“ verantwortete sie Studien und Projekte zum Themenfeld „Neugier“. Anke Kopsch schloss ihr Studium an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Université de Bourgogne Dijon, Frankreich ab. Darüber hinaus war sie DAAD-Stipendiatin in Tomsk, Russland. Nach der Promotion und Beratertätigkeiten arbeitete sie im Inhouse Consulting sowie in der strategischen Planung eines internationalen Industriegüterkonzerns.

**Maximilian Grund** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Darmstadt (h_da). Er promoviert an der Universität Bremen am Lehrstuhl für nachhaltiges Management (Prof. Dr. Müller-Christ). Der Fokus seiner Forschungsaktivitäten liegt auf der Konzeptualisierung organisationaler Resilienz im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung. Zuvor war Maximilian Grund unter anderem in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und in einem DAX-Konzern tätig. Dabei beschäftigte er sich besonders mit der Frage, wie Unternehmen durch innovatives Personalmanagement zukunftsfähig bleiben können. Grund ist zertifizierter Scrum-Master und gilt als Experte für agiles Projektmanagement. In dem BMAS-Experimentierraum „ALLE im digitalen Wandel“ leitete er die Experimente, Projekte und Studien im Themencluster Resilienz.

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INQA

Fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

**ISBN** 978-3-96187-016-5