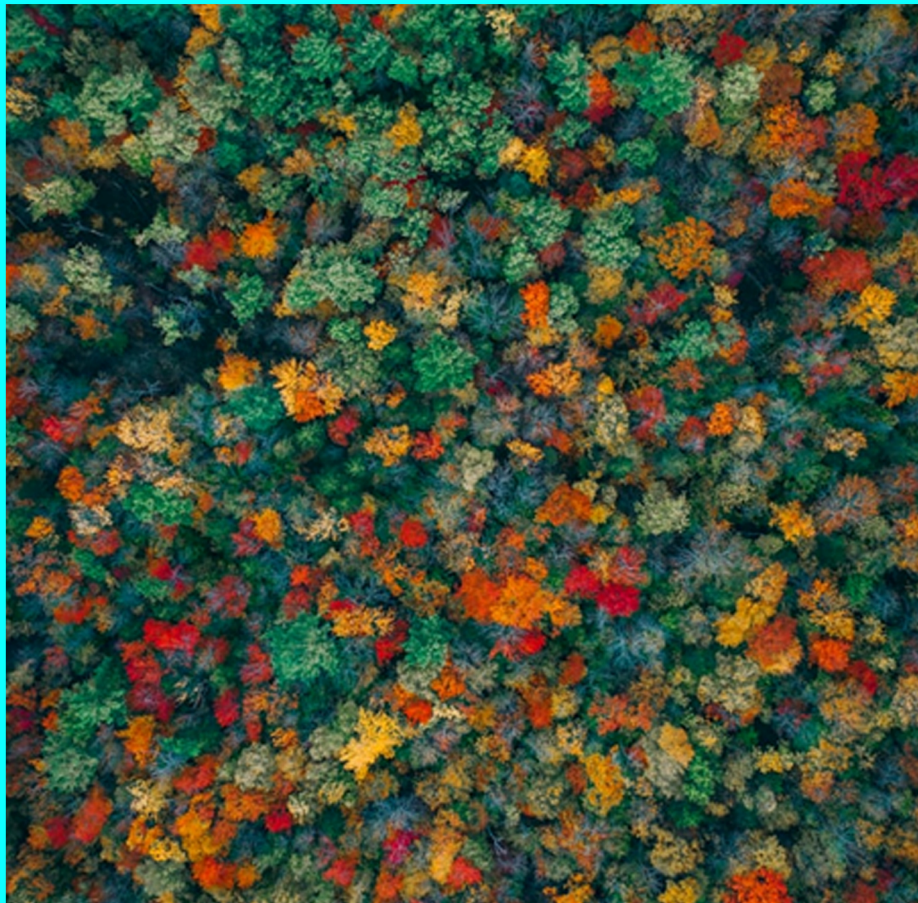


Transformation in der Praxis: Welche Rolle spielen Führungskräfte und Kommunikation?



Dr. Hartmut Hübner / Sonja Michels
Bachelorstudiengang Kommunikationswissenschaften
Wintersemester 2020/21



Inhaltsverzeichnis

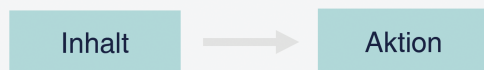
- 1. Überblick
 - 1.1. Kommunikationsmodell
 - 1.2. Integrale Kommunikation
- 2. Team 1: Mindset
 - 2.1. Dialog
 - 2.2. Sensemaking
 - 2.3. Glaubenssätze
 - 2.4. Meditation
 - 2.5. Journaling
- 3. Team 2: Verhalten
 - 3.1. Klare Verantwortung
 - 3.2. Selbstmanagement
 - 3.3. Spannungsbasiertes Arbeiten
 - 3.4. Alternative Entscheidungsformen (Tetralemma)
- 4. Team 3: Struktur
 - 4.1. Konsentmoderation
 - 4.2. Meetingformate
 - 4.3. Objectives & Key Results
- 5. Team 4: Kultur
 - 5.1. Psychologische Sicherheit
 - 5.2. Theory U
 - 5.3. Stakeholder Mapping
 - 5.4. Art of Hosting
- 6. Team 5: Universal einsetzbare Tools
 - 6.1. Purpose
 - 6.2. Storytelling
 - 6.3. Design Thinking

Co-Autorinnen:

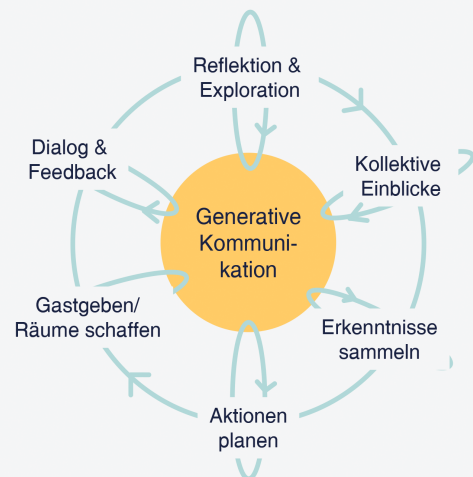
Felix Albrecht, Maike Baumann, Laura Berghold, Megan Bowen, Emma Britz, Marie Dammler, Lisa Göttler, Layla Haas, Nina Höpfner, Lisa-Marie Hofmann, Felicia Jung, Anna Liebelt, Emina Mecavica, Rebecca Meiser, Melanie Nadler, Anne-Sophie Paul, Franziska Peer, Leon Scheffold, Elisabeth Schmidbauer, David Viehbeck

Post-Digitalisierung: Neues Kommunikationsmodell

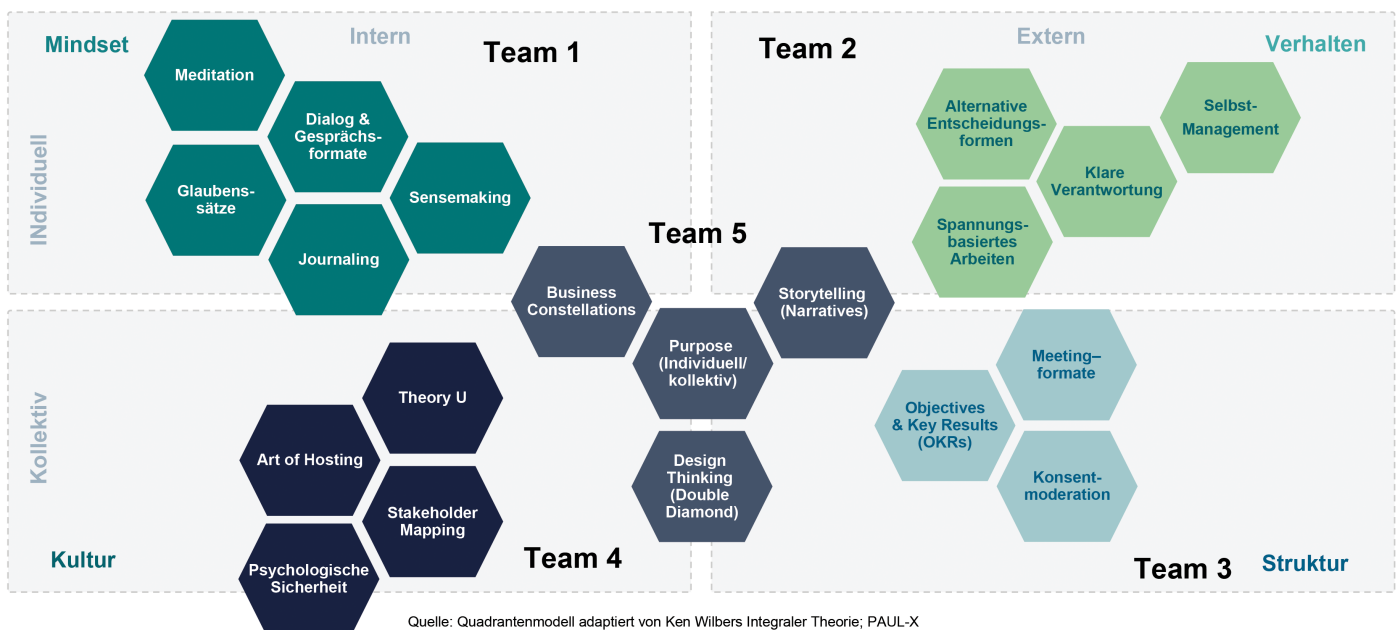
Übliche Sicht: Kommunikator als Informationsvermittler



Emergente Sicht: Kommunikator als Moderator



Integrale Kommunikation: Tools und Methoden (Beispiele)



Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

Mindset: Der Dialog nach David Bohm-
- Franziska Peer, Team 1, WS, LMU 2020/21



Abbildung 1: Der Dialog (eigene Abbildung)

1. Relevanz und Ausgangspunkt des Tools

Kontrast und Veränderung prägen unsere moderne Welt. Eine Welt, in der wir aufeinander zugehen müssen, um Kulturen, andere Sichtweisen, Motivationen und Lebensweisen zu verstehen. Aufeinander zugehen durch Gespräche:

Tagtäglich werden sie geführt. Es wird begründet und argumentiert. Mit Ehrgeiz und Kraft sollen die anderen überzeugt, ja sogar zur Einsicht gebracht werden. Wir erleben es nicht nur bei uns selbst, auch bei Freunden, in der Uni-Vorlesung, am Arbeitsplatz oder in der Politik. Quasi überall. Wir haben gelernt auf unserer Position zu beharren und unseren eigenen Standpunkt zu klarstellen.

Aber wie erfolgreich sind solche Gespräche? Häufig sind nach solchen Gesprächen die Fronten verhärtet und wir fühlen uns noch weniger verstanden als zuvor. Dinge werden völlig anders aufgenommen, als sie ursprünglich gemeint waren.



Abbildung 2: Wer hat Recht?

Doch warum ist das so?

Eine Erklärung hierfür bietet das Eisbergmodell von Sigmund Freud. Das Modell geht davon aus, dass ähnlich wie bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil der Botschaft, nämlich zehn Prozent, direkt wahrnehmbar sind. In diesen zehn Prozent sind Sachinformationen enthalten: Zahlen, Daten und Fakten. Im Unternehmen gehört beispielsweise das Auftreten der Mitarbeiter, ihre Kleidung oder die geschriebenen Worte dazu.

Die restlichen 90% werden jedoch versteckt auf der Beziehungsebene übertragen. Diese Informationen ergänzen die Informationen der Sachebene und beeinflussen so die Botschaft. Auf der Beziehungsebene geht es Gefühle oder Wertvorstellungen, die durch Mimik, Gestik oder den Tonfall übertragen werden.

Durch den hohen Anteil an Kommunikation, der auf der Beziehungsebene übertragen wird, besteht ein hohes Risiko für Konflikte und Missverständnisse. Sobald es Störungen auf der Beziehungsebene gibt, wirken sich diese auf die Sachebene aus.

Die Beziehungsebene hat also einen großen Einfluss auf die Kommunikation (vgl. Helde 2012, S.41f).



Abbildung 3: Das Eisbergmodell

Wie relevant das Eisbergmodell unter anderem für Unternehmen ist, begründet auch der Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologie Edgar Schein. Er geht davon aus, dass eine Unternehmenskultur analog zur menschlichen Psyche nur begrenzt sichtbar und bewusst wahrnehmbar ist.

Die nicht-sichtbaren Elemente sind die eigentlich einflussreichen Elemente der Unternehmenskultur, da sie alles Sichtbare antreiben beziehungsweise auslösen. Dazu gehören die Gedanken und Gefühle der Menschen, die im Unternehmen vorherrschenden Werte und insbesondere die Grundbedürfnisse der Menschen, z.B. Sicherheit (vgl. Schein 2003: S.25 und S. 34f.).

Das Eisberg-Modell bildet die Ausgangslage für die Kommunikationsstrategie "Der Dialog", nach David Bohm. Diese wird im Folgenden genauer thematisiert.

2. Der Dialog nach David Bohm

Der Physiker und Kollege Einsteins, David Bohm, prägte den „Dialog“, als eine neue Art der Kommunikation. Im Folgenden ist der Begriff Dialog nicht umgangssprachlich zu verstehen, sondern im Sinne Bohms. Er leitete die Bedeutung des Wortes Dialog vom griechischen „dialogos“ ab, was ursprünglich „sich bewegend oder durchlaufender Sinn“ bedeutet (Bohm 2011, S. 32f).

Der Geist des Dialogs besteht darin, dass ein freier Sinnfluss unter den Teilnehmenden, durch sie hindurch und zwischen ihnen fließt. So können neue Einsichten gewonnen werden.

Es geht nicht nur darum, in ein gutes Gespräch zu kommen und einen Konsens zu finden, sondern einen neuen, gemeinsamen Sinn zu entdecken, der über die schon oft gedachten Gedanken und über automatisierte Gefühlsreaktionen hinaus geht (vgl. Peter Scholz k.A. Absatz 3).

Der so entstehende Dialog kann zu Beziehungen tiefen Vertrauens führen.

3. Die Prinzipien des Dialogs

Der Dialog beinhaltet zahlreiche Prinzipien mit Fokus auf das Positive:

- Positive Arbeitsatmosphäre
- Gleichberechtigung und Respekt
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Gegenseitiges Vertrauen
- Selbstvertrauen

4. Die visuelle Darstellung des Tools

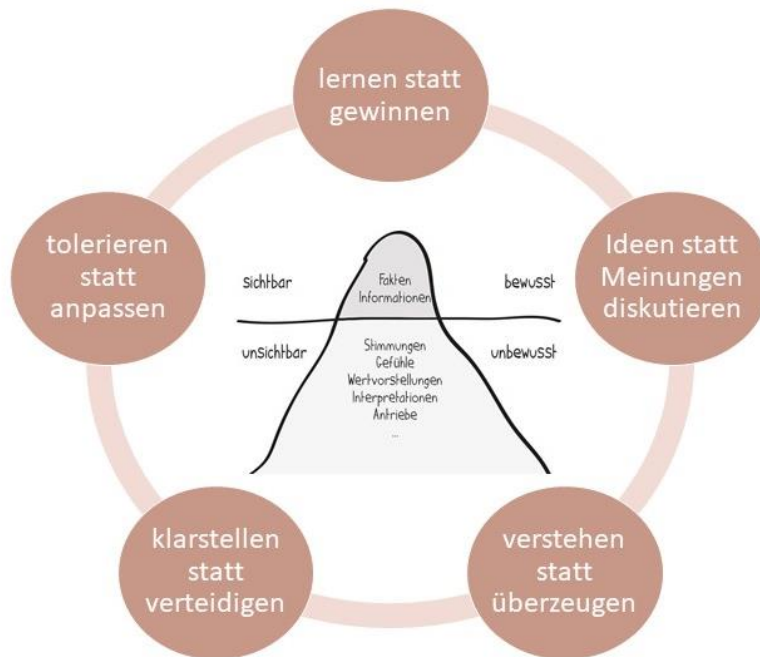


Abbildung 4: Visuelle Darstellung (eigene Darstellung nach Sigmund Freud, Bohm und Helde)

Der Eisberg steht in der Mitte des visuellen Modells, da er die Basis und den Ausgangspunkt des Tools bildet. Die Grundsätze des Dialogs nach Bohm kreisen um den Eisberg. Für die Verbildlichung des Stroms von positiven Energien bildet das Modell einen fortlaufenden Kreis (vgl. Helde 2012, S.26).

5. Workshop mit der UNO Flüchtlingshilfe

Zuerst soll den TeilnehmerInnen/ MitarbeiterInnen anhand des Eisbergs Modells die Relevanz des Themas aufgezeigt werden. Anschließend kann genauer auf die Kommunikationsart nach Bohm eingegangen werden. Hierfür kann folgende Tabelle helfen, da sie den Dialog nach Bohm von einer Diskussion bzw. Debatte abgrenzt. Dies kann den TeilnehmerInnen helfen Unterschiede zu erkennen, da wir häufig im Alltag Dialog und Diskussion ähnlich definieren. An

dieser Stelle ist noch anzumerken, dass eine Diskussion/ Debatte nicht als negativ gewertet wird. Allerdings verfolgen beide Formen unterschiedliche Ziele: In der Diskussion geht es darum zu gewinnen, indem man versucht, sich mit seinen Argumenten durchzusetzen. Im Dialog ist nicht das Ziel zu gewinnen, sondern zu lernen, so gewinnen alle (Vgl. Bohm 2011, S. 33f.)

Dialog (nach Bohm)	Diskussion/Debatte
Wir versuchen zu lernen	Wir wollen gewinnen
Wir versuchen zu verstehen	Wir wollen mit Argumenten zu überzeugen
Wir hören zu, um zu wachsen	Wir hören zu, um Schwächen/ Fehler zu finden
Wir versuchen unseren eigenen Standpunkt und unsere Werte klar zu äußern	Wir verteidigen unseren Standpunkt
Niemand verliert, alle Parteien gewinnen	Der Verlierer gibt auf
Fließender Kreis 	Boxring 

Tabelle 1: Dialog versus Diskussion/Debatte (eigene Darstellung)

Es lässt sich wie in der Tabelle dargestellt schließen, dass der Fokus des Dialogs auf dem Erkennen eigener und fremder Bedürfnisse liegt. Gegenseitige Einfühlung und Verständigung sind zentral, weniger das Durchsetzen eigener Interessen. Da Ansichten werden sanft vertreten werden, können Kränkungen vermieden werden. Außerdem muss sich niemand aggressiv durchsetzen, um sich selbst zu schützen. Es wird ein sicheres Arbeitsumfeld geschaffen. Niemand soll sich am Arbeitsplatz durch die Angst naive oder falsche Ideen preiszugeben emotional bedrängt fühlen.

Es kann ein gemeinsames, motivierendes und inspirierendes Lernen entstehen, getragen von gegenseitigem Verständnis und Respekt, nicht trotz, sondern wegen unterschiedlicher Ansichten. Einigung und Konsens sind nicht notwendig. So entwickelt jeder Mut sich und seine Ideen einzubringen.

Ergebnis: Ein Strom äußerst positiver Energie (vgl. Löbel 2019).

„There is a special, almost magical dynamic in being
listened to and feeling understood.“
(vgl. Helde 2012, S.29).

Der Dialog nach Bohm soll als neuer Impuls aufgefasst werden, der im besten Fall zu mehr Vertrauen und Freude am Arbeitsplatz führt. Dies bedarf allerdings auch Übung und Zeit, wofür unser Workshop einen Anfang bildet.

6. Workshop mit der UNO Flüchtlingshilfe



Abbildung 5: Einladung zum Workshop (eigene Darstellung)

Der Praxis-Test unserer Gruppe fand am 03.12.2020 über Zoom statt. Teilgenommen haben sowohl Fundraiser als auch MitarbeiterInnen aus dem Büro der UNO-Flüchtlingshilfe. Zuerst haben wir uns kurz mit unseren jeweiligen Tools vorgestellt. Dann habe ich den TeilnehmerInnen mein Tool näher gebracht. Als Einstimmung auf mein Thema sollten die TeilnehmerInnen auf Mentimeter an einer kurzen Umfrage mit der Frage „Was sind für euch wichtige Elemente eines Gesprächs?“ abstimmen:

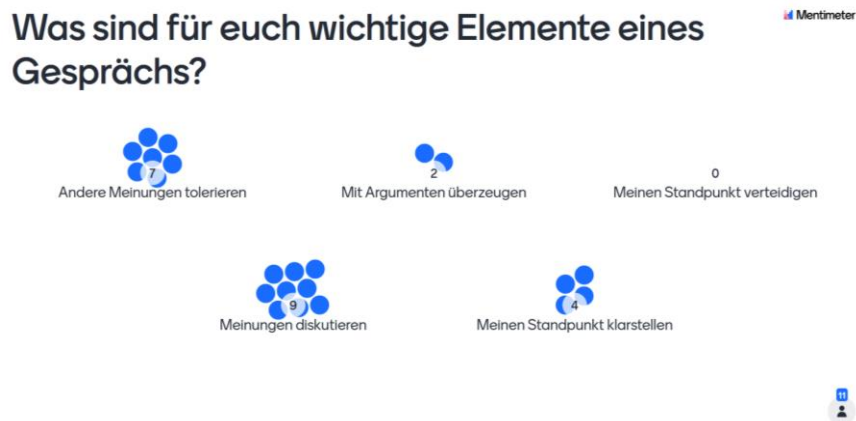


Abbildung 6: Umfrage auf Mentimeter

Die Umfrage zeigte, dass für die meisten ein wichtiges Element eines Gesprächs, das Diskutieren von Meinungen ist. Der Dialog nach David Bohm sieht hierfür jedoch etwas anderes vor: Nicht die Meinungen des Gegenübers, sondern die konkreten Ideen des Gesprächspartners sollen diskutiert werden. Dieser kleine feine Unterschied kann viel zu einem positiven Arbeitsklima beitragen.

Nach meiner Einführung zum zwischenmenschlichen Dialog kam meine Kommilitonin Laura mit dem Tool „Sensemaking“. Hier geht es um Dialoge mit sich selbst. Des Weiteren stellte Rebecca „Beliefs and Patterns“ vor, Elisabeth „Journaling“ und Lisa leitete eine Meditation. Abschließend gab es eine kurze Feedbackrunde. Ursprünglich hatte ich hierzu noch ein weiteres kleines Tool vorbereitet. Der Drei-Schritt „Wahrnehmung-Wirkung-Wunsch“ hätte dann allerdings am Ende zu lange gedauert. Außerdem hatte ich den Eindruck, dass die TeilnehmerInnen frei und ohne Schema ihre Meinung äußern wollten.



Abbildung 7: Tool für die Feedback Runde (eigene Darstellung)

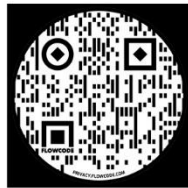
Was lief gut? What went well?

Der Workshop selbst lief so, wie wir es uns vorgestellt hatten: Die TeilnehmerInnen haben aktiv mitgearbeitet und häufig Fragen gestellt. Auch das Feedback am Ende war sehr positiv, was uns sehr gefreut hat. Wir erhielten sogar ein sehr positives Feedback zur optischen Gestaltung der Präsentation. So war also nicht nur der Inhalt ausschlaggebend, um die Aufmerksamkeit der Workshop TeilnehmerInnen zu erhalten, sondern auch das Äußere. Hier hat auch eine gemeinsame Präsentation, auf die jeder online zugreifen konnte, geholfen.

Da es natürlich schwer für die TeilnehmerInnen war, sich die ganzen Inhalte in so kurzer Zeit zu verinnerlichen, haben wir am Ende des Workshops einen QR-Code eingebaut, der alle wichtigen Inhalte nochmal als ein PDF-Buch für Zuhause beinhaltet. Der Code wurde von den Teilnehmenden gerne gescannt und so haben auch Arbeitende der UNO Flüchtlingshilfe, die nicht am Seminar

teilnehmen konnten, einen kleinen Einblick in unseren Workshop erhalten:

Alles Wichtige nochmal zum Nachlesen als PDF Datei:



***Take Home
Buch***

Was könnten wir noch verbessern? Even better if?

Obwohl wir den Workshop bzw. das ganze Seminar lieber in Präsenz gemacht hätten, hat es auch auf Zoom fast reibungslos funktioniert. Es gab nur eine kleine Panne bei der Erstellung der Breakoutsessions. Außerdem war es oft schwer zu erkennen, ob die Teilnehmer noch Zeit für die Bearbeitung der einzelnen Aufgaben benötigt hätten. Dies wäre in Präsenz wahrscheinlich einfacher gewesen.

Zwar war beispielsweise das Prinzip des Eisbergs schon einigen TeilnehmerInnen bekannt, dennoch hatte mir Lisa im Vorfeld mitgeteilt, dass nicht alle mit der Theorie vertraut sind. Die Theorie wurde nur kurz in einer Fundraiser-Schulung angesprochen. Dennoch ist sie für die Arbeit als FundraiserInn der UNO Flüchtlingshilfe grundlegend.

Trotz allem erhält das Thema Mindset aus meinen Arbeitserfahrungen noch viel zu wenig Beachtung in Unternehmen. Meiner Meinung nach ist das richtige Mindset aller Mitarbeiter ein sehr wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Unternehmenskultur. Ich bin mir sicher, dass unser Workshop einen Impuls geben konnte, der nicht nur in pandemiebedingten Krisen bereichert.

Abschließend kann ich sagen, dass mir die Konzeption des Workshops sehr Spaß gemacht. Dies hat sicher auch daran gelegen, dass wir sehr gut im Team zusammengearbeitet haben. Jeder konnte seine Ideen und Meinungen frei teilen und auch bei Problemen, die nicht das ganze Team betrafen, wurde einem sofort geholfen. Auch die Kommunikation im Team hat gut funktioniert. So waren der Workshop und das gesamte Seminar trotz digitaler Umsetzung eine Bereicherung. Lediglich das abschließende Glühweintrinken im Team hat uns gefehlt.

Literaturverzeichnis

Helde, Mette Lindgren (2012): The Dialogue Handbook– the art of conducting a dialogue and facilitating dialogue workshops. Denmark.

Löbel, Sven (2019): Dialog versus Diskurs. <https://sl-organisationsentwicklung.de/dialog-versus-diskurs/>. Abrufdatum: 26.11.2020.

Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP.

Scholz, Peter. (k.A.): <http://www.dialogisches-coaching.de/dialog22.html>. Abrufdatum: 23.11.2020.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Wer hat Recht? (Chaves, Por Jr. (2019).
<https://delajusticia.com/2019/05/02/servicios-prestados-en-centros-publicos-y-concertados-unos-mas-iguales-que-otros/cartoon-6-9-web/>. Abrufdatum: 19.11.2020 um 13:05.)

Abbildung 3: Das Eisbermodell
K.A.<https://karrierebibel.de/eisbergmodell/>. Abrufdatum: 21.11.2020 um 10:45

Abbildung 4: Visuelle Abbildung (Eigene Darstellung nach Sigmund Freud, Bohm und Helde; siehe Literatur)

Abbildung 5: Einladung zum Workshop (eigene Darstellung)

Abbildung 6: Umfrage auf Mentimeter (K.A.
<https://www.mentimeter.com/>. Abrufdatum: 02.12.2020 um 14:00)

Abbildung 7: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Eigene Darstellung; Icons (Huro, Olha. (2019).
<https://www.istockphoto.com/de/vektor/abstrakte-flie%C3%9Fende-welle-oberfl%C3%A4che-des-kreis-linien-mit-bunten-weichen-ton-gm1127319911-297078344>. Abrufdatum: 25.11.2020 um 17:02;
iStock. (2019). <https://www.istockphoto.com/de/vektor/farbbilder-von-cartoon-boxerhandschuhen-und-boxring-oder-tatami-auf-wei%C3%9Fem-gm1190102768-337229432> Abrufdatum: 25.11.2020 um 17:15.

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

„Sensemaking“
- eine Einführung,
Laura Berghold, Team 1, WS, LMU 2020/21



1. Erlebnisströme sinnvoll einordnen - aber wie?

In unserem Leben versuchen wir meistens den „Sinn“ zu finden. Sei es im Beruf oder auch im alltäglichen Leben, Menschen hinterfragen häufig den Sinn, welcher sich hinter bestimmten Herausforderungen verbirgt. Auch am Arbeitsplatz stellt sich häufig die Frage wie es möglich ist, einzelne Erfüllung zu erleben sowie die Bedeutung in Handlungen zu finden. Auch der Wunsch nach einer guten, stabilen Beziehung sowie erfolgreicher Kommunikation zwischen Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer ist ständig präsent und es wird eine Wertschätzung beider Seiten eingefordert. Weick et al. (2005) bezeichnen diese Kommunikation innerhalb einer Organisation als den ersten Akt des Sensemaking.

Für Führungspersönlichkeiten ist es heutzutage außerdem sehr wichtig zu wissen was um sie herum geschieht, um Ihre Organisationen voranzubringen. Durch unsere angesichts des ständigen Wandels in Technologie, Geschäftsmodellen und Verbraucher Geschmack schnelllebige Welt ist diese Aufgabe schwieriger denn je. Gerade bei Katastrophensituationen - wie beispielsweise der aktuellen Covid-19 Pandemie - finden solche Sinnfindungen und Einordnungen eher langsam statt und fallen den Betroffenen oft schwer. Hierbei wird besonders der Umgang im Beruf beansprucht mit bestimmten Krisen und der dazugehörigen Angst umzugehen. Führungskräfte werden hierbei vor die sehr schwere Aufgabe gestellt, in solch einer Zeit nun auch noch mit den Pandemie Verbundenen wirtschaftlichen und politischen Nachbeben umzugehen (vgl. Ancona et al., 2020).

Um solche Probleme zu lösen und um für eine bessere Work-Life Balance zu sorgen, bildet Sensemaking eine wichtige Grundlage, Sinnfindungen, Organisation und Einordnungen schneller und effektiver zu bewältigen.

2. Sensemaking - eine Definition

Sensemaking bezeichnet den Prozess, Dinge in sinnvolle Einheiten zu ordnen, welche zuvor als ungeordnet einwirkende Erlebnis Ströme gelten. Menschen versuchen hierbei die soziale Realität aus den Erlebnis Strömen zu finden und diese einzuordnen.

Beim Sensemaking geht es darum, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzubringen, um ein plausibles Verständnis der Komplexität um uns herum zu schaffen sowie dieses Verständnis dann zu testen, es zu verfeinern oder - falls nötig - aufzugeben und neu anzufangen (vgl. Ancona et al., 2020).

Sensemaking findet auf vier Ebenen statt und fordert eine gute Kommunikation in alle Bereichen.

Zu diesen vier Ebenen zählt das Denken, das Handeln, die Kultur und die Struktur (adaptiert von Wilber, weiterentwickelt durch PAUL, 2020).

Als Definition für Sensemaking kann man folgendes verwenden:

„Beim Sensemaking geht es um die Art und Weise, wie Menschen das Erzeugen, was sie interpretieren“ (Weick, 1993, S. 13, zitiert nach Nowling & Seeger, 2020).

Es gilt als dynamischer Prozess, mit plausiblen Bedeutungen durch welche Entscheidung die Umgebung eines Individuums erweitert oder inszeniert, wodurch neue Anhaltspunkte geschaffen werden, die ein Individuum für die Sinnesbildung extrahieren kann.

Solche Prozesse entwickeln - je nach Individuum - unterschiedliche Sinne und können von abweichenden Prozessen geprägt sein (vgl. Nowling & Seeger, 2020).

Unterschiedliche Bedeutungen und Interpretationen können hier beispielsweise wie folgt lauten: Für die einen ist es wichtig, sich durch den Job Möglichkeiten zu eröffnen welche man schon lange anstrebt. Sei es der Kauf des Traumautos oder die Möglichkeit sich die schöne Wohnung in der Münchner Innenstadt leisten zu können. Andere hingegen wollen mit ihrer Berufung Ihre Familie ernähren oder Leute unterstützen, die ihnen nahestehen. Aber auch eine monotone Arbeit kann für manche als sinnvoll gelten da sich beispielsweise hierdurch die Möglichkeit ergibt, seine Familie zu ernähren.

Wer sich wohl in seinem Job fühlt, die eigenen Fähigkeiten

beansprucht und das Gefühl erhält etwas Sinnvolles zu tun, wird dieses Gefühl erleben und eine hohe Motivation im Beruf erfahren.

3. Warum Sensemaking

Sensemaking bringt viele positive Aspekte mit sich, die besonders im Hinblick auf die Zukunft einen erheblichen positiven Einfluss haben. Dazu zählen folgende Prinzipien:

- Positiver Ausblick in die Zukunft
- Keine Angst vor (neuen) Herausforderungen
- Perspektive der Bewältigung sowie des Wandels
- Das Negative aus der Vergangenheit als Lektion sehen
- Verbindung mit inneren Zukunftskompetenzen
- Neues in/an sich entdecken
- Selbstbewusstsein stärken
- Neues in sich selbst sowie seinem Weltverhältnis entdecken
- Erwartungsroutinen hinter sich lassen und Selbstvertrauen entwickeln.
- Aus bisherigen Einschränkungen neue Freiheiten erkennen (vgl. Horx, 2020)

4. The visual model of Sensemaking

Sensemaking ist ein sehr komplexer Prozess, welcher - um erfolgreich durchgeführt zu werden - einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

Da für den geplanten Praxistest mit der UNO-Flüchtlingshilfe aber nur ein begrenzter Zeitraum zur Verfügung stand, habe ich mich dazu entschieden, den Prozess des Sensemaking mit der sogenannten „Regnose“ nach Matthias Horx durchzuführen.

Die Mitarbeiter*innen der UNO haben nicht nur in Zeiten der weltweiten Pandemie einen harten Job, sondern müssen auch unter normalen Umständen mit viele Enttäuschungen umgehen. Psychische Belastungen durch Stress aushalten oder die alltägliche Konfrontation der häufig schockierenden Geschichten von Flüchtlingen über sich ergehen lassen. Aus diesem Grund passen unsere Tools im Bereich des positiven „Mindsettings“ sehr gut, da eine positive Lebenseinstellung gefördert wird und das individuelle Wohlbefinden verbessert werden kann.

4.1 Was ist Regnose?

Die Regnose eignet sich hierfür sehr gut als Werkzeug in der Umsetzung von Sensemaking. Gerade in Krisenzeiten, wo solche Sinnfindungen wie erwähnt eher langsam stattfinden und schwerfallen, ist die Regnose eine geistige Methode die zu bedachten Überlegungen führt sowie Aspekte aufzeigen kann, welche den Betroffenen eine differenzierte Sichtweise auf die Krise ermöglicht (vgl. Horx, 2020).

Anhand des unten aufgezeigten Modells lassen sich die vier Schritte der Regnose erkennen:

1. Ein konkretes Problem „findet statt“, beispielsweise eine deutliche Krise wie aktuell die COVID-19 Pandemie. In solch einer Zeit fällt es den Betroffenen oft schwer, Sinnfindungen und Einordnungen zu vollziehen und auch Arbeitgeber haben hier die zusätzliche schwere Aufgabe, mit den politischen und wirtschaftlichen Folgen der Krise neben dem Tagesgeschäft umzugehen.

Im zweiten Schritt der Regnose wird dieses Problem dann deutlich und die Betroffenen bemerken, dass sie eine meist unbekannte Herausforderung zu bewältigen haben.

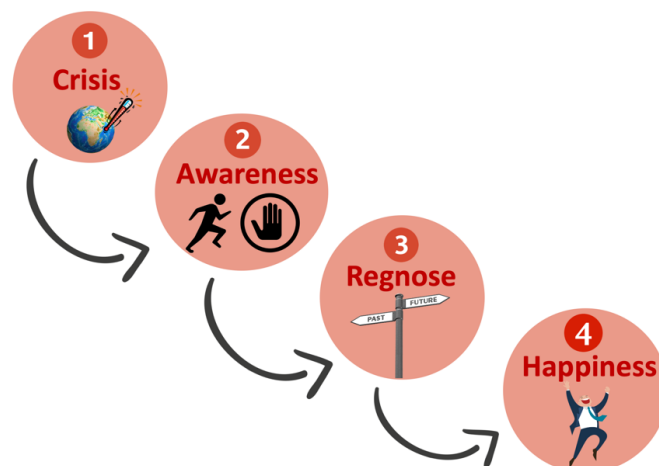
Daraufhin findet bei Schritt 3 dann der eigentliche Prozess - die Regnose - statt, bei der die Denkweise in eine andere Richtung gesteuert wird, um ein gutes Gefühl bei der Arbeit sowie im privaten Lebens sowie eine bessere Work-Life Balance zu erreichen.

Auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens spielt hier eine extrem wichtige Rolle, da die Absprache sowie der tägliche Austausch mit Kollegen*innen eine unverzichtbare Grundlage bilden, Erlebnisströme sinnvoll einzuordnen.

Durch die Regnose lernen die Menschen häufig etwas Neues in sich selbst als auch in ihrem Weltverständnis. Gerade in Zeiten der aktuellen COVID Krise ist dies vielen Menschen widerfahren. Durch Annehmen der Veränderungen haben sie ihre Erwartungs-Routinen hinter sich gelassen und ein grundlegendes Selbst-Vertrauen entwickelt. Dadurch wurden aus den Pandemie Einschränkungen neue Freiheiten.

Horx beschreibt zudem, dass die Menschen wieder lernen sich zu wundern oder zu staunen, wenn wir die Welt in ihrer Ganzheit wahrnehmen können (vgl. Horx, 2020).

Als wichtigsten Lernaspekt - welcher sich aus der Regnose bildet - beschreibt Horx die Erkenntnis, dass „WIR SELBST es sind die die Zukunft erzeugen. Denn Die Zukunft wird zum Wandel, der wir selber sind“ (Horx, 2020).



5. How to: Regnose

Die Regnose bezeichnet eine geistige Technik, bei welcher Menschen sich selbst in die Zukunft versetzen und von dort aus zurückschauen. Sie bezeichnet also den Gegenpol der Prognose, bei der in die Zukunft geschaut wird. Durch das Versetzen in die Zukunft rekonstruiert sich ein Spannungsbogen, welcher die Personen mit ihrer Zukunft verbindet und dadurch der Prozess des Sensemaking stattfindet (vgl. Horx, 2020).

Durch die Regnose wird es ermöglicht, die Welt nach einer Krise zu sehen, beispielsweise versetzen wir uns in den Sommer 2021, an dem hoffentlich ein COVID-19 Impfstoff verfügbar ist. So können wir aus der Sicht einer überstandenen Krise zurückschauen. Durch diese Art des Denkens ändern wir die Richtung unseres Fragens und stellen uns - nicht wie bei der Prognose üblich - Fragen wie z. B: „Wie wäre es, wenn wir es hinbekommen hätten?“ oder „Wir fragen nicht mehr: Warum ist diese Zukunft unmöglich?“.

Stattdessen fragen wir :

„Wie sind wir hierhergekommen?“

„Wie haben wir das geschafft?“

„Was habe ich getan um heute hier zustehen?“ (vgl. Horx, 2020).

Anhand einer kurzen Geschichte kann die Richtung solcher Fragen genauer spezifiziert werden und als kleiner Denkanstoß hilfreich sein.

Ich würde nun gerne beispielhaft eine kurze Geschichte erläutern. Selbstverständlich sind hier der Fantasie auch für persönlich überlegte Geschichten keine Grenzen gesetzt. Mit der folgenden soll der Einstieg in die Regnose aber vereinfacht werden und als Orientierung gelten.

„Setzen sie sich im Frühling 2021 auf eine Parkbank bei Ihnen in der Nähe und beobachten sie, ob sich die Welt verändert hat. Welche Menschen gehen durch den Park ? Wie sehen diese Menschen aus ? Welche Körperhaltung haben sie? Hören sie das Geräusch von Vögeln? Was haben sie in den dunklen oder hellen Tagen von Corona erlebt?“

Wie riecht die Luft? Können sie das Gras riechen oder vielleicht sogar den kleinen See in der Nähe?

Wie sieht die Person aus, die sich neben Ihnen auf die Bank setzt?

*Trägt sie eine Maske und wenn ja, wie sieht die Maske aus?
Sind vielleicht schon wieder Menschen in größeren Gruppen
unterwegs, um gemeinsam durch den Park zu joggen oder zu
spazieren?*

*Schauen sie zurück auf sich selbst, wie sie in Zeiten des Lockdown
waren. Was haben sie gefühlt, was haben sie erlebt und wie haben
sie sich in der Zeit seitdem verändert?“*

Durch das Vorversetzen in die Zukunft und den bewussten Gedanken zurück in die jetzige Gegenwart verbinden wir uns mit unserem Future-Mind, unseren inneren Zukunftskompetenzen (vgl. Horx, 2020).

Wenn Sie sich für eine Durchführung der Regnose entschieden haben, gibt es einige Aspekte, die hierbei beachtet werden müssen:

Bei der ersten Durchführung einer Regnose wird es leichter, wenn diese in einer Gruppe bzw. als Gruppenarbeit durchgeführt wird. Setzen sie sich also gerne an einem ruhigen Ort zusammen und überlegen sie sich die passenden Aspekte. Vielleicht bringt der ein oder andere wichtige Denkanstöße, welche in der Ausformulierung helfen werden.

Zeit spielt hier ebenfalls eine große Rolle. Die Zukunft ist für alle Menschen etwas Ungewisses, oft bereitet sie einigen sogar Angst. Nehmen Sie sich bei Ihren Überlegungen also genug Zeit, stressen Sie sich nicht und überlegen Sie gründlich. Ein kleiner Tipp von meiner Seite ist zudem das Notieren der gefundenen Aspekte. Schreiben sie gerne die fünf wichtigsten Punkte auf und hängen sie diese an einen Ort im Büro auf, der für alle sichtbar ist. So wird es ermöglicht, sich die Ziele immer wieder vor Augen zu führen und daran erinnert zu werden. Dies kann zu einer zielgerichteten Aufgaben lösung führen sowie zu einem allgemein besseren Arbeitsklima verhelfen.

Eine einmalige Anwendung der Regnose wird aber nicht direkt bei allen Beteiligten zu einem positiveren Ausblick in die Zukunft führen. Lassen sie sich auch hier nicht Stressen. Setzen sie sich zum Beispiel einen wiederkehrenden Termin im Abstand von 3 Monaten, bei dem sie mit allen Mitarbeitern das Ganze wiederholen können.

Wer sich in der Gruppe aber nicht so gut fokussieren kann, darf dies natürlich auch gerne alleine Zuhause durchführen.

Geben sie sich Zeit und schenken sie sich Vertrauen, es ist noch niemals ein Meister vom Himmel gefallen. Auch wenn es nur ein oder zwei Aspekte sind, die ihnen einfallen oder es aus Ihrer Sicht vielleicht kleine Dinge sind: vertrauen sie auf ihr Mindset und versuchen sie positiv in Richtung Zukunft zu blicken, denn das wird Sie einen großen Schritt nach vorne bringen.

6. Praxis-Text mit der UNO-Flüchtlingshilfe

BELIEFS AND PATTERNS

 JEDER MENSCH HANDELT NACH SEINEN EIGENEN GLAUBENSÄTZEN. DIESE ÜBERZEUGUNGEN SIND SO TIEF IN UNS VERWURZELT, DASS WIR SIE ZUNÄCHST NICHT WAHRNEHMEN. ENTDECKE DEINE GLAUBENSÄTZE UND ENTFALTE DEINE MÖGLICHKEITEN.

Mindset
 DER FOKUS AUF DAS POSITIVE


JOURNALS

 - DAS IST MEHR ALS NUR EIN TAGEBUCH! WIE JOURNALS BEI DER SELBSTENTWICKLUNG UND DEM ERREICHEN VON ZIELEN HELFEN KÖNNEN

DIALOG VS. DISKUSSION

 KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE: WIE KÖNNEN WIR WIRKLICH GUTE GESPRÄCHE FÜHREN?

MEDITATION

 "IN DER MEDITATION GEHT ES GANZ EINFACH DARUM, MAN SELBST ZU SEIN UND SICH ALLMÄHLICH DARÜBER KLARZUWERDEN, WER DAS IST" - JON KABAT-ZINN
 - MEDITATIONSTECHNIKEN, FUNKTIONEN VON MEDITATION UND NATÜRLICH MITMEDITIEREN!

WANN? 03.12.2020 VON 16-18UHR PER ZOOM
 "TRANSFORMATION IN DER PRAXIS" - WIE BEEINFLUSST DAS RICHTIGE MINDSET UNSER ARBEITEN?
 EIN PRAXISTRAINING VON STUDIERENDEN DER LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT
 ANMERKUNG: WIR WÜRDEN DAS MEETING GERNE ZUR DOKUMENTATION AUFEZEICHNEN UND DANN DER UND FLÜCHTLINGSHILFE UND UNSEREN KOMMITTEEN BEREITSTELLEN (WER DAS NICHT WILL EINFACH DIE KAMERA AUSLASSEN)

SENSEMAKING

 DEN SINN IM LEBEN SUCHEN WIR ALLE ABER SIND OFTMALS VON DEN EINFLÜSSEN ÜBERRUMPelt UND KÖNNEN DIESE NICHT EINORDNEN. SENSEMAKING VERHILFT ZU EINER ERFOLGREICHEN WORK-LIFE BALANCE UND ERMÖGLICHT EINEN POSITIVEN AUSBLICK IN DIE ZUKUNFT

Der Praxistest der Gruppe 1 zum Thema Mindset fand am 03.12.2020 mit der UNO-Flüchtlingshilfe via Zoom-Call statt.

Hierbei waren Mitarbeiter*innen aus dem Büro sowie auch einige Fundraiser*innen aus dem Team ein Teil der Gruppe.

Der Praxistest folgte einer bestimmten Struktur, um den Teilnehmer*innen die einzelnen Elemente des Mindsets nahezulegen. Diese Struktur lautet wie folgt:

- Eine kurze Einleitung sowie die Vorstellung der Referenten
- Franziska mit dem Dialog
- Laura mit Sensemaking
- Rebecca mit Beliefs and Patterns
- Elisabeth mit dem Journaling
- Lisa mit der Meditation
- Feedback Runde

Durch den gut geplanten Aufbau des Praxistests fand mein Tool des Sensemaking direkt am Anfang statt, um hier den Referent*innen die Möglichkeit zu geben, ein wenig tiefer in sich und seine Gedanken zu „schauen“. Durch die kurze Einführung über einen klassischen Dialog untereinander am Anfang wurde in meinem Tool der Fokus auf Dialoge mit sich selbst und seinem „inneren Ich“ gelenkt. Hierbei wurde eine wichtige Grundlage gelegt, welche auch in den anderen Tools Anwendung fand und somit dazu einlud, sich mehr mit seinem eigenen Ich sowie mit bestimmten Aspekten, welche die Zukunft mit sich bringen mag, zu befassen.

Durch das Erfassen positiver oder lehrreicher Gedanken was sich in der Zukunft verbirgt, konnte dies durch das Thema „Beliefs and Patterns“ nochmals verfeinert werden, um sich solche Gedanken nochmals genauer vor Augen zu führen.

Der Ablauf des von mir vorgetragenen Tools „Sensemaking“ war wie folgt aufgebaut: Zunächst wurde dargestellt, was Sensemaking überhaupt ist, was es beschreibt und wie es sich genauer definieren lässt. Daraufhin folgte eine kurze Erläuterung der Regnose nach Matthias Horx, welche ich hier als Praxisumsetzung des Sensemakings verwenden wollte. Nach einer kurzen Definition dieses Punktes wurden dann alle Teilnehmer*innen gebeten, sich auf eine kurze Geschichte einzulassen (in Kapitel 5 aufgezeigt) und sich in die Situation hineinzusetzen. Dann wurden sie gebeten ihre Gedanken in eingeteilten Breakout-Rooms via Zoom zu dieser Geschichte zu teilen und sich Aspekte zu überlegen, welche sie aus der Zukunft lernen können. Somit wurde die Regnose in kurzer Zeit angeschnitten und die Teilnehmer konnten Aspekte nennen, welche auf einer Whiteboard Folie festgehalten und dem Unternehmen

zugesendet wurden. Hierbei wurden beispielsweise Aspekte wie das Wertschätzen von alltäglichen Kontakten oder dem Ausgehen, ohne von Einschränkungen beschränkt zu sein genannt.

Das Feedback am Ende des Praxistests fiel sehr positiv aus. Der Workshop kam gut an und es wurde das Gefühl vermittelt, dass die Teilnehmer*innen einiges aus den zuvor erläuterten Informationen mitnehmen können.

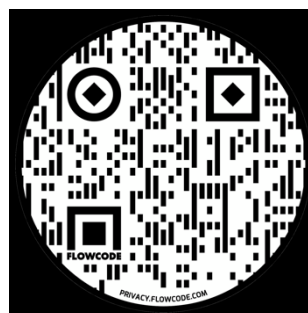
Ebenfalls wurde erwähnt, dass einige diese Tools selber in ihren Alltag integrieren wollen beziehungsweise sich auch nach dem Praxistest sich mehr mit diesen auseinandersetzen möchten.

Schwierig war das Abschätzen der Zeit welche man den Teilnehmer*innen zum Überlegen und zur Diskussion anbieten soll. Vermutlich ist so etwas um einiges leichter, wenn dies vor Ort stattfindet und nicht via Online-Call.

Die einzelnen Tools aus dem Thema des Mindsets sind einigen Leuten vermutlich schon bekannt. Trotz allem erhalten sie häufig auch und gerade in Unternehmen noch zu wenig Beachtung.

Aufgrund dieser Tatsache bin ich aber sehr zuversichtlich, dass unser Praxistest sehr viele hilfreiche Aspekte mit auf den Weg geben konnte, wie man solche Tools besser in ein Unternehmen einbauen kann, um daraus ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Auch für die UNO-Flüchtlingshilfe, welche sich Tagtäglich für positive und hilfreiche Handlungen einsetzt, stellte sich unser positiver Fokus hoffentlich als eine hilfreiche Bereicherung dar, auch in Krisen den Arbeitsalltag ausgeglichen und positiv zu gestalten.

Anbei befindet sich noch ein QR-Code, welcher zu einem kleine Takehome-Buch führt, welches den Teilnehmer*innen am Ende mit auf den Weg gegeben wurde. Wer sich also gerne auch in die anderen Aspekte des Mindset-Tools einlesen möchte, kann dies ganz einfach durch das Scannen des links aufgezeigten Codes tun.



Literaturverzeichnis

Ancona, D., Williams, M. & Gerlach, G. (2020). „The Overlooked Key to Leading Through Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 2020(4). Online abgerufen unter <https://sloanreview.mit.edu/article/the-overlooked-key-to-leading-through-chaos/> (29.12.2020)

Appelt, D. (2016). *Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung. Zur Einflussnahme auf die Bedeutungskonstruktion durch das Management*. Gabler Verlag

Sensemaking-Ansatz/ Konstruktivistisches Management (Weick) (k.D.). Online abgerufen unter: <https://www.akademie-management.de/service/glossar/glossarordner-mit-s/sensemaking-ansatz/-konstruktivistisches-management-weick-> (29.12.2020).

Horx, M. (2020). 53-Was ist Re-Gnose? Wie man in die Zukunft blickt, blickt sie zurück. Online abgerufen unter: <https://www.horx.com/53-was-ist-re-gnose/> (29.12.2020).

Weick, E. K., Sutcliffe, M. K. & Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, 2005(4), 327-451 doi: 10.1287/orsc.1050.0133.

Nowling, D. W. & Seeger, W. M. (2020) Sensemaking and crisis revisited: the failure of sensemaking during the Flint water crisis, *Journal of Applied Communication Research* 48(2), 270-289. doi: 10.1080/00909882.2020.1734224.

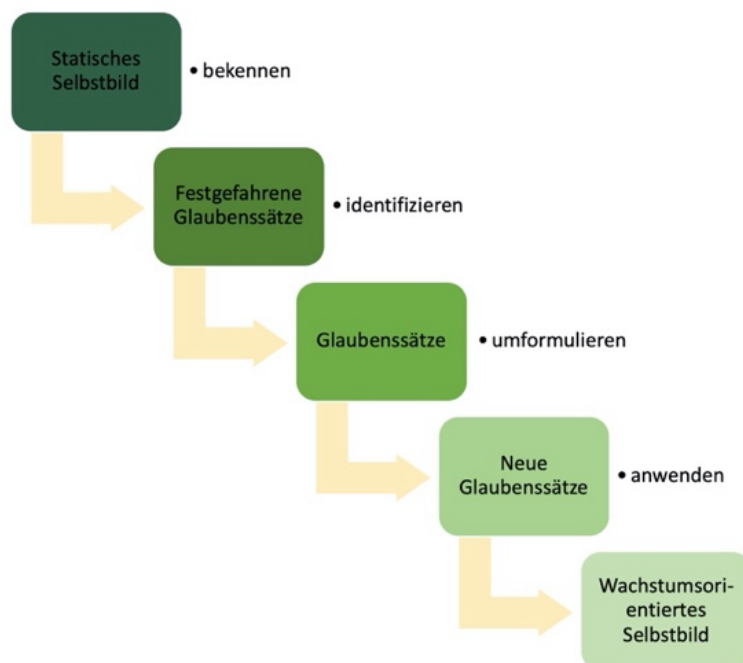
Aus Hartmut Hübners Präsentation: Adaptiert von Ken Wilber's Integral Theory; weiterentwickelt durch PAUL - Organizational Development

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte und Kommunikation?

Beliefs and Patterns

Rebecca Meiser, Team 1 Mindset, WS, LMU 2020/21



1. Wie denkst Du?

Die Denkweisen jedes einzelnen Individuums haben eine große Auswirkung auf den Fortschritt eines Unternehmens. Je nachdem, welche Glaubenssätze ein Individuum hat, denkt es anders über Veränderungen und anders über neue Herausforderungen. Eine Krisenzeit, wie die aktuelle Corona-Pandemie, geht mit vielen Veränderungen und Einschränkungen einher. Oftmals fallen wir Menschen in ein Denkmuster und glauben beispielsweise: „Diese Veränderung ist dramatisch, wie soll so noch der gleiche Umsatz erzielt werden? Die Firma wird schon bald vor dem finanziellen Ruin stehen.“ Jedoch kann hier auch anders gedacht werden, wie zum Beispiel: „Jede Veränderung ist eine Chance, um Neues auszuprobieren, um sich weiterzuentwickeln und bisherige Wege neu zu überdenken. Wir schaffen das schon!“. In meinem Tool gehe ich auf die zwei Arten der Denkweisen nach Carol Dweck genauer ein und ich gebe den TeilnehmerInnen eine Anleitung, wie Sie ihre Glaubenssätze und Muster erkennen und letztlich zum Positiven verändern können. Hierbei steht der Mitarbeiter als Individuum im Fokus, es geht um die internen gedanklichen Prozesse eines Einzelnen, die natürlich letztlich für den Umgang und den Erfolg des Unternehmens essenziell sind.

2. Welchen Mehrwert liefert das Tool?

„...unsere Einstellungen, unsere Glaubenssätze wirken als Filter, die uns dazu veranlassen, auf bestimmte Weise zu handeln und manche Dinge auf Kosten anderer wahrzunehmen.“ (O'Connor et al., 2013, S. S.29). Dass Individuen nach ihren eigenen festgefahrenen Glaubenssätzen handeln, kann sowohl Fluch, als auch Segen sein. Das Tool zielt zunächst darauf ab, Individuen mögliche Glaubenssätze vorzustellen. Angelehnt an Carol Dwecks Buch „Mindset: the new psychology of success“ (Dweck, 2008) werden Glaubenssätze in statische/ limitierende und in wachstumsorientierte/ freiheitsbringende Glaubenssätze unterteilt. Im weiteren Verlauf sollen die TeilnehmerInnen selbst ihre Glaubensmuster identifizieren und im eigenen Leben erkennen. Das Tool zeigt den TeilnehmerInnen neue Denkmuster und hilft ihnen eine Veränderung in Gang zu bringen. Das Ziel ist es, sich von einem statischen Selbstbild zu lösen und in ein wachstumsorientiertes Selbstbild zu gelangen. Die Anwendung der Aufgaben sind zwingend erforderlich, um eine Veränderung zu bewirken. Schließlich wird beabsichtigt, jedem Einzelnen eine Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Da

die Umstrukturierung der Denkweise einen großen Arbeits- und Zeitaufwand bedeutet, ist eine sichtbare Veränderung nicht sofort zu erwarten. Das Tool ist prinzipiell auf jede Person anwendbar und sicherlich auch hilfreich, und ich werde im Folgenden auf verschiedene Beispiele genauer eingehen, um möglichst jeden mit einem Beispiel zu treffen. Wer noch weitere Beispiele sucht, findet in Carol Dwecks Buch „Mindset: the new psychology of success“ zahlreiche, detailliertere Beispiele. Ziel ist es, durch die Bearbeitung der Mindsets der Individuen, eine positive Veränderung in ihnen selbst und dadurch letztlich eine positive Veränderung der Unternehmenskommunikation zu erreichen. Das Thema betrifft jeden einzelne/n MitarbeiterIn, mit Sicherheit hat sowohl die Putzkraft als auch der CEO eines Unternehmens festgefahrene Glaubenssätzen.

3. Die Kommunikationsprinzipien

Bei der Identifizierung und Überwindung von festgefahrenen Glaubenssätzen werden meist einige Kommunikationsprinzipien und Techniken verwendet, die im Folgenden aufgelistet werden:

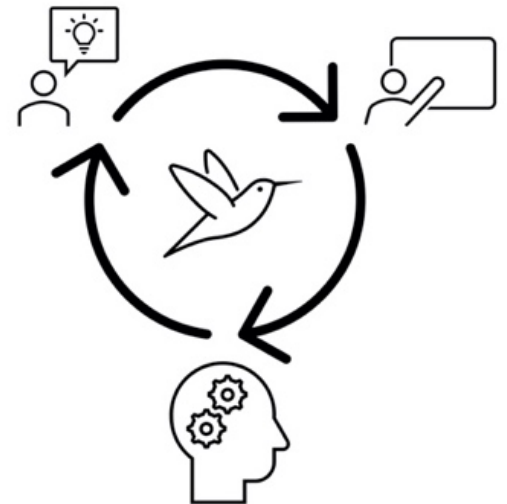
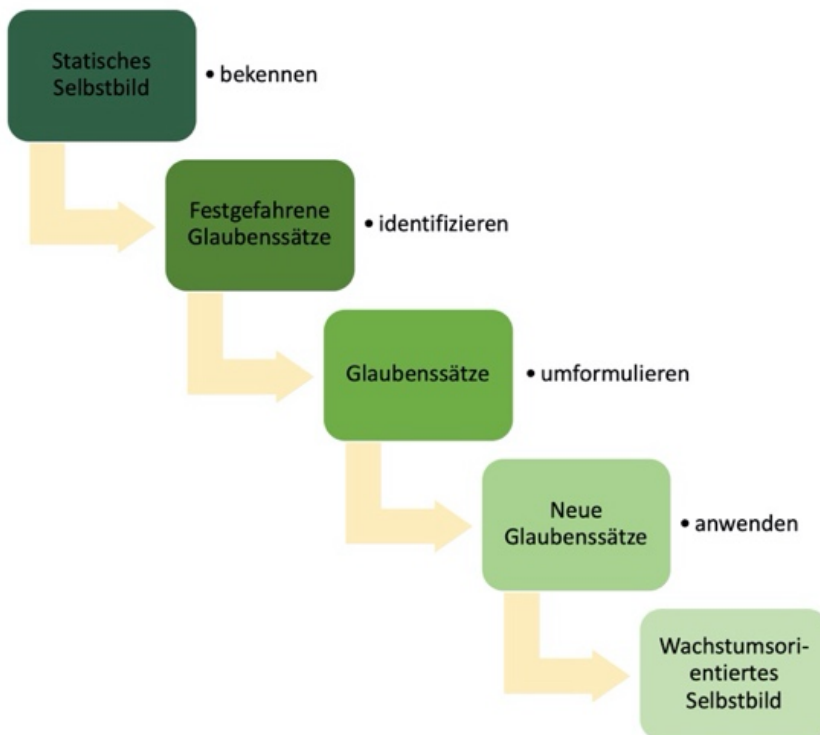
- Selbstreflektion
- Innere Reise
- Selbstvertrauen
- Positives Denken
- Positive Psychologie
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Affirmation
- Storytelling

Dazu bedarf es:

- Einsicht
- Motivation
- Offenheit
- Mut
- Ehrlichkeit
- Keine Angst vor Neuem
- Konsequenz
- Ausdauer

4. Grafische Darstellung des Tools

Statisches Selbstbild - Wachstumsorientiertes Selbstbild



Rebecca Meiser, Quelle: Carol S. Dweck: Fixed and Growth Mindset

Meine Grafik ist angelehnt an Carol S. Dwecks Modell: Fixed and Growth Mindset. Es gibt limitierende und es gibt freiheitsorientierte Glaubenssätze. In diesem Tool geht es, siehe nachfolgende Grafik, darum, von einem statischen (=fixed) in ein wachstumsorientiertes (=growth) Selbstbild zu gelangen. Schritt 1: Die TeilnehmerInnen sollen ihr statisches Selbstbild bekennen. Schritt 2: Das Problem soll nun im eigenen Leben erkannt werden. Die TeilnehmerInnen identifizieren ihre persönlichen festgefahrenen Glaubenssätze. Schritt 3: Als nächstes müssen diese statischen Glaubenssätze umformuliert werden. Es werden neue Denkweisen vorgeschlagen

und die TeilnehmerInnen sollen sich selbst neue Glaubenssätze für ihre jeweiligen Situationen überlegen. Im 4. Schritt sollen diese neu formulierten Glaubenssätze im realen Leben angewandt werden, um sie zu verinnerlichen. Insbesondere dieser Schritt benötigt viel Zeit und wird nicht immer direkt auf Anhieb funktionieren. Um zu einem wachstumsorientierten Selbstbild zu gelangen bedarf es viel Übung und Ausdauer. Wenn es mal nicht so klappt heißt es erneut: Glaubenssätze identifizieren, umformulieren und dann auch anwenden. Letztlich bringt dieser Vorgang immer mehr Freiheit und die TeilnehmerInnen bewegen sich in ein wachstumsorientiertes Denken. Die Abbildung rechts steht vereinfacht für die Schritte des Tools: Identifizieren, Umformulieren und Anwenden des neuen Glaubenssatzes. Der Vogel steht hierbei für die Freiheit, die dieser Prozess mit sich bringt.

5. Hilfe zur Selbsthilfe

Glaubenssätze sind eine Erwartungshaltung oder eine Art Vorannahme. Wir alle haben diese tief in uns verankert. Jeder Mensch trägt sie in sich, jedoch achten viele Menschen nicht auf sie, somit bleiben Glaubenssätze für die meisten Menschen unentdeckt. Wir selektieren meist unbewusst nach unseren Überzeugungen, somit bestimmen die Glaubenssätze unsere gesamte Wahrnehmung. Sie bestimmen uns und unsere Verhaltensweisen und greifen so auch in der Arbeit. Viele Glaubenssätze entstehen in der Kindheit durch unsere Eltern und andere einflussreiche Personen in unserem Umfeld (Laufer, 2014). Sie entstehen durch das Erleben von sowohl negativen als auch positiven Erfahrungen. Oftmals können uns Glaubenssätze bis zu einem gewissen Punkt nützlich sein, darüber hinaus aber einschränken und sogar schaden (Oppland, 2020). Glaubenssätze spielen überall eine Rolle, sei es in der eigenen Persönlichkeit, im sozialen Umfeld oder bei der Arbeit. Das Ziel ist es, dass jeder bei sich beginnt. Jeder soll seine eigenen verborgenen Glaubenssätze und die daraus resultierenden Gefühle erkennen, und lernen sie selbst umzusteuern. Man kann beispielsweise damit beginnen, indem man seine eigenen Gedanken erst einmal unbewertet aufschreibt (Moskaliuk, 2016). „In der Art und Weise wie Menschen über die Welt denken und sprechen, werden die dahinterliegenden Glaubenssätze deutlich. Insbesondere Verallgemeinerungen deuten auf Glaubenssätze hin.“ (Moskaliuk, 2016). Durch die Analyse der Sprache eines Menschen können Glaubenssätze zwar gut

identifiziert werden, jedoch soll dieser Bericht eine Anleitung zur Selbsthilfe sein, deshalb empfiehlt es sich diesem Tool (siehe Grafik) zu folgen.

„Mindsets are just beliefs. They're powerful beliefs, but they're just something in your mind, and you can change your mind.“ (Dweck, 2008, S. 16). Wie Carol Dweck in ihrem Buch erklärt, ist jeder Mensch dazu in der Lage, seine festgefahrenen Glaubenssätze zu verändern, keiner muss auf dem momentanen Stand zurück bleiben. Eine Entwicklung in Richtung freiheitsorientiertem Denken ist möglich, es bedarf Ausdauer und Motivation. Carol Dweck ist eine Psychologin aus den USA, sie hat viel über Denkweisen und deren Veränderung geforscht und hat unter anderem das Buch „Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt.“ veröffentlicht. Mein Tool ist an ihre Erkenntnisse angelehnt und deshalb unterteilen wir ebenso in fixed und growth mindsets bzw. in statische und wachstumsorientierte Selbstbilder. Ein statisches Selbstbild wirkt limitierend, ein Individuum hat Angst vor Herausforderung und betreibt Schwarz-Weiß-Malerei. Im Gegensatz dazu sieht eine Person mit einem wachstumsorientierten Selbstbild in einer Herausforderung gleichzeitig eine neue Chance. Dieses Denken wiederum bringt der Person Freiheit (Dweck, 2008). Zwei weitere Beispiele für ein statisches Selbstbild sind: „Ich bin entweder gut darin oder eben nicht“ und „Wenn ich frustriert bin gebe ich auf“. In einem wachstumsorientierten Selbstbild hingegen könnten die Glaubenssätze so lauten: „Ich kann alles lernen, was ich will“ und „Auch wenn ich frustriert bin, halte ich durch“. Ein Mensch kann sich natürlich in den verschiedenen Bereichen unterscheiden: Beispielsweise ist Person A in Situationen, die persönliche Qualitäten wie zum Beispiel Zuverlässigkeit und Fürsorge erfordern, eher wachstumsorientiert. Allerdings denkt diese Person in sozialen Beziehungen oft, dass sie nicht gut genug wäre und befindet sich somit in diesem Bereich eher in einem statischen Selbstbild.

Wir wissen jetzt: Jeder Mensch kann seine Glaubenssätze verändern, aber wie kann das genau aussehen? Wie in der Grafik oben dargestellt, ist der erste Schritt, zunächst allgemein zu verstehen, wie statische Selbstbilder aussehen können. Die meisten Menschen haben ein limitiertes Selbstbild, ohne es auf Anhieb zu merken. Deshalb empfiehlt es sich hierfür, eine Liste mit Glaubenssätzen sowohl in einem statischen als auch in einem wachstumsorientierten Selbstbild durchzugehen und sich im Anschluss selbst die Frage zu stellen:

Habe ich so auch schon mal gedacht?

Hierfür habe ich eine Liste aus Beispielen von Carol Dweck (2008), Sebastian Wächter (o. J.) und Tomas Herzberger (o. J.) erstellt:

- Ich bin entweder gut darin oder eben nicht.
- Ich war schon immer schlecht in Mathe, das wird sich nicht mehr ändern.
- Wenn ich frustriert bin gebe ich auf.
- Es ist okay, so wie es ist, bitte kritisiere mich nicht.
- Ich mag es nicht herausgefordert zu werden.
- Wenn ich versage, bin ich nicht gut.
- Anstrengung bedeutet: ich bin untalentierte.
- Wenn Du es schaffst, fühle ich mich angegriffen.
- Ich kann alles lernen, was ich will.
- Wenn ich mich genug mit Mathe befasse, dann werd ich es wie viele andere auch verstehen.
- Wenn ich frustriert bin, halte ich durch.
- Ist das wirklich meine beste Arbeit? Wie kann ich mich verbessern?
- Ich möchte mich selbst herausfordern.
- Wenn ich scheitere, lerne ich.
- Für Erfolg strenge ich mich gerne an.
- Wenn Du Erfolg hast, bin ich inspiriert.

In diesem großen Schritt, versucht man festgefahrene Glaubenssätze im eigenen Leben zu erkennen. Diese verwurzelten Überzeugungen zu finden kann etwas Zeit in Anspruch nehmen, da sich der Gedanke für das Individuum selbst als selbstverständlich anfühlt. Als nächstes werden nun die identifizierten Glaubenssätze umformuliert. Es eignen sich Affirmationen, bewusst formulierte positive Glaubenssätze, zu bilden. „Wichtig ist, dass die Affirmationen keine Verneinungen enthalten, denn das Unterbewusstsein kann [negative Formulierungen] nicht verarbeiten. Zudem sollten Affirmationen im Präsens formuliert sein, sodass sie einen positiven Istzustand vorgeben.“ (Laufer, 2014, S.54-55).

Das könnte beispielsweise so aussehen:

„Das schaff ich niemals, dafür bin ich schon immer viel zu schlecht, schon in der Schule habe ich keine guten Referate gehalten, dann schaff ich diese Präsentation vor all meinen Kollegen sicher auch nicht, ohne dass ich mich vor lauter Aufregung verspreche und total blamiere. Nein, das muss ein anderer Kollege für mich übernehmen!“ → „Natürlich kann ich das schaffen, andere haben es ja auch geschafft! Mit genügend Übung habe ich gute Chancen, eine angenehme Präsentation zu halten. Kurz davor könnte ich noch eine Meditation zur Beruhigung machen.“

„Ich brauch es gar nicht erst vorzuschlagen, mein Chef geht sowieso nicht auf mich ein.“ → „Heute habe ich bessere Argumente, vielleicht überlegt er es sich ja anders. Ich kann es ja einfach mal versuchen!“ Diese umformulierten Glaubenssätze müssen jetzt geübt werden. Es gilt, die neuen Glaubenssätze immer wieder anzuwenden. Hierzu kann man sich zum Beispiel kleine Notizen an den Kühlschrank oder an den Spiegel befestigen, um sich immer wieder daran zu erinnern. Das ganze Tool ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Wenn es mal nicht so klappt heißt es erneut: Glaubenssätze identifizieren, umformulieren und letztlich anwenden. Es kann eine harte Arbeit sein, seine langerprobten Glaubensmuster zu verändern, aber es lohnt sich die Mühen auf sich zu nehmen. Außerdem ist dabei wichtig, sich als Individuum zu betrachten, mit eigenen Erfahrungen, einzigartigen Prägungen und Erlebnissen und einer individuellen Kindheit. Man sollte sich also keineswegs mit anderen vergleichen, jeder geht in seinem Tempo. Man sollte sich außerdem bewusst machen, dass jeder Mensch nach seinen eigenen Festlegungen redet und handelt. Wer lernt, seine Denkweisen zu ändern, bereit ist, Neues zu wagen, der befindet sich auf dem Weg zur Veränderung seines Mindsets. Wenn man sich auf diese Reise begibt, dann lernt man sich selbst und seine Mitmenschen zu verstehen und dadurch wird die Kommunikation besser gelingen.

6. Praxistest mit MitarbeiterInnen der UNO-Flüchtlingshilfe

Unseren Praxistest durften wir am 03.12.20 mit der UNO-Flüchtlingshilfe München via Zoom-Meeting durchführen. Jeder aus unserer Gruppe hat sich auf ein Tool im Bereich Mindset spezialisiert und es den MitarbeiterInnen des Praxistests kompakt erklärt. Außerdem hat sich jeder von uns eine interaktive Aufgabe überlegt, sodass die TeilnehmerInnen ihr neues Wissen direkt anwenden konnten. Zunächst hat Franziska mit dem Dialog vs. Diskussion begonnen, gefolgt von Laura zu dem Thema Sensemaking. Anschließend war ich zu dem Thema Beliefs and Patterns an der Reihe. Außerdem hat Elisabeth Journaling erklärt und zum Schluss hat Lisa eine kleine Einführung in eine Meditation gegeben. Durch das Feedback der TeilnehmerInnen aus unserem Praxistest haben sich hilfreiche Empfehlungen ergeben. Auch wir haben unseren Praxistest noch einmal Revue passieren lassen und haben festgehalten, was gut lief und was noch besser hätte laufen können. Wir sind sehr froh, dass wir MitarbeiterInnen der UNO-Flüchtlingshilfe virtuell zu Gast haben durften. Alle TeilnehmerInnen

waren sehr interessiert und wir konnten sie neugierig machen, noch mehr aus diesem Themengebiet zu erfahren. Es ist uns gelungen, in kurzer Zeit viele Inhalte vorzustellen und auf individuelle Beispiele einzugehen. Unser Praxistest kam bei den TeilnehmerInnen sehr gut an, weshalb wir auch noch im Nachhinein Anfragen für eine Aufnahme unseres Zoom-Meetings erhielten. Für alle Interessierten haben wir außerdem ein Take-Home-Buch mit den wichtigsten Informationen erstellt. Auch unsere einheitliche Präsentation wurde ausdrücklich gelobt. Wir sind sehr dankbar, dass mit der Technik alles gut geklappt hat und wir dabei so viel Spaß hatten. Ich hoffe sehr, dass wir den MitarbeiterInnen der UNO-Flüchtlingshilfe ein paar hilfreiche Tipps und Anregungen mitgeben konnten, die langfristig auch positive Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation haben werden.

Was hätte noch besser laufen können?

Für zukünftige Zoom-Meetings dieser Art wäre es wichtig, mehr Zeit für Diskussion und für Fragen einzuplanen. Außerdem wäre das Zuschalten von Breakouts von Vorteil. Wir vermuten, dass es mehr Reaktionen in einem Präsenz-Meeting als virtuell über Zoom geben könnte und dies wiederum förderlich für die Zeitaufteilung wäre. Außerdem könnte man in Zukunft die wichtigsten Informationen auf einem Plakat sammeln, um die Thematik den TeilnehmerInnen noch anschaulicher darzustellen. Uns ist aufgefallen, dass auch Aspekte wie die richtige Beleuchtung und eine gute Tonqualität in einem Online-Vortrag eine wichtige Rolle spielen und man hierauf in Zukunft noch mehr achten sollte.

Mein Thema – Beliefs and Patterns – hat ein großes Interesse in mir geweckt und ich werde mit Sicherheit auch in Zukunft weiter auf diesem Themengebiet recherchieren. Ich habe bereits begonnen, die Techniken aus meinem Tool nach Carol Dweck selbst anzuwenden und ich bemerke schon einen Unterschied. Mir hat das Seminar sehr viel Spaß gemacht und ich habe es genossen, mein Wissen gleich in die Praxis umzusetzen und werde auf alle Fälle einiges beibehalten, vielen Dank!

Mit diesem Flyer haben wir die UNO-Flüchtlingshilfe zu unserem Praxistest eingeladen:



BELIEFS AND PATTERNS

JEDER MENSCH HANDELT NACH SEINEN EIGENEN GLAUBENSSÄTZEN. DIESE ÜBERZEUGUNGEN SIND SO TIEF IN UNS VERWURZELT, DASS WIR SIE ZUNÄCHST NICHT WAHRNEHMEN. ENTDECKE DEINE GLAUBENSSÄTZE UND ENTFALTE DEINE MÖGLICHKEITEN.

Mindset
DER FOKUS AUF DAS POSITIVE

JOURNALS

- DAS IST MEHR ALS NUR EIN TAGEBUCH! WIE JOURNALS BEI DER SELBSTENTWICKLUNG UND DEM ERREICHEN VON ZIELEN HELFEN KÖNNEN

DIALOG VS. DISKUSSION

KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE: WIE KÖNNEN WIR WIRKLICH GUTE GESPRÄCHE FÜHREN?

MEDITATION

"IN DER MEDITATION GEHT ES GANZ EINFACH DARUM, MAN SELBST ZU SEIN UND SICH ALLMÄHLICH DARÜBER KLARZUWERDEN, WER DAS IST." ~ JON KABAT-ZINN
- MEDITATIONSTECHNIKEN, FUNKTIONEN VON MEDITATION UND NATÜRLICH MITMEDITIEREN!

SENSEMAKING

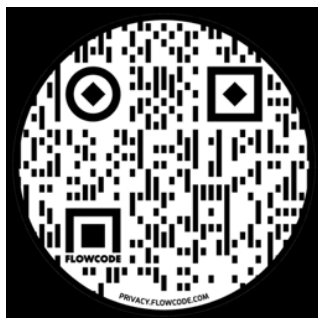
DEN SINN IM LEBEN SÜCHEN WIR ALLE ABER SIND OFTMALS VON DEN EINFLÜSSEN ÜBERRUMPelt UND KÖNNEN DIESE NICHT EINORDNEN. SENSEMAKING VERHILFT ZU EINER ERFOLGREICHEN WORK-LIFE BALANCE UND ERMÖGLICHT EINEN POSITIVEN AUSBLICK IN DIE ZUKUNFT

WANN? 03.12.2020 VON 16-18UHR PER ZOOM

"TRANSFORMATION IN DER PRAXIS" - WIE BEEINFLUSST DAS RICHTIGE MINDSET UNSER ARBEITEN?
EIN PRAXISTRaining VON STUDIERENDEN DER LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT

ANMERKUNG: WIR WÜRDEN DAS MEETING GERNE ZUR DOKUMENTATION AUFZEICHNEN UND DANN DER UND FLÜCHTLINGSHILFE UND UNSEREN KOMMITTEEN BEREITSTELLEN (WER DAS NICHT WILL EINFACH DIE KAMERA AUSLASSEN)

Alle Ankerpunkte aus unserem Praxistest hier nochmal zum nachlesen als PDF Datei:



Take-Home-Buch

Literaturverzeichnis

- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success* (Ballantine Books trade pbk. ed). Ballantine Books.
- Laufer, S. (2014). Glaubenssätze und Affirmationen – „Drahtzieher“ im Kopf. Georg Thieme Verlag.
- Moskaliuk, J. (2016). *Leistungsblockaden verstehen und verändern*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13405-1>
- O'Connor, J., Seymour, J., Grinder, J., & Dolke, G. (2013). *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2015063016236>
- Oppland, M. (2020, September 1). How Psychology Combats False and Self-Limiting Beliefs. *Body & Brain*.
<https://positivepsychology.com/false-beliefs/>
- Tomas Herzberger. (o. J.). Warum du ohne Growth Mindset kein Wachstum mit Inbound Marketing erzielen kannst. *Warum du ohne Growth Mindset kein Wachstum mit Inbound Marketing erzielen kannst*. Abgerufen 5. Januar 2021, von <https://www.chimpify.de/marketing/growth-mindset/>
- Wächter, S. (o. J.). *Mindset—Definition und Mindset—Tipps für Glück & Erfolg*. Barrierefrei im Kopf. Abgerufen 5. Januar 2021, von <https://barrierefrei-im-kopf.de/mindset/>

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte und
Kommunikation?

„Meditation im Überblick“,

Lisa Göttler

Matrikelnummer: 12064966

Team 1 – Mindset - WS, LMU 2020/21



1. Einführung - Meine kleine Geschichte...

Ich sitze in einem Klassenzimmer bei einem Vortrag zu Selbstdisziplin, wie man seinen Tag und seine Zeit gut einteilen kann. „Meditation“ heißt es, sei sehr gesund, man könne viel damit bewegen und sogar die Gehirnströme würden sich ändern. Man würde seinem Körper und seinem Geist etwas Gutes tun... Nun gut, da ich schon immer neugierig war, habe ich mir das mal angeschaut. YouTube weiß schließlich alles. So habe ich ein paar Tage oder vielleicht auch Wochen meditiert, nur irgendwie konnte ich es im Moment nicht gebrauchen. Ich habe es nie vernünftig in meinen Alltag eingebaut. Drei Jahre später bin ich auf Austausch in Thailand, wo es normal ist, dass die SchülerInnen jeden Tag vor dem Unterricht 10-15 Minuten lang meditieren. Ich bin eine von drei deutschen Austauschschülerinnen. Ich für meinen Teil wusste noch, was ich machen muss, um in einen meditativen Zustand zu kommen, um diese 15 Minuten morgens zu nutzen und so ausgeruhter und konzentrierter in den Unterricht zu starten.

Nach der ersten Meditation kommt Emily - eine der anderen Deutschen - zu mir und sagt mir, dass 15 Minuten einfach da sitzen ja wohl richtig langweilig seien... 15 Minuten nichts tun, eine Sache, die wir in einem sonst hektischen Alltag oft gar nicht können. In dieser Zeit müssen wir doch zumindest nachdenken oder wenigstens Musik hören oder nicht?

Seit dieser Zeit meditiere ich regelmäßig, wenn ich Stress habe noch mehr. Zu Beginn habe ich versucht es weiter morgens zu machen – aber zugegeben, ich bin ein ziemlicher Morgenmuffel und stehe so spät wie möglich auf, da hat die Meditation bei mir keinen Platz gefunden. Ich meditiere abends 1-2 Mal. Mindestens einmal kurz vor dem Schlafen. Wer Meditation lernen will, sollte versuchen es in seinen Tag einzubauen: eine bestimmte Zeit, zu der jeder weiß, dass man nicht gestört werden will. Meditation ist eine Übungssache. Es fällt einem leichter in einen meditativen Zustand zu kommen, je besser man es kann.

Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass man sehr früh gute Erfahrungen mit Meditation erreichen kann, nur je geübter man ist, desto häufiger und desto schneller wird man einen meditativen Zustand erreichen.

Nur was genau ist Meditation und welche Funktionen hat sie? Dieses und vieles mehr werde ich in Folgendem erläutern.

2. Die Bedeutung und Anwendung von Meditation

Mittlerweile wird Meditation auch in Unternehmen immer wichtiger. Vor allem Führungskräfte bekommen immer wieder Meditationskurse angeboten. Stressbewältigung und Burnoutprävention werden immer wichtigere Themen im Arbeitsalltag. Auch die Ansprüche an Führungskräfte haben sich geändert: „Selbstführungs- und Beziehungsfähigkeiten“ werden in der Zukunft laut einer Umfrage des „Forum Gute Führung“ wichtig sein. Aber wie erreicht man gute Selbstführungsfähigkeiten?

Michael Schwalbach (2016, S. 5) stellt in seinem Buch folgende Fähigkeiten für gute Selbstführung zusammen:



Abb. 2.1 Zwölf Kompetenzen für gute Führung im 21. Jahrhundert

In seinem Buch liegt der Fokus stark auf Yoga. Man kann diese Fähigkeiten aber auch mit Meditation erlernen bzw. trainieren, wie ich Ihnen im Folgenden zeigen werde.

Als kleiner Tipp: Wenn Sie sich mit Yoga auskennen, so können Sie diese Fähigkeiten gerne mit Meditation verbinden, da das die Wirkung weiter steigert.

Aber was ist eigentlich Meditation?

Malinowski (2019, S. 7) definiert Meditation als „geistige Übungen, die darauf abzielen, heilsame geistige Gewohnheiten zu entwickeln und zu pflegen oder sich mit einer bestimmten Sichtweise oder Art, die Welt zu erleben, vertraut zu machen und diese zu verinnerlichen. Es geht darum, zu verändern wie wir erleben, nicht was wir erleben.“

Auf dieser Grundlage kann man die wichtigsten Eigenschaften von Meditation herausarbeiten: bei Meditation geht es darum, sich mit sich selbst, den eigenen Eigenschaften und Fähigkeiten zu beschäftigen - Gutes zu fördern und „Schlechtes“ langsam abzulegen. Es geht darum, den eigenen Körper zu pflegen, ihm Ruhe zu geben und zuzuhören, was er brauchen könnte – die eigene Selbstwahrnehmung körperlich und psychisch zu verbessern. Je nach Meditationsthema kann man also genau die Selbstführungsaspekte fördern, die oben in der Abbildung gezeigt sind: Wer sich und seinem Geist Ruhe gönnt, der kann auch einmal gelassen sein und wer auf einer Fantasiereise bei der Meditation die schönsten Dinge erlebt, der kann auch im „richtigen Leben“ kreativ sein. In einen meditativen Zustand zu gelangen hat etwa dieselbe Wirkung wie ein Power Nap, man ist schon nach kurzer Zeit sehr viel ausgeruhter, kann hierbei aber steuern, wie viel Zeit man sich für eine Meditation nimmt.

3. Funktionen von Meditation auf einen Blick

Meditation hat viele verschiedenen Funktionen. Ein paar sind im Folgenden aufgelistet:

- Wachser werden
- Stressmanagement
- Schnelle Entspannung
- Selbstbewusstsein gewinnen
- Umgang mit Emotionen (z.B. Positives Denken, Ängste besser in den Griff bekommen)
- Fokus/Konzentration erhöhen
- uvm.

Außerdem trägt es zur Burnoutprävention, zum Training des Geistes und dem Umgang mit Gefühlen bei. Auch in der Psychotherapie wird es mehr und mehr angewandt (vgl. Pohl, 2013).

Tipp 2: Vor allem als Anfänger kann man sich die einzelnen Themen, die man behandeln möchte, in geführten Meditationen herausuchen. Geführte Meditationen finden Sie z.B. in Apps oder auf YouTube.

4. Meditationsschritte in der Übersicht

Hier sehen sie die Schritte einer Meditation der Reihe nach.



Diesen Schritten können Sie bei ihrer eigenen Meditation folgen beziehungsweise für das Erstellen einer geführten Meditation verwenden. Die Schritte 6 und 7 sind optional und man kann sie durch andere Varianten eigener Wahl ersetzen. Die Schritte sind so gewählt, weil sie sich sehr gut eignen, um sich wieder auf das Positive zu konzentrieren und zu entspannen. Punkte, die ich im stressigen Arbeitsalltag wichtig und entspannend finde.

5. Meditation Schritt für Schritt

Zuerst einmal ist es wichtig, dass Sie sich für die Meditation einen stillen Platz suchen, an dem Sie nicht gestört werden. Am besten informieren Sie die Menschen aus ihrem Umfeld, dass Sie zu dieser Zeit nicht gestört werden wollen bzw. hängen ein Schild an ihre Bürotür.

Meditation kann im Stehen, Gehen, Sitzen oder Liegen gemacht werden – je nach Präferenz. Meditation im Liegen eignet sich allerdings hauptsächlich für Fortgeschrittene, da man leicht abschweift, döst oder einschläft. Auch die Atmung kann im Liegen nicht so gut kontrolliert werden.

Im Folgenden sehen Sie unterschiedliche Sitzpositionen. Wählen Sie eine Sitzposition, die bei Ihnen keine Schmerzen oder Verspannungen verursacht.

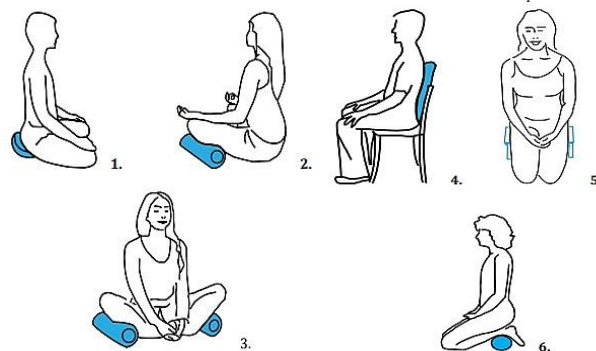


Abb. Pohl, 2013, S. 17f.

Auch zwischen verschiedenen Haltungen der Hände kann man wählen:

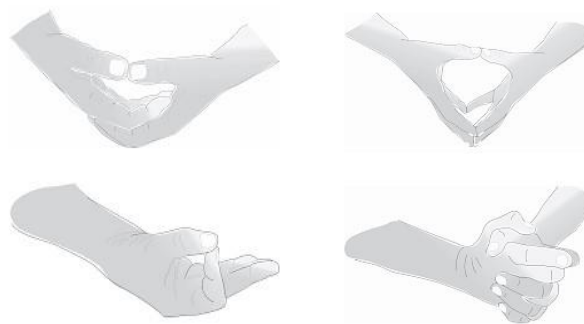


Abb. Pohl, 2013, S.20f.

Für die Meditation können Sie ihre Augen halb (Löwenmeditation) oder ganz schließen. Ganz geschlossene Augen können wiederum dazu führen, dass sie einschlafen. Ganz offene Augen können leicht zur Überanstrengung der Augen und so zu Druck oder Spannung im Körper führen und sollten daher vermieden werden.

Nun fokussieren Sie sich auf Ihre Atmung. Atmen Sie langsam und tief in den Bauch ein und ebenso langsam wieder aus. Zwischen dem Ein- und Ausatmen können Sie anfangs eine kleine Pause einlegen. Konzentrieren Sie sich auf diese Atmung und lassen Sie Gedanken, die Ihnen in den Sinn kommen einfach vorbeiziehen. Werfen Sie beharrliche Gedanken in einen imaginären Ozean oder lassen Sie die Gedanken mit einer Feder wegfliegen. Kommen Ihnen zu viele Gedanken in den Sinn, konzentrieren Sie sich auf ihre Atmung. Sie können auch leise „ein“ und „aus“ flüstern bzw. denken. Diese Atemübungen sind die wichtigste Grundlage für die Meditation. Für Anfänger empfehle ich das zunächst ca. 5 Minuten pro Tag zu üben (später länger), bis Sie komplexere Meditationen durchführen. Auch hilft es, sich abgesehen vom Atmen auf die Berührung der Finger zu konzentrieren oder auf leise Hintergrundmusik.

Wenn Sie Ihre Gedanken unter Kontrolle haben, können Sie sich auf einen schönen Ort, einen Lieblingsplatz, ein schönes Bild oder einen schönen Gegenstand konzentrieren. Ich stelle mir gerne eine Blume vor, die aufgeht. Im asiatischen Raum wird dafür gerne eine Lotusblume verwendet.

Bringen Sie Bewegung in Ihren imaginären Raum, schauen Sie sich Ihre Umgebung oder Ihren Lieblingsgegenstand an und gestalten Sie die Bilder in Ihrem Kopf. Konzentrieren Sie sich auf das Positive und die positiven Gefühle, die beim Betrachten Ihrer Welt entstehen.

Nehmen Sie die positiven Gedanken und Gefühle mit in Ihren Alltag, wenn Sie Ihre Meditation langsam beenden. Sie können die Meditation beenden, wenn Sie bereit dafür sind oder langsam von 3 nach unten zählen, um dann die Augen zu öffnen. Nehmen Sie sich nach der Meditation ein paar Minuten Zeit, um die positiven Gefühle zu „speichern“ und in sich aufzunehmen, bevor Sie wieder in den Alltagsstress eintauchen (vgl. Pohl (2013), Sri Chinmoy Zentrum e.V.).

Tipp 3: Suchen Sie sich einen Platz in Ihrem Zimmer, den Sie nur zum Meditieren verwenden. Es ist auch möglich immer einen kleinen Gegenstand in die Hand zu nehmen, den Sie mit etwas Positivem und der Meditation verbinden. Dadurch werden Sie leichter in die Konzentration finden, die Sie für die Meditation benötigen.

6. Praxis-Text

Unseren Praxistest haben wir bei der UNO Flüchtlingshilfe durchgeführt. Auf Grund der hohen Coronazahlen musste der zweistündige Workshop online per Zoom stattfinden. Hier haben wir zuerst die Grundlagen der Tools im Plenum erklärt und anschließend den Teilnehmenden das Ausprobieren oder Diskussionen im Plenum bzw. in Breakout Räumen ermöglicht. Dies hat Schwierigkeiten für das Zeitmanagement gebracht. Im Online Format sieht man nicht so gut, ob es Fragen gibt oder ob die Teilnehmenden noch mehr Zeit zum Diskutieren brauchen. Abhilfe gibt auf Zoom z.B. das Umschalten in die Breakout Räume. Auch ist das Thema „Mindset“ ein sehr persönliches und individuelles Thema, bei dem analog sicherlich noch mehr Rückmeldungen kommen. Hier ist es wichtig, die Teilnehmenden auch im Online-Format zu motivieren sich zu äußern. Das hat in unserer Gruppe sehr gut funktioniert. Auch Sammlungen auf Plakaten und Gestaltung können in Präsenz besser gemacht werden. In kurzer Zeit haben wir viele Inhalte präsentiert und ausprobiert. Diese können mit der Erstellung von Plakaten o.ä. besser im Unternehmen und der teilnehmenden Gruppe präsentiert und behalten werden. Um dies dennoch zu ermöglichen haben wir den Teilnehmenden ein „Take Home Book“ erstellt, in dem alle wichtigen Informationen zu den einzelnen Tools zusammengefasst sind. Dieses ist auch hier als QR-Code angehängt. Durch die Auswahl an verschiedenen Tools hatte jeder Teilnehmende die Möglichkeit sich das für sich selbst Beste herauszusuchen.

Bezogen auf die Meditation ist das Einspielen von Musik schwierig, da diese teils zeitversetzt ankam. Hier gibt es durch ein Zoom Update mittlerweile bessere Möglichkeiten. Musik kann jetzt direkt bei den Teilnehmenden abgespielt werden und muss nicht über das Mikrofon „des Sprechenden“ übertragen werden. Auch die Gruppendynamik, die die Effekte einer Meditation noch verstärken kann, entsteht online

nicht. Viele finden es eher komisch, vor einer Kamera zu meditieren. Daher ist es wichtig zu betonen, dass die Teilnehmenden ihre Kamera während der Meditation ausschalten können. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden sich keine Sorgen machen, die sie ablenken. Zuletzt können Verbesserungsvorschläge bezüglich der Haltung nicht gemacht werden.

Viele waren trotz der Online Variante von der Meditation und ihrer Wirkung sehr überzeugt. Alle wichtigen Werkzeuge würden vor Beginn der Meditation erklärt, wodurch alle Teilnehmenden gut mitkamen. Das Training ist dann eine Sache, die jede Person anschließend selbstständig übernehmen muss. Eine Meditation sollte gerade für Anfänger nicht zu lange dauern, da sie sonst die Konzentration nicht aufrechterhalten können und Effekte verloren gehen. Im Workshop habe ich mich für eine Dauer von ca. 7,5 Minuten entschieden. Wichtig ist auch, dass alle Mikrofone ausgeschaltet sind, damit keine störenden Geräusche entstehen. Zuletzt ist ein Vorteil der Online Version, dass die Teilnehmenden von Zuhause teilnehmen konnten. Jeder konnte sich also einen gemütlichen Ort suchen, an dem er/sie sich wohlfühlt. Auch kann der Ort, der für die Meditation verwendet wurde, für spätere Meditationen wiederverwendet werden. So können Erinnerungseffekte an die gelernte Theorie gefördert werden.

7. Der Weitergang meiner Geschichte/Meine Erfahrungen

Zum Schluss möchte ich noch ein paar kleine Anmerkungen zu meinen eigenen Erfahrungen machen. Das erste Mal regelmäßig meditiert habe ich 2018 in Thailand an meiner Austauschschule. Dort hatten wir meistens keine oder nur leise Musik im Hintergrund laufen, selten eine geführte Meditation. Daher meditiere ich selbst oft in kompletter Stille oder mit Musik, die ich gerne höre. Die komplette Stille ist eine schöne Abwechslung, gerade in der Corona-Zeit in der man oft über einem Headset den ganzen Tag Input hat. Bei der Auswahl der Musik empfehle ich Ihnen etwas ohne Gesang auszuwählen, da Gesang oft ablenkt. Ab und zu meditiere ich nach Jahren nun auch mit Musik mit Gesang, die ich aber meist nach kurzer Zeit schon nicht mehr wahrnehme. Da ich viel in Thailand meditiert habe, verneige ich mich drei Mal nach der Meditation. Das habe ich dort so gelernt und beibehalten, da es für meine persönliche Meditation dazu gehört. Mittlerweile mache ich auch gerne geführte Meditationen per App, um mich gezielt mit Themen zu beschäftigen, die mir gerade guttun.

So muss jeder seine eigenen Methoden und Rituale finden, die ihm/ihr helfen die benötigte Konzentration zu finden und eine gute Meditation zu haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und hoffe, dass Sie mit diesem Buch eine gute Grundlage haben!

Literaturverzeichnis

Forum, Gute Führung. 2014. Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Malinowski, Peter (2019): Vielfalt Meditation. Ein Überblick über Meditations- und Achtsamkeitsübungen (essentials). Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24568-9>.

Pohl, Monika A. (2013): 30 Minuten Business-Meditation. 1. Auflage (30 Minuten). Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB__978386200856896.

Schwalbach, Michael (2016): Yoga und Meditation für Führungskräfte. Einführung in die uralte Weisheitslehre Yoga für eine bessere Führungsqualität. Wiesbaden: Springer (essentials). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Sri Chinmoy Zentrum e.V. k. D. Meditation lernen – eine bewährte Anleitung. Online abgerufen unter: <https://www.meditation-kurs.info/meditation-anleitung/> (10.01.2021)

Anhang – Meditation in der Praxis

„Setz dich bequem und aufrecht hin.

Schließ langsam deine Augen und atmen Sie tief ein und aus – atme ein – kurz halten und langsam aus.

Erlaube deinen Muskeln zu entspannen, wenn du ein atmest - und ausatmest.

Ignoriere alles, was um dich herum passiert und konzentriere dich nur auf deine Atmung, ein und aus.

Wenn du einatmest, nimm ein weißes Licht wahr, dass in deinen Körper strömt. Wenn du ausatmest, dann blase alle Probleme von dir weg in einer schwarzen Wolke. Atme das weiße ein und das schwarze aus.

Dein Körper beginnt sich leichter anzufühlen, wenn das weiße Licht in dich strömt und du immer mehr Probleme hinter dir lässt. Das weiße Licht fängt an dich zu tragen und langsam beginnt dein Körper zu schweben.

Das Licht trägt dich zu einer Tür, du öffnest sie. Dahinter ist ein Korridor. Du gehst entlang und gehst durch eine zweite Tür. Als du durch sie hindurchgehst, spürst du Gras unter deinen Füßen.

Du siehst viele grüne Pflanzen und bunte Blumen. Vor dir steht eine Gruppe von Bäumen, du gehst auf sie zu.

Wenn du bei den Bäumen ankommst, siehst du dir die bunten Farben an, durch die du eben gegangen bist. Ich lasse dich hier für eine Weile stehen. Sieh dich um.

Es ist Zeit für dich tiefer in den Wald zu gehen. Beobachte die Tiere um dich herum. Du gehst immer weiter, bis du auf eine Lichtung kommst. Auf der Lichtung befindet sich ein Wasserfall, der in einem glasklaren Pool endet.

Fühle das Wasser, es ist warm.

Du springst in den Pool und während du da schwimmst und tauchst, wäscht du deine Sorgen von dir weg. Schmerz fällt von dir ab. Genieße

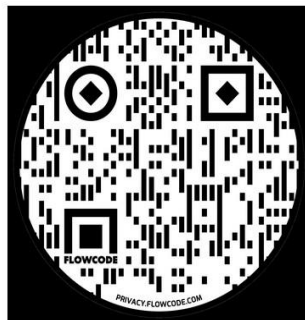
das Schwimmen in dem schönen, warmen Wasser. Ich lasse dich für eine Weile hier.

Als du den Pool verlässt und zurück zu der Türe gehst, spürst du Erleichterung. Du fühlst dich glücklich und friedlich. Wenn du durch die Tür gehst und durch den Korridor, ummantelt dich das weiße Licht wieder. Du saugst es in dir auf wie eine Heilung und nimmst es mit nach draußen.

Langsam nimmst du deinen Körper wieder wahr. Deine Hände sind in deinem Schoß, deine Füße am Boden. Du spürst das Kissen unter dir. Und wenn du dich bereit fühlst, dann öffne langsam deine Augen und komme zurück in dein Zimmer. „

Anhang 2 Take Home Buch

Alles Wichtige nochmal zum
Nachlesen als PDF Datei:



***Take Home
Buch***

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

“Journaling“ - eine Einführung

Elisabeth Schmidbauer

Matrikelnummer: 11730940

**Team 1 – Mindset
LMU Wintersemester 2020/21**



1. Freie Zeit – und was nun? - Selfimprovement

Gerade in Zeiten von Corona, in denen viele Menschen durch die reduzierten sozialen Kontakte, Home-Office oder Kurzarbeit Zeit dazugewinnen, fragt man sich oft, wie man diese neu gewonnene Zeit effektiv nutzen könnte.

Einigen kommt da die Idee des Selfimprovement auf oder der Persönlichkeitsentwicklung, um es im Deutschen zu fassen. Also der Gedanke, dass man versucht an Angewohnheiten zu arbeiten, die einem selbst im Alltag Schwierigkeiten bereiten (z.B. ungenügende Zeitplanung), neue Fähigkeiten lernt oder gesünder zu leben. Für viele beginnt beispielsweise also auch eine neue Begeisterung am Kochen oder an Sport.

Viele Menschen wollen sich, über das physische hinaus, aber auch mental weiterbilden. Einige der Ziele, die verfolgt werden, sind: neue Fähigkeiten lernen, sich Wissen anzueignen, mehr aktive Zeit für sich selbst nehmen, Struktur in Leben und Zukunftspläne bringen, ..., um einige aufzuzählen.

Ein Tool, mit dem hier gearbeitet werden kann, ist das Journaling. Es gibt viele Ansätze und Herangehensweisen an Journaling und wie es umgesetzt wird. Vor allem gibt es einige unterschiedliche Arten und Einsatzmöglichkeiten von Journals, die verschiedene Ziele zu erreichen versuchen. Das macht es zu einem für viele Entwicklungsziele geeigneten Tool, das dazu besonders vielfältig und oft sehr kreativ ist.

Es kann im Kontext des Selfimprovement helfen Lernziele zu erreichen, eine positivere Sicht auf das Leben zu bekommen oder auch sich als Führungsperson weiterzuentwickeln.

Im Rahmen dieses Seminares wird das Journal außerdem als Tool der Gruppe „*mindset*“ eingeordnet. Es ist ein individuelles Tool, das sich weniger auf einen Unternehmenskontext, sondern den/die einzelne/n Mitarbeiter*in und Problemlösung oder Verbesserung der Lebensqualität dieser/s bezieht.

2. Journaling was ist das?

Wenn man Journaling ins Deutsche übersetzen will, ist die wohl treffendste Beschreibung „Tagebuch schreiben“. Diese Übersetzung trifft im ersten Moment auch den Grundgedanken des Journaling und doch ist Journaling mehr als das. In einem privaten Tagebuch hält

man, für sich persönlich, seine Sorgen fest oder auch erfreuliche Entwicklungen sowie Neuigkeiten des Tages.

Ein Journal im Gegensatz dazu hat eine klarere Struktur und will, abhängig davon welche Art von Journal es ist (siehe Kapitel 3), unterschiedliche Ziele erreichen. Oft gibt es deswegen für jede Art spezifische Anwendungshinweise oder Fragestellungen, die beantwortet werden sollen, um strukturiert Fortschritte zu machen.

Genau deswegen ist ein Journal auch ein Tool des Selfimprovement. Es will helfen ein Ziel zu erreichen, das eigene Verhalten und seine Grundeinstellung strukturiert zu reflektieren und zu entwickeln. Dahingegen nimmt ein Tagebuch nur Emotionen und Gedanken des Tages auf, damit der Schreiber diese *‘aus dem Kopf hat’*.

3. Unterschiedliche Formen von Journals

Wie bereits vorher angesprochen gibt es unterschiedliche Arten von Journals.

Im Nachfolgenden werden vier Journal-Arten vorgestellt. Hierbei gibt es Journals, die für den Gedanken des Selfimprovement relevanter sind und jene, die eher andere, objektive Ziele ins Auge fassen. Zweitere sind jedoch trotzdem interessante Methoden und werden hier kurz beschrieben, um ein besseres Verständnis für Journaling und die unterschiedlichen Modi und Anwendungsmöglichkeiten dieser zu erhalten. Journals können im Allgemeinen auf Papier oder Online festgehalten werden.

3.1 Journals mit wissenschaftlichen Zielen

Zunächst zu den beiden Typen, die eher aus der wissenschaftlichen Richtung kommen und der Forschung dienen. Diese sind entweder nützlich im Hinblick auf akademische Lernziele oder die Verbesserung von Produkten. Sie können also rational, effektiv angewandt werden und sind weniger auf Gefühle und persönliches Wohlbefinden bezogen.

- **Learning/reflective journal:**

Diese Art des Journals wird oft in der Lehre genutzt. Es kann beispielsweise eine Ergänzung zu einem Kurs an der Universität darstellen. In einer Studie von Stanton und Stanton (2017) wurden Studierende aufgefordert ein Learning Journal zu führen, in dem sie

reflektieren und kritisch über das Gelernte nachdenken sollten. Die Forscher konnten feststellen, dass den Studierenden die Anwendung des Journals effektiv darin helfen konnte das Gelernte zu evaluieren und sie auch zu motivieren das eigene Lernen aktiver zu gestalten und zu fördern (vgl. auch Loo & Thorpe, 2002).

- **Emotionstagebuch:**

Ein Emotionstagebuch ist eine Methode, die vor allem in der Marktforschung relevant wird. Hier können Probenutzer von unterschiedlichen Geräten Emotionen festhalten, die im Zusammenhang mit der Nutzung aufkommen. Dies zielt vor allem auf die Verbesserung des Produktes und wird auch nach Abschluss vom Nutzer an das Team der Produktentwicklung weitergegeben und ausgewertet (vgl. Ringbauer & Hofvenschiöld, 2004).

3.2 Gefühlsbezogene Versionen der Journals

Die Arten von Journals, die mehr auf die Gefühle und mental health oder Selfimprovement der Nutzer anspielen werden nun vorgestellt. Diese Formen der Journals werden in der Wissenschaft oft nur wenig detailliert aufgegriffen oder untersucht. In unserem Kontext sind sie jedoch relevant. Sie können, ähnlich wie die Forschung zu Tagebüchern feststellt (Vgl. Chang, Huang & Lin, 2013), über die Reflektion und Beschäftigung mit den eigenen Gefühlen, dabei helfen sich besser zu fühlen.

- **Happiness Journal:**

Diese Sonderform des Gefühlstagebuches ist besonders interessant. Es gibt keine Forschung dazu, aber es ist beispielsweise in Blogs (vgl. Walton, o.D. auf *No Sidebar*) ein oft genanntes Tool, das helfen soll sich wohler zu fühlen und ein positiveres *mindset* zu erreichen.

Hier wird versucht die guten Dinge, die den Tag über passieren, aufzuzählen und die schlechten Erlebnisse damit zu überwiegen. Pro Eintrag, der mit etwas negativem verbunden ist, soll hier also auch ein positiver Aspekt, den der Tag mit sich gebracht hat, aufgezeichnet werden. Der Gedanke hierbei ist die positiven Dinge im Alltag mehr wertzuschätzen und den Fokus weniger auf negatives zu legen. Man kann auch negative Erlebnisse aus den Aufzeichnungen herauslassen, um gute Erfahrungen noch intensiver zu fokussieren.

- **Ärgertagebuch:**

Das Ärgertagebuch (vgl. Kuhbandner & Schelhorn, 2020) soll dabei helfen den eigenen Gefühlen genauer auf den Grund zu gehen. Ärger ist als Emotion beschrieben, die oft ihren Ursprung aus anderen Emotionen nimmt und stellvertretend für diese entsteht. So soll mit dem Ärgertagebuch festgehalten werden in welchen Momenten des Tages man Ärger verspürt hat und darüber reflektiert werden, ob in der Situation nicht vielleicht Trauer oder Frustration erst aufgekommen oder die Grundlage dieses Ärger-Gefühls ist (vgl. ebd.).

3.3 Die Principles des Journaling:

Journals wollen uns helfen über unseren Alltag nachzudenken und gezielt auf eine Frage oder Aufgabe hin zu reflektieren, um uns intensiver damit zu beschäftigen.

Unabhängig davon für welche Variante des Journals man sich entscheidet gelten die immer gleichen Prinzipien. Man selbst muss bereit dafür sein dieses Tool zu nutzen, um sich zu reflektieren und seine Leistung zu verbessern, seine Emotionen und Gefühle besser zu verstehen oder ein positiveres *mindset* zu erzielen. Deswegen sind die Prinzipien für die Anwendung des Journaling:

- Offenheit das Tool zu erproben
- Zeit nehmen, um es anzuwenden und sich Zeit geben die Resultate wahrzunehmen
- Wille zur Reflexion des Verhaltens und Alltags

4. Warum das Happiness Journal?

Ich habe mich im Folgenden entschieden mich genauer mit dem Happiness Journal zu beschäftigen.

Im Kontext unseres Seminares ist das Tool des Journaling, als eines der Kategorie *mindset*, schwer in einen Bezug zu Problemen im Unternehmen zu bringen. Es zielt mehr auf das Wohlbefinden beziehungsweise die persönliche Entwicklung des Individuums ab als auf Problemlösung im Unternehmen. Außerdem ist ein Journal ein Tool das Zeit braucht und über einen längeren Zeitraum hinweg angewandt werden sollte. Im Rahmen eines Workshops, der in einem begrenzten

Zeitraum vorliegende Probleme von einem Unternehmen mit Tools lösen soll, ist es also schlecht geeignet.

Da wir jedoch die Zusage der UNO-Flüchtlingshilfe hatten, dass wir den Workshop für sie halten dürfen, sind die Tools aus der Gruppe *mindset* sehr passend.

Im Unternehmen haben einige der Mitarbeiter*innen, beispielsweise in dem Bereich der Fundraiser, eine hohe psychische Belastung in ihrem Job. Es müssen viele Enttäuschungen ausgehalten werden und es entsteht zusätzlich Belastung und Stress durch die regelmäßige Erinnerung an emotional belastende Themen, wie die Probleme und Schicksale von Geflüchteten. Diese Belastung liegt sehr auf dem Individuum.

Genau deshalb ist eine positive Lebenseinstellung hier unverzichtbar. In diesem Zusammenhang kann mit den *mindset*-Tools angesetzt werden und dazu beigetragen werden, dass das allgemeine Wohlbefinden des Individuums sich verbessert. Dadurch werden hier einerseits die Tools in genau dem vorgesehenen Kontext des Individuums angewandt. Andererseits hilft es im Rahmen dieses speziellen Unternehmens auch in der täglichen Arbeit besonders.

Es wird also im Folgenden das Happiness Journal, mit den positiven Auswirkungen die es haben kann, genauer betrachtet.

Die reflektierte Betrachtung des eigenen Alltags, um positive Erfahrungen bewusster zu erleben könnte den Angestellten in diesem Unternehmen, noch mehr als in anderen, eine Stütze im täglichen Geschäft sein.

4.1 Das Happiness Journal

Zunächst hier zwei Beispiele, was ein Happiness Journal eigentlich erreichen will. Wir wissen bereits, dass Journals immer so hingehend strukturiert sind, dass Fragen gezielt beantwortet werden und damit auf eine bestimmte Reflektion hingearbeitet wird. Das wollen wir nun noch genauer darstellen, um ein Bewusstsein für das Tool und seinen Ablauf und Zweck zu schaffen.

Mary Walton schreibt auf der Website *No Sidebar* (o.D.) ganz generell:

„a happiness journal is your own private space where you can explore and understand your own mind, your feelings and emotions, which ultimately leads to a happier life.“

Die Website der Marke *The Happiness Planer* (o.D.) formuliert weiter:

„Our planners will help you be more productive and achieve your goals. However, these are simply a means to an end. The end goal is to be happy, whole, and fulfilled. We want to help you look within because at the end of the day, nothing else matters if we fail to manage ourselves.“

Und erklärt seine Mission als:

„We design beautiful inspirational personal development tools that help you find more happiness & fulfilment in life by living life in alignment with who you are and embracing the power of positive thinking, mindfulness, gratitude, and personal development.

Using Cognitive Behavioural Therapy techniques, our tools help you spot limits your beliefs & perception and become aware of unconscious patterns. With greater self-awareness and self-empowerment, you can become the master of your mind - knowing how to shift perspective which consequently changes your feeling - and rewire your thought, emotional, and behavioural patterns, so that you can thrive and find your happiness regardless of circumstances outside of your control.“

Man kann also festhalten, dass das Happiness Journal von einigen Quellen als hilfreiches Tool gesehen wird, um mit sich selbst reflektiert in Kontakt zu kommen und glücklicher zu werden bzw. eine positivere Einstellung zu erreichen.

Diese Funktionen sind gerade im Zusammenhang mit der UNO-Flüchtlingshilfe sicher positive Punkte. Damit ist im Bereich des Journaling das Happiness Journal das Angebot, das ich vorstellen werde und hoffe damit einen Ansporn zu schaffen diese Methode für sich auszuprobieren.

4.2 Vorlagen

Optional kannst man ein Happiness Journal Online schreiben, auf Papier oder selbst ein Buch gestalten. Hier findet sich eine Vorlage, an der sich, für einen leichteren Start, orientiert werden kann.



Datum *Wochentag*

Das hat nicht so gut geklappt

Das war besonders schön

Ziele, Wünsche und Hoffnung für morgen

Datum *Wochentag*

Das hat nicht so gut geklappt

Das war besonders schön

Ziele, Wünsche und Hoffnung für morgen



Die beiden Vorlagen sollen helfen Gedanken zu strukturieren und einen Anhaltspunkt geben, wie man am besten mit der positiv gearteten Reflektion eines Tages beginnt.

5. Die Checkliste

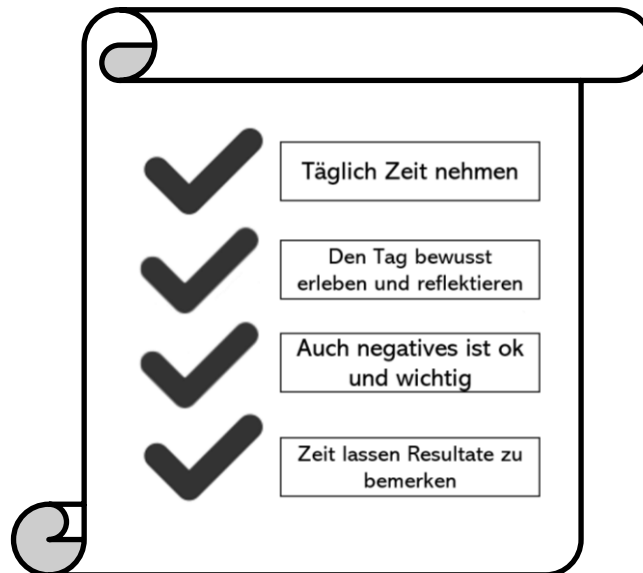
Hier zu der Checkliste die man braucht, um ein Happiness Journal zu schreiben. Diese soll helfen zu verstehen was wichtig ist, um dieses Tool erfolgreich umzusetzen.

Um die Vorteile, die ein Happiness Journal mit sich bringen kann, zu erreichen sind sowohl die Principles wichtig als auch die ordentliche Umsetzung des Journals.

Zur Wiederholung die Principles:

- Offenheit das Tool zu erproben
- Zeit nehmen, um es anzuwenden und sich Zeit geben die Resultate wahrzunehmen
- Wille zur Reflexion des Verhaltens und Alltags

Korrespondierend dazu funktionieren die Punkte auf der Checkliste



Zuerst: Man sollte das Journal täglich führen, um immer bewusst und zeitnah zu reflektieren. Man vergisst schon in kurzer Zeit viele von den Erlebnissen, die ein Tag mit sich bringt. Durch die zeitnahe Reflektion werden mehr Details erinnert.

Weiter: Man sollte den Tag bewusst erleben und sich, im Optimalfall, im Laufe des Tages schon Gedanken zu positiven Erlebnissen

machen, die später festgehalten werden sollen. Dadurch achtet man auch im Alltag bewusster auf positive Dinge. Dabei sollte man negatives nicht zwingend ignorieren, sondern in ein Verhältnis zu den positiven Dingen setzen.

Abschließend: Besonders wichtig ist, dass ein Journal ein Tool ist, das auf Dauer hilft reflektierter zu werden aber keine Wunder über Nacht wirkt. Man sollte sich Zeit lassen und Resultate stückweise bemerken. Anders gesagt: **nur nicht eilen!** Man kann bereits positive Stimmung und Gefühle direkt nach dem Schreiben des täglichen Eintrages erfahren aber sollte nicht erwarten, dass bereits die erste Anwendung eine positive Stimmung in das alltägliche Leben bringt.

Das Happiness Journal ist ein Tool, um seinen Alltag und sein Leben positiv zu reflektieren. Man sollte sich also jeden Tag die Zeit nehmen nach dem Guten und nach schönen Dingen zu suchen. Man merkt über kurz oder lang, dass es viele Dinge im Leben gibt, über die man froh ist und die glücklich machen. Selbst wenn es oft nur kleine Momente sind.

6. Praxis-Text

Der Praxis-Test der Gruppe *mindset* fand am 03.12.2020 online via Zoom statt. Wie vorher bereits aufgegriffen konnten wir den Workshop mit Mitarbeiter*innen der UNO-Flüchtlingshilfe umsetzen. Wir hatten sowohl Teilnehmer*innen aus dem Büro als auch Fundraiser aus dem Team dabei. Unsere Struktur war wie folgt:

Einleitung und Vorstellung der Referenten → Franziska:
Dialog → Laura: *Sensemaking* → Rebecca: *Beliefs and Patterns* → Elisabeth: *Journaling* → Lisa: *Meditation* →
Schluss mit Feedback Runde.

Mein Tool war also inhaltlich gut gelegen. Einerseits war es nach dem Thema der Beliefs, in dem aufgegriffen wurde, dass positive Glaubenssätze gestellt werden sollten. Andererseits konnte ich nach meinem Thema, das ebenfalls positives Denken anregt, an die Meditation weitergeben, in der wir wieder zur Ruhe gekommen sind.

In meinem Teil des Workshops habe ich zunächst dargestellt, was Journaling ist. Dies tat ich vor allem durch eine Abgrenzung zum deutschen Begriff des Tagebuch-Schreibens. Nach der Einführung

ging ich weiter in das genaue Thema des Happiness Journals über, dass ich im Rahmen des Workshops vorstellen wollte.

Ich erklärte das Tool kurz und machte dessen Ziel und Umsetzung verständlich. Diese Dinge konkretisierte ich mit dem Beispiel des *Happiness Planners* (vgl. *The Happiness Planner*, o.D.) und meinen eigenen Vorlagen (Vgl. Kapitel 4.2).

Als letztes gab ich auch den Teilnehmer*innen die Checkliste und den Umgang mit dieser (vgl. Kapitel 5) mit auf den Weg, um ihnen die nötigen Informationen an die Hand zu geben, um selbst ein Happiness Journal zu schreiben.

Im letzten Teil meines Workshops stellte ich die Teilnehmer*innen vor die Fragen, wo sie in ihrem Alltag Journaling einbringen könnten und was ihre ersten Einträge für heute wären. Mit diesen positiven Denkanstößen und einer kurzen Diskussion im Plenum übergab ich dann an das letzte Thema, die Mediation.

Ich habe aus meinem eigenen Gefühl und dem Feedback der Gruppe heraus wahrgenommen, dass der Workshop gut ankam. Teilweise haben wir etwas wenig Zeit zum Überlegen und zur Diskussion gelassen. Es ist jedoch in einer Online Umgebung auch schwer richtig abzuschätzen, ob die Gruppe noch Zeit braucht oder die Diskussion im Plenum starten kann. Ich denke, dass mein Tool viel Anklang gefunden hat, da es lobend erwähnt wurde und einige Teilnehmer*innen erwähnt haben, dass sie es gerne ausprobieren würden.

Ich glaube, dass gerade Tools aus dem Thema des *mindset* im richtigen Rahmen angewandt wurden, da viele Unternehmen Probleme im Konzern wahrscheinlich nur schwer mit diesen lösen können. Im Zusammenhang mit der UNO-Flüchtlingshilfe aber stellt der Fokus auf eine positive Lebenseinstellung unserer Tools sicher eine Bereicherung für den (Arbeits-)Alltag dar.

Der Workshop hätte sicher in einer Offline Umgebung besser funktioniert. Das ist aber zu diesem Zeitpunkt wegen der Corona Pandemie nicht möglich gewesen.

Zu meinem Tool bleibt mir zu sagen, dass ich froh bin, dass ich das Happiness Journal genauer beschrieben habe statt einer Art des learning oder reflective Journal. Ich hatte das Gefühl, dass es sich in diesem Kontext und in der Kombination mit den anderen Themen gut ergänzt hat.

Die eher rationalen/wissenschaftlichen Journals nehmen sich weniger Zeit sich mit dem Individuum zu beschäftigen als mit messbaren Fortschritten. Da der einzelne Mensch im Rahmen der UNO-

Flüchtlingshilfe jedoch im Alltag stark gefordert ist, wären sie hier keine gute Wahl gewesen.

Im Kontext der Corona Pandemie steigt, in der ganzen Gesellschaft, die Belastung auf das Individuum nur weiter. Sicher kann durch eine aktive Beschäftigung mit der eigenen Psyche und ein produktives *mindsets* die Belastung besser ertragen und verarbeitet werden.

Rückblickend ist es schade, dass ich mich auf das Thema des Journaling begrenzt und *habits* ausgeschlossen habe, was ursprünglich mit zu dem Tool des Journals gezählt worden war. Diese Feststellung kam mir wegen eines Kommentares zur Frage, *„Wann in deinem Alltag kannst du Journaling einplanen?“*.

Einer der Teilnehmer meinte, dass er abends eine Routine hat, in die er Journaling mit einbauen könnte. Ich habe hier gemerkt, dass Journaling, dass ja als Routine täglich stattfinden sollte, auch viel mit Gewohnheiten also *habits* zu tun hat. Jedoch hätte die Ausbreitung meines Themas auf *habits* allgemein und die Gewohnheit des Journals im Besonderen, auch einfach den Rahmen gesprengt.

Literaturverzeichnis

- Chang, J.-H., Huang, C.-L., & Lin, Y.-C. (2013). The Psychological Displacement Paradigm in Diary-Writing (PDPD) and its Psychological Benefits, *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 155-167.
- Kuhbandner, C., & Schelhorn, I. (2020). Emotionen – Werkzeuge. In C. Kuhbandner & I. Schelhorn (Eds.), *Emotionale Kompetenz im Lehrberuf* (pp. 271-285). Springer.
- Loo, R. & Thorpe, K. (2002). Using reflective learning journals to improve individual and team performance, *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), 134-139.
- Ringbauer, B., & Hofvenschiöld, E. (2004). Was macht es denn jetzt? Emotionale Faktoren bei der Akzeptanz von Smart Home Lösungen. In M. Hassenzahl & M. Peissner (Eds.), *Usability Professionals*. Fraunhofer Verlag.
- Stanton, A. D., & Stanton, W. W. (2017). Using Journaling to Enhance Learning and Critical Thinking in a Retailing Course, *Journal for Advancement of Marketing Education*, 25, 32-36.
- The Happiness Planner (o.D.) *the Happiness Planner*.
<https://thehappinessplanner.com/>
- Walton, M. (o.D.) A Guide to Writing a Happiness Journal. *No Sidebar*.
<https://nosidebar.com/happiness-journal/>

Bildquellen

Icon zu Journaling, Deckblatt:

Fabrics Lab: <https://www.iconfinder.com/piolabs>

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

**„Clear accountability & authority“
- eine Einführung**

Felicia Jung, Team 2, WS, LMU 2020/21

1. Führungsrollen im Wandel

Viele Unternehmen stellen sich die Frage, was Führung eigentlich bedeutet. Hierbei geht es vor allem um die Frage, was Führungskräfte im eigenen Unternehmen oder im eigenen Team machen können und sollen. In wie weit kann man Führungsverantwortungen abgeben oder sollte sogar die Rolle der Führungskraft verschärft werden? Aspekte wie Führung auf Augenhöhe, Partizipation oder Agilität rücken immer mehr in den Vordergrund. Auf der anderen Seite wird die Belegschaft in Unternehmen immer heterogener (z.B. Aus kultureller Sicht). Doch nicht jeder Führungsstil passt zu jedem Unternehmen. Laut einer repräsentativen Befragung von knapp 1000 Führungskräften, aus dem Jahr 2019, geben fast 30 Prozent der Befragten eine hohe Führungsbelastung an. Jede fünfte Führungskraft glaubt sogar, den eigenen Ansprüchen an eine Führungskraft nicht gerecht zu werden. Noch dazu gibt jeder vierte Mitarbeiter an, mehr im Unternehmen und in seinem Team beizutragen, wenn sie von jemand anderem geführt werden. (Spilker, 2020)

Mitarbeiter möchten immer weniger Führungsrollen übernehmen. Das hat auch eine repräsentative Civey Umfrage von 2019 gezeigt. Nur noch 40 Prozent der Männer und 33,7 Prozent der Frauen wollen in Deutschland Führungsrollen übernehmen. (Redaktion, 2019)

Doch woran liegt das?

Mögliche Gründe hierfür könnten eine zunehmende Dezentralität sein. Das heißt, es wird immer mehr Verantwortung an kleinere Teams abgegeben. Es gibt nicht mehr die klassischen Führungsrollen. Vor allem in Start-up-Unternehmen werden Mitarbeiter schnell befördert und erlangen dadurch früh Verantwortung. Somit könnte sich das Verständnis für Führung gewandelt haben.

2. Verschiedene Formen der Führung

Ein Unternehmen wird gesteuert und verwaltet von einem Manager. Dieser hält sich an Regeln und kontrolliert, er macht die Dinge richtig und denkt kurzfristig. Auf der anderen Seite gibt es einen Führer (Leadership). Dieser erneuert und hält sich an bestimmte Prinzipien. Er macht die richtigen Dinge und denkt langfristig. (Oestereich & Schröder, 2017, S. 285)

Waren Bennis unterscheidet Manager und Führer mit dem Satz: „Manager sind Leute, die ihre Sache richtigmachen, während Führer Leute sind, die die richtige Sache tun (Bennis & Nanus, 1997)“

Doch wie wird ein Unternehmen klar gesteuert und geführt mit verständlichen Verantwortlichkeiten?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Unternehmen zu führen und Verantwortungen zu übergeben:

Die traditionell vorgesetzte Führung:

Die Teamleitung:

- Wird von Oben eingesetzt und trifft Entscheidungen für das Team
- Verantwortlich für die Ergebnisse des Teams gegenüber übergeordneten Instanzen und vertritt das Team gegenüber Außenstehenden
- Beurteilt Leistungen und Verhalten der Teammitglieder
- Setzt Team Ziele und treibt es an
- Räumt organisatorische Hindernisse aus dem Weg und klärt Konflikte innerhalb des Teams

(Oestereich & Schröder, 2017, S. 286)

Die Partizipative Führung

Die Teamleitung:

- Wird von oben eingesetzt und die Führungskraft folgt den Entscheidungen des Teams, soweit sie diese verantworten mag
- Verantwortlich für die Ergebnisse des Teams gegenüber übergeordneten Instanzen
- Vertritt das Team gegenüber Außenstehenden oder delegiert dies an ein anderes Teammitglied
- Setzt Team Ziele und treibt es an
- Räumt organisatorische Hindernisse aus dem Weg und klärt Konflikte innerhalb des Teams

(Oestereich & Schröder, 2017, S. 286)

Die dienende Führung:

- Teamleitung wird von oben eingesetzt
- Bestimmte Entscheidungsbereiche hält sich die Führungskraft vor, ansonsten coacht die Teamleitung das Team
- Teamleitung organisiert Retrospektiven für das Team, bleibt aber meistens für die Ergebnisse des Teams gegenüber übergeordneten Instanzen verantwortlich
- Sie organisiert Feedback der Kollegen untereinander und vermittelt dem Team von außen vorgegebene Ziele oder Strategien
- Coacht das Team bei eigenen Zielen und hilft dabei, Hindernisse aufzulösen, sowie interne Konflikte zu lösen

(Oestereich & Schröder, 2017, S. 287)

Die kollegiale Führung:

- Team kreiert verschiedene eigene Rollen und wählt einzeln die Rolleninhaber

- Rolleninhaber und alle Teammitglieder sind verantwortlich für die Ergebnisse des Teams
- Kollegen und Kollegengruppen geben sich gegenseitig Feedback zu Leistung und Verhalten
- Team und Rolleninhaber treffen Vereinbarungen miteinander und mit anderen
- Konflikte werden von teamexternen Coaches moderiert

(Oestereich & Schröder, 2017, S. 287)

3. Effekte einer klaren Führung und Verantwortung

- Gleichberechtigung aller Mitarbeiter
→ Führung auf Augenhöhe
 - Weniger Konfliktsituationen durch klar geregelte Verantwortungsbereiche/ Dezentralität
 - Führungskräfte verstehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter und nehmen sie auch ernst
 - Respektvolle Beziehung zwischen Arbeiter und Vorgesetzten
 - Kollegiale Führung: „Ein Prinzip bei dem Führung durch die Kollegen selbst, statt durch exklusive Vorgesetzte organisiert wird.“ (Oestereich & Schröder, 2017, S. 312)
- Alles in Allem führen diese ganzen Faktoren zu einem **besseren Arbeitsklima** und somit auch zu einer **höheren Produktivität** des Unternehmens, da eine höhere Motivation der Mitarbeiter eintritt.

4. Leadership Modell: Die 4 Säulen respektvoller und konsequenter Führung

(Doppler, 2018)

Führungskräfte gehen oftmals zu wenig auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein und nehmen diese auch selten ernst. Dennoch erwarten sie Spitzenleistungen von ihren Mitarbeitern. Hermann Doppler hat ein Modell entwickelt, das genau diesen Problemen entgegenwirken kann. Das Leadership-Modell. Dieses führt vier Säulen respektvoller und konsequenter Führung an:

- Führungspersönlichkeit mit Respekt sein
- Durch Konstruktive Loyalität Mitarbeiter gewinnen
- Teams mit Schlagkraft wirksam machen und klare Verantwortlichkeiten schaffen
- Ergebnisse erzielen und Erfolg anstreben

Leadership Modell: Die 4 Säulen respektvoller und konsequenter Führung



(Doppler, 2018)

5. Der Tool-Test um Führung zu verstehen

In diesem Tool Test ist zum einen das Ziel Führungsrollen explizit zu machen, zum anderen diese sinnvoll zu priorisieren. Der Test dauert etwa 2 Stunden und findet bestenfalls mit einem Team von ca. 10 Personen aus einer Firma/Abteilung statt. Teilnehmen sollten mindestens eine Führungskraft und am besten mehrere Personen, die Führungsaufgaben in der Firma übernehmen.

Die Teilnehmer bekommen Post-Its und Stifte und man benötigt ein Whiteboard. Wenn der Tool Test online stattfindet kann auch zum Beispiel die App „Conceptboard“, ein virtuelles Whiteboard, benutzt werden. Der Tool-Test besteht aus 6 Schritten:

1. Führungskräfte identifizieren:

Als erstes soll geklärt werden, wer aus der Gruppe Führungsrollen übernimmt. Diese Personen stellen sich bestenfalls bereit dafür, ihre Führungsrolle genauer zu betrachten und zu analysieren.

(NN Publishing, 2019)

2. Aufgaben der Führungskräfte aufschreiben:

Daraufhin wird ein Inventar erstellt, was die Führungskräfte während einer Arbeitswoche leisten. Es werden alle wiederkehrenden Tätigkeiten aufgeschrieben und so formuliert, dass sie mit aktiven Verben beginnen.

Beispiele hierfür wären:

„Berufe ein Meeting zur Konfliktklärung ein.“

„Gebe Budget frei.“

„Führe Feedbackgespräch mit Mitarbeitern.“

Jede Tätigkeit wird auf ein einzelnes Post-it geschrieben. Man kann auch in seinen Kalender, seine To-do Listen oder seine E-Mails schauen, um keine der Aufgaben zu vergessen. Hiervon ausgeschlossen sind Tätigkeiten, für die jeder Mitarbeiter verantwortlich ist oder Aufgaben, die nicht mit Führung zusammenhängen. (Z.B.: „Gehe ans Telefon“, „Beantworte Mails“ oder „Bringe Firmenwagen zur Inspektion“).

(NN Publishing, 2019)

3. Aufgaben zu Führungsrollen zusammenfassen:

Als nächstes werden drei bis sieben Einzel-Aufgaben zu sinnvollen Clustern zusammengefasst. Hierbei ist es wichtig, dass ein Cluster einen roten Faden hat. Die zusammenpassenden Tätigkeiten verbinden sich zu einer übergeordneten Führungsrolle, die benannt wird. Beispiel hierfür wären:

„Aufgaben delegieren“, „Kundenkontakt“, „Finanzministerin“. Eine gut beschäftigte Führungskraft wird normalerweise zehn oder mehr Rollen finden.



(NN Publishing, 2019)

4. Sinn der Führungsrollen:

Nachdem die Führungsrollen ausdefiniert wurden, wird versucht den Sinn und Zweck der jeweiligen Rolle herauszufinden. Wofür gibt es diese Rolle? Was ist das ideale und unerreichbare Ziel dieser Tätigkeiten? Hierfür sollten nicht erreichbare, aber wünschenswerte Formulierungen gewählt werden. Nur so kann im Unternehmen auf ein zukünftiges Ziel gemeinsam hingearbeitet werden. Beispiele hierfür wären:

„Alle Mitarbeiter*innen sind glücklich“ oder „Alle Stakeholder unterstützen unsere Ziele“.

Denn ist dieser Zustand noch nicht erreicht, wird die jeweilige Führungsrolle weiter benötigt.

(NN Publishing, 2019)

5. Rollen bewerten:

Zuletzt werden die Rollen bewertet. Diese Bewertung geschieht anhand zwei Dimensionen, die in einem Koordinatensystem eingetragen werden.

X-Achse: Der durchschnittliche Zeitaufwand für die jeweilige Rolle (Kann geschätzt oder nach einer Rangreihenfolge sortiert werden).

Y-Achse: Sortierung nach der relativen Priorität der jeweiligen Rolle (Welche Rolle sollte in einer idealen Welt am meisten Aufmerksamkeit bekommen, welche am zweitmeisten...?).

Nun kann anhand der entstandenen Matrix zum Ende des Tool-Tests mehrere Fragen gestellt werden:

- Verwendet die Führungskraft das richtige Maß an Zeit und Aufmerksamkeit für ihre Führungsrollen?
- Welche Rollen kosten viel Zeit, obwohl sie keine so hohe Priorität haben sollten?
- Welche Rollen könnten sogar an das Team delegiert werden?

(NN Publishing, 2019)



(NN Publishing, 2019)

6. Hinweise und Tipps für die Umsetzung von „Führung verstehen“

Aufgrund von zeitlichem Druck konnte der Tool Test „Führung verstehen“ nicht durchgeführt werden. Somit werden einige kritische Aspekte anführt, und mögliche Stärken und Schwächen des Tool Tests genannt.

Gerade über Videokonferenzen kann die Hemmschwelle zu reden vorerst größer sein. Somit ist es wichtig, dass sich die Teilnehmer des Tests trauen, offen zu reden. In Punkt 1 und 2 ist eine transparente Kommunikation in Bezug auf die Führungsrollen notwendig. Die Fragen, wer übernimmt Führungsrollen und welche Aufgaben sind damit verbunden, müssen nicht in jedem Unternehmen sofort ersichtlich sein. In Punkt 3 könnte das Zusammenfassen mehrerer Führungsaufgaben zu Clustern eine Herausforderung darstellen. Wichtig hierbei ist zu beachten, dass jedes Cluster einen roten Faden besitzt und die Führungsaufgaben zueinander passen.

In Punkt 4 muss beachtet werden, dass auch wirklich ideale und unerreichbare Ziele gesammelt werden.

Der letzte Teil des Tests ist der schwierigste. Hier müssen die Mitarbeiter versuchen, die Bedeutung und den zeitlichen Aufwand der jeweiligen Führungsrollen objektiv zu bewerten und zu messen. An dieser Stelle kann sich ein Mitarbeiter mit Führungsrolle schnell auf den Schlipps getreten fühlen, wenn seine eigene Rolle als nicht sehr bedeutsam und/oder als eher weniger wichtig eingeschätzt wird. Wichtig hierbei ist, dass die Leiter des Tool-Tests versuchen, mögliche Spannungen zu vermeiden. Im Vorhinein sollte kommuniziert werden, dass jede Führungsrolle eine wichtige Aufgabe hat und ein wichtiger Teil des Unternehmens darstellt.

Auch mögliche Veränderungsvorschläge bei den zuletzt gestellten Fragen können Unruhe erregen. In so einer Situation muss betont werden, dass mögliche Veränderungen in den Führungspositionen und den Verantwortlichkeiten, immer Chancen für ein Unternehmen darstellen: Es kann sich an diesem Punkt weiterentwickeln, bestimmte Positionen optimieren und sogar neue Führungsrollen finden und schaffen.

Literaturverzeichnis

- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders - The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Business.
- Doppler, H. (28. Oktober 2018). *Management Beratung Doppler*. Abgerufen am 02. November 2020 von [doppler-manager.com](https://www.doppler-manager.com/leadershipmodell/): <https://www.doppler-manager.com/leadershipmodell/>
- NN Publishing. (2019). Die Tools für neues Arbeiten. (N. P. GmbH, Hrsg.) *Neue Narrative*.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. München: Franz Vahlen.
- Redaktion, H. O. (13. November 2019). *Human Resources Manager*. Abgerufen am 01. 11 2020 von [www.humanresourcesmanager.de](https://www.humanresourcesmanager.de/news/initiative-chefsache-fuehrungspositionen-immer-weniger-deutsche-wollen-verantwortung-uebernehmen.html): <https://www.humanresourcesmanager.de/news/initiative-chefsache-fuehrungspositionen-immer-weniger-deutsche-wollen-verantwortung-uebernehmen.html>
- Spilker, M. (27. Februar 2020). *Bertelsmann Stiftung*. Abgerufen am 01. 11 2020 von [www.bertelsmann-stiftung.de](https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/februar/jede-dritte-fuehrungskraft-in-deutschland-steckt-in-einer-identitaetskrise): <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/februar/jede-dritte-fuehrungskraft-in-deutschland-steckt-in-einer-identitaetskrise>

Transformation in der Praxis

**Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?**

„Self-management“

- eine Einführung,

**Lisa-Marie Hoffmann, Team 2, WS, LMU
2020/21**



Bildquelle: <https://cmesolutionltd.com/the-importnce-of-self-management-skills/>

1. Neue Spielregeln der Zusammenarbeit

Veränderungen der betrieblichen Gegebenheiten fordern ein permanentes Sich-neu-Ausrichten. Vor allem in Krisensituationen, wie die Corona-Pandemie eine ist, erreichen die veränderten „Spielregeln der Zusammenarbeit“ (Diedrichs et al., 2009, S. 292) ein hohes Maß.

Die Corona-Pandemie stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, die so nie vorherzusehen waren. Plötzlich sind Betriebe dazu gezwungen, sich auf die Digitalisierung einzulassen und sich den Umständen anzupassen. Diese schnelle Veränderung ist jedoch nicht leicht umzusetzen.

Zudem kommt, dass Hierarchien in Unternehmen immer weiter abgebaut werden. Auch die Umstände im Home-Office lassen Machtpositionen nur schwer erkennen. Führungskräfte verlieren an Autorität und somit ist die Selbstorganisation jedes einzelnen Mitarbeiters gefragt (Minnig, 2020, S. 113).

Um mit den entstandenen Unsicherheiten besser umgehen zu können, widmet sich dieser Report dem Tool „Self-management“. Zuerst wird in das Tool eingeführt, indem seine wesentlichen Prinzipien erklärt werden. Danach wird eine Schritt-für-Schritt Anleitung für einen Tool-Test gegeben, die jedes Unternehmen auf sich anwenden kann. Dieser Report enthält zudem Vorschläge zur weiteren Lektüre um das Thema nach Belieben vertiefen zu können.

2. Self-management und seine Facetten

Mit Self-management ist nicht allein die Ordnung auf dem Schreibtisch gemeint. Dazu zählen viele verschiedene Fähigkeiten. Unter anderem sollte man durch authentische Strategien Ziele setzen, die anschließend nach Wichtigkeit und Fertigstellungsdatum priorisiert werden. Für das Erreichen der Ziele, sollten konkrete Pläne erstellt werden, die dann auch konsequent umgesetzt werden. Die Ergebnisse und Fortschritte sollten nach der Durchführung kontrolliert werden um aus Fehlern zu lernen und daraus Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz abzuleiten. Denn über diese Fehler oder Konflikte, die durch konstruktives Feedback erkannt werden können, sollte innerhalb eines Teams berichtet werden um sie als Chance zur Entwicklung zu sehen.

Zentrale Strategien sind dafür die selbstständige

- Motivation,
- Eigenbeobachtung,
- Erinnerung,

- Belohnung beziehungsweise Bestrafung und
- sinnvolle Bewertung der eigenen Überzeugungen und Sichtweisen. (Simon, 2019)

Die Rolle der Führungskräfte

Selbstmanagement hat als Ziel, unabhängiger von äußeren Einflüssen zu werden. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie die Komplexität im Unternehmensalltag reduzieren können. Klare Ziele können besser erreicht werden, weshalb die Führungskraft erst einmal selbst erfolgreiche Selbstführung auf sich anwenden muss, bevor sie es an ihre Mitarbeiter*innen weitergibt.



Bildquelle: <https://www.joachimsimon.info/2019/02/08/die-9-strategien-fuer-erfolgreiche-selbstfuehrung/>

Selbstmanagement geht vom Individuum nach Außen, weshalb die Führungskraft einen bedeutenden Beitrag im Prozess hin zum Selbstmanagement jedes/r einzelnen Mitarbeiter*in leistet. Sie muss ihre Ziele klar definieren, damit sie jene eindeutig an andere weitergeben kann. Führungskräfte können das Priorisieren von bestimmten Tätigkeiten für ihre Mitarbeiter*innen übernehmen und ihnen so dabei helfen, den Blick für das Wesentliche zu schärfen, bis die Mitarbeiter das selbst genug verinnerlichen und eigenständig umsetzen können. (Simon, 2019)

Stephen Covey verfasste passend dazu einen Bestseller mit dem Kapitel: „Seek first to understand, then to be understood.“ (Covey, 1989). Das bedeutet im übertragenen Sinne, dass die Führungskraft die Aufgaben und ihre Ziele erst selbst verstanden und konkretisiert haben muss, bevor sie diese verständlich an ihre Mitarbeiter weiter kommunizieren kann.

Ist mein Unternehmen geeignet für einen Tool-Test zu Self-management?

Das Tool des „Self-managements“ ist aufgrund der eben genannten Vielfalt auf alle Unternehmen anwendbar, die sich aufgrund von Veränderung unsicher fühlen und Klarheit in ihre kurz- und langfristigen Ziele bekommen wollen. Das Tool ist außerdem notwendig für eine reibungslose Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Durch das selbstständige (an sich) Arbeiten, wird jeder einzelne Mitarbeiter verlässlicher, was für eine reibungslose Unternehmensführung essenziell ist.

3. Theoretische Ansätze für Selbstmanagement

Selbstmanagement ist ein weitgefasster Begriff, der daher ganz unterschiedlich aufgenommen und interpretiert werden kann. Unzählige Seminare und Publikationen wurden zu diesem Thema schon veröffentlicht (Reither, 2012, S.39). Die meisten Strategien beziehen sich auf Zeitmanagement. Der bekannte Selbstmanagement-Theoretiker Lothar Seiwert erkannte aber, dass der Selbstmanagement-Begriff weitaus mehr umfasst und verfasste deshalb das Buch „Balance Your Life: Die Kunst, sich selbst zu führen“, in dem er alle Bereiche des Lebens in Bezug auf Selbstmanagement und der Work-Life-Balance berücksichtigt (Seiwert, 2010).

Eine andere klassische Auffassung stammt von dem Amerikaner Stephen R. Covey. Er spricht in seinen Büchern von vier „generations“, die alle Bereiche des Selbstmanagements umfassen sollen:

In der ersten Phase dreht sich alles um To-Do-Listen, die dabei helfen, sich seine Aufgaben zu merken und zeitlich passend einzuteilen. (Covey, 1994, S. 22)

Um alle organisatorischen Schwierigkeiten in allen Bereichen des Lebens zu lösen, geht er im nächsten Schritt weg von Zeitmanagement, hin zur Planung. Covey rät dazu, dass man früh genug Pläne schaffen solle und sich auf seine Aufgaben ausreichend vorbereiten solle.

In der dritten „generation“ konkretisiert er die zweite Phase. Covey spricht davon, man solle seine Ziele konkretisieren und sich die Frage stellen: „What do I want?“. Hierbei solle sich der Handelnde auf sich selbst konzentrieren und klare Ziele und den Weg dorthin definieren. Die Ziele sollen geordnet und priorisiert werden.

In der vierten Phase geht Covey wie Lothar Seiwert davon aus, dass Zeitmanagement mit „life-leadership“ ersetzt werden solle. Fragen, die das ganze Leben betreffen, sollen betrachtet werden. Die Lebensqualität im Allgemeinen steht im Fokus. (ebd.)

4. Bildliche Darstellung von Self-management

Self-management umfasst viele verschiedene Bereiche. Diese unterschiedlichen Ausrichtungen können wie die Äste eines Baumes gesehen werden. Sie gehen in unterschiedliche Richtung und führen doch wieder alle zusammen in einem Stamm. Die einzelnen „Äste“ des Selbstmanagements sind beispielsweise die „Eigeninitiative“, der „Lernprozess“ oder „analytische Fähigkeiten“, die einem dabei helfen, seine Aufgaben richtig zu priorisieren. In der folgenden Abbildung sind weitere Ausprägungen des Selbstmanagements aufgelistet:



Bildquelle: <http://cysticfibrosis.com/you-data-your-questions-on-self-management/>

Dieser Baum kann aber auch in die Relation von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern interpretiert werden. In der Mitte des Selbstmanagements steht die Führungskraft. Sie gibt über die „Äste“ Hilfestellungen zu beispielsweise „Produktivität“ weiter und zeigt sich „ehrlich“ und „flexibel“. Die Führungskraft gibt diese Werte an die Mitarbeiter*innen weiter, sodass die „Äste“ stark gedeihen, damit am Schluss ein effizientes Ergebnis „blüht“.

Wichtig für das Selbstmanagement untereinander und für einen selbst, ist vor allem die „communication“ (links unten). Beispielsweise sollten Kollegen Probleme ansprechen, um diese zu lösen („problem solving“). Der Philosoph Norbert Wiener erkannte, dass Kommunikation wichtig für die Regulierung von sozialen

Organisationen ist und bezeichnete sie daher in seiner Wissenschaft zur Kybernetik als „Kunst des Steuerns“. (Reither, 2012, S. 40)

5. Konkrete Vorgehensweise während des Tool-Test

Die Zeiteinteilung

Um Selbstmanagement auch im eigenen Unternehmen mit Kolleg*innen erfolgreich zu verbessern, lohnt es sich, einen ganzen Nachmittag für einen „Tool-Test“ zu verwenden. Dafür löst sich die ganze Abteilung für ein paar Stunden von ihren sonstigen Aufgaben los und versucht gemeinsam Lösungen zu finden, welche die interne Kommunikation betreffen.

Die Rollenvergabe

Zu Beginn wird eine Person aus dem Team zum „Facilitator“ ernannt, dieser hat die Aufgabe, auf die Rahmenbedingungen des Tool-Tests zu achten. Dazu gehören beispielsweise die Berücksichtigung von grundlegenden Diskussionsregeln, wie seinen Gesprächspartner ausreden zu lassen, oder auch die zeitliche Begrenzung einzuhalten (Röll, 2016). Ebenfalls wird die Rolle des „secretary“ an eine*n Mitarbeiter*in übergeben, der die Agenda strukturiert und alle Probleme mit ihren Lösungsvorschlägen mitschreibt.

Die Problemfindung

Zuerst werden die verschiedenen Bereiche des Selbstmanagements vorgestellt. Die Diskussionsrunde wird gestartet, indem dann allgemein nach Problemen in Bezug auf Selbstmanagement gefragt wird. Vor allem während der Corona-Krise kann der Fokus auf Schwierigkeiten in Bezug auf die Home-Office Situation gelegt werden, da das Arbeiten von Zuhause aus eine große Eigeninitiative verlangt und Kommunikationsprobleme mit sich bringt.

Die Priorisierung der Probleme

Nachdem alle Problematiken gesammelt wurden und somit verdeutlicht wurde, dass interne Spannungen existieren, werden nun einzelne Begriffe, die Selbstmanagement verdeutlichen, aufgeführt. Dafür kann zum Beispiel der Selbstmanagement-Baum aus Kapitel 4 verwendet werden. Jede*r einzelne Mitarbeiter*in soll sich nun für einen Begriff entscheiden, der ihm am wichtigsten ist oder bei dem er oder sie die größte Schwachstelle sieht. Eine Strichliste hilft dem „secretary“, die einzelnen Stimmen zu zählen. Der Begriff oder die Begriffe mit den meisten Stimmen werden nun genauer besprochen.

Wie viele Themen bearbeitet werden, ist zeitabhängig. Bekommt beispielsweise der Begriff „Kommunikation“ die meisten Stimmen, wird zuerst erfragt, ob dieser Bereich gewählt wurde, weil schon Probleme diesbezüglich existieren oder dieser Punkt nur verbessert werden soll.

Die Verbesserungsvorschläge

In beiden Fällen werden alle Meinungen eingeholt und Verbesserungsvorschläge gesammelt. Der „secretary“ sammelt die Wünsche und Vorschläge. Für die Lösung von Kommunikationsschwierigkeiten, könnte die Mitschrift folgendermaßen aussehen:

1. Priorität: Kommunikationsschwierigkeiten im Home-Office

Gesammelte Verbesserungsvorschläge:

- Microsoft Teams statt E-Mails für die interne Kommunikation verwenden,

Vorteil: Anrufe möglich + Gespräche nach Gesprächspartner geordnet (Chats!)

- Morgentliches Meeting mit der ganzen Abteilung einführen, bei dem die täglichen

Aufgaben besprochen und aufgeteilt werden + Klärung von Fragen

Ziel: Verbesserung des eigenständigen Arbeitens im Home-Office → Selbst-management

Das Team versucht die Verbesserungsvorschläge zukünftig gewissenhaft umzusetzen. Wichtig ist hierbei auch zu erwähnen, wie wichtig Selbstmanagement für eine effiziente Erfolgssteigerung ist und dass die Führungskraft selbst einen großen Teil dazu beiträgt, die Kommunikation zu verbessern, indem sie ihre Mitarbeiter*innen klar über ihre Aufgaben informiert.

Das Ende der Diskussionsrunde

Nachdem alle Lösungsvorschläge gesammelt wurden, werden nun weitere Fragen beantwortet. Danach findet die Reflexionsrunde statt, diese wird im nächsten Kapitel genauer erläutert.

Das Merkblatt

Nach der Diskussionsrunde kann der „secretary“ ein Merkblatt für alle Mitarbeiter*innen mit den größten Schwierigkeiten und ihren Lösungen erstellen, damit der Lerneffekt für die Zukunft erhalten bleibt. Das Merkblatt enthält auch die grundlegenden Prinzipien zu Self-management und kann mit Motivationssprüchen ausgeschmückt werden. Hier ein Beispiel:



Bildquelle: <https://www.fearlessmotivation.com/2018/07/31/highly-effective-people-stephen-covey/>

6. Fallstricke und Empfehlungen für den Praxis-Test

Wie in Kapitel 5 erwähnt, endet die Diskussionsrunde mit der Reflexion des Tool-Tests. Eine Reflexion kann während oder nach einem Lernprozess stattfinden (Korthagen et al., 2002, S. 73). Sie dient dazu, sich dem eigenen Lernprozess bewusst zu werden und ihn in das Geschehen besser einzuordnen. (Hilzensauer, 2008, S. 1). Dabei kann Verschiedenes in den Blick genommen werden. Die Fragen: „Was lief gut oder schlecht?“ und „Was würden wir nächstes Mal anders machen?“ können zum Beispiel während der Reflexion beantwortet werden.

Besonders wichtig ist es, während des Tool-Tests die Zeitbegrenzung einzuhalten, weil die Mitarbeiter*innen nicht unnötig lange von ihren wichtigen Aufgaben abgehalten werden sollen. Die Rolle des „Facilitators“ sollte also ein*e pflichtbewusste*r Mitarbeiter*in übernehmen, die gleichzeitig darauf achtet, unnötige Diskussionen zu vermeiden.

Die Moderation der Diskussion kann die Führungskraft selbst übernehmen. Empfohlen wird allerdings ein*e externe*r Moderator*in, damit auch Probleme in Bezug auf die Führungskraft einfacher angesprochen werden können.

Die Schwäche dieses Tools ist gleichzeitig seine Stärke: Selbstmanagement ist sehr facettenreich. Dadurch kann man schnell den Überblick verlieren. Um dem entgegenzuwirken, erweist sich das Merkblatt aus Kapitel 5 als hilfreich.

Andererseits ist die Breite des Selbstmanagements äußerst interessant, weil sie in fast allen beruflichen, als auch privaten Lebenslagen Anwendung findet und einen Teil zu vielen Problemlösungen beiträgt.

Literaturverzeichnis

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Fireside Book.

Covey, S. R. (1994). *First Things First*. Free Press.

Diedrichs, A., Krüsi, D. & Storch, M. (2009). Effiziente Einführung neuer Führungskräfte und Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell. *Psychologie in Österreich 2009*(4), 292-299. Online abgerufen unter: https://ismz.ch/daten/artikel_psychologie_in_oesterreich_20100514.pdf (04.12.2020)

Häcker, T., Hilzensauer, W. & Reinmann, G. (2008). Theoretische Zugänge und Methoden zur Reflexion des Lernens. Ein Diskussionsbeitrag.: Editorial zum Schwerpunktthema "Reflexives Lernen". *Bildungsforschung*, 5(2), 1-4. Schwerpunkt „Reflexives Lernen“. Online abgerufen unter: <https://bildungsforschung.org/ojs/index.php/bildungsforschung/article/view/74/77> (01.01.2021)

Korthagen, F. A. J., Kessels, J., Koster, B., Lagerwerf, B., & Wubbels, T. (2002). *Schulwirklichkeit und Lehrerbildung. Reflexion der Lehrertätigkeit*. EB-Verlag.

Minnig, C. (2020). Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation?. In M. Vilain (Hrsg.), *Wege in die digitale Zukunft: Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft?* (S. 113 – 124). Online abgerufen unter: <https://doi.org/10.5771/9783748907008-113> (04.12.2020)

Reither, S. (2012). Kultur als Unternehmen: Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im Kulturbetrieb. Online abgerufen unter: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-00526-9> (28.11.2020)

Röll, J. (2016). Structure & Process: Beautiful Work: Organisational Development Consulting. Workshop Design & Meeting Facilitation. Online abgerufen unter: <http://structureprocess.com> (01.12.2020)

Seiwert, L. (2010). *Balance Your Life: Die Kunst sich selbst zu führen* (4. Auflage). Piper.

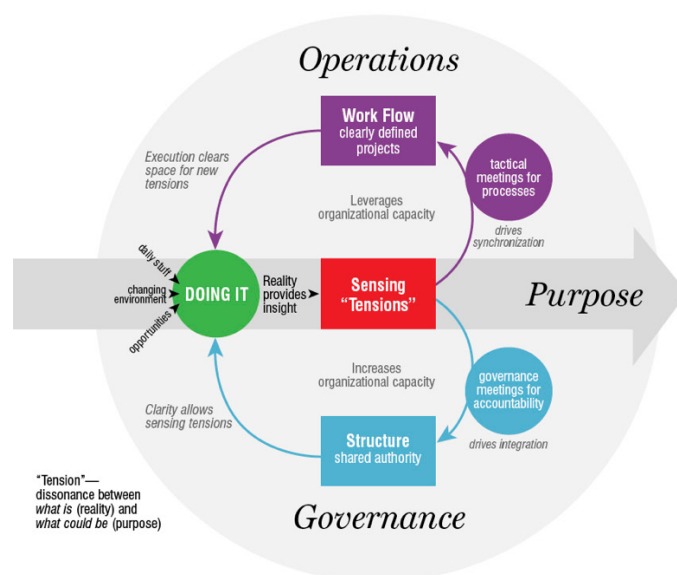
Simon, J. (2019). Die 9 Strategien für erfolgreiche Selbstführung.
Online abgerufen unter:
<https://www.joachimsimon.info/2019/02/08/die-9-strategien-fuer-erfolgreiche-selbstfuehrung/> (8.12.2020)

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

**„Spannungsbasiertes Arbeiten mit Fokus
auf das integrative Entscheiden in
Governance Meetings“- eine Einführung**

Layla Haas, Team 2, WS, LMU 2020/21



1. Spannungen als der „Treibstoff der Organisation“

Der Arbeitsalltag zeigt, dass Individuen oft aus Angst und Scham vor Unverständnis aus dem betrieblichen Umfeld, Spannungen für sich behalten und diese ungern mit ihrem Umfeld teilen. Sei es beispielsweise die Sorge, dass man die vom Vorgesetzten zugeteilten Aufgaben nicht alleine schafft oder eine innovative Idee, die man mit seinem Team nicht teilt, aus Angst Kolleg*innen zu nerven oder anzuecken. Aber auch externe Faktoren, wie z.B. der durch Covid-19 bedingte Umstieg vieler Unternehmen zur Arbeit im Homeoffice, können Ursache für Spannungen sein. Es entstehen Sorgen wie: „Mir fehlt der persönliche Austausch mit meinen Kolleg*innen“ oder „Ich habe das Gefühl weniger informiert über Abläufe und Projekte zu sein“. Spannungen können, wenn sie von einem/einer Einzelnen gestemmt werden müssen, den persönlichen Arbeitsalltag erschweren und die Produktivität mindern.

Das spannungsbasierte Arbeiten fokussiert sich dabei weniger auf das negative Empfinden, welches oftmals in Unternehmen mit dem Wort Spannung verbunden wird. Spannungen werden als „Treibstoff der Organisation“ (Hochreiter, S. 5) verstanden, da sie neben Konflikten und Problemen, auch Ideen, Anregungen und Wünsche, die sich auf das Unternehmen oder auf die Arbeit im Unternehmen beziehen, beinhalten (vgl. ebd.). Evolutionsbedingt ist der Mensch dazu geneigt, sich in Konfliktsituationen impulsiv zu verhalten, was in den meisten Fällen eher ein Lösen des Konflikts oder ein Aufheben der Spannung verhindert (Proksch 2010, S. 4). Die verschiedenen Arten von Spannungen können im Wirtschaftsleben von Unternehmen innerbetrieblich (unter Kollegen/ Team/ zu Führungspersonen oder usw.) und/oder außerbetrieblich (Kunden, Lieferanten usw.) auftreten. Das Tool ist eine Möglichkeit inner- und außerbetriebliche Spannungen in einem Team zu klären, gemeinsam Maßnahmen zur Spannungslösung zu finden und dadurch Innovations- und Produktivitätssteigerung zu schaffen (Marbacher et al. 2019, S.31).

Des Weiteren, wird durch den kommunikativen Austausch, welches das Tool beinhaltet, die betriebliche Kommunikation und Interaktion gefördert. Dies kann die Durchführung betrieblicher Prozesse erleichtern, die soziale Gemeinschaft im Unternehmen stärken und

sich positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirken (Wahren 1987, S.4).

2. Spannungsbasiertes Arbeiten: Gewaltfreie Kommunikation, Governance Meetings und integratives Entscheiden am Beispiel von Homeoffice

Voraussetzung des spannungsbasierten Arbeitens ist es, dass das Individuum zu der eigenen entstandenen Spannung steht und ihr Potential erkennt. Die Spannung kann, wenn sie einem Team vorgelegt wird, als eine Art Impuls dienen, positive Veränderungen herbei zu führen, die Produktivität zu steigern und zum Wachstum führen. Zwar kommen Spannungen oftmals zwischen zwei oder mehreren Menschen auf, das spannungsbasierte Arbeiten konzentriert sich jedoch auf die Spannung eines Individuums, da jeder Mensch beispielsweise Konflikte unterschiedlich emotional verarbeitet (Marbacher et al. 2019, S.29).

Um es leichter zu machen seine eigenen Bedürfnisse, die meist hinter einer Spannung stecken zu erkennen und in Worte zu fassen, bietet sich ein weiteres Tool, die gewaltfreie Kommunikation, an. Das Individuum beobachtet seine momentane Situation und wird sich seiner eigenen Bedürfnisse und Gefühle bewusst. Daraufhin erstellt es, auf Basis dieser drei Komponenten Bitten oder Vorschläge, die es in einem Team Meeting vorstellt (Rosenberg 2001, S.21). Dies lässt sich auch zu der in Stichpunkt „1. Spannungen als der „Treibstoff der Organisation““ genannten Spannung, der fehlenden sozialen Kontakte im Homeoffice, gut anwenden. Schließlich muss sich der Einzelne erstmal über sein unerfülltes Bedürfnis klar werden, was in diesem Beispiel der Wunsch nach sozialem Austausch wäre.

Ziel von spannungsbasiertem Arbeiten ist es, die individuellen Spannungen jedes Einzelnen zu notieren, zu sammeln und die Spannung im Team zu lösen. Das Individuum, das sein Spannungsempfinden gegenüber anderen Teammitgliedern deutlich macht, teilt sein Empfinden mit der Gemeinschaft der Teilnehmenden und baut dabei möglicherweise schon eine Distanz gegenüber der Spannung auf (Marbacher et al. 2019, S.29). Das Individuum wird sich

beispielsweise seinem momentan nicht befriedigten Bedürfnis nach sozialem Austausch bewusst und teilt dieses Verlangen, z.B. als Wunsch nach mehr Kommunikationsmöglichkeiten, den anderen Teammitgliedern mit.

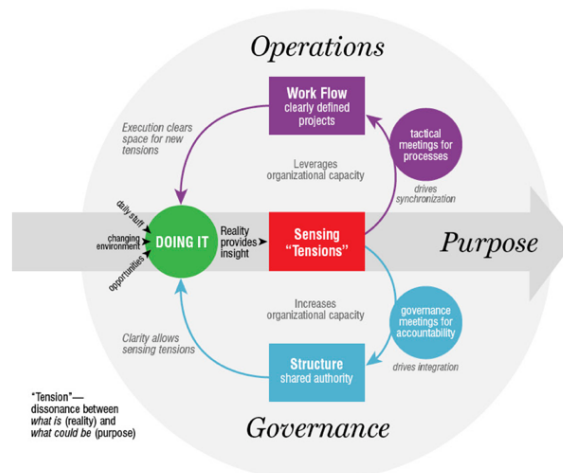
Dies wird in Meetings mit einem sogenannten „Facilitator“, einer neutralen und inhaltlich nicht involvierten Person, die die Verantwortung für das Meeting übernimmt, durchgeführt. Der „Facilitator“ kontrolliert die Zeit und fungiert quasi als Schiedsrichter bezüglich der Einhaltung der Regeln im Gespräch. Zudem ist es Aufgabe des „Facilitators“, den Blick der Gesprächsgruppe, auf die in einem Zeitpunkt jeweils angesprochene Spannung, zu fokussieren. Neben sogenannten Sync Meetings (Unterform des Tactical Meeting) ist das Holocry Governance Meeting eine Form, spannungsorientiert in Meetings zu arbeiten (Hochreiter, S. 8-18).

Da hierbei jeder Einwand eines Teammitglieds Gehör findet und integriert wird, ist auch von integrativem Entscheiden die Rede. Schließlich kann die Spannung entweder durch das Teilen von Informationen oder durch das Empfangen von Informationen anderer Teammitgliedern aufgelöst werden (Marbacher et al. 2019, S. 28ff.). Der Spannungsinhaber oder die anderen Meeting Teilnehmer entwickeln während des Prozesses des integrativen Entscheidens z.B. den Vorschlag, eine tägliche virtuelle Kaffeepause einzuplanen, die den persönlichen Austausch untereinander trotz Homeoffice fördern kann. Manche Spannungen lassen sich jedoch nur durch Handlungen beheben, die Veränderungen in der Struktur, Verantwortlichkeit oder in Regelungen mit sich bringen (Marbacher et al. 2019, S.31). Diese Veränderungen können, auf Basis der Betrachtung von Fakten und möglicher Kritikpunkte, Chancen für Innovations-/ und Produktivitätssteigerung sein (Eugster/Langhans 2019, S.10).

3. Die wichtigsten Kennzeichen und Merkmale spannungsbasierten Arbeitens:

- Spannungsbasierter Arbeiten: Spannung als Potential für Wachstum und Produktionssteigerung
- Achtsamkeit bezüglich der eigenen Gefühle und Bedürfnisse, um eigene Spannungen zu erkennen
- Mut und Offenheit seine persönlichen Spannungen zu teilen
- Meinung eines jeden Teammitglieds wird in den Prozess integriert
- Vom „Ich“ zum „Wir“
- Auflösen der Spannung als „Teamarbeit“
- Förderung der Nähe unter den Kolleg*innen
- Methode zur Problembewältigung und Verbesserung betrieblicher Vorgänge bzw. Strukturen
- Kommunikationsoptimierung durch gezieltes Ansprechen
- Gleichberechtigung aller Mitglieder*innen
- Kollaboration auf Augenhöhe
- Ausnahme: inhaltlich nicht involvierter Schiedsrichter*in („Facilitator“)
- Verbesserung der (Team-/ Arbeits-)Atmosphäre
- „Ständige Weiterentwicklung der Organisationsstruktur“ (siehe Röll 2017)
- „Entwicklung auf Basis realer Daten“ (siehe ebd.)
- „Experimentelle Weiterentwicklung – Lernende Organisation“ (siehe ebd.)

4. Spannungen erkennen und lösen in Governance-/ Operationsmeetings



Quelle der Abbildung:
<https://medium.com/@pepiinvandekamp/holacracy-5bd83a5117c1>

→ Spannungen haben einen bestimmten Zweck („Purpose“) und lassen sich in zwei Spannungsbereiche differenzieren: Spannungen, die den operativen Bereich wie z.B. Prozesse („Operations“) und solche, die den Bereich der Verantwortlichkeit („Governance“) betreffen. → Daraus lassen sich zwei Meeting-Formen ableiten.

Der Tool Report wird sich im folgenden Abschnitt auf die Durchführung eines Governance Meetings fokussieren, wobei Governance „die Summe [sic!] aller Aktivitäten, die dazu dienen, Ziele zu bestimmen und dann die Entscheidungen zu treffen und weiterzuentwickeln, die die Menschen dahin führen, diese Ziele zu erreichen“ (siehe Bockelbrink et al, S.27), meint.

5. Die „Tactics“ des spannungsbasierten Arbeitens in Governance Meetings durch integratives Entscheiden – Eine Schritt für Schritt Anleitung

Vorbereitung: Die allgemeine Aufgabe des Teams ist es, gemeinsam einen „Facilitator“ zu wählen, der die Gesprächsleitung übernimmt (Röll 2016).

Die allgemeine Definition eines „Facilitators“, beschreibt eine Person, die das Arbeiten in einer Gruppe erleichtert, indem er/ sie während der Teilnahme der Gruppe strukturierende und leitende Maßnahmen ergreift (Rees 2015, S. 3 f.).

Zusammenkommen von Teammitgliedern in einem Meeting (virtuell oder persönlich):

1. **Check-In:** Alle Meeting Teilnehmenden geben einander Auskunft darüber, was sie benötigen, um vollständig präsent am Meeting teilnehmen zu können. Diskussionen sollen hier allerdings erstmals vermieden werden (Röll 2016).
2. **Administratives:** Nun ist es Aufgabe des „Facilitators“ zu klären, inwiefern irgendwelche Belange oder Bedürfnisse vorliegen, die das Meeting beeinträchtigen könnten. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn der Meeting Raum nur für eine begrenzte Zeit zur Verfügung steht. Der „Facilitator“ muss sichergehen, dass alle Rahmenbedingungen zur

Durchführung des Meetings sichergestellt sind (vgl. Röll 2016/ Cengiz 2017).

3. **Agenda:** Die Strukturierung der Agenda, die im Folgenden erstellt wird, übernimmt die Rolle des „Secretary“ (siehe Pfaff), der/die ebenfalls zuvor vom Kreis der Teilnehmenden gewählt und ernannt werden sollte. An dieser Stelle wird es wichtig, dass sich die Teilnehmenden ihrer Spannung bewusst machen und bereit sind diese mit ihrem Umfeld zu teilen → Bezug: Gewaltfreie Kommunikation.

Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit seine Spannung in knappe Stichworte (maximal 1-2) umzuwandeln und als einen Agendapunkt darzulegen. → Dies erleichtert im Nachhinein die Spannung zum/ zur jeweiligen Teilnehmer*in zurückverfolgen zu können und dient der Übersichtlichkeit.

Tipp: Agendapunkte von zwei verschiedenen Personen werden, auch wenn sie thematisch ähnlich sind, nicht zusammengefasst. → Spannungen sind von Person zu Person individuell (vgl. Röll 2016/ Cengiz 2017).

4. **„Bearbeiten der Agendapunkte“** (siehe Cengiz 2017): Zu Beginn ist festzulegen, nach welchem Muster man die Agendapunkte besprechen möchte. Der „Facilitator“ kann die einzelnen Agendapunkte, von oben nach unten oder nach einer anderen vorher abgestimmten Präferenz, ansprechen (Röll 2016).

→ Bei der Bearbeitung der Agendapunkte wird nach dem Modell des integrativen Entscheidens vorgegangen (vgl. Pfaff):

- 4.1 **Spannung und Vorschlag vorstellen:** Ruft der „Facilitator“ den Agendapunkt und damit die Spannung eines/einer Teilnehmers/Teilnehmerin auf, stellt der/die jeweilige Teilnehmer*in seine Spannung nochmals vor und gibt bestmöglich schon Vorschläge zur Spannungsbehebung. Die anderen Meeting Teilnehmer*innen können dem/der Spannungsinhaber*in durch eigene Vorschläge bei der Spannungslösung behilflich sein. Ist der/die Spannungs-Inhaber*in mit der

Entwicklung des Vorschlags zufrieden, wird der, bis dahin bestehende Vorschlag vom/von der „Sekretär*in“ verschriftlicht (Röll 2016).

Anmerkung: Kommt es vor, dass eine Person die Spannung eines Anderen stellvertretend anspricht und somit selbst nicht Spannungsträger ist, wird die Vorstellung des Einzelnen unterbrochen→ Begründung: Jeder soll seine eigene, individuelle Spannung zum Prozess beitragen (Marbacher et al. 2019, S. 32).

- 4.2 **„Klärende Fragen“** (siehe Cengiz 2017) / „Clarifying Questions“ (siehe Röll 2016): Die Teilnehmer*innen können bezüglich des schriftlich festgehaltenen Vorschlags, Fragen stellen, um diesen besser zu verstehen und nachvollziehen zu können.

Wichtig: Dieser Schritt beinhaltet noch kein Feedback zum Vorschlag! (vgl. ebd.)

- 4.3 **Reaktions- und Feedback- Runde:** Jedes Teammitglied kann nun einmal persönlich Rückmeldung zum Vorschlag geben, jedoch kommentiert der/die Spannungsinhaber*in das Feedback der Gruppe nicht. Der „Facilitator“ kontrolliert und verhindert rechtzeitig, dass keine Diskussionen entstehen (vgl. Röll 2016/vgl. Fritz 2018).

- 4.4 **„Ändern und Klären“** (siehe Cengiz 2017) / **„Amend & Clarify“** (siehe Röll 2016): Der/Die Vorschlaggebende/Spannungsinhaber*in kann nun bezüglich der Rückmeldungen Stellung beziehen und anhand des Feedbacks aus seinem Umfeld, den Vorschlag abändern und verbessern (Fritz 2018). Hier wird auf eine weitere Rückmeldungsrunde verzichtet (Röll 2016).

- 4.5 **„Einwände integrieren“** (siehe Fritz 2018) / **„Objection Round“** (siehe Röll 2016): Der „Facilitator“ richtet sich nun an die Gruppe und fragt gezielt nach Einwänden:

Achtung: Hat der/die Einzelne einen Einwand, sollte das Teammitglied diesen teilen, denn ein unausgesprochener Einwand würde, dem Erreichen der Ziele aller

Teammitglieder und der dahinterstehenden Organisation, letztendlich mehr schaden. Ein Einwand kann womöglich nicht beabsichtigte Folgen und Möglichkeiten für Verbesserungen des Vorschlags aufzeigen (Bockelbrink, S.37).

Keine Einwände→ schriftliche Aufnahme und unmittelbare Gültigkeit des Vorschlags.

Einwände per Handzeichen (vgl. Bockelbrink, S.54)→ Test auf Gültigkeit des Einwandes→ Einwand ist gültig→ Der Einwand muss in den Vorschlag integriert werden. Alle Teilnehmer*innen können sich an der Lösungsfindung beteiligen, jedoch steht der/die Spannungsträger*in, wie auch die Person mit dem Einwand im Mittelpunkt (Marbacher et al. 2019, S. 30).

5. **Check-Out:** Jeder kommt bei der rückblickenden Reflexion zum Meeting zu Wort. Der „Facilitator“ beendet das Meeting mit einer Evaluation (vgl. Röll 2016/ Bockelbrink, S.112).

6. Hilfestellungen, Hinweise und Tipps für die praktische Umsetzung eines Governance Meetings

Allgemein lässt sich ein Governance Meeting nach dem Prinzip des integrativen Entscheidens persönlich z.B. vor Ort im Unternehmen, aber auch virtuell z.B. per „Zoom“ umsetzen. Findet die Durchführung vor Ort, mit physischer Anwesenheit aller Teilnehmenden statt, bietet sich die Bearbeitung durch ein Zusammensitzen in einem Stuhlkreis an. Dieser vermittelt jedem/jeder Teilnehmer*in, dass er/sie als gleichberechtigte(r) Akteur*in anerkannt wird und betont, dass es sich beim Prozess des integrativen Entscheidens, um ein Lösen der Spannung im Team und in der Gemeinschaft aller Teilnehmenden handelt.

Die Erkenntnis, wie viele Personen letztendlich am Zeitpunkt der Realisierung des Tool-Tests teilnehmen, spielt bei der Planung unabhängig ob es zu einer Ausführung vor Ort oder virtuell kommt, für das Zeitmanagement eine wichtige Rolle. Trotzdem bietet es sich vor

allem im Virtuellen, bei einer höheren Anzahl an (von ungefähr 15) Teilnehmenden an, „Breakout-Rooms“ zu erstellen und das Team aufzuteilen. Die Produktivität und Übersichtlichkeit können so, trotz der digitalen Umsetzung des Verfahrens, erhalten bleiben.

Allgemein macht es Sinn, die gesammelten Spannungen und Lösungen zu verschriftlichen. Findet der Test im virtuellen Rahmen statt, kann hierbei auf die Funktion eines digitalen Whiteboards zurückgegriffen werden, welches die Teilnehmer*innen währenddessen individuell bearbeiten können. Einerseits kann so das Meeting bestmöglich strukturiert und die Durchführung anhand eines Leitfadens erleichtert werden. Andererseits bietet sich im Anschluss des Praxis Tests für die Teilnehmenden die Möglichkeit, auf den Prozess zurückzublicken. Gesammelte Spannungen die, z.B. aufgrund der begrenzten Zeit während des Verfahrens, nicht bearbeitet wurden, können nun nachträglich und anhand der vorgegebenen Tool-Anleitung selbstständig, im Team, bearbeitet werden.

Hinweise zur momentanen Spannungssituation innerhalb des Teams bzw. des Unternehmens, anhand eines Vorgesprächs oder eines kleinen Kennenlernens, können bei der Vorbereitung des Praxis Test enorm hilfreich sein. Ein Beispiel dafür wäre, wenn ein/eine Vertreter*in der Teilnehmenden schon im Voraus davon berichtet, dass das Unternehmen momentan mit der Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice zu kämpfen hat. Toolleiter*innen können sich nun mit dem Thema auseinandersetzen und gegebenenfalls nach passenden Quellen und Inhalten suchen, die sie zu Beginn des Tests aufzeigen. Durch den lebendigen Einstieg in die Thematik fällt es den Teilnehmenden leichter sich zu öffnen und der Ideenfluss wird gefördert. Insbesondere Videos oder interessante Statistiken können die Teilnehmer*innen dazu bringen, aktiv ihre eigene Situation und Bedürfnisse zu reflektieren und persönliche Spannungen daraus abzuleiten.

Zu Beginn des Praxis Test, bietet es sich ein kurzes Briefing über den Ablauf des Prozesses des integrativen Entscheidens an. Es ist wichtig die Teilnehmenden darauf hinzuweisen, dass eine Fragerunde bzw. Feedbackrunde erst im späteren Verlauf des Verfahrens angeführt wird. Andernfalls würde eine vorzeitige Kritik womöglich, den ersten Schritt der Vorschlagsfindung beeinflussen. Die Übersichtlichkeit und

Effektivität, die das Tool des spannungsbasierten Arbeitens mit sich bringt, gehen somit verloren. Trotzdem dürfen sich die Teilnehmer*innen ihres Rechtes im Klaren sein, dass es ihnen zu einem bestimmten Zeitpunkt gestattet ist, mehr Details zum Vorschlag zu erfragen und/oder ihrer Meinung kund zu tun. Das steigert das wahrgenommene Gefühl von Wertschätzung und Gleichberechtigung unter den Teilnehmenden.

Während des integrativen Entscheidens ist es sinnvoll, ein gewisses Maß an Zeitpuffer einzuplanen, da es im Prozess auf das freie Reden und die Integration aller Meinungen ankommt. Es sollte vermieden werden, wegen Zeitmangels, auf die Meinung eines Teammitgliedes verzichten zu müssen. Trotz eines Zeitpuffers macht es bei einem Governance Meeting Sinn, solange es die Anzahl an Toolleiter*innen zulässt, die Rolle des „Facilitators“ auf zwei Personen aufzuteilen. Das Vorgehen nach dem integrativen Entscheiden verleitet unter Teilnehmenden nicht selten dazu, sich in einer Spannung zu verlieren und seinem/ihrer Team über die Hilflosigkeit der jeweiligen Situation zu berichten, anstatt aktiv zur Lösungs-/ bzw. Vorschlagsfindung beizutragen. Der/Die „Facilitator“ sollte erkennen, wann die eben beschriebene Situation eingetroffen ist und den Teilnehmenden als Mobilisator bzw. Stütze dienen und das Team durch Moderation zurück zur Vorschlagsfindung leiten. Andernfalls könnte ein solches Verhalten unter den Teilnehmenden, den zeitlichen Rahmen sprengen und eher frustrierend als zielführend sein. Betreibt man bezüglich der Rolle des „Facilitators“ Arbeitsteilung, kann eine Person das zeitliche Budget im Auge behalten, wohingegen der/die Andere versucht, den inhaltlichen Verlauf zwischen den Teilnehmer*innen zu beobachten und gegebenenfalls einzugreifen.

Zudem tendieren Teilnehmende oftmals dazu, ähnlich klingende Spannungen in eine Spannung zusammenzufassen, mit der Intention quantitativ mehr Spannungen zu lösen. Sollte ein/eine Teilnehmer*in solch einen Vorschlag tätigen, ist es angebracht, auf die Wichtigkeit von Individualität von einzelnen Spannungen hinzuweisen.

Literaturverzeichnis

Bockelbrink, Bernhard/James Priest/Liliana David (o. J.): Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden, in: S3, [online] https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf [22.12.2020].

Cengiz, Stephanie (2017): «Holokratie» statt Hierarchie?, in: *Neustarter Magazin*, 06.12.2017, [online] <https://neustarter.com/magazine/holokratie-statt-hierarchie>.

Dwarfs and Giants GmbH & Co KG (o. J.): Facilitation Training. Modul 1 Facilitation im Sync Meeting, Modul 2 Facilitation im Governance Meeting., in: *dwarfs and Giants. Rewriting the future of organization. Catalyzing the evolution of wholesome organizations.*, S. 5–18.

Eugster, Jeanine / Marc Langhans (2019): *Agile Arbeitsformen – (r)evolutionäre Organisationen?*, Basel, Deutschland: Planconsult W+B AG.

Fritz, Dr. Patrick (2018): Integrative Entscheidungsfindung, in: *Dr. fritz Führungskreise*, [online] <https://www.fritz.tips/integrative-entscheidungsfindung/> [26.11.2020].

Marbacher, Lena / Sebastian Klein / Louka Goetzke / Martin Wiens (2019): Die Tools für Neues Arbeiten: 16 richtig nützliche Tools für die Arbeit der Zukunft, in: *Neue Narrative*, S. 29–32.

Pfaff, Roger (o. J.): Governance Meeting, in: *Roger Pfaff*, [online] <https://rogerpfaff.de/holacracy/governance-meeting/> [26.11.2020].

Proksch, Stephan (2010): *Konfliktmanagement in Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*, Berlin Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.

Rees, Fran (2015): *The Facilitator Excellence Handbook*, 2. Aufl., San Francisco, United States: Pfeiffer.

Röll, Juliane (2017): Holacracy: Ein Ansatz für Klarheit und effektive Zusammenarbeit in Teams und Organisationen, in: *Structure and Process: Beautiful Work Structure-Organisational Development Consulting: Workshop Design and Meeting Facilitation*, [online] <http://structureprocess.com/de/was-ist-holacracy/> [19.11.2020].

Röll, Juliane (2016): Wie funktioniert ein Holacracy Governance Meeting?, in: *Structure and Process: Beautiful Work Structure-Organisational Development Consulting: Workshop Design and Meeting Facilitation*, [online] <http://structureprocess.com/de/blog/wie-funktioniert-ein-holacracy-governance-meeting/> [17.11.2020].

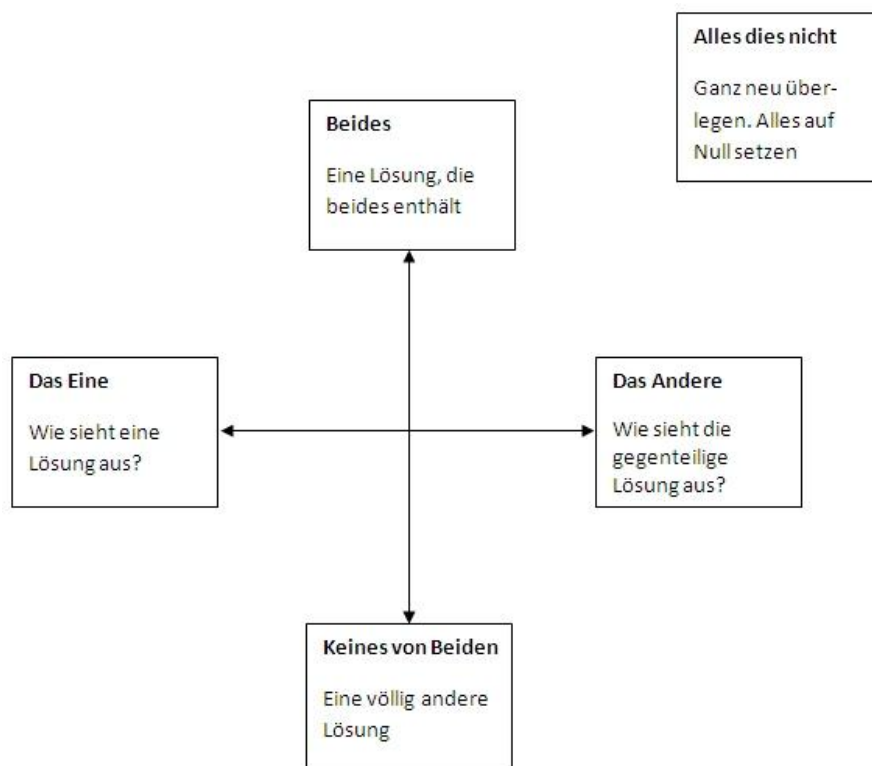
Rosenberg, Marshall B. (2001): *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*, 12. Aufl., Paderborn, Deutschland: Junfermann Verlag.

Wahren, Heinz-Kurt E. (1987): *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*, Berlin, Deutschland: Walter de Gruyter.

Transformation in die Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte und Kommunikation?

„Eine Entscheidungshilfe- Das Tetralemma“



Liebelt Anna

Seminarleiter: Hartmut Hübner, Sonja Michels

HF Kommunikationswissenschaft

Team 2

Wintersemester 2020/ 21

Abgegeben: 12. Januar 2021

1. Problemdarstellung

Viele Unternehmen sehen sich heutzutage mit „einer zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt konfrontiert“ (Howaldt et al., 2011). Dabei stehen vor allem die Globalisierung, der Standortwettbewerb und die zunehmend anspruchsvolleren Kundenwünsche im Vordergrund (Howaldt et al., 2011). Diese rapiden Veränderungen verursachen in vielen Firmen Probleme in der internen und externen Kommunikation: Botschaften werden missverstanden oder kommen bei den zuständigen Personen erst gar nicht an. Aber auch die Mitarbeiter stehen vor wichtigen Vereinbarungen. Es müssen oft Entscheidungen getroffen werden, für die es keine Lösung zu geben scheint: ein Dilemma. In einem solchen Fall kann das Tetralemma als Entscheidungshilfe dienen. Dieses kann auf jedes Unternehmen oder Personen angewendet werden, dass vor einer Schwarz- Weiß-Situation steht.

2. The Insights

„Das Tetralemma ist eine reine Entscheidungsaufstellung“ (Fritzsche, 2012), welches zunächst nur eine Entscheidung zwischen zwei Optionen ermöglicht. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um private oder berufliche Fragestellungen handelt. Das Instrument kann als Entscheidungsfinder eingesetzt werden, wenn der Klient die Optionen A und B in allen Varianten schon mehrfach durchdacht hat und dennoch zu keiner Entscheidung gelangen konnte (vgl. Fritzsche, 2012). Das Ziel des Tools ist es, „den Klienten von der rein mentalen, rationalen Ebene [wegzuführen]“ (Fritzsche, 2012). Da eine Abwägung der Vor- und Nachteile keine Option mehr ist, werden Alternativen auf Gefühlsebene getroffen. Der Klient soll dabei in seinen Körper horchen. Dieser gibt dann entscheidende Hinweise auf die für den Klienten richtige Entscheidung.

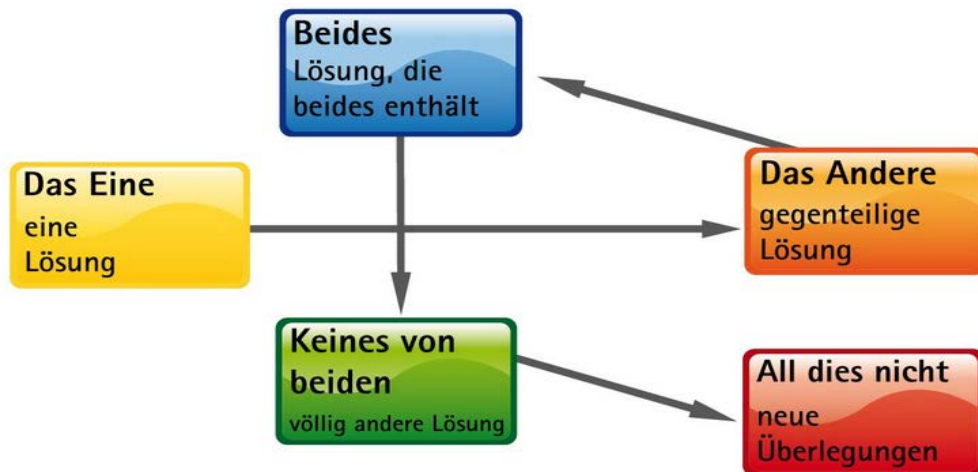
3. Motivation, Kompromissfindung, Möglichkeiten Abwägung

Für die richtige Umsetzung des Tools sind bestimmte Prinzipien unersetzlich. Dazu zählen

- Die Motivation des Kunden
- Der Wille zur Kompromissfindung
- Die Abwägung der Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung

Für die Umsetzung des Tools ist die wichtigste Voraussetzung also die Motivation, bzw. die Bereitschaft des Kunden eine Lösung für das vorliegende Entscheidungsproblem zu finden. Dazu zählt vor allem der Wille zur Kompromissfindung und somit auch die Abwägung erarbeiteten Möglichkeiten. Im Folgenden wird der Aufbau des Tetralemmas genau erläutert und dessen Ziele veranschaulicht.

4. Das Tetralemma



(Habedank, 2017)

Das Tetralemma dient als Entscheidungshilfe für Dilemma Situationen. Dabei ist es unwichtig, ob nur eine Person oder eine ganze Firma vor einer Problematik steht. Entscheidungen sind in jedem Fall schwierig, da oftmals keine passenden Alternativen gefunden werden oder diese nicht als anwendbar betrachtet werden. Mit einer systemischen Strukturaufstellung kann nun die Entscheidung zwischen den gesetzten Alternativen und den neue gewonnenen Entscheidungsvarianten gefällt werden (Habedank, 2017). „Im Prozess werden [dabei] Standpunkte geklärt, Werte geprüft und Blockaden aufgelöst“ (Habedank, 2017).

Für den Ablauf des Tetralemmas stehen fünf Komponenten zur Verfügung. Die Erste Komponente zeigt das Eine an. Im Klartext bedeutet das eine Lösung, die zumeist schon vom Klienten mitgebracht wurde. Dem gegenüber steht das Andere: also eine gegenteilige Lösung. Auch diese Alternativlösung ist meist schon im Vorhinein klar. In beiden Optionen erkennt der Entscheider Vor- und Nachteile. Um aus dieser Schwarz- Weiß- Situation zu gelangen, wird nun Komponente drei ins Spiel gebracht. Dieser Aspekt beinhaltet Beides- eine Lösung, die beide Elemente enthält. „Statt sich zwischen den ersten beiden Möglichkeiten zu entscheiden, tauchen [...] neue Aspekte auf, die den Betrachtungs- und Bewertungsrahmen des Entscheiders erweitern“ (Habedank, 2017). Dieser Aspekt erfordert eine gewisse Kompromissbereitschaft des Klienten und basiert zudem auf der Vereinbarkeit der Lösung mit der Realität. Im vierten Standpunkt- keines von beidem- können neue Sichtweisen und Überlegungen auf die Problematik angestellt werden. Hierbei zeigt sich auch, ob die Problematik vielleicht einen anderen Ursprung hat und die Lösung daher ganz woanders liegt (Vgl. Fritzsche, 2012). Die fünfte Komponente- dies und auch das nicht- ist „eine Art Joker- Position“ (Fritzsche, 2012). In dieser gelösten Außenposition steht es dem Klienten frei, sich Gedanken über die gewonnenen Erkenntnisse zu machen. Dabei „ist- und soll- alles möglich sein“ (Fritzsche, 2012). Die Lösung des Entscheidungsproblems kann hier in einer anderen Alternative liegen. Wichtig ist nur, dass der Klient seinem Denken freien Lauf lässt.

Im Vorbereitungsgespräch des Tests wird nicht in die Tiefe des Entscheidungsthemas gegangen. Hier werden nur kurz die bereits vorhandenen Vorschläge gesammelt, um das Aufstellungsszenario zu vereinfachen.

Im ersten Schritt wird das Szenario aufgebaut. Dafür werden gleichgroße, gleichfarbige Karten mit folgenden Aufschriften benötigt:

1. Das Eine
2. Das Andere
3. Beides
4. Keins von Beiden
5. Dies nicht und auch das nicht

Diese Karten werden in gleichem Abstand, kreuzförmig auf den Boden gelegt. Die fünfte Karte wird dabei etwas außerhalb der Aufstellung platziert. Wichtig ist hierbei, dass der Klient ausreichend Platz hat und somit gegebenenfalls Möbel weggeschoben werden müssen (vgl. Fritzsche, 2012).

Im nächsten Schritt wird der Klient vom Coach gebeten von vorne an die ersten beiden Karten heranzutreten und beide Alternativen in eigenen Worten zu benennen. Dabei wird geklärt, welche Bedeutung das Eine und das Andere für den Klienten haben. Hierfür wählt der Kunde jeweils ein Stichwort für eine Position. Daraufhin soll der Klient die Augen schließen und sich seiner Wahl bewusstwerden, ehe der Coach in der Aufstellung weitermachen kann (vgl. Fritzsche, 2012).

Im dritten Schritt beginnt die eigentliche Aufstellung des Tetralemmas. Dafür stellt sich der Kunde in entspannter Position vor die gelegten Karten. Der Coach beobachtet dabei die Körperhaltung des Klienten. Nun soll der Kunde sein Körperempfinden schildern und Impulse nennen. „Dieses Nachspüren sollte andererseits nicht zu lange dauern, da sonst eine Verunsicherung und Verwässerung der Impulse passieren kann“ (Fritzsche, 2012). Für die nächste Position- das Andere wechselt der Klient die Perspektive. Dabei soll der Kunde nicht durch die Aufstellung laufen, sondern von außen auf die Karte schauen. Der Coach benennt die Alternative. Wieder soll der Klient die Komponente spüren.

Im weiteren Verlauf wird der Kunde auf die Position Beides geführt. Wichtig ist hierbei dem Kunden die Komponente nicht zu erklären, sondern diesen selbst in den Aspekt einfühlen zu lassen. Der Coach steht während der Aufstellung außerhalb, um dem Klienten den nötigen Raum zu gewähren (Fritzsche, 2012). Auch hier wird nach der Wahl eines Vorschlags wieder nach dem Empfinden des Kunden gefragt. Das gleiche Schema wird auch für die vierte Position- keins von beidem- übernommen.

Im letzten Schritt wird der Klient vor die fünfte Karte- dies nicht und auch das nicht- geführt. Dabei hält der Coach mit den Worten „Was immer es ist, alles ist möglich“ (Fritzsche, 2012) dem Kunden alle Optionen zur Lösungsfindung offen.

Im Anschluss wird die Aufstellung mit dem Klienten konkret ausgewertet, um das Erlebte nochmals zu reflektieren. Dabei werden, wie in der Aufstellung, die einzelnen Schritte abgearbeitet. Wurde etwa „das Eine“ oder „das Andere“ positiv gespürt, kann dies als unmittelbares Messinstrument gedeutet werden.

Der Körper zeigt hier schon die Richtung für die Lösung an (vgl. Fritzsche, 2012 / Habedank, 2017). Wurden allerdings beide Optionen positiv gespürt, ist das Ergebnis der dritten Komponente- „Beides“- von enormer Bedeutung. Die im Brainstorming gefundenen Kompromisse werden nun nach ihrer Positivität bewertet.

Für den vierten Aspekt- „Keins von beiden“- ist nun wichtig, ob die Karte als geeignet empfunden wurde oder nicht. Ist dies der Fall sind entweder die genannten Alternativen nicht richtig oder das Problem des Klienten hat einen anderen Ursprung. Hier muss der Coach dann intensiver auf den Kunden eingehen, um den Grund des Empfindens ermitteln zu können. Wurde die fünfte Position „Dies nicht und auch das nicht“ als angenehm gespürt, kommt es nun auf das genaue Empfinden des Klienten an: Wie wurde die Karte empfunden? Welche körperlichen Auswirkungen hatte die Komponente auf den Kunden? Denn der Hintergrund für beispielsweise ein Freudeempfinden kann ein Wunsch oder ein unterbewusstes Verlangen sein (Vgl. Fritzsche, 2012).

Wurden im Test alle Positionen als neutral empfunden, ist dieser nicht richtig durchgeführt worden. In der Reflexion ist dann wichtig zu klären, ob der Klient wirklich fokussiert auf die Problematik war oder ob es Fehler im Ablauf der Aufstellung gab (Atmosphäre, Position der Karten etc.). Kam es trotzdem zu keiner Entscheidung muss ein alternatives Tool in Betracht gezogen werden (Fritzsche, 2012).

5. Das Tool- Test Konzept

Aufgrund der Zusammenführung der Gruppen zwei (Behavior) und fünf (Business Constellations) im Tool Praxis Test (angelehnt an die Phasen der Transformation von Otto Scharmer), verschwimmen die Konzepte beider Gruppen ineinander. Somit baut das Konzept rund um das Thema der integrativen Entscheidung und der Ansatz des Tetralemmas auf dem Ablaufplan der Business Constellation auf.

Der Praxis Test findet mit der Tiba Management Beratung GmbH am 16.12.2020, von 13 Uhr bis circa 15 Uhr, via Zoom statt. Dabei begleiten zu den Moderatoren und Schriftführern noch sechs Personen aus der Firma den Workshop. Der Tool Praxis Test wird mithilfe des Conceptboards durchgeführt.

Zunächst werden den Teilnehmern die Möglichkeiten und Probleme einer Business Constellation vorgestellt, woraufhin diese mit den Mitarbeitern auf die Firma angewendet wird. Währenddessen werden schon aufgetretene Spannungen, Probleme und Konflikte von den Moderatoren gesammelt. Nach etwa einer Stunde wird der erste Teil, rund um die Business Constellation beendet. Anschließend wird den Teilnehmern ein kurzer Einblick in den weiteren Verlauf des Ausarbeitungsprozesses gegeben. Daraufhin stellen sich zunächst die Moderatoren und die Schriftführer der zweiten Gruppe vor und die ausgewählten Tools, das spannungsbasierte Arbeiten und das Tetralemma, werden in wenigen Sätzen erklärt. Im nächsten Schritt wird die Folie mit den bereits gesammelten Spannungen gezeigt. Nun können die Mitarbeiter der Tiba Probleme und Konfliktpunkte zusammenfügen und/ oder ergänzen. Dabei werden die wichtigsten Spannungen per Abstimmung hervorgehoben und auf der nächsten Folie nach den jeweiligen Präferenzen sortiert. Dies erleichtert die Abarbeitung des Prozesses. Nun beginnt der erste Agendapunkt des spannungsbasierten Arbeitens. Hierbei wird das erste dargestellte Problem nochmals vom Spannungsinhaber erklärt. Dabei können schon Vorschläge zur Problemlösung genannt werden. Auch die anderen Teilnehmer dürfen hier Lösungsvorschläge bringen, bis der Spannungsinhaber mit der Entwicklung eines Vorschlages zufrieden ist. Dieser wird von einem der Schriftführer auf dem Conceptboard festgehalten. Wichtig in diesem Teil des spannungsbasierten Arbeitens ist, dass jeder Teilnehmer eine eigene Spannung, insofern eine vorhanden ist, zum Prozess beiträgt (Vgl. Röhl, 2016).

Im zweiten Schritt können nun Fragen bezüglich des festgehaltenen Vorschlags gestellt werden. Dies dient zur besseren Nachvollziehbarkeit der Problemlösung (Röll, 2016). Allerdings wird hier noch kein Feedback zum verschriftlichen Vorschlag gegeben. Der nächste Agendapunkt beinhaltet die Reaktions- und Feedbackrunde. Hier kann jeder Mitarbeiter seine persönliche Einschätzung zum gemachten Lösungsvorschlag abgeben. Der jeweilige Spannungsinhaber nimmt die Rückmeldung ohne Kommentar entgegen. Wichtig ist hierbei, dass die Moderatoren eine Diskussion unterbinden (Röll, 2016) (Fritz, 2018). Nun kommt es zur Klärung und gegebenenfalls auch zu einer Änderung des bisherigen Lösungsvorschlags (Cengiz, 2017). Der Spannungsinhaber kann nun mithilfe des Feedbacks der Mitarbeiter den Vorschlag verbessern oder konkret abändern (Fritz, 2018). Allerdings wird auf eine weitere Rückmeldung seitens der Mitarbeiter verzichtet (Röll, 2016). Zuletzt können vorliegenden Einwände in den Lösungsvorschlag integriert werden. Hierzu wird, durch den Moderator, in der Runde nach Einwänden gefragt. Gibt es keinen Einspruch kann der Schriftführer den verbesserten Lösungsvorschlag auf dem Conceptboard verschriftlichen. Dadurch erhält der Vorschlag sofortige Gültigkeit. Wird allerdings ein Veto eingelegt, muss dieses zunächst auf seine Plausibilität getestet werden, bevor der Einwand in den Vorschlag integriert werden kann. Hierzu können alle Teilnehmer des Workshops zur Lösungsfindung beitragen (Marbacher et al 2019). Diese Agendapunkte werden nun für alle präferierten Spannungen durchgeführt. Dabei muss allerdings der zeitliche Aspekt beachtet werden, weshalb nur höchstens vier Spannungen im Workshop bearbeitet werden können.

Das Modell des Tetralemmas ist kein geplanter Bestandteil des Tests. Gibt es allerdings eine einschneidende Diskussion, die zu keinem Kompromiss oder zu einem von allen Teilnehmern anerkannten Ergebnis führt, wird das Tetralemma als Lösungswerkzeug angewandt. Im Check Out kann jeder Teilnehmer nochmals einen allgemeinen Rückblick auf das Meeting machen und Feedback geben. Der Moderator beendet schließlich den Workshop.

Das Tool- Test Konzept in Stichpunkten:

Firma: Tiba Management Consulting GmbH

Datum: 16.12.2020

Uhrzeit: 13- 15 Uhr

Ort: Zoom, Conceptboard

Teilnehmerzahl: sechs Personen

Thema: Spannungen in der internen und externen Kommunikation

Tools: integratives, spannungsbasiertes Arbeiten; Tetralemma

Moderation: Layla Haas und Anna Liebelt

Schriftführer: Felicia Jung, David Viehbeck und Lisa Marie Hoffmann

Grober Ablaufplan:

Einstieg (10- 15 Minuten)	- Einführung in den Ablauf des Tool Tests - Vorstellungsrunde Moderatoren und Schriftführer - Sammlung und Ergänzung der Spannungen - Erstellung einer Präferenzliste
Erster Agendapunkt (5- 10 Minuten)	- Lösungsvorschläge - Schriftführer hält gewonnenen Vorschlag fest
Zweiter Agendapunkt (5 Minuten)	- „Klärende Fragen“: Fragerunde
Dritter Agendapunkt (5 Minuten)	- Plenum: Reaktions- und Feedbackrunde - Keine Diskussion!
Vierter Agendapunkt (5 Minuten)	- Verbesserung des Vorschlags - Gegebenfalls auch Änderung
Fünfter Agendapunkt (5 Minuten)	- Einwände integrieren - Verschriftlichung und Gültigkeit des verbesserten Vorschlags
Schluss (5 Minuten)	- Check Out: Feedbackrunde

6. Der Tool- Praxis- Test

Der Tool- Praxis- Test beginnt zunächst mit der Business Constellation für die Tiba Management Consulting GmbH. Diese hatte im Vorherigen schon ihr Anliegen, inwieweit gezielt Entscheider, wie beispielsweise Larry King, im Rahmen einer Marketing Kampagne zur Transformationsberatung angesprochen werden können, geschildert.

Zur Aufarbeitung wurde daher eine offene und spezifische Business Constellation gewählt. Die einzelnen Elemente, wie etwa die Abteilungen der Firma, wurden von jeweiligen Vertretern der Tiba besetzt. Außenstehende Faktoren wurden von den Studierenden übernommen. Schon im ersten Raum der Business Constellation ergaben sich konkrete Probleme, die von den Schriftführern auf dem Conceptboard festgehalten wurden.

Genannt wurden Spannungen zwischen dem Vertrieb und dem Marketing, da hier Botschaften nicht abgestimmt wurden. Zudem zeigte sich eine allgemein statische Positionierung der einzelnen Abteilungen. Die Einzelpositionen setzen sich nicht in Bewegung, was zu einer statischen Blockade innerhalb der Firma führte. Zudem war die genaue Rolle und der Aufgabenbereich des Change Managers unklar. Auch in der externen Kommunikation zeigten sich Problematiken, wie das Fehlen eines einheitlichen Spirits der Firma, wodurch es zu einer Bedrängung des Kunden kam. Im zweiten Raum der Business Constellation stellten sich die Elemente, im Hinblick auf die aufgetretenen Probleme, neu auf. Hierbei sollte der Hauptaspekt auf der Zukunft liegen: Wie stehen die jeweiligen Elemente in Zukunft zueinander? Allerdings zeigten sich hier ähnliche Spannungen wie bereits im ersten Raum. Kritisch zu sehen war hier wieder die interne Kommunikation rund um das Thema der Verbindung der Abteilungen und der bisherigen Distanz. Zudem wies der Beratungsprozess zur Transformation der Firma Probleme auf, die sich auf das Verhältnis zum Kunden (Larry King) auswirkten. Nach eineinhalb Stunden, also leider etwas knapp im Zeitplan, wurde die Aufmerksamkeit konkret auf das Lösen der genannten Spannungen gelegt. Hierzu wurde durch die Moderatorin (Layla Haas) zunächst der genaue Ablauf des spannungsbasierten Arbeitens erläutert. Zudem haben sich die weitere Moderatorin (Anna Liebelt), sowie die Schriftführer (Felicia Jung, David Viehbeck und Lisa Marie Hoffmann) kurz vorgestellt und die jeweilige Aufgabe erklärt. Daraufhin durften die Teilnehmer erstmals einen Blick auf die gefundenen Spannungen im Unternehmen werfen. In diesem Punkt ergänzten die Mitarbeiter der Tiba noch die Aspekte des erhöhten Drucks, sowohl auf die Firma als auch auf den Kunden, sowie die intransparenten Wünsche des Kunden. Im nächsten Schritt erhielt jeder Mitarbeiter die Möglichkeit seine persönliche Präferenzliste für die Abarbeitung der Spannungen zu nennen. Im Konsens wurden die Punkte intransparente Wünsche des Kunden, die unklare Rolle des Change Managers und das Fehlen des Spirits (kein gemeinsamer Nenner) gewählt. Die Aspekte der fehlenden Strukturen und der inkohärenten Rollen der Abteilungen wurden zu einem Punkt zusammengefasst.



Aufgrund des Zeitdrucks wurden nur zwei Spannungen für die Lösungsfindung ausgewählt. Wieder wurde im Plenum nach der Wichtigkeit der einzelnen Problematiken gefragt.

In der Präferenzliste ergaben sich somit folgende Reihenfolgen: die für die Firma wichtigste Spannung stellte das Fehlen eines gemeinsamen Nenners/ Spirits/ eines übergeordneten Ziels dar. Im zweiten Aspekt sollte eine Lösung für die Strukturlosigkeit der Firma gefunden werden. Im Folgenden wurde die erste Spannung nun nochmals von der Moderatorin genannt und die einzelnen Teilnehmer dazu aufgerufen, sich Lösungsvorschläge zu überlegen. Hierbei wurde deutlich, dass aufgrund eines fehlenden Integrators kein gemeinsamer Nenner in Bezug auf die externe Kommunikation gefunden werden kann. Dazu wurden nun von den Mitarbeitern einzelne Vorschläge gegeben. Zum einen soll dabei zunächst einmal ein Promoter oder eine Gruppe gefunden werden, die die Transformation schaffen sollen. Dadurch soll es zu einem Wechsel von Passivität in die Aktivität der Abteilungen kommen, wodurch der statische Zustand aufgehoben werden kann. Zudem sollen die Mitarbeiter Abstimmung schaffen. Dabei können Hypothesen zur Kundengewinnung gebildet werden. Diese Abstimmung begünstigt die Findung des Purpose. Ein weiterer Vorschlag war die Transformation an sich zu beachten und nicht als Person, wie bisher (Larry King). Aufgrund des zeitlichen Rahmens wurde der Check Out hier vorgezogen. Die Möglichkeit das spannungsbasierte Arbeiten in einem weiteren Workshop zu beenden, blieb den Teilnehmern offen. Im Feedback wurde klar, dass es noch Aufarbeitungsbedarf in der Firma gibt. Dabei zeigen sich die Mitarbeiter der Tiba bereit, die bisherigen Vorschläge in Zukunft umzusetzen zu versuchen. Auch für die Studierenden war der Workshop ein Erfolg.

Literaturverzeichnis

Cengiz, Stephanie (2017): «Holokratie» statt Hierarchie?, in: Neustarter Magazin, 06.12.2017, [online] <https://neustarter.com/magazine/holokratie-statt-hierarchie>.

Fritz, Dr. Patrick (2018): Integrative Entscheidungsfindung, in: Dr. Fritz Führungskreise, [online] <https://www.fritz.tips/integrative-entscheidungsfindung/> [26.11.2020].

Fritzsche, Dorothe (2012): Das Tetralemma- ein Tool für die Entscheidungsfindung. Ein Coaching- Tool von Dorothe Fritzsche. In: *Coaching Magazin* 2012, 12.09.2012 (3). Online verfügbar unter <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/das-tetralemma>, zuletzt geprüft am 07.01.2021.

Habedank, Silvia (2017): Entscheidungshilfe – das Tetralemma. Hg. v. Silvia Habedank. Organisationsberatung und Kompetenzentwicklung. Online verfügbar unter <https://www.habe-dank.de/Blog/Persoenlichkeitsentwicklung/Tetralemma.php>, zuletzt aktualisiert am 07.01.2021.000Z, zuletzt geprüft am 07.01.2021.183Z.

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (2011): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler.

Marbacher, Lena / Sebastian Klein / Louka Goetzke / Martin Wiens (2019): Die Tools für Neues Arbeiten: 16 richtig nützliche Tools für die Arbeit der Zukunft, in: Neue Narrative, S. 29–32.

Röll, Juliane (2016): Wie funktioniert ein Holacracy Governance Meeting?, in: Structure and Process: Beautiful Work Structure- Organisational Development Consulting: Workshop Design and Meeting Facilitation, [online] <http://structureprocess.com/de/blog/wie-funktioniert-ein-holacracy-governance-meeting/> [17.11.2020].

Bildquelle:

<https://www.leadion.de/2009/11/26/Wie-soll-ich-mich-entscheiden/>

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

„Soziokratie – die Konsentmoderation“
- eine Einführung,
Maike Baumann, Team 3, WS, LMU 2020/21



1. Problem: Koordination Homeoffice

Das Thema Homeoffice betrifft in der Corona-Pandemie fast jeden. Ob als Arbeitnehmer, Student oder Professor. In diesem Zusammenhang treten viele Probleme auf, die durch eine gute und strukturierte Kommunikation gelöst werden können. In dem Unternehmen, das wir für unseren Praxis-Test angefragt hatten, stellte sich folgendes Problem: Bei einer kleinen Niederlassung mit drei Mitarbeitern, sollte das Büro immer mit zwei Mitarbeitern besetzt sein, jeder dieser Mitarbeiter würde allerdings gerne im Homeoffice arbeiten. Hinzu kam, dass sich die Abteilungsleiterin oft das Recht von Zuhause zu arbeiten vorbehielt und somit alleinig beanspruchte. Eine Kommunikation auf Augenhöhe, wie es bei der Soziokratie (siehe 2. Abschnitt) üblich ist, wäre hier sinnvoll gewesen. Leider kam es nicht zu diesem Meeting, da es zeitliche Einwände auf der Führungsebene des Unternehmens gab. Ein weiteres Unternehmen, mit einem eventuell ganz anderen Problem, auf welches wir uns neu vorbereiten müssten, hätte den Rahmen des Seminars gesprengt. Glücklicherweise hat sich die Wohngemeinschaft eines Arbeitsgruppen-Mitglieds bereit erklärt diesen Praxis-Test mit uns durchzuführen, denn nicht nur auf der Unternehmensebene kann Homeoffice zu einem Problem werden. Bei einem Haushalt mit mehreren Personen, die alle gleichzeitig im Homeoffice arbeiten, müssen genügend Arbeitsplätze geschaffen und diese gegebenenfalls eingeplant werden.

In unserem konkreten Fallbeispiel handelt es sich um eine Wohngemeinschaft mit fünf Mitbewohnern, einem Büroraum und einem Gemeinschaftsraum, dessen Nutzung gerecht aufgeteilt werden soll.

2. Soziokratie – Worum geht es?

„Die SKM [Soziokratische Kreisorganisations-Methode], kann in allen Kontexten angewendet werden, in denen Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen und gemeinschaftliche Entscheidungen gewünscht sind.“ (Strauch & Reijmer, 2018, S. 20)

Wie der Name schon vermuten lässt, geht es in der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode, kurz SKM darum, die Machtverhältnisse in Organisationen zu verändern; und zwar von Organigrammen zu

Kreisen. In diesen Kreisen sind alle Beteiligten bei der Beschlussfassung gleichwertig, egal ob Vorgesetzter oder Firmenchef. Jede Meinung zählt und ist wichtig, dies führt ganz von selbst dazu, dass Vertrauen, Kreativität, Respekt, Authentizität und Empathie entstehen. Außerdem entspannt es jede*n Einzelne*n, schafft Entfaltungsfreiräume und ermöglicht so Co-Creations.

3. Die 4 Basisprinzipien der Soziokratie

Die vier Basisprinzipien der SKM wurden von Gerard Endenburg entwickelt und stellen die Essenz des Kreisorganisationsmodells dar (Strauch & Reijmer, 2018, S. 21).

3.1. Erstes Basisprinzip: Der Konsent

Beim Konsentprinzip geht es darum, wie Entscheidungen getroffen werden. Hierbei steht keine perfekte Lösung im Vordergrund, sondern gemeinsam ein Ziel zu erreichen, das für den Moment am sinnvollsten ist. Jeder im Kreis entscheidet gleichwertig mit allen anderen und trägt somit zur Lösungsfindung bei (Strauch & Reijmer, 2018, S. 21).

3.2 Zweites Basisprinzip: Die Kreisstruktur

In der Soziokratie besteht eine Organisation aus „Kreisen“. Mitarbeiter eines Bereichs, sowie Mitglieder einer Abteilung oder eines Teams, bilden einen Kreis. In sogenannten Kreistreffen wird die Politik gemacht, indem Grundsatzbeschlüsse für die gemeinsame Zielerreichung getroffen werden (Strauch & Reijmer, 2018, S. 22).

3.3 Drittes Basisprinzip: Die doppelte Koppelung der Kreise

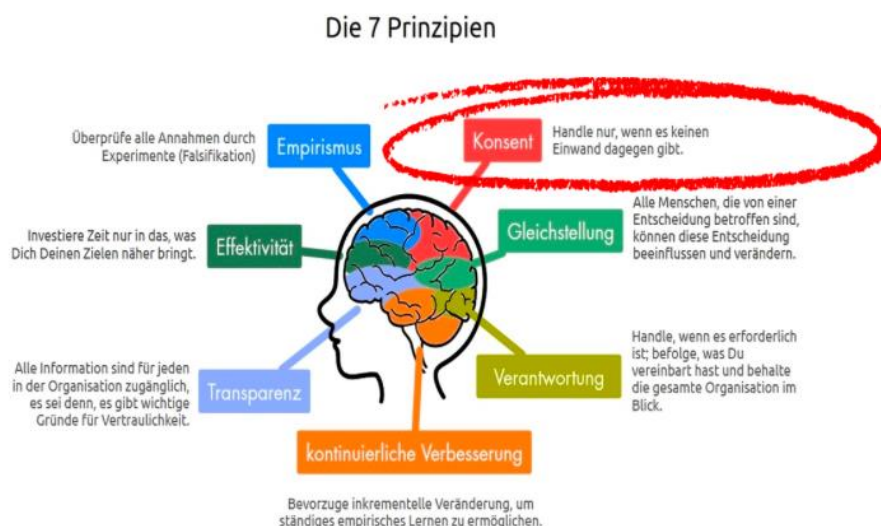
Die doppelte Koppelung dient dazu, um die Kreise an die nächsthöheren Kreise anzubinden. Dies geschieht über eine leitende und eine delegierte Person. Es wird also zusätzlich zu der leitenden Person eine zweite Person in den jeweils höheren Kreis entsendet (Strauch & Reijmer, 2018, S. 22).

3.4 Viertes Basisprinzip: Die offene Wahl

Bei der offenen Wahl entscheiden alle Kreismitglieder gemeinsam, wer welche Aufgaben und Rollen übernimmt und wer am besten für diese geeignet ist. Hierfür wird zunächst ein*e Wahlleiter*in gewählt, der/die die offene Wahl moderiert. Anschließend wird die Wahl mit einer offenen Argumentation und mittels Konsent-Entscheidung durchgeführt (Strauch & Reijmer, 2018, S. 23).

4. Die 7 Prinzipien der Soziokratie – eine visuelle Darstellung

Neben den vier Basisprinzipien gibt es noch viele weitere konkrete Werkzeuge und Techniken, die die SKM zur Verfügung stellt (Strauch & Reijmer, 2018, S. 21). Einige wurden in die folgenden 7 Prinzipien zusammengefasst. Da sich dieser Report vorwiegend mit dem Konsent beschäftigt, wurde dieser in der abgebildeten Darstellung hervorgehoben.



Bildquelle: <https://www.soziookratie.org/elemente/7-prinzipien-s3/s3-sieben-prinzipien/>

5. Die Konsentmoderation

Der/die Moderator*in hat bei der Konsentformung eine wichtige Aufgabe, denn er/sie leitet die Diskussion, sammelt alle Informationen und Vorschläge und bildet daraus Lösungen bzw. Lösungsansätze. Der Konsent wird in einem Meeting in drei Phasen gebildet (Strauch & Reijmer, 2018, S. 38). Zuerst kommt die Bildformungsrunde, dann die Meinungsbildungsrunde und zum Schluss die Konsentformungsrunde. Sollte es in der letzten Runde zu schwerwiegenden Einwänden kommen und somit zu keiner brauchbaren Lösung, werden die ersten beiden Runden so lange wiederholt, bis jeder Beteiligte keine schwerwiegenden Einwände mehr vorbringt. Kleinere Einwände können hierbei in den Lösungsvorschlag integriert werden.

5.1 Die Bildformungsrunde

In dieser Runde werden zunächst alle Informationen gesammelt, die benötigt werden, um sich ein klares Bild der gegenwärtigen Situation machen zu können. An dieser Stelle wäre es von Vorteil, wenn sich eine oder zwei Personen auf diesen Punkt vorbereitet haben und kurz für alle die Ausgangssituation erklären. Anschließend werden reihum alle Kreismitglieder von dem/der Moderator*in gefragt, ob sie noch weitere Informationen benötigen. Sollte dies der Fall sein, kann jeder der etwas weiß, antworten. Wenn alle verfügbaren Informationen bekanntgegeben, gesammelt und ausgetauscht wurden und jedes Kreismitglied ein möglichst deutliches Bild des Problems hat, geht es weiter zur Meinungsbildungsrunde (Strauch & Reijmer, 2018, S. 38).

5.2 Die Meinungsbildungsrunde

In dieser Runde fragt der/die Moderator*in alle, nach ihrer Meinung zu dem Thema. Nach einer ersten Reaktion ist gefragt. Wieder werden reihum alle angehört. Haben nun alle ihre erste gefühlsmäßige Meinung geäußert, gibt es eine zweite Meinungsrunde. In dieser sagt jede*r was sich für ihn/sie beim Zuhören verändert hat oder was dazu gelernt werden konnte. Der/die Moderator*in schreibt die neuen Erkenntnisse auf, um die gemeinsam entwickelte Lösung zu verbessern (Strauch & Reijmer, 2018, S. 38). Ein erster Lösungsvorschlag entsteht, der in der nächsten Runde vorgestellt wird.

5.3 Die Konsentformungsrunde

Die schon sehr ausgereifte Lösung wird von dem/der Moderator*in ausformuliert und allen Kreismitgliedern vorgeschlagen. Er/sie fragt in die Runde, ob es gegen diesen Lösungsvorschlag einen schwerwiegenden und begründeten Einwand gibt. Ist dies nicht der Fall, gilt der Beschluss als gefasst. Leichte Einwände können in die Lösung integriert werden. Bei einem schwerwiegenden Einwand müssen jedoch noch einmal ein oder zwei Meinungsrunden durchgeführt werden, bis alle einverstanden sind. In der Regel ist ein schwerwiegender Einwand nichts Schlimmes, sondern trägt im Gegenteil sogar sehr zur Verbesserung der Lösung bei, sodass der daraus resultierende neue Vorschlag schließlich von allen genehmigt werden kann (B. Strauch & A. Reijmer, 2018, S. 38).

6. Praxis-Test der Konsentmoderation

Die Durchführung der Konsentmoderation war sehr erfolgreich. Aufgrund der Corona-Pandemie musste das Meeting online stattfinden, was uns vor eine kleine Herausforderung gestellt hat, denn somit konnten keine Hilfsmittel wie Flipcharts o.ä. verwendet werden. Um diesem Problem entgegenzuwirken haben wir alle Teilnehmer vor Beginn des Meetings gebeten selbst etwas zum Schreiben für eventuelle Notizen bereitzuhalten. Da die Moderation mit der Gesprächsleitung und der Dokumentation beschäftigt war, hat ein anderes Teammitglied seinen Bildschirm geteilt und die Präsentation vorgeführt. Dieses Mitglied hat auch die Planung des Meetings, sowie die Vorab-Kommunikation mit den einzelnen Teilnehmern übernommen. Dies erleichtert einen reibungslosen Ablauf und beugt Komplikationen und Verzögerungen vor. Das letzte Teammitglied war Teil der Wohngemeinschaft und konnte dadurch die Aufgabe der Problemvorstellung übernehmen, was für den Einstieg in das Meeting dient. Bei zukünftigen Meetings empfiehlt sich daher sehr, eine solche Person im Vorfeld zu bestimmen, die sich auf diesen Punkt vorbereiten kann.

Der weitere Sitzungsverlauf verlief reibungslos, alle Teilnehmer haben gut mitgearbeitet und hatten viele Ideen und Einwände, die zum gemeinsamen Ziel beitrugen. Der daraus entstandene Konsent lautete wie folgt:

An der Bürotür soll ein Stundenplan angebracht werden, in den sich alle Mitbewohner eintragen können und so gleichzeitig nachvollziehbar wird, wann der Raum besetzt ist. Außerdem soll ein „Besetzt-Schild“ erstellt und angebracht werden, um den Arbeitenden zusätzlich vor Störungen zu schützen und Mitbewohner daran zu erinnern Rücksicht

zu nehmen. Dies wird besonders dann wichtig, wenn sich ein WG-Mitglied nicht im Büro, sondern im Gemeinschaftsraum befindet und nicht immer deutlich sichtbar ist, ob der-/diejenige gerade arbeitet. Wir konnten auch gleich eine Person bestimmen, die sich bereit erklärt hat, die Umsetzung dieser Lösungen zu übernehmen.

Zum Abschluss haben wir die Teilnehmer in unserem Praxis-Test um ein kurzes Feedback gebeten. Alle waren begeistert von dieser neuen Herangehensweise zur Problemlösung, denn auch wenn sie gemeinsam unter einem Dach leben, gab es doch einige Aspekte, von denen sie gar nichts wussten. Zum Beispiel, dass ein Mitbewohner aus datenschutzrechtlichen Gründen in einem Einzelbüro arbeiten muss. Fehlende Kommunikation ist oft die Ursache solcher Konflikte, nicht nur in privaten Gemeinschaften, sondern auch in Unternehmen. Daher erschien die Konsentmoderation allen Beteiligten für beide Szenarien (ob privat oder geschäftlich) sehr sinnvoll, da so wirklich jede*r zu Wort kommt und sich gehört fühlt. Klare Diskussions-Strukturen sind für die Lösungsfindung gut geeignet, denn gerade bei Uneinigkeiten kann es schnell dazu führen, dass man sich unterbricht, lauter oder sogar ausfallend wird.

Unser Fazit zur Konsentmoderation: Egal ob im Unternehmen, in der Wohngemeinschaft, im Freundeskreis oder in der Familie, die Konsentmoderation lohnt sich immer da, wo eine gemeinsame Lösung gefunden werden soll.

Literaturverzeichnis

Strauch, B., & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. Franz Vahlen München

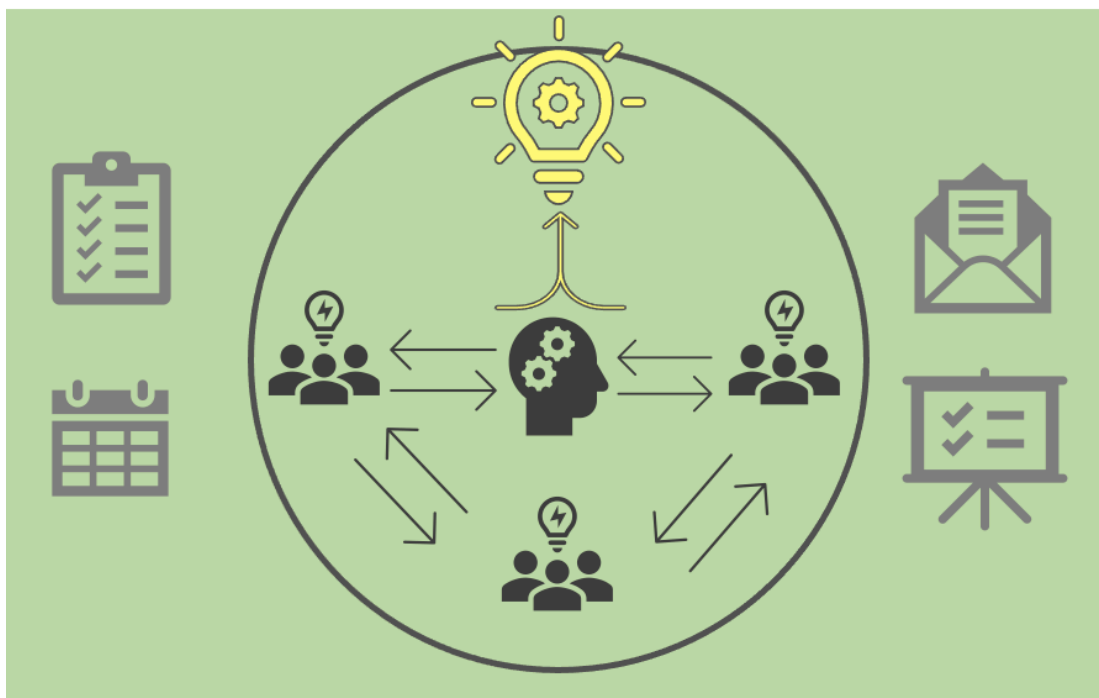
Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

**„Meetings“
- eine Einführung,**

Emina Mecavica, Team 3 - Structure,

WS, LMU 2020/21



1. Home Office in der Corona-Krise

Durch die aktuelle Corona-Situation sind viele Unternehmen gezwungen auf das Home-Office, also das Arbeiten von zu Hause, umzustellen. In der Theorie scheint es einfach den Arbeitsplatz in das Zuhause zu verschieben, jedoch kommen viele Faktoren ins Spiel, die dies in der Praxis erschweren.

Eins der größten Probleme in diesem Kontext ist, wenn mehrere Personen im gleichen Haushalt von zu Hause arbeiten müssen. Diese Situation bringt viele Umstellungen mit sich. Beispielsweise müssen die Räumlichkeiten so aufgeteilt werden, dass die Arbeitsbedingungen für alle Parteien erfüllt werden können. Denn in vielen Berufen ist es wichtig, den Datenschutz zu beachten und zu gewährleisten, indem sich zum Beispiel keine unbeteiligten Personen im selben Raum aufhalten. Weiterhin muss beachtet werden, dass viele Berufe auf Kundenkontakt basieren und Angestellte deshalb auf eine ruhige Umgebung angewiesen sind.

Es ist also in dieser Situation wichtig, dass sich alle beteiligten Personen zusammensetzen und zusammen an einem Lösungsvorschlag arbeiten. Dies ist durch ein gut geplantes und strukturiertes Meeting möglich.

2. Was genau ist ein Meeting?

Ein Meeting kann als eine Besprechung, meist in einem bestimmten Arbeitsgebiet, in der sich über Sachverhalte, Probleme, Meinungen und Planungen ausgetauscht wird, definiert werden. Es bietet eine Plattform für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Das Ziel eines Meetings ist es, die bestehenden Probleme in einem bestimmten Umfeld so zu lösen, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden. So soll eine allgemeine Zufriedenheit in der Gemeinschaft sichergestellt werden.

Vor allem im Arbeitsleben fördern Besprechungen mit den betroffenen Angestellten die Produktivität und die Effektivität des Lösungsansatzes, denn jeder kann seine Vorschläge und Ideen äußern und das Problem kann von vielen Perspektiven betrachtet werden. So kann man als Führungskraft in einem Unternehmen den Angestellten auf Augenhöhe begegnen und auf die einzelnen Bedürfnisse eingehen.

Außerdem bietet ein Meeting die Möglichkeit, neue Probleme und Wünsche zur Ansprache zu bringen, da dafür meist im normalen Arbeitsalltag keine Zeit bleibt. Als Führungskraft bekommt man auf diese Weise den aktuellen Stand der Dinge in dem Unternehmen mitgeteilt und kann den Angestellten entgegenkommen oder Unterstützung anbieten.

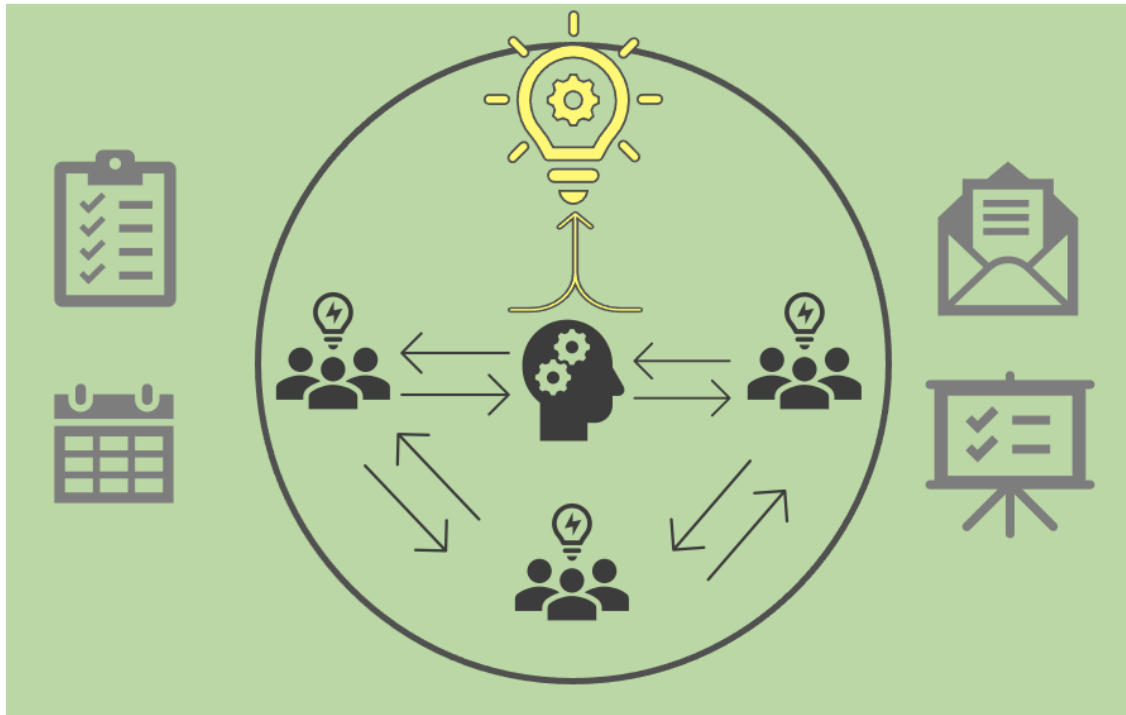
3. Vorteile eines gut strukturierten Meetings

Ein gut strukturiertes Meeting bietet sehr viele Vorteile bei der Problemlösung in einem Unternehmen:

- Gleichberechtigung aller Mitglieder
- Kollaboration auf Augenhöhe
- Alle Meinungen werden soweit es geht bei der Lösung berücksichtigt
- Jeder kann seine Vorschläge zur Sprache bringen
- Eine Sitzung alleine kann schon effektiv sein und das Problem lösen → Wirkung schnell bemerkbar
- Vielseitig einsetzbar: ein Meeting kann bei allen Problemen, die eine Vielzahl an Personen betreffen, angesetzt werden
- Flexibel: es gibt verschiedene Meetingformate, die je nach Bedarf eingesetzt werden können (Pelletier, 2016):
 - *Unplugged Confrence*
 - Ein Meeting außerhalb des Arbeitsplatzes, um den Mitarbeitern eine Pause vom alltäglichen Arbeitsumfeld zu geben und über eine Problemlösung nachzudenken
 - *Virtual-to-Physical-Conference*
 - Gibt Mitarbeitern, die nur über das Internet zusammenarbeiten die Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen
 - Interactive Forum

- Ein Meeting im klassischen Sinne, bei dem sich die Teilnehmer in kleine Gruppen aufteilen, um an einem Lösungsvorschlag zu arbeiten; im Anschluss tauschen sich alle Teilnehmer des Meetings über die Vorschläge aus
- *Satellite Conference*
 - Ein virtuelles Meeting, bei dem sich die Teilnehmer per Video-Chatfunktion sehen und austauschen können; diese Variante gibt Mitarbeitern, die von verschiedenen Orten aus arbeiten die Möglichkeit „zusammenzukommen“
- *Hybrid Conference*
 - Wie der Name schon verrät, eine Kombination aus Präsenz- und virtuellem Meeting. Dadurch haben mehr Mitarbeiter die Möglichkeit, an dem Meeting teilzunehmen.

4. Visualisierung



Ich habe eine Grafik erstellt, die visualisieren soll, welches Ziel ein Meeting verfolgt, aber auch, dass es an ausführlicher Planung bedarf.

Der Kreis in der Mitte der Grafik stellt das Ziel des Meetings da. Die zentrale Figur stellt die Führungskraft dar, während die kleinen Teams die Angestellten repräsentieren. Jene kommen zusammen und tauschen ihre Ideen und Vorschläge aus, um am Ende auf eine gemeinsame Lösung zu kommen, zu der alle beitragen können. Die Pfeile stellen die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft dar.

Außerhalb des Meetings bedarf es, wie bereits erwähnt, an guter Planung, welche ich mit Symbolen einer Checkliste, eines Kalenders, Einladungen sowie technischem Material visualisiere.

5. How To: ein Meeting planen

Um ein Meeting möglichst effizient und effektiv zu planen, muss man einige Faktoren berücksichtigen.

Im ersten Schritt muss man sich Gedanken darüber machen, welches Format für das Meeting am sinnvollsten ist. Wenn sich alle Personen, die eingeladen werden sollen, im selben Gebäude befinden, ist die klassische Präsenzkofferenz die einfachste und schnellste Lösung. Wenn die Mitarbeiter jedoch von verschiedenen Orten aus arbeiten, eignet sich eine virtuelle Konferenz am meisten.

Bei der Planung der Mitglieder ist zu beachten, dass nur Personen, die einen Bezug zum Sachverhalt des Meetings haben, eingeladen werden sollen. (Rogelberg, 2020, S. 3) Denn je kleiner die Gruppen, desto besser ist die interne Kommunikation. (Mamoli & Mole, 2019, S. 2) Verallgemeinert kann man sagen, dass versucht werden sollte, alle möglichen Störfaktoren zu eliminieren.

Im nächsten Schritt sollte man sich Gedanken um das Zeitmanagement machen. Dabei ist es wichtig, die Zeit so kurz wie möglich zu planen. Somit erzeugt man einen sogenannten positiven Druck, der dafür sorgen soll, dass die Zeit im Meeting effizienter genutzt wird und ein produktives Arbeitsklima herrscht. (Rogelberg, 2020, S. 39)

Außerdem kann man sich natürliche Grenzen zu Nutze machen, indem man beispielsweise ein Meeting kurz vor der Mittagspause beginnt. So ist man automatisch gezwungen, vor der Pause auf eine Lösung zu kommen, da die Mitarbeiter in ihrer Pause beispielsweise essen gehen wollen. Oder man fängt eine Besprechung kurz vor dem Ende der allgemeinen Arbeitszeit an, da man vor Feierabend die Besprechung abschließen muss. (Bischof et al., 2012, S. 17)

Um den positiven Druck zu verstärken gibt es die sogenannte „3-Minuten-Regel“. Jeder Teilnehmer hat nur ein Zeitfenster von drei Minuten, um seine Ideen und Meinungen zu äußern. So sollen unnötige Inhalte vermieden werden und die Teilnehmer machen sich schon im Vorfeld der Diskussion Gedanken über das, was sie für wichtig halten. (Bischof et al., 2012, S. 17f)

Wichtig ist es bei einem Meeting, das länger als eine Dreiviertelstunde geplant ist, eine kurze Pause miteinzuberechnen, da die Konzentration und somit die Produktivität der Teilnehmer meist zu dem Zeitpunkt abgenommen hat. (Bischof et al., 2012, S. 19)

Nachdem man sich Gedanken über „Wer?“ und „Wann?“ gemacht hat, ist das „Wo?“ an der Reihe. Der Ort der Besprechung sollte für alle Teilnehmer gut erreichbar und zugänglich sein. Denn wenn ein weiter Weg ansteht, besteht die Gefahr, dass die „Anreise“ der Grund für eine Absage ist. (Bischof et al., 2012, S. 24)

Der Fokus bei der Planung liegt allerdings auf der Struktur des Meetings. Als Führungskraft ist es wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, welche Fragen unbedingt beantwortet werden müssen und welche Ziele man mit der Besprechung verfolgt. Damit im Meeting auch Antworten für jene Fragen gefunden werden, ist es deutlich effektiver, konkrete Fragen statt allgemeine Themen für die Diskussion zu formulieren. (Rogelberg, 2019, S. 4) Damit man als Führungskraft

am Ende der Sitzung überprüfen kann, ob alles relevante besprochen wurde, sollen konkrete Ziele formuliert und aufgeschrieben werden. (Bischof et al., 2012, S. 25)

Nachdem man all diese Schritte befolgt hat, sollte man sich im Anschluss noch ein wenig Zeit nehmen, um eine Tagesordnung zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Darin sollen alle Eckdaten wie Uhrzeit und Ort, sowie ein detaillierter Ablauf des Tages dokumentiert sein. Sinnvoll ist es, auf diesem Schreiben auch die bereits formulierten Fragen und Ziele für das Meeting aufzunehmen, da dieses für die Teilnehmer gedacht ist. Diese können sich dann im Vorfeld Gedanken über den Sachverhalt und wie sie zur Lösung beitragen können machen. (Bischof et al., 2012, S. 42f, 22)

Damit es dann zur reibungslosen Sitzung kommen kann, sollte man alle technischen Geräte, die man im Meeting benutzen möchte, im Vorfeld testen, um sicher zu stellen, dass das Meeting reibungslos stattfinden kann. (Rogelberg, 2019, S. 5)

Wenn alle Punkte berücksichtigt worden sind, kann man von einem gut geplanten Meeting sprechen.

6. Praxis-Text

Nachdem wir als Gruppe kein richtiges Unternehmen gefunden hatten, in welchem wir zur Problemlösung hätten beitragen können, haben wir uns dazu entschieden, in einer Wohngemeinschaft unseren Tool-Test durchzuführen. Denn auch dort lag das geschilderte Problem vor: limitierte Räumlichkeiten für fünf Personen im Home-Office.

Wir haben unseren Tool-Test am 18.12.2020 um 17 Uhr durchgeführt.

Meine Aufgabe war es, den Tool-Test im Vorfeld zu planen. Denn wie bereits erwähnt ist mein Tool „Meeting Formats“ sehr flexibel. Zwar werden Meetings im klassischen Sinne eher im geschäftlichen Umfeld genutzt, können aber auch zu privaten Zwecken eingesetzt werden. In der Wohngemeinschaft lag ein Kommunikationsproblem vor – es leben sowohl Studenten als auch Berufstätige unter einem Dach mit beschränkten Arbeitsplätzen. Da alle einen sehr unterschiedlichen Alltag haben, gab es nie Gelegenheit zur gemeinsamen Planung und Aufteilung der Plätze. Deshalb haben wir als Gruppe ein Meeting mit ihnen abgehalten, in dem das Problem zu lösen galt.

Ich habe mir Gedanken dazu gemacht, wie wir das Meeting am besten abhalten. Zu Beginn habe ich mir Gedanken darüber gemacht, wie lange das Meeting gehen soll. Ich habe dann bewusst auf eine Stunde gesetzt, denn dadurch sollte der oben erläuterte positive Druck entstehen.

Ich habe für die Wohngemeinschaft eine Check-Liste erstellt, auf der alle wichtigen Eckdaten wie Startzeit, Dauer und „Ort“ des Meetings aufgelistet waren. (*siehe Anhang*)

Da wir leider aufgrund der aktuellen Pandemie das Meeting nicht in Person abhalten konnten, waren wir gezwungen, ein virtuelles Meeting, also eine *Satellite Conference*, abzuhalten. Dadurch fielen viele Faktoren weg, die man berücksichtigen muss, wenn die Besprechung unter gewöhnlichen Umständen in Person stattgefunden hätte.

Dadurch, dass wir das Meeting über Zoom abhalten mussten, konnte ich mein Tool nicht in vollen Zügen testen. So zum Beispiel fielen Faktoren wie Raumvorbereitung und die Bereitstellung von Materialien

weg sowie die Wahl des Orts, an dem das Meeting hätte stattfinden sollen.

Nichtsdestotrotz haben sich die Mitglieder der Wohngemeinschaft gut auf das Meeting vorbereitet gefühlt, laut Feedback der Gruppe.

Da Maikes Tool für die Moderation zuständig war, haben wir uns im Vorfeld besprochen, welche Ziele wir mit dem Meeting verfolgen und auf welche Fragen eine Antwort gefunden werden soll.

Vorbereitungen für das Meeting am 18.12.2020

Wann? 18.12.2020 um 17 Uhr

Wo? Auf Zoom

<https://lmu-munich.zoom.us/j/91651158153?pwd=bldlQTJjR25wT0drbisyK0FLbndPZz09>

Meeting-ID: 916 5115 8153

Kenncode: 276176

Damit unser Meeting am Freitag, den 18. 12. 2020 reibungslos abläuft, haben wir einige Bitten an Euch.

Zunächst einmal möchten wir Euch bitten, alle technischen Geräte, die Ihr für dieses Meeting benötigt im Vorfeld zu testen, damit keine Schwierigkeiten währenddessen auftreten. Ladet außerdem keine Personen zu unserem Meeting ein, die nicht selbst Teil der Wohngemeinschaft oder Lebenspartner derer sind. Wir wollen vermeiden, dass es auf diese Art zu Störungen unserer Diskussion kommt. Soweit möglich sollen bitte nur eine oder zwei Personen in einem Raum ein Gerät nutzen.

Bitte plant eine Stunde für unser Treffen auf Zoom ein. Da wir uns zeitlich knapp beschränkt haben, ist keine Pause eingeplant.

Gerne könnt Ihr während dem Meeting die Chat-Funktion auf Zoom benutzen, jedoch bitten wir Euch, jegliche anderen Störfaktoren wie Telefon auszuschalten und nicht in unserem Meeting zu benutzen.

Speziell für unser Meeting am Freitag wäre es von Vorteil, wenn jeder seinen Stunden-/ Arbeitsplan zur Hand hat, damit wir konkretes Material haben, anhand welchem wir eine Lösung finden wollen.

Für die Diskussion sollte jeder von Euch ein Blatt Papier und einen Stift vorbereiten, um Notizen zu machen, falls Fragen aufkommen.

Wir würden das Meeting für interne Zwecke aufnehmen. Wenn jemand damit nicht einverstanden ist, bitte im Vorfeld Bescheid geben.

Wir freuen uns auf das Meeting mit euch!

Literaturverzeichnis

Bischof, A., Bischof, K., Edmüller, A. & Wilhelm, T. (Hrsg.). 2012. *Meetings. Planen und moderieren*. Haufe.

Mamoli, S. & Mole, D. (2019). *Gemeinsam großartige Teams schaffen. Agile Self-Selection-Prozesse erfolgreich durchführen*. Hanser.

Pelletier, S. (2016, 02. August.). What Meeting Formats Will Take Off in the Future?. *MeetingsNet*. Online abgerufen unter <https://www.meetingsnet.com/blog/what-meeting-formats-will-take-future>

Rogelberg, G. S. (2020, 21. Mai.). The Surprising Science Behind Successful Remote Meetings. *MIT Sloan*.

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

**„Objectives and Key Results (OKRs)“
Emma Britz, Team 3, WS, LMU 2020/21**



Abb.1 Schägelberger, k.D.

1. Zuständigkeiten und Kommunikation im Homeoffice

Vielen Unternehmen setzen während der Corona-Pandemie auf Homeoffice für ihre Mitarbeiter*innen. Dabei kann es aber leicht zu Problemen kommen. Oft stellt sich die Frage der Zuständigkeiten, also welche Aufgaben von welchen Mitarbeiter*innen bearbeitet werden sollen und was schon bearbeitet wurde. Verstärkt wird dieses Problem durch die fehlende Kommunikation bzw. Transparenz in den Teams. Dadurch werden wichtige Tasks vernachlässigt oder gar vergessen, was sowohl dem Unternehmen als auch potenziellen Kunden schadet. Durch das Festlegen von OKRs soll dieses Problem vermieden bzw. behoben werden.

2. The Insight - Kurzübersicht

„OKRs are a simple goal setting system.“
- John Doerr

Durch die Management Methode „Objectives and Key Results“ (OKRs) können die Ziele des gesamten Unternehmens mit denen der einzelnen Mitarbeiter*innen verbunden werden. Dabei wird ein klarer Fokus für die nächsten drei Monate gesetzt.¹ Die OKRs helfen:

- Klarheit über große/bedeutsame Ziele im Unternehmen zu generieren
- Den richtigen Fokus auf wenige wichtige Ziele der nächsten drei Monate zu finden
- Über die richtige Verwendung knapper Ressourcen zu entscheiden
- Transparenz für Mitarbeiter*innen zu schaffen, dass sie an den richtigen Dingen arbeiten
- Eine bessere Kommunikation einzuführen und die Zusammenarbeit zu fördern
- Indikatoren zur Messung von Erfolg zu implementieren
- Lang- und kurzfristige Ziele sowie Zielsetzungen unterschiedlicher Teams zu synchronisieren
- Vision, Mission und Strategie an eine kurzfristige, operative Planung anzuschließen²

¹ Murakamy, 2014

² Diehl, 2021

3. Prinzipien des OKR-Modells

Damit das OKR-Modell Wirkung zeigt müssen einige Prinzipien eingehalten werden. Wichtig dabei ist vor allem die Transparenz für alle Mitarbeiter*innen. Alle sollten einen Überblick über die Vision und die allgemeinen Ziele des Unternehmens haben und jeder sollte auch die OKRs und Fortschritte der anderen Mitarbeiter*innen und Teams einsehen können. Außerdem muss die Zusammenarbeit im eigenen Team und auch unter den jeweiligen Teams sichergestellt sein. Dabei ist eine gute Kommunikation maßgeblich. Ein weiterer wichtiger Punkt richtet sich auf die Klarheit über Aufgaben und Zuständigkeiten, so dass alle auch an den Tasks arbeiten, die in ihrem Aufgabenbereich am besten den Erfolg des ganzen Unternehmens garantieren können. Zuletzt sollte jede*r Mitarbeiter*in sich selbst (Über-)Ambitionierte Ziele setzen. Nur so ist mit dem Erreichen der OKRs zurechnen.³

³ Schmid, 2020

4. The visual model

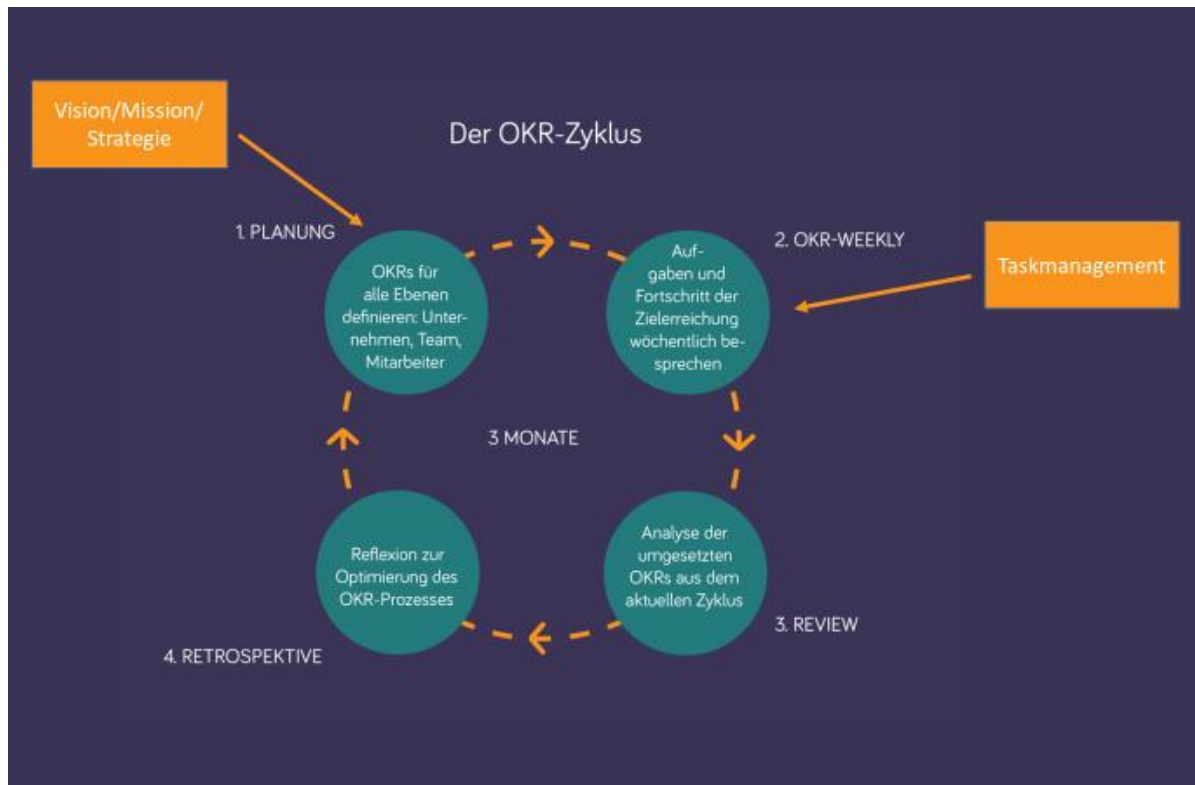


Abb. 2: Wewer, 2019

Um den Kreislauf der OKRs zu visualisieren, bietet sich die oben gezeigte Grafik an. Der Zyklus wird alle drei Monate wiederholt. Zu Beginn des ersten Zyklus wird die Vision/Mission oder Strategie ausgearbeitet, die dann im ersten Schritt aufgegriffen wird und woraus die OKRs für alle Ebenen definiert werden. Im zweiten Schritt, dem OKR-Weekly, spielt dann das individuelle Taskmanagement eine große Rolle. Hier werden Aufgaben und Fortschritt der Zielerreichung wöchentlich besprochen und gegebenenfalls angepasst. Am Ende der drei Monate werden in einem „OKR Review“ die Ziele ausgewertet und vorgestellt. Diese Phase dient somit auch als Kontrollschritt in dem geprüft wird, ob alle Ziele erreicht wurden. Im letzten Schritt, der Retrospektive, wird der gesamte Zyklus reflektiert und analysiert, wieso Ziele nicht vollständig erreicht wurden und was „Treiber und Hindernisse im Laufe der letzten drei Monate waren“. Zusätzlich werden Optimierungen für den nächsten Zyklus erarbeitet.⁴

⁴ Schnägelberger

5. Wie funktioniert die OKR-Methode?

Die OKR-Methode, die erfolgreich von zum Beispiel Google, LinkedIn oder Twitter genutzt wird, ist richtig eingesetzt ein flexibles Rahmenwerk für Unternehmen, um auf die Umsetzung bestimmter Ziele hinzuwirken. Dabei gibt es drei zentrale Aspekte, bei denen die Objectives und Keyresults den Teams helfen können. Erstens können Formulierung und Kommunikation von Zielen verbessert werden, zweitens können verschiedenen Teams ihre jeweiligen lang- oder kurzfristigen Ziele synchronisieren und drittens wird jede*r Mitarbeiter*in mit eingebunden und gefordert.⁵ Um die richtigen OKRs für das Unternehmen zu formulieren müssen drei Schritte befolgt werden.

1. Schritt: Die Unternehmensvision bestimmen

Zu Beginn wird die Unternehmensvision bzw. -mission ausgearbeitet und klar formuliert. Hierbei sollte sich das Unternehmen fragen, wofür es im Allgemeinen steht und um was es im Unternehmen geht.⁶ Außerdem können hier auch schon langfristige Visionen erfragt werden, zum Beispiel: Wo wollen wir in fünf Jahren sein?⁵

Oft wird die Mission oder Vision von den Führungskräften und Geschäftsführer*innen entwickelt und von den Teams bzw. Teamleiter*innen ausgearbeitet. Daraus können dann zunächst Missionen und später auch OKRs für individuelle Mitarbeiter*innen oder einzelne Teams oder Abteilungen abgeleitet werden. Ein Beispiel für eine Mission wäre bei einem Unternehmen für Elektro-Scooter: „Wir wollen Kunden in Großstädten eine neue Mobilitätslösung anbieten, mit der sie die „letzte Meile“ zwischen öffentlichem Nahverkehr und ihrem Ziel schnell und bequem zurücklegen können.“⁶

2. Schritt: Objectives (Ziele) bestimmen

Im zweiten Schritt werden dann die Objectives, also konkrete Ziele formuliert, etwa eine Umsatzsteigerung oder Steigerung der Bekanntheit. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur die Führungsebene, sondern auch die Teams diese erarbeiten. Die Mitarbeiter*innen eruieren, wie sie in ihrem Aufgabenbereich auf den Erfolg und die übergeordneten Ziele des Unternehmens hinarbeiten können. Von Vorteil wäre, wenn min-

⁵ Diehl, 2021

⁶ Schmid, 2020

destens 60% der OKRs von den Teams selbst und 40% von der Führungsebene kommen.⁷ Diese Ziele können etwas überambitioniert sein und so formuliert werden, dass auch eine Erreichung von 75% des Ziels einen Erfolg darstellen.⁷ Außerdem hat ein Objective eine emotionale und motivierende Funktion für Teams und Mitarbeiter*innen. Sie sollen Einfach und verständlich, fordernd, Positiv formuliert ("Hin zu") und Selbsterklärend.⁵

3. Schritt: Key Results (Kernergebnisse) bestimmen

Die Kernergebnisse sind dann die „Meilensteine“ auf dem Weg zur Erreichung der Objectives. Es wird formuliert, wie die Ziele erreicht werden können. Mit ihnen soll die Wahrscheinlichkeit gesteigert werden, dass ein Ziel erreicht wird.⁸

Wichtig ist auch, dass diese Kernergebnisse eindeutig messbar sind, um sie bewerten und den Fortschritt ablesen zu können. Außerdem sollten Deadlines gesetzt werden, um sie zeitlich zu binden.⁹

Im Fall des Objectives „Umsatzsteigerung“ wären passende Key Results zum Beispiel „10.000 Produkte verkaufen“ und „4 neue Marketing-Kampagnen launchen“.¹⁰ Es sollten höchstens 5 Key Results pro Objective existieren.

Insgesamt ist die OKR-Methode aber „kein formal strenger Prozess, sondern ein Rahmenwerk. Je nach Unternehmenskontext kann und muss [sie] angepasst werden.“¹¹ Außerdem ist sie eine sehr agile Methode, die immer den Umständen entsprechend schnell angepasst werden kann, da der Zyklus nicht auf ein Jahr festgelegt ist, sondern auch auf drei oder sechs Monate verkürzt werden kann.⁸

Probleme, wie die fehlende Kommunikation und die Frage nach den Zuständigkeiten, können mit diesem Managementinstrument vermieden werden, da jeder und jede Angestellte in seinem Aufgabenbereich eigene Ziele verfolgt und die Aufgaben der anderen Teammitglieder einsehen kann.

⁷ Murakamy, 2014

⁸ Schmid, 2020

⁹ Murakamy, 2014

¹⁰ Weekdone, 2018

¹¹ Wewer, 2019

6. „Praxis-Text“

Das Problem der Zuständigkeiten und fehlender Kommunikation während der Corona-Pandemie ergibt sich auch bei Gruppenarbeiten in Seminaren, die nur noch über Zoom oder ähnliches stattfinden können. Da die Methode der OKRs einen eher langfristigen Praxis-Test beanspruchen würde, wurde das Tool auf unsere Arbeitsgruppe innerhalb des Seminars angepasst und dementsprechend etwas verkürzt.

Dazu wurde zu Beginn des Seminars eine Strategie bzw. Mission erarbeitet. Hierbei handelte es sich einfach um das übergeordnete Ziel: „Wir wollen das Seminar erfolgreich abschließen und dabei gute Ergebnisse in den Prüfungsleistungen erzielen.“

Im zweiten Schritt haben wir nun die individuellen Objectives, also die Ziele, und auch jene die das ganze Team betreffen bestimmt. Dabei setzten wir uns als ganzes Team, das Ziel in einem Unternehmen ein bis zwei ausgearbeitete Tools zu präsentieren und zu testen. Die einzelnen Teammitglieder hatten die Ziele/Aufgabe jeweils ein Tool auszuarbeiten und einen entsprechenden Tool-Report dazu anzufertigen.

Um diese Ziele zu erreichen wurden schließlich die Key Results, also Kernergebnisse, ausgearbeitet. Dazu haben wir uns einerseits an den Plan des Seminars gehalten und wöchentlich unsere Ergebnisse im Plenum präsentiert. Andererseits haben wir uns auch eigenen Meilensteine gesetzt und uns zusätzlich getroffen, um unsere Fortschritte zu besprechen. Beispielsweise wurden hier die Key Results „Unternehmen für Tool-Test finden“, „Vorbereitung des Tool-Tests“, „Durchführung des Tool-Tests“ und „Erstellen eines Videos“ formuliert. Diese waren termingebunden und sollten bis zu einem bestimmten Datum erledigt sein. Auch die individuellen Kernergebnisse mussten pünktlich zum abgesprochenen Termin erledigt werden. Hierzu gehörten die vom Seminar vorgegebenen Templates des Tool-Reports wöchentlich auszuführen.

Um auch den letzten Schritt des OKR-Zyklus, die Retroperspektive durchzuführen haben wir kurz vor Ende des Seminars unsere Arbeit noch einmal reflektiert. Dabei kamen einige Positive Erkenntnisse hervor aber auch negative, die im nächsten Zyklus optimiert werden mussten. Beide Seiten könnte man auch in einem Unternehmen wiederfinden. Positiv aufgefallen ist, dass Fristen der Key Results die in unserer eigenen Hand lagen, wie die Ausführung der vorgegebenen Templates des Tool-Reports und Vorbereitung des Tool-Tests, gut eingehalten werden konnten und somit auch das individuelle Ziel „Anfertigung eines entsprechenden Tool-Report“ erreicht wurde.

Schwierig einzuhalten hingegen waren die Meilensteine, bei denen wir auf die „Mitarbeit“ anderer angewiesen waren. So konnten wir beispielsweise den Punkt „Unternehmen für Tool-Test finden“ nicht abhaken, da hier eine späte Absage des Unternehmens kam und mussten uns spontan eine Alternative überlegen. So wurde das Objective „Tool-Test einem Unternehmen präsentieren und testen“ nur bedingt erreicht. Außerdem hatten wir teilweise Schwierigkeiten mit der pünktlichen Bearbeitung von Key Results, wenn ungeplant aus anderen Seminaren Abgaben fällig wurden.

Die gleichen Fallstricke könnten auch in Unternehmen auftreten. Durch ungeplante neue Projekte oder Änderungen in laufenden Projekten müssten dann Objectives und Key Results im Zyklus angepasst werden.

Empfehlungen, die wir aus unserem Test ziehen können sind somit:

- Das Einplanen von ungeplanten Situationen oder Änderungen der Ausgangslage
- Bereitstellen eines Puffers, um eventuelle (nicht selbst verschuldetete) Verzögerungen auffangen zu können
- Wöchentliche Besprechungen unbedingt einzuhalten, um zu vermeiden, dass Aufgaben liegen bleiben
- Ziele und Kernergebnisse nur dann anzupassen, wenn es keine Möglichkeit gibt sie zu mind. 75% zu erreichen

Literaturverzeichnis

- Diehl, A. (2021). Objectives and Key Results (OKR) – Einführung in die OKR Methode. Online abgerufen unter: <https://digitaleneuordnung.de/blog/okr-methode/> (05.01.2021).
- Murakamy (2014). Führen mit Zielen - Das OKR Modell von Google. Online abgerufen unter: <https://murakamy.com/blog/fuehren-mit-zielen-das-okr-modell-von-google-objectives-and-key-results> (09.01.2021).
- Murakamy (2014). OKRs: Die agile Management Methode von Google, LinkedIn und Co. Online abgerufen unter: <https://murakamy.com/okr> (05.01.2021).
- Schmid, D. (2020). Auf diese Führungsmethode schwört man im Silicon Valley. Online abgerufen unter https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/okr-methode/7311743.html?conversion=ads#Wie_funktioniert_die_OKRMethode (10.01.2021).
- Schnägelberger, S. (k.D.). Objectives and Key Results (OKR). Online abgerufen unter: <https://bpmo.de/objectives-and-key-results-okr/> (11.01.2021).
- Wewer, C. (2019). Objectives und Key Results in der Praxis – Agiles Management mit OKR Teil 2. Online abgerufen unter: <https://www.hdnet.de/blog/objectives-und-key-results-in-der-praxis/> (10.01.2021).
- Weekdone (2018). What Are OKRs? Learn the Basics of Objectives and Key Results Methodology. Online abgerufen unter: <https://www.youtube.com/watch?v=eToFhWEml10> (05.01.2021).

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte und Kommunikation?

„Psychological Safety“
- eine Einführung

Megan Bowen, Team 4, WS, LMU 2020/21



1. Wichtigkeit der Gewährleistung von “Psychological Safety” am Arbeitsplatz

Ein großes Problem in vielen Unternehmen - vor allem auch in der aktuellen Zeit während der Pandemie - ist die Kommunikation und aufrechterhaltung der Produktivität und Arbeitsmoral. Diese Probleme entstehen unter anderem deswegen, weil die Mitarbeiter:Innen untereinander nicht mehr regelmäßig und persönlich im Kontakt zueinander stehen und daher der direkte menschlichen Kontakt und die empathische Ebene zum Teil verloren geht. Es entwickelt sich folglich eine Unsicherheit unter den Teammitgliedern und dadurch entstehen weitere Hindernisse und Probleme am Arbeitsplatz. Wenn Mitglieder in einer Abteilung oder allgemein in einem Unternehmen sich unsicher in der Kommunikation untereinander fühlen, trauen sie sich nicht offen miteinander zu sprechen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass auch nicht nachgefragt wird, wenn es Missverständnisse gibt oder allgemein Unwissen entsteht, nicht jeder ist über den Fortschritt und Status der jeweiligen Projekte informiert und man versucht Probleme immer selbst zu lösen und sucht nie oder im seltensten Fall die Hilfe von Kollegen. Durch solche Hemmungen wird die Produktivität innerhalb des Teams deutlich gehemmt und Fortschritte innerhalb der jeweiligen Projekte wird deutlich verlangsamt. Diese unsichere Atmosphäre in der Unternehmenskultur sollte also in Anbetracht des Wohlfühlens der Mitarbeiter:Innen und dem Fortschritt des Unternehmens vermieden werden. Mit Hilfe von psychologischer Sicherheit kann diese unsichere und unangenehme Atmosphäre innerhalb eines Teams oder sogar eines gesamten Unternehmens weg geschaffen und durch eine positive und produktive Atmosphäre ersetzt werden.

“Psychological safety” oder psychologische Sicherheit ist ein Gefühl des Wohlbefindens innerhalb eines Teams. Wenn man sich psychisch sicher fühlt, hat man nicht den Eindruck persönlich und zwischenmenschlich bedroht oder Angriffen ausgesetzt zu sein, welche den eigenen Status und/oder Stand im Unternehmen gefährden würde. Wenn sich Teammitglieder in Lernsituationen befinden, haben sie dann auch keine Angst Fragen zu stellen, um Hilfe zu bitten oder allgemein Feedback zu suchen. Man fühlt sich dann auch sicher eigene Fehler oder Unwissen einzugestehen und kann mit weiteren Teammitgliedern über arbeitsbezogene Probleme sprechen. Wenn psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz nicht gewährleistet ist, kann es also allgemein zu Spannungen und Probleme im Arbeitsalltag führen. Wiederum durch die Gewährleistung der psychologischen Sicherheit, sorgt man für eine angenehme, produktive und profitable Stimmung innerhalb des Teams und erzielt so die bestmöglichen Ergebnisse. Die Mitarbeiter:Innen werden als Individuen respektiert und können sich im Bezug auf ihre Aufgaben und auch persönlich frei entfalten und ihre Kreativität und Motivation sinnvoll in den jeweiligen Projekten einbinden.

2. Aktuelle Forschungen und Standpunkte zur psychologischen Sicherheit im Unternehmen

Hinter "psychologische Sicherheit" steht die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass ein gewisses Level an Sicherheit und Wohlbefinden innerhalb der Gruppe gegeben ist. Dies bedeutet, dass alle das Gefühl haben dazuzugehören und keine Angst davor haben sogenannte zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Wondrak, 2019). Ein Team fühlt sich unter anderem dann psychologisch sicher, wenn keines der Mitglieder Angst hat seinen professionellen oder persönlichen Status bei anderen zu verschlechtern, indem er sogenanntes Lernverhalten ausübt (Kaloudis, 2019). Ein Lernverhalten ist beispielsweise, wenn jemand um Hilfe bittet, nach Feedback sucht, Fehler einsieht und diese verbessern möchte oder sein Unwissen allgemein zugibt. Amy Edmondson, eine Professorin der Harvard University, beschreibt psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams als „ein geteiltes Glauben zwischen Mitglieder eines Teams, dass das Team sicherer Rahmen für das Eingehen von zwischenmenschlichen Risiken ist“ (Edmondson, 1999, S. 350). Sie erklärt auch, dass Psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams nicht nur auf Vertrauen basiert, sondern auch Respekt untereinander verlangt. Hieraus folgt dann, dass jedes Mitglied eines Teams sich traut sich selbst zu sein (Edmondson, 1999, S. 354). Das Gewährleisten von psychologischer Sicherheit ist vor allem wichtig, damit Lernverhalten und somit Innovation und Produktivität gefördert werden. Man sollte sich nicht schämen oder sich große Sorgen um die Reaktionen von Mitarbeiter:Innen machen müssen, wenn man ein solches Verhalten ausübt. Fühlt man sich nämlich bedroht, unsicher oder ist es einem selbst peinlich Lernverhalten auszuüben, dann werden diese Nachfragen, Fehlermeldungen und -einsichten unterdrückt und somit wird das Potential die Produktivität eher gedrosselt (Edmondson, 1999, S. 355).

Eine Methode, die sehr oft im Rahmen der Erhaltung oder Förderung der psychologischen Sicherheit im Unternehmen verwendet wird, ist das Peer-to-Peer-Coaching. Beim Peer-to-Peer-Coaching ist das kollegiale Lernen im Vordergrund. Das Ziel ist, dass die Mitarbeiter:Innen untereinander voneinander lernen. Somit wird das kollegiale Miteinander gefördert und es werden innovative Ideen und Vorschläge geschöpft. Man versucht nämlich das Potential von jedem Teammitglied in vollen Zügen zum Vorschein kommen zu lassen, indem man jeden seine Gedanken und Ideen äußern lässt. Beim Peer-to-Peer-Coaching setzen sich Mitarbeiter:Innen in lockerer oder organisierter Runde zusammen und bereden aktuelle Probleme, neue Ideen, aktuelle Projekte oder was auch immer sich gerade im Unternehmen dafür eignet. Es findet ein aktiver Austausch in beliebig-großen Gruppen statt und man schaut, dass jeder zu Wort kommt. Idealerweise bestehen die Gruppen aus Kolleg:innen aus unterschiedlichen Abteilungen, um die Variation an Ansichten komplett

auszuschöpfen. Man bekommt beim Peer-to-Peer-Coaching nicht nur die Gelegenheit das eigene Wissen zu teilen, sondern auch von anderen zu Lernen und neue Ansichten kennenzulernen. Es wird unter anderem auch das kreative Denken und die Kommunikationskompetenz gefördert und trainiert (Was ist eigentlich... Peer-to-Peer-Coaching?, 2020).

Eine besondere Form des Peer-to-Peer-Coachings ist die Kollegiale Beratung. Diese Methode funktioniert am besten in Gruppen von vier bis sieben Personen, wovon eine Person der sogenannte Klient:In ist und der Rest fungiert als Beratung. Im Prinzip überlegt sich der Klient:In eine Problemstellung zu der er/sie gerne beraten werden möchte. Die Berater überlegen sich in unterschiedlichen Schritten sowohl alleine als auch gemeinsam Lösungsansätze für das genannte Problem und stellen diese in Stufen dem Klient:Innen vor. Am Ende hat der Klient:In eine Auswahl an Lösungsvorschlägen und man schließt mit einer gemeinsamen Feedbackrunde ab (Nauheimer, 2015, S. 86-87).

3. Die wichtigsten Prinzipien der psychologischen Sicherheit in der Unternehmenskultur

Damit eine produktive und wohlfühlende Unternehmenskultur erhalten bleiben kann, gibt es gewisse Prinzipien, die beachtet und eingehalten werden müssen.

- **Offene und klare Kommunikation**

Allgemein sollte man immer großen Wert darauf legen, dass offen und klar kommuniziert wird. Dies ist nicht nur auf die Kommunikation innerhalb einer Unternehmensstufe bezogen, sondern auf das gesamte Unternehmen an sich und jegliche darin enthaltene Personen und Positionen. Vorgesetzte als auch Angestellte sollten sowohl untereinander als auch miteinander ehrlich und deutlich kommunizieren. Dies bedeutet auch, dass Fragen gestellt werden dürfen oder sogar gefördert werden und mit respektvollen, konstruktiven und informierenden Antworten begegnet werden.

- **Respektvolles Arbeitsklima**

Grundsätzlich ist es wichtig, dass man sich darum kümmert, dass ein respektvolles oder sogar positives Arbeitsklima vorhanden ist. Man sollte sich am Arbeitsplatz wohlfühlen können und dies ist vor allem dann der Fall, wenn Mitarbeiter:Innen auch gerne in die Arbeit kommen und mit ihren Kollegen und auch Vorgesetzten ein gutes Verhältnis pflegen können.

- **Steigerung der Produktivität**

Diese positiven Einstellungen und der gegenseitige Respekt und Wertschätzung steigert schließlich die Motivation und somit die Produktivität. Man investiert viel lieber Zeit und Mühe in ein Projekt, wenn man gerne daran arbeitet und eine allgemein positive Einstellung gegenüber den Mitarbeiter:Innenn und dem Produkt hat. Die Produktivität wird natürlich auch dann gesteigert, wenn man das Gefühl hat die eigene Arbeit wird von anderen auch wertgeschätzt. Diese drei Hauptpunkte spielen auch eng zusammen. Durch offene und klare Kommunikation kann man sowohl über Problemstellen und Schwierigkeiten an der eigenen Arbeit reden, aber auch Lob und Respekt für die Leistungen anderer aussprechen. Der respektvolle Umgang untereinander macht es einfacher die offene Kommunikation zu erhalten und somit nach dem Ansprechen eines Problems auch entsprechend zeitnah damit umzugehen. Dieser zeitnahe Umgang minimalesiert dann die verlorene Zeit, in der

man alleine versucht auf eine Lösung zu kommen und steigert weiter die Motivation und Produktivität.

- **Überblick über Rollen und Verantwortungen**

Zusätzlich gewährleistet eine solche Kommunikation und eine positive Arbeitsatmosphäre auch einen offenen und klaren Überblick über alle Rollen und Verantwortungen innerhalb des Teams und/oder des gesamten Unternehmens. Man weiß jederzeit wer sich mit welchen Themen auseinandersetzt und wer aktuell für welchen Aufgabenbereich verantwortlich ist. So vermeidet man viele Missverständnisse und sorgt für Transparenz untereinander, was wiederum auch das Gefühl des Vertrauens steigert.

- **Wertschätzung von Mitarbeiter:Innenn als Individuen**

Ein Team besteht schließlich nicht nur aus Mitarbeiter:Innenn, die nur professionell tätig sind, sondern aus individuellen Menschen, die auch außerhalb des Berufslebens Interessen haben. Diese Kombination und das Gleichgewicht zwischen dem Professionellen und dem Sozialen bzw. allgemein Menschlichen ist ein weiterer Schlüssel zur Steigerung der Produktivität und Instandhaltung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Man muss das geschäftliche vom persönlichen trennen können, damit zum Beispiel Kritik oder konstruktive Anmerkungen nicht auf die eigene Person aufgefasst werden. Wiederum muss man aber auch beim Kritikausüben darauf achten, dass man schließlich mit einem Mitmenschen spricht, der auch Gefühle und Emotionen hat, auf die sich negative als auch positive Kommentare auswirken. Wenn man also darauf achtet respektvoll, professionell und angenehm miteinander umzugehen und entsprechend offen und rechtzeitig unangemessenen Umgang anspricht, bleibt das Gleichgewicht zwischen dem Persönlichen und dem Geschäftlichen gut erhalten.

4. Das visuelle Modell

Bezugnehmend auf die wichtigsten Punkte, die bei der Gewährleistung von psychologischen Sicherheit zu beachten sind, kann man folgende Visualisierungen zur Hand nehmen, um eine Übersicht zu schaffen. Der Fokus der Abbildung 1 sind die Ziele und Methoden zur Einführung und Gewährleistung der psychologischen Sicherheit im Team und im Unternehmen. Im Vergleich hierzu zeigt die Abbildung 2 die wichtigsten Prinzipien der psychologischen Sicherheit auf und wie diese im Arbeitsalltag zu beachten und einzusetzen sind. In beiden ist klar erkennbar, dass die Kommunikation eine essentielle Rolle spielt, um die psychologische Sicherheit zu gewährleisten.

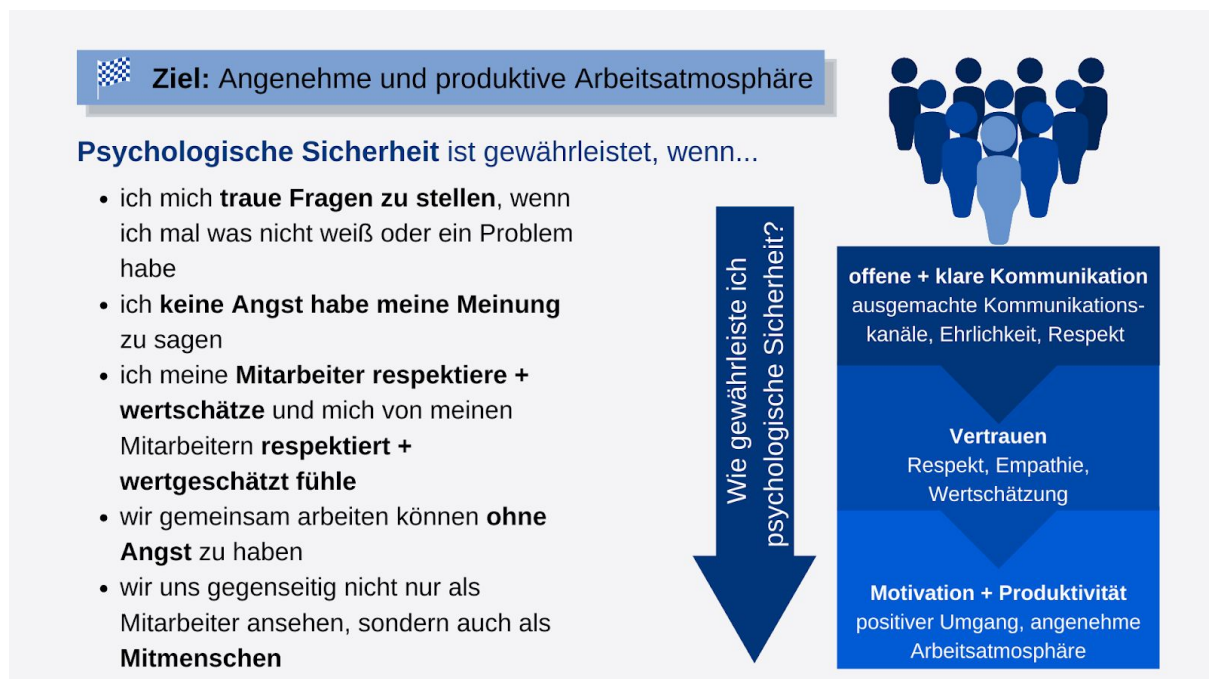


Abbildung 1: Selbst erstellt in Anlehnung an die genannten Punkte aus 1, 2 und 3

Diese Abbildung ist eine gute Denkstütze für die individuellen Teammitglieder. Man kann sich jederzeit die in der linken Spalte genannten Aussagen vor Augen führen und überprüfen, ob dies denn der Fall ist. Falls dies nicht so sein sollte, kann man sich daraufhin Gedanken darüber machen wieso dies vielleicht nicht so ist und wo potentielle Problempunkte liegen. Oftmals ist das Erkennen des Problems der halbe Kampf. Nach der Erkennung der eigenen Problemstelle kann man sich dann überlegen, ob man selbst die Problemquelle ist oder ob diese von außen kommt. Zusätzlich kann man die in der rechten Spalte genannten Punkte zur Hilfe nehmen, um zu sehen, ob das Problem denn mit den hier genannten Punkten (offene + klare Kommunikation, Vertrauen und Motivation + Produktivität) zusammenhängt. Entsprechend der eigenen Lage muss man sich dann

bewusst machen, ob man das Problem alleine lösen kann oder ob man sich Kolleg:Innen und/oder eine:n Vorgesetzte:n zur Hilfe holen sollte.



Abbildung 2: Selbst erstellt in Anlehnung an die genannten Punkte aus 1, 2 und 3

Die Abbildung 2 verdeutlicht die wichtigsten Prinzipien, die bei der Gewährleistung von psychologischer Sicherheit zu beachten sind. Wie bei Abbildung 1 erklärt, können auch diese Punkte als Unterstützung zur Problemerkennung und -lösung dienen. Im Vergleich zur Abbildung 1 jedoch, ist der Fokus hier nicht nur auf den Umgang des einzelnen bezogen, sondern vor allem auf die Prinzipien und den Umgang im gesamten Unternehmen. Diese vier Faktoren von Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Kommunikation sind die wichtigsten Bausteine, um für ein psychologisch sicheres Team und eine positive und angenehme Unternehmenskultur zu sorgen.

5. Wie kann man im eigenen Unternehmen die psychologische Sicherheit gewährleisten?

Psychologische Sicherheit ist nichts, was man einmal einführt und dann für immer hat. Es ist ein Prozess und eine Atmosphäre, die man im Unternehmen unter allen Teammitgliedern und Vorgesetzten erhalten muss. Als Einführung und Art Briefing zum Thema, ist es jedoch sinnvoll mit allen Mitarbeiter:Innenn ein Workshop zu veranstalten. Dieser Workshop dient dazu jeden zu informieren und mit den Skills und Tools auszustatten, die nötig sind, um die psychologische Sicherheit und eine positive und produktive Atmosphäre im Unternehmen einzuführen bzw. zu erhalten.

Einer der wichtigsten Merkmale von psychologischer Sicherheit ist, dass man keine Angst haben sollte. Dies bedeutet, dass man vor allem als Angestellte:r keine Angst hat Fragen zu stellen, Unwissen zuzugeben und offen und ehrlich mit den eigenen Kollegen und Kolleginnen zu kommunizieren. Um dies einzuleiten und auch zu testen, kann man in Kombination mit der Art of Hosting Methode des Stuhlkreises im Plenum gemeinsam über Arbeitsbezogene Themen reden. Im Workshop bzw. bei der Kick-Off-Veranstaltung kann man hier zum Beispiel damit beginnen, dass man abfragt, was die Mitarbeiter:Innen denn am liebsten in der Arbeit machen oder was ihnen am Arbeitsalltag am meisten gefällt oder sogar welche Projekte ihnen denn am meisten Spaß machen. Hierbei kommen dann alle gemeinsam über positive Dinge ins Gespräch. Anschließend sollte man wiederum ein etwas kritischeres Thema ansprechen. Hierzu sind Fragen wie "Was hat im Büro/Arbeitsalltag noch Verbesserungspotential?" oder "Wo gibt es noch Schwierigkeiten bei der Arbeit?" hilfreich. Die Reihenfolge und entgegengesetzten Fragestellungen sind deswegen wichtig, weil man im Normalfall viel leichter und uneingeschränkter vor anderen über positive Dinge sprechen will im Vergleich zu negativen. Man sollte hierbei darauf achten, dass es nicht darum geht Beschuldigungen auszusprechen oder sich selbst gut oder schlecht dastehen zu lassen. Das Ziel ist es die Punkte am Arbeitsalltag zu finden, die vielleicht allgemein noch problematisch sind. Anschließend an das offene Gespräch mit allen, wird jedem Teilnehmenden ein Formular ausgeteilt oder in digitaler Form geschickt, in der dieselben Fragen wie eben im Plenum gestellt und beantwortet drauf stehen. Diese Formulare werden nach dem Ausfüllen direkt an die Workshopleitung abgegeben und dieser vergleicht nun die Ergebnisse aus dem Gespräch im Plenum mit den Antworten auf den einzelnen Formularen. Stimmen diese überwiegend überein, ist dies ein gutes Zeichen für die psychologische Sicherheit, da dies bedeutet, dass sich die meisten getraut haben, das zu sagen, was sie sich auch denken. Unterscheiden sich die Antworten jedoch stark, dann gibt es noch einiges an Verbesserungspotential, da sich die Teilnehmenden wahrscheinlich nicht getraut haben in der offenen Runde ehrlich zu antworten. Man muss die Ergebnisse jedoch auf die

Antworten und Situation auch abstimmen. Wenn man zum Beispiel für die Formulare deutlich mehr Zeit gibt als für das Gespräch im Plenum, könnte dies auch ein Grund sein, weshalb auf den Formularen mehr steht als in der großen Runde angesprochen worden ist. Nach einem Gespräch im Plenum und dem Ausfüllen der Formulare sollten einige Begriffe sich als zentrale Knotenpunkte herauskristallisiert haben. Die Leitung des Workshops kann nun diese Begriffe nochmals zusammentragen und aufführen. Wie viele Begriffe das genau sind, kommt auf das Unternehmen und die empfundenen Probleme an. Es wird jedoch empfohlen nicht mehr als drei auf einmal zu bearbeiten, da dies zu weit führen kann und man sich daher nicht komplett auf die jeweiligen Themen einlassen würde und nur oberflächliche Ergebnisse erzielen würde. Um eine Übersicht über die genannten Problemstellen zu schaffen und die verschiedenen Ansichten zu den Problemen zusammenzutragen, kann man nun weitere Methoden des Art of Hostings einsetzen wie zum Beispiel das World Café¹, die wertschätzende Befragung² oder allgemein das Zusammensitzen in kleineren Gruppen. Im Großen und Ganzen geht es in diesem Schritt darum sich das Problem bewusst zu machen, die eigenen Gedanken und Meinungen dazu aufzuführen und sich zu überlegen wo die eigenen Stärken und Schwächen zu dem Thema liegen. Dieser Schritt ist auch der zweite Punkt der Theory-U,³ welches eine weitere Theorie ist, die man als Rahmen für ein solchen Workshop verwenden kann. Der Unterschied zu dem Gespräch im Plenum ist nun, dass hier in einer kleineren und daher intimen Runde über das Problem gesprochen wird und man sich daher vielleicht wohler fühlt Kritik zu äußern und offen über das Problem zu reden, da man nun nicht mehr mit einem großen "Publikum" zusammensitzt. Jeder Teilnehmende sollte die Möglichkeit bekommen in irgendeiner Form an jedem Begriff seine Meinung und Gedanken zu äußern und notieren. Danach wird eine kurze Pause gemacht und jeder sollte sich für sich schon mal Lösungsansätze zu den genannten Problemen überlegen. Hier kann man beispielsweise eine kleine Pause einführen, in der auch jeder sich nochmals stärken kann, aber es wird empfohlen eine klare Regel aufzuführen: Niemand darf mit anderen Leuten reden. So hat jeder ungestört die Gelegenheit sich in Ruhe zu allen Themen Gedanken zu machen. Nach dieser kurzen Pause kann man erneut eine Methode des Art of Hostings anwenden und in

¹ „In der Praxis des World Cafes finden Gespräche an kleinen Vierer- oder Fünfer-Gruppentischen statt. Der Sinn dieser Methode ist es, zum Schluss den Eindruck zu haben, als hätten alle Teilnehmer an einem einzigen, großen Gespräch teilgenommen“ (Paul, 2021, S. 4).

² „Die wertschätzende Befragung wird zumeist für strukturierte Wandlungsprozesse in Gruppen oder Organisationen verwendet. Man löst sich von Problemen und beginnt eine Suche nach gemeinsamen Stärken“ (Paul, 2021, S. 5).

³ Die von Otto Scharmer entwickelte Theory U bietet einen Fünfpunkteplan zum besseren und produktiveren Arbeiten. Beim Durchlaufen des U-förmigen Prozesses lässt man zunächst Schritt für Schritt die Einflüsse des Alltags hinter sich, um anschließend gemeinsam eine neue Herangehensweise zur Lösung von Problemen zu entwickeln (Dammner, 2021).

kleinen Gruppen wieder die jeweiligen Begriffe thematisieren. Diesmal geht es jedoch darum die Lösungsvorschläge zusammenzutragen und zu diskutieren.

Sowohl dieser Schritt, als auch der Schritt zuvor in den kleinen Gruppen nutzt gewisse Aspekte des Peer-to-Peer-Coaching. Man sammelt unterschiedliche Ansätze und Meinungen, arbeitet gemeinsam auf eine mögliche Lösung hin, fördert allgemein die Kommunikation und den Austausch untereinander und steuert positiv sowohl zum Teambuilding als auch zur Personalentwicklung bei (Was ist eigentlich... Peer-to-Peer-Coaching?, 2020).

Zuletzt werden die zusammengetragenen Ergebnisse vorgestellt und im Plenum diskutiert. Je nachdem wieviel Zeit man hat, kann man auch konkrete Lösungsansätze detaillierter besprechen und ausarbeiten, um langfristige Ergebnisse zu erzielen. Es ist jedoch eher wahrscheinlich, dass man diesen Schritt in einem anderen Termin erarbeiten muss, da dies nochmals sehr zeit- und energieaufwendig ist.

Es empfiehlt sich dennoch trotzdem ein Handout oder ähnliches zum Thema psychologischer Sicherheit dazulassen, damit die Teilnehmenden sich regelmäßig an die wichtigsten Punkte erinnern können. Dies können beispielsweise die in Punkt 4 gezeigten Visualisierungen sein oder man kann Fragen aufstellen, die sich jede*r Mitarbeiter:Innen*in jeden Tag stellen soll. Dies sind zum Beispiel:

- Traue ich mich Fragen zu stellen und habe ich keine Angst meine Meinung zu sagen?
- Fühle ich von meinen Mitarbeiter:Innen*innen respektiert und respektiere ich sie zurück?
- Habe ich keine Angst oder Sorgen mit meinen Mitarbeiter:Innen*innen zusammenzuarbeiten?

Wenn man auf all diese Fragen guten Gewissens „ja“ sagen kann, hat man das Gefühl von psychologischer Sicherheit an seinem Arbeitsplatz.

In kurzer Fassung kann man auch lediglich das Peer-to-Peer-Coaching regelmäßig anwenden. Hier kann man dann in kürzer Form immer bestimmte Ideen und/oder Probleme ansprechen und bearbeiten lassen und man fördert in den Gruppen oder in der großen Gruppe, je nach dem, die Kommunikation untereinander. Man sollte jedoch einen „Peer Coach“ hierfür dazu ziehen. Dies ist entweder eine Person aus dem Unternehmen oder extern, welche speziell dafür ausgebildet ist oder es ist ein Mitglied des Teams, welche die Coaching-Session moderiert (Was ist eigentlich... Peer-to-Peer-Coaching?, 2020). Dadurch hat das Ganze auch einen Rahmen und eine Person, die auf den Leitfaden und die Zeit achtet.

6. Workshop bei der FJD Information Technologies

Der Praxis-Test bei der FJD Information Technologies zum Thema psychologische Sicherheit geschah in Verbindung mit den beiden Tools Art of Hosting und der Theory U - alle drei Tools stammen aus der Gruppe mit dem Fokus auf der Unternehmenskultur. Gemeinsam erfassten wir das Arbeitsklima der beiden Abteilungen Gadget Productions und der AppFab, fassten die aktuell kritischsten Punkte zusammen und erarbeiteten gemeinsam mit den Teilnehmern produktive Lösungen zu den genannten Themen.

Wir haben den Punkt der psychologischen Sicherheit vor allem erfasst, indem die Teilnehmenden vergleichen sollten, was sie sich im Plenum trauen und was sie sich dann doch nur in Kleingruppen bzw. für sich trauen. Das Ziel war es vor allem zu evaluieren, ob sich die Teammitglieder sicher fühlen untereinander und ob/wie man hier helfen könnte, den Stand zu verbessern. Die Methode des Peer-to-Peer-Coaching haben wir dann auch in den Kleingruppen vor allem versucht einzubauen, um so jeden zu Wort kommen zu lassen und gemeinsam auf gute und sinnvolle Ergebnisse hinzuarbeiten.

Insgesamt verlief der Test sehr gut und die Teilnehmenden haben sich alle aktiv, selbst-kritisch und produktiv an jedem Schritt beteiligt. Wir erhielten allgemein sehr positives Feedback und haben das Gefühl einen positiven, aber auch konstruktiven Eindruck hinterlassen zu haben. Wir haben unseren Test auf 2-3h in der Planung beschränkt und haben ca. 2,5h gebraucht. Man könnte, wenn man die Zeit und den Bedarf hat, den Test erweitert planen und durchführen, indem man etwas genauer auf die Lösungsvorschläge und erarbeiteten Verbesserungspunkte gemeinsam eingeht und diese etwas detaillierter für den Arbeitsalltag ausführt. Aufgrund des Bedarfs und der Zeit, haben wir alle wichtigen Ansätze besprochen und kurz von den Teilnehmern ausführen lassen, aber nicht konkret und im Detail einen weiterführenden Plan erstellt. Wir haben aber alle wichtige und produktive Lösungsvorschläge und Ergebnisse auf Plakaten zusammentragen lassen. Ein Plakat pro Thema. Somit sind die Ergebnisse für alle sichtbar und übersichtlich aufgeführt. Diese Plakate sowie Erklärungen der jeweiligen Methoden hängen nun im Büro der FJD Information Technologies und erinnern an die wichtigsten Punkte zu den Themen Struktur & Fokus, Ordnung und Kommunikation. Wir sind darüber informiert worden, dass die Ergebnisse des Workshops vom Unternehmen und einer externen Beratung immer weiter aufgegriffen werden und im Detail erarbeitet werden.

Im Allgemeinen waren sowohl wir als auch die Teilnehmenden an der FJD Information Technologies sehr zufrieden mit dem Ergebnis.

Literaturverzeichnis

Dammler, M. (2021). *Tool Report: Theory U*.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *SAGE*, 350-383.

Kaloudis, H. (18. 03 2019). *Psychological Safety At Work: what do psychologically safe work teams look like?* Abgerufen am 12 2020 von Medium.com:
https://medium.com/@Harri_Kaloudis/psychological-safety-at-work-what-do-psychologically-safe-work-teams-look-like-5585ab0f2df4

Nauheimer, H. (2015). *The Change Management Toolbook*.

Paul, A. (2021). *Tool Report: Art of Hosting*.

Was ist eigentlich... Peer-to-Peer-Coaching? (11. 08 2020). Abgerufen am 12 2020 von Kursfinder.de:

<https://www.kursfinder.de/kursfinder-fuer-unternehmen/lernen-zum-quadrat-aktionswoche/was-ist-eigentlich-peer-to-peer-coaching-17426>.

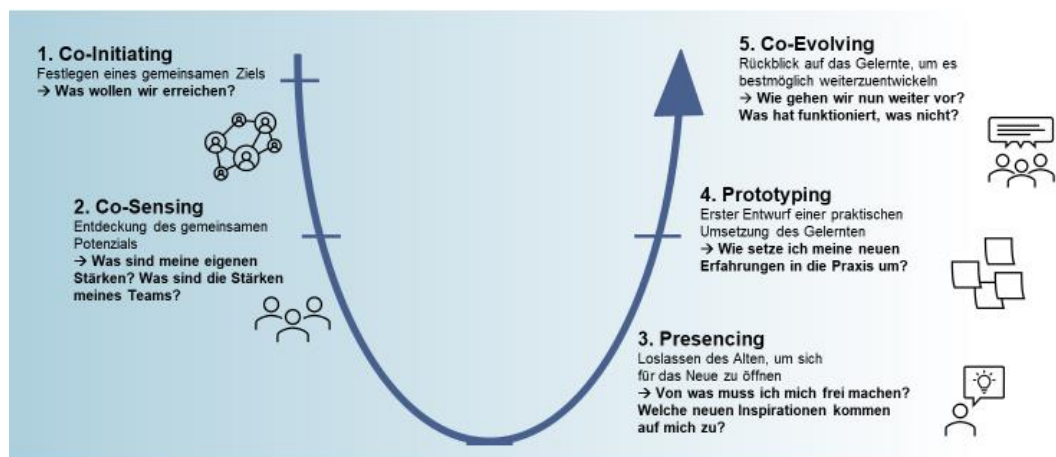
Wondrak, M. (19. 02 2019). *Psychologische Sicherheit - Definition und Forschung*. Abgerufen am 12 2020 von Anti-Bias.eu:

<https://www.anti-bias.eu/allgemein/psychologische-sicherheit-definition/>

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

„Die Theory U“
- eine Einführung,
Marie Dammler, Team 4, WS, LMU 2020/21



Quelle: eigene Grafik basierend auf "Theory U- Leading from the Future as it emerges" (Claus Otto Scharmer)

1. Wenn der Work Flow in eine Sackgasse gerät

Fast jeder kam im Arbeitsleben schon mal an einen Punkt, an dem nicht mehr alles nach Plan lief. Zeitrahmen konnten nicht eingehalten werden, die interne Kommunikation stockte oder man wusste einfach nicht, wie man die nächsten Schritte angehen sollte. Doch was tun, wenn man feststeckt und nicht weiß, wie der Stein wieder ins Rollen gebracht werden kann? Einen Ansatzpunkt für dieses Problem bietet die Theory U von Otto Scharmer, die einen Fünf-Schritte-Plan zum besseren und produktiveren Arbeiten stellt. Wendet man die Theory U an, durchläuft man einen U-förmigen Prozess, im Laufe dessen zunächst Schritt für Schritt die Einflüsse des Alltags hinter sich gelassen werden, um unvoreingenommen gemeinsam eine neue Herangehensweise zu entwickeln. Dieses Vorgehen eignet sich besonders dann, wenn Prozesse in der Zusammenarbeit im Unternehmen optimierungsbedürftig sind, man allerdings die Probleme vielleicht gar nicht konkret benennen kann und auch nicht weiß, wo und wie angesetzt werden muss. Dies kann sich beispielsweise durch eine schlecht funktionierende teaminterne Kommunikation äußern, aneinander vorbei- statt Zusammenarbeit oder durch ergebnislose Meetings. Hier können mithilfe der Theory U die eigentlichen Knackpunkte und deren Hintergründe herausgefunden werden, um dann gemeinsam einen Plan zur Behebung der Konflikte zu entwickeln. Doch auch projektbezogen kann Scharmers Methode nützlich sein. Wenn beispielsweise ein neues Projekt angegangen wird, werden mithilfe des U-Modells die individuellen und gemeinsamen Ziele dafür festgelegt, beleuchtet, was jedes Teammitglied dazu beitragen kann und so eine Vorgehensweise entwickelt. Doch auch wenn man allein vor einem Problem steht, kann die Theory U helfen, indem man sie Wege aufzeigt, sich bewusst Zeit zu nehmen, um seine Ziele und mögliche Wege dahin herauszufinden. Im Grunde findet die Theory U also in jedem erdenklichen Bereich eine potenzielle Anwendung, nachdem sie ein aus fünf Schritten bestehendes Grundgerüst zur Problemlösung bietet, das beliebig mit Inhalten und Methoden gefüllt werden kann.

Was genau die Punkte der Theory U beinhalten und konkretere Anwendungsmöglichkeiten werden im Folgenden erläutert.

2. Der U-Prozess

Der U-Prozess der Theory U besteht aus fünf Punkten: **Co-Initiating**, **Co-Sensing**, **Presencing**, **Co-Creating** und **Co-Evolving**.

Auf der Stufe des **Co-Initiating** geht es vorrangig um die Definition des gemeinsamen Ziels. Man beschäftigt sich gemeinsam intensiv mit der Frage, was individuell und als Team erreicht werden soll und wie man dies zusammen ermöglicht. Wichtig ist hierbei, mit voller

Aufmerksamkeit bei der Sache zu sein und alle anderen Verpflichtungen und Gedanken bewusst beiseite zu legen. Zusätzlich sollte darauf Acht gegeben werden, dass auf der einen Seite jeder zu Wort kommen und seinen Gedanken gleichberechtigt und unabhängig von seiner Stellung äußern darf, und sich andererseits der Rest des Teams auch auf die Ideen der jeweils anderen einlässt. Denn nur die, die sich wirklich zuhören, können gemeinsam weiterkommen. (Scharmer 2009, S. 2, 6; n.g. o.J.)

Im nächsten Schritt, dem **Co-Sensing**, findet ein wichtiger Teil der Weiterentwicklung statt: die Entdeckung des gemeinsamen Potenzials. Dies bezieht sich auf zwei Ebenen. Auf der ersten Ebene beschäftigt man sich damit, welcher der Mitarbeitenden zu welchem Arbeitsschritt etwas beitragen kann und evaluiert die verfügbare Manpower. Hierbei geht es zum einen darum, die Schwächen und Stärken der einzelnen Mitarbeiter:innen, aber zum anderen auch des Teams als Einheit herauszufinden und eine bestmögliche Aufgabenteilung für das spätere Vorgehen zu entwickeln. Dies geschieht beispielsweise mithilfe von Fragen wie „Was kann ich selbst besonders gut?“, „Welche Stärken haben meine Teamkolleg:innen?“ oder „Wer ist bis jetzt noch unter seinen Möglichkeiten geblieben?“. Das gemeinsame Potenzial bezieht sich aber nicht nur auf die Menschen selbst, sondern auch auf die unterschiedlichen Instanzen oder Abteilungen innerhalb des Unternehmens, was uns zur zweiten, der institutionellen Ebene führt. Auch hier stellen sich Fragen wie „Was genau machen die einzelnen Abteilungen?“, „Wie arbeiten die Kolleg:innen dort?“ oder auch „Wo schlummert vielleicht noch unentdecktes Potenzial?“. Diese Fragen lassen sich am besten durch persönlichen Kontakt und offene Kommunikation beantworten. Niemand sollte sich zu schade sein, selbst in die jeweiligen Abteilungen zu gehen, mit den Kolleg:innen dort zu sprechen und gemeinsam Ideen zu entwickeln. Das Ziel des Co-Sensings ist, einen genauen Überblick über die Stärken, Schwächen und Potenziale auf institutioneller und personeller Ebene zu schaffen und damit auch mögliche Ansatzpunkte für die kommenden Schritte zu finden. (Scharmer 2009, S. 6 f.)

Kommen wir nun zum dritten Schritt, der gleichzeitig auch die unterste Stelle des Us bildet: dem **Presencing**. Dem geht voraus, sich ganz bewusst von allem Alten, allen Vorurteilen, allen früheren Ansichten zu lösen und sich für neuen Input zu öffnen. Man nimmt sich hierbei Zeit, in Ruhe neue Ideen und Konzepte zu entwickeln und lässt das

Einströmen der Inspiration zu, auch wenn die jeweilige Idee vielleicht im ersten Moment unkonventionell scheint. Dies ist der einzige Schritt im Verlauf des Us, welcher am besten von jedem für sich zu bewältigen ist, da so jede:r einen eigenen Ideenfluss entwickeln kann, der nicht durch verfrühtes Versteifen auf ein Konzept in der Gruppe oder den Einfluss von Beiträgen anderer gehemmt werden kann.

Im vierten Schritt, den Otto Scharmer **Co-Creating** nennt, werden die in Schritt drei entwickelten Ideen zusammengetragen, gegenseitig ergänzt und diskutiert. Auch hier ist wichtig, dass jede:r gleichermaßen seine Vorschläge vortragen darf und jede Idee als gleichwertig behandelt wird. Aus diesen unterschiedlichen Vorschlägen werden dann prototypische Konzepte für das gemeinsame weitere Vorgehen entwickelt und somit die zuvor theoretischen Ideen in möglichen Umsetzungen in der Praxis greifbar gemacht. Es sollte allerdings berücksichtigt werden, dass nur Prototypen für die Umsetzung entworfen werden sollen, eine Konstruktion des finalen Vorgehens ist nicht das Ziel dieses Schrittes.

Der letzte Schritt des Us ist das **Co-Evolving**. Dieser Schritt ist weniger als „Schritt“ zu sehen, sondern eher als ein eigener Prozess für sich. Hierbei wird auf das Gelernte zurückgeblickt und reflektiert, was funktioniert hat und was nicht. Zudem betrachtet man die einzelnen Prototypen, entwickelt sie möglicherweise weiter, lässt fallen, was sich nicht als sinnvoll erwiesen hat und überlegt das weitere Vorgehen. Dies kann über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgen, nachdem manche Konzepte eine ausführlichere Testphase benötigen oder sich erst nach einiger Zeit des Ausprobierens als (nicht) funktionstüchtig erweisen. (Scharmer 2009 S.7 f.)

Kurz gesagt nimmt man sich im Laufe des U-Prozesses in den ersten beiden Schritten nach und nach aus dem eigentlichen Alltag heraus und tritt einige Schritte zurück, um sich beim Presencing die Zeit nehmen zu können und die nötige Basis zu haben, um neuen Input zulassen und entwickeln zu können. In Schritt vier wird sich durch das Entwickeln möglicher praktischer Umsetzungen der Ideen wieder dem Alltag angenähert, um in Schritt 5 mit sich dynamisch weiterentwickelnden neuen Konzepten wieder voll ins Arbeitsleben starten zu können und noch besser als zuvor weiterzumachen.

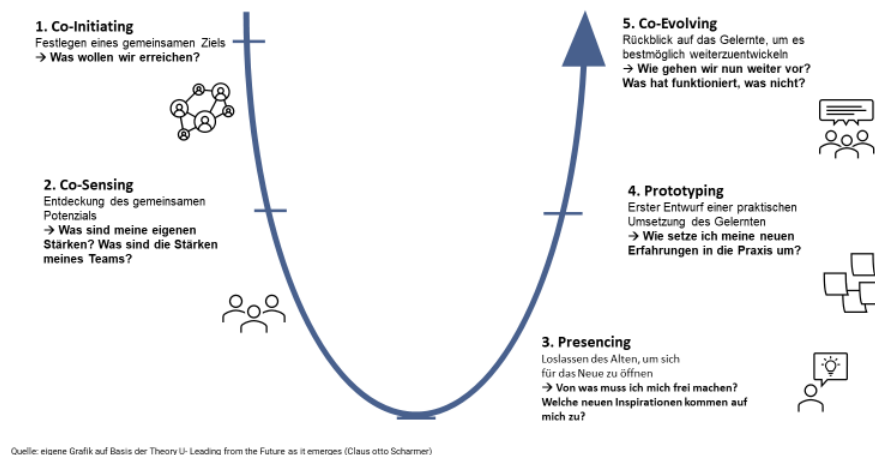
3. Zusammenarbeit – Flexibilität – Weiterentwicklung

Ein Kernprinzip von Otto Scharmers Theory U ist die gleichberechtigte **Zusammenarbeit**. Es wird sich bewusst von dem klassischen Schema „Führungsetage plant – Mitarbeiter:innen setzen um“ gelöst und jedem:r die Chance gegeben, eigenen Input zu entwickeln, diesen einzubringen und gemeinsam daran zu arbeiten. Dadurch entstehen mehr Lösungsansätze, als es der Fall wäre, wenn nur eine kleine Hand voll Leute die Konzepte entwickeln würden.

Das zweite Prinzip ist die **Flexibilität**. Der U-Prozess liefert mit den jeweiligen Schritten zwar einen Grundfahrplan zu neuen Inspirationen, allerdings bleibt jedem:r selbst überlassen, wie diese Punkte inhaltlich gefüllt und welche Methoden angewandt werden. Dies macht die Theory U flexibel anpassbar und für jede mögliche Situation nutzbar. Der U-Prozess kann beispielsweise sowohl mit drei als auch mit fünfzig Leuten sinnvoll gestaltet und durchlaufen werden, mit jeweils guten Ergebnissen. Diese Anpassbarkeit bezieht sich aber auch auf den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen: die fünf Schritte des Us können sowohl innerhalb weniger Stunden absolviert werden, aber auch mit viel Zeit für die einzelnen Schritte im Laufe mehrerer Tage, wenn nicht sogar Wochen. Es können damit also sowohl für kleinere, schnell lösbare, als auch für komplizierte, langwierige Probleme passende Lösungsansätze gefunden werden. Auch die behandelte Thematik kann frei gewählt werden, ohne Einbußen hinsichtlich der erzielten Ergebnisse bei Abweichungen vom ursprünglich intendierten Verwendungszweck der Theory U in der Arbeitswelt.

Als drittes Prinzip ist die **Weiterentwicklung** zu nennen. Es handelt sich hier um einen Prozess, der auch als dieser zu betrachten ist. Natürlich liefern auch die einzelnen Teilschritte wichtige Erkenntnisse, allerdings hätten diese nur einen Bruchteil ihrer Bedeutung, würden sie nicht im Kontext zu den anderen vorherigen oder nachfolgenden Steps stehen. Gleichzeitig bildet aber der letzte Schritt nicht das Ende. Wenn man so will, geht die wahre Entwicklung mit dem Schritt des Co-Evolving erst los. Wie der Name bereits verrät, arbeitet man gemeinsam im Team am neu Gelernten und den darauf aufbauenden Prototypen. Nach einiger Zeit der praktischen Anwendung erfolgt dann die Weiterentwicklung der Vorentwürfe, nachdem man selbst erfahren hat, was funktioniert und was nicht. Die Phase der Weiterentwicklung kann länger dauern als die gesamten vorherigen Schritte des eigentlichen U-Prozesses und bleibt fortwährend dynamisch. Doch auch die Teilnehmenden durchlaufen eine im Optimalfall nachhaltige Entwicklung und ändern somit nicht nur die aktuelle Problemsituation, sondern erlernen neue Taktiken zur Lösung von Problemen, entdecken ungeahnte Möglichkeiten und stecken sich vielleicht sogar neue Ziele im Leben.

4. Visuelle Darstellung der Theory U



5. Umsetzung der Theory U in die Praxis

Anmerkung: In diesem Textteil wird zugunsten des Leseflusses auf eine genderneutrale Sprache verzichtet. Es sei dennoch explizit betont, dass bei „Teilnehmern“ und „Workshopleiter“ Personen jedes Geschlechts und Genders mit inbegriffen sind.

Im folgenden Abschnitt werden nun anhand eines beispielhaften Workshops einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Theory U in der Praxis umgesetzt werden kann. Hierbei wird nach folgendem Schema vorgegangen: kurze Wiederholung der **Quintessenz** des Schrittes – **Teilnehmeranweisungen** – **konkrete Umsetzung** – **zu erarbeitendes Ziel** des Schrittes.

Im Vorfeld des Workshops ist ein kurzes Briefing des Workshopleiters durch den jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen von Vorteil. Hierbei kann bereits ein Einblick in die Kultur und den Umgang miteinander gewonnen und somit ein angemessenes Auftreten des Workshopleiters gewährleistet werden. Zu klären wäre beispielsweise, ob sich gesiezt oder geduzt wird, wie stark oder schwach ausgeprägt die Hierarchien sind, aber auch, welche akuten Probleme auftreten und wie diese bisher angesprochen und gehandhabt wurden. Für den gesamten Workshop ist mit einer Dauer von zwei bis vier Stunden zu planen bei einer beliebigen Teilnehmeranzahl.

Vor dem Workshop selbst ist zudem eine kurze Vorstellungsrunde sinnvoll, damit der Workshopleiter die Teilnehmer und selbstverständlich umgekehrt auch die Teilnehmer den Workshopleiter kennenlernen können. Dies kann außerdem helfen, die richtigen

Umsetzungsmöglichkeiten der Punkte des U-Prozesses für dieses Unternehmen zu finden. Im Anschluss werden die Teilnehmer angehalten, bewusst alles andere und jede Ablenkung außen vor zu lassen und sich für die kommenden Stunden nur auf den Workshop zu konzentrieren. Zudem fordert der Workshopleiter dazu auf, sich zu trauen, die eigene Meinung frei zu äußern und andere dies auch tun zu lassen. Kritik soll konstruktiv geäußert und aufgefasst werden, unabhängig davon, wer sie ausspricht. Die Theory U und somit auch der Workshop leben davon, dass viele Köpfe gemeinsam arbeiten und zusammen Ideen entwickeln- kommt nur einer zu Wort oder werden manche nicht angehört, kann dies nicht zustande kommen. Ist die Einfindungsphase abgeschlossen, beginnt man mit Schritt 1, dem Co-Initiating.

Schritt 1: Co-Initiating

Die Quintessenz: Hier werden der Status Quo und die aktuell auftretenden Probleme besprochen, und gemeinsame Ziele gesteckt.

Teilnehmeranweisungen: Die Teilnehmer sollen in diesem Schritt zunächst in sich gehen und über ihren aktuellen Arbeitsalltag nachdenken. Sie sollen sich fragen, was gut läuft, was weniger gut funktioniert und was ihre eigenen Ziele sind. Die Ziele können kurz- oder langfristig sein, projektbezogen oder allgemeiner gehalten.

Konkrete Umsetzung: Die genaue Gestaltung dieses Schrittes sollte von dem bisherigen Umgang im Unternehmen abhängig gemacht werden. Ist das Arbeitsklima eher locker mit Mitarbeitern, die sich auch auf persönlicher Ebene gut verstehen und sich einerseits trauen, Kritik zu äußern, und diese andererseits als konstruktiv annehmen können, kann Schritt 1 im Plenum absolviert werden. Hier bietet sich ein Stuhlkreis an, in dem sowohl über die positiven als auch die verbesserungswürdigen Aspekte der Zusammenarbeit offen gesprochen wird. Im Anschluss werden zusammen gemeinsame Ziele festgelegt. Die genannten Punkte sowie die gesteckten Ziele hält der Workshopleiter für die Teilnehmer einsehbar schriftlich fest, beispielsweise auf einem Whiteboard oder einem Flip Chart. Sollte der Gesprächsfluss stocken oder die Teilnehmer sich nicht trauen, schwierigere Punkte offen anzusprechen, kann der Workshopleiter selbst die Diskussion anstoßen, in dem er beispielsweise Aspekte anspricht, die ihm bereits im Briefing genannt wurden. Grundsätzlich sollte der Workshopleiter hier aber so wenig wie möglich eingreifen und wenn nötig nur moderierend einwirken.

Ist die Zusammenarbeit im Unternehmen stärker hierarchisch geprägt und auf einer eher geringen persönlichen Ebene, wäre die Methode des Stuhlkreises vermutlich nicht zielführend. Die Gefahr wäre hoch, dass die Teilnehmer sich nicht trauen oder sich nicht in der Position fühlen, ihre Meinung und Kritik frei zu äußern, aufgrund ihrer hierarchischen Stellung. Hier würde es sich dafür anbieten, jeden anonym seine Kritikpunkte, aber auch die positiven Aspekte und kurz-

und langfristigen Ziele aufschreiben zu lassen. Die Zettel werden nach Beantwortung vom Workshopleiter gesammelt und ausgewertet, sowie von und mit den Teilnehmern besprochen. Auf diese Weise können ebenfalls aktuelle Knackpunkte herausgefunden werden und die Antworten sind ehrlicher, als wenn sie laut im Plenum geäußert werden müssten. Ein Nachteil ist hier allerdings, dass die Definition der aktuellen Probleme und der Ziele weniger gemeinsam, als durch Kumulation der einzelnen subjektiven Sichtweisen stattfindet.

Zu erarbeitendes Ziel: Am Ende von Schritt 1 sollten die aktuellen Problematiken und die kurz- und langfristigen Ziele festgelegt sein, welche im weiteren U-Prozess erarbeitet werden.

Schritt 2: Co-Sensing

Quintessenz: In Schritt 2, dem Co-Sensing, machen sich die Teilnehmer Gedanken über das Potenzial, welches auf der einen Seite in ihren Teammitgliedern und in ihnen selbst ruht, und auf der anderen Seite in den verschiedenen Projekten und Abteilungen des Unternehmens.

Teilnehmeranweisung: Die Teilnehmer werden angehalten in sich zu gehen und dabei über die aktuellen Strukturen und Systeme hinwegzusehen. Sie sollen nicht nur sich selbst und die eigenen Projekte beleuchten, sondern auch andere Teile des Unternehmens, mit denen sie bisher vielleicht auch noch gar nicht viel in Kontakt kamen. Die Teilnehmer sollen ehrlich, aber auch kritisch reflektieren – sich selbst zu loben und Dinge hervorzuheben ist gut und erwünscht, genauso aber auch das Eingeständnis der eigenen Schwächen.

Konkrete Umsetzung: Sinnvoll wäre es, zunächst mit der Seite der Manpower zu beginnen. Hier bietet es sich an, die Teilnehmer sich zunächst allein Gedanken über ihre eigenen Stärken und Schwächen machen zu lassen, sowohl im Allgemeinen als auch bezogen auf die in Schritt 1 festgelegten Problempunkte. Die Einzelarbeit ist hier insofern von Vorteil, dass die Teilnehmer sich selbst wahrscheinlich eher ihre Stärken eingestehen, als sie es in Form des laut ausgesprochenen Eigenlobs in der Gruppe tun würden. Die Ergebnisse aus dieser Arbeitsphase werden im Anschluss im Plenum besprochen und diskutiert. Auch hier schreibt der Versuchsleiter die genannten Aspekte für die Teilnehmer sichtbar auf. Ausgeschlossen von der Diskussion sind jedoch die jeweiligen eigenen Stärken und Schwächen. Dieser Punkt sollte für den Teilnehmer selbst ein Bewusstsein und Selbstbewusstsein dafür zu schaffen, was man selbst gut kann, aber auch, wo man noch an sich arbeiten muss.

Zu erarbeitendes Ziel: Nach der Vollendung von Schritt 2 hat jeder der Teilnehmer eine Übersicht, wo im Unternehmen vielleicht noch ungenutztes Potenzial schlummert. Man weiß nun, wo man ansetzen kann, um die Zusammenarbeit und die Produktivität zu optimieren welchen Beitrag die jeweiligen anderen Teilnehmer und man selbst dabei leisten können.

Schritt 3: Presencing

Quintessenz: Der nun folgende Schritt 3 bildet gleichzeitig auch den Scheitelpunkt des Us: das Presencing. Hier nehmen sich die Teilnehmer Zeit, um in Ruhe über mögliche Lösungen für die Problematiken aus den Schritten 1 und 2 nachzudenken und sich für neue Inspirationsquellen zu öffnen.

Teilnehmeranweisung: Die Teilnehmer werden angewiesen, in diesem Schritt nach Möglichkeit nicht miteinander zu reden, um sich selbst und gegenseitig Ruhe zu ermöglichen und Ablenkungen zu vermeiden. Sie müssen bewusst alte Einstellungen, Vorurteile und Glaubenssätze loslassen und sich freimachen für Neues, um sich aus der vorherigen Situation zu befreien und neue Wege zu erkennen. Sie sollen sich Gedanken machen, wie man den Input aus den vorherigen Schritten im Arbeitsalltag umsetzen könnte.

Konkrete Umsetzung: Die Umsetzung dieses Schrittes erfolgt in Einzelarbeit. Wo die Teilnehmer Platz nehmen, ist ihnen selbst überlassen. Sie dürfen sich einen Ort suchen, an dem sie ungestört sind und in Ruhe nachdenken können. Die Einzelarbeit ermöglicht jedem Teilnehmer einen eigenen, freien Gedankenfluss, der nicht durch Einwürfe und Ideen anderer beeinflusst wird.

Zu erarbeitendes Ziel: Das Ziel ist, Ideen zu entwickeln, wie das in den Schritten 1 und 2 Erarbeitete am besten in die Praxis umgesetzt werden kann.

Schritt 4: Prototyping

Quintessenz: In Schritt 4 werden die einzelnen erarbeiteten Ideen zusammengeführt und ein gemeinsamer Prototyp für die künftige Zusammenarbeit entwickelt.

Teilnehmeranweisung: Die Teilnehmer werden dazu angehalten, nach wie vor jede Idee gleichwertig und unabhängig vom Vortragenden zu behandeln. Jedes Konzept ist daseinsberechtigt und verdient die Chance, erläutert und nachvollzogen zu werden. Zudem ist hervorzuheben, dass es sich hierbei um Prototypen handelt- es muss und soll also nicht eine detaillierte Ausarbeitung entstehen, sondern nur ein grober, anpassbarer Vorentwurf der Umsetzung der neuen Konzepte in die Praxis.

Konkrete Umsetzung: Nachdem eine Diskussion aller Ideen im Plenum wahrscheinlich aufgrund der zu großen Menge an Input wenig zielführend wäre, ist die Bildung von kleineren Gruppen mit circa drei bis fünf Personen sinnvoll. Jedes der Gruppenmitglieder trägt nacheinander seine Ideen und Konzepte aus Schritt 3 vor und bespricht sie mit seinen Teampartnern. Nach Aussortieren, hinzu- und zusammenfügen wird gemeinsam pro Gruppe ein Prototyp für die zukünftige Zusammenarbeit entwickelt. Zuletzt stellen alle Gruppen ihren jeweiligen Prototypen im Plenum vor und erstellen aus den Ideen

der einzelnen Vorschläge zusammen einen Entwurf für die gemeinsamen Veränderungen zur optimierten Zusammenarbeit. Seitens des Workshopleiters sollte auch hierbei darauf geachtet werden, dass jeder zu Wort kommt, der etwas beitragen möchte. Der Workshopleiter kann als Schriftführer fungieren und sollte nach Möglichkeit nur moderierend einwirken.

Zu erreichendes Ziel: Nach Schritt 4 sollte ein gemeinsam entwickelter Prototyp entworfen worden sein, mit Ansätzen für möglichst alle aufgetretenen Problemstellungen und Wegen zum Erreichen der gesteckten Ziele.

Schritt 5: Co-Evolving

Quintessenz: Nun folgt der fünfte und letzte Schritt: das Co-Evolving. Hier wird das Gelernte reflektiert und weiterentwickelt.

Teilnehmeranweisung: Die Teilnehmer werden angewiesen, sowohl den Workshop als auch die neu gewonnenen Eindrücke Revue passieren zu lassen und sich dabei zu überlegen, wie sie die neuen Konzepte und Prototypen in ihren Alltag integrieren können. Zudem wird betont, dass der durchlaufene Prozess noch nicht beendet ist, sondern es jetzt an ihnen ist, auszuprobieren und weiterzuentwickeln, was die letzten Stunden entstanden ist. Der Workshopleiter kann zudem seine Kontaktdaten hinterlegen, und betonen, dass er auch nach Ende des Seminars noch zur Verfügung steht, falls Fragen auftreten oder Rat benötigt werden sollte.

Konkrete Umsetzung: Begonnen werden kann mit einer Reflexion des Workshops und des U-Prozesses. Die Teilnehmer sollen sich Fragen stellen wie: „Welche Methoden der letzten Stunden waren zielführend und können wir auch in Zukunft nutzen?“ „Wie hat mir der Workshop persönlich und als Teammitglied geholfen?“ „Was habe ich gelernt?“, aber auch „Was hat für mich nicht so gut funktioniert?“. Sie rekapitulieren die erzielten Ergebnisse der einzelnen Schritte und setzen sich mit ihren neu gewonnenen Erkenntnissen auseinander. Das Co-Evolving bezieht sich aber selbstverständlich nicht nur auf den Workshop an sich, sondern auch auf die weitere Umsetzung des Gelernten und der Prototypen im zukünftigen Alltag. Dieser Part übersteigt zwar den Rahmen des Workshops, man kann den Teilnehmern als Workshopleiter jedoch Tipps für das weitere Vorgehen an die Hand geben. Zu diesen Ratschlägen gehört zunächst, sich die folgenden Wochen auf die neuen Methoden einzulassen und zu versuchen, diese soweit wie möglich umzusetzen. Nur dadurch kann erkannt werden, was funktioniert und ein wirkliches Fazit gezogen werden. Nach dieser Testphase sollten die Teilnehmer sich nochmal zusammensetzen, vielleicht auch mit dem Workshopleiter. Hier wird reflektiert, was sich in der Praxis als sinnvoll erwies und was nicht.

Zu erreichendes Ziel: In diesem Schritt kann sich einerseits der Workshopleiter Feedback einholen, andererseits wird aber auch den

Workshopteilnehmern die Gelegenheit gegeben, die neuen Eindrücke zu verarbeiten. Im Laufe der nächsten Zeit sollten die Prototypen weiter überarbeitet und verbessert werden, um Schritt für Schritt zu einem optimalen, neuen Vorgehen zu gelangen.

6. Praxis-Test bei den FJD Information Technologies

Für unseren Tool Test waren wir bei den FJD Information Technologies, genauer bei den Abteilungen AppFab und Gadget Productions zu Gast. Dank der Größe des zur Verfügung stehenden Büroraumes war die Durchführung des Workshops mit ungefähr zehn Teilnehmer:innen trotz der aktuellen Corona-Situation vor Ort möglich. Wir kombinierten hierbei drei Tools: die Grundstruktur bildete die Theory U, welche durch Methoden der Art of Hosting und der Psychological Safety ergänzt wurde. Die Psychological Safety bezogen wir inhaltlich mit ein, indem wir beispielsweise darauf Acht gaben, ob die Teilnehmer:innen sich trauten, alle Problematiken im Plenum anzusprechen, die sie auf den ausgeteilten Fragebögen nannten. Wir setzten die einzelnen Schritte des U-Prozesses mithilfe von Methoden der Art of Hosting um, zum Beispiel durch den Stuhlkreis in Schritt 1, das World Caffé in Schritt 2 oder die Interviewmethode in Schritt 4 des U. Im Laufe des Workshops und somit auch des U-Prozesses erzielten die Teilnehmer:innen gute und nachhaltige Ergebnisse.

Wir konnten unseren im Vorfeld aufgestellten Plan gut umsetzen und den gesteckten Zeitrahmen von ungefähr 2,5 Stunden einhalten. Durch die Selbstreflexion und Zusammenarbeit der Teilnehmenden konnte viel neuer Input generiert und konstruktive Lösungsansätze für die bestehenden Probleme gefunden werden.

Ein Aspekt wäre jedoch rückblickend in der Umsetzung der Theory U noch verbesserungswürdig: Da der Schritt des Co-Evolvings im Rahmen eines Workshops mit einer Dauer von wenigen Stunden nur schwer umsetzbar ist, wurde dieser im Vergleich zu den Schritten 1 bis 4 eher kurz behandelt, weshalb auch die Zusammenführung und Besprechung der Prototypen verhältnismäßig knapp ausfiel. Hier könnte man bei einem künftigen Workshop mehr Zeit einplanen, um genauere Pläne eines Grundkonzeptes für das weitere Vorgehen konzipieren zu können. Abgesehen davon verlief der Workshop zu unserer vollsten Zufriedenheit, auch von den Teilnehmenden erhielten wir durchweg positives Feedback.

Literaturverzeichnis

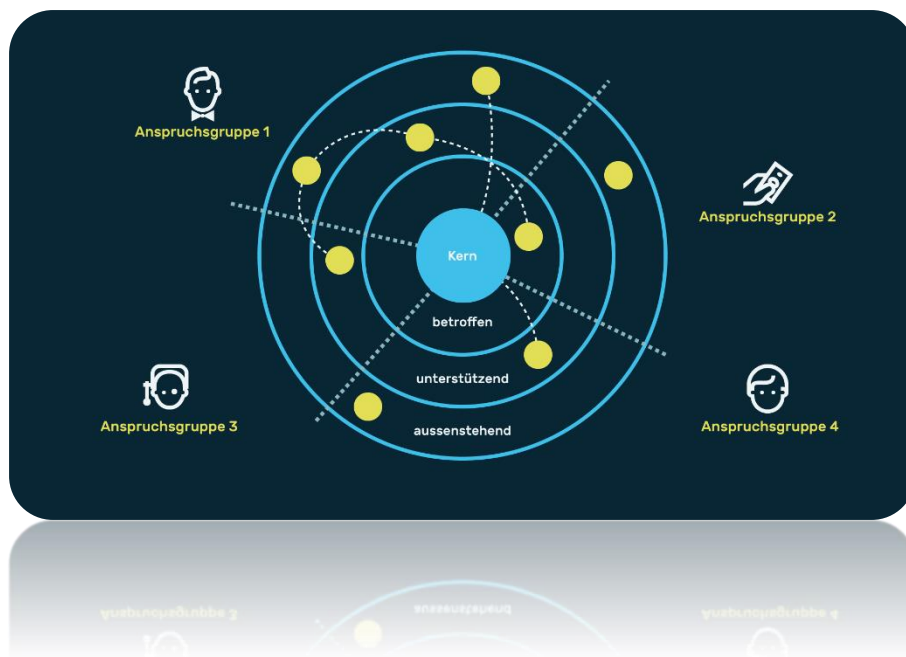
Scharmer, C. Otto (2009): Addressing the blind spot of our time. An executive summary,
<https://www.ottoscharmer.com/publications/executive-summaries>
(zuletzt aufgerufen: 12.01.2020)

N.g. (o.J.): Leading From the Future As It Emerges.
<https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>. Abrufdatum:
06.01.2020

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

**„Stakeholder Mapping“
- eine Einführung,
Felix Albrecht, Team 4, WS, LMU 2020/21**



1. Welche Probleme können angegangen werden?

Unternehmen wollen in der Planung wissen, wer an diesem Projekt beteiligt ist und was bzw. wer dem Projekt helfen kann oder schadet. Aber auch in welchem Zusammenhang diese Personen oder auch Gruppen stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

2. „What is what“?

Stakeholder Mapping ist ein in der Wirtschaft anerkanntes System, um anzuzeigen, welche „Stakeholder“ (im Deutschen kann man es als Anteilseigner verstehen) am Prozess beteiligt sind und wie sie zu Beginn des Projektes aber auch im Verlauf des Projektes dazu stehen. Die Forschung ist sich größtenteils einig, dass dieses Vorgehen sehr effizient ist, um die Stakeholder zu analysieren und konkret auf die einzelnen Verbindungen einzugehen und negative Einflüsse im Blick zu haben oder zu eliminieren (Designsensor AG/ Olander, 2005).

Es wird immer in Interne und Externe Stakeholder unterteilt um gezielt auf die einzelnen Personen und Gruppen einzugehen auch zusätzlich in positive und negative:

- **Interne Stakeholder:**
 - Geschäftsführung, Top-Management, Vorgesetzte
 - Betriebsrat, Personalrat, im Betrieb vertretene Gewerkschaften
 - Mitarbeiter im Projekt/im Unternehmen
 - Schnittstellenbesetzung zwischen internen Abteilungen/Abteilungsleiter
 - Controlling, Qualitätskontrolle
 - Projektleitung/Projektgremien
 - Interne Berater/eingekaufte Berater

Interne Stakeholder sind alle, die im direkten Umfeld mit dem Projekt zu tun haben.

- **Externe Stakeholder:**

- Externe Auftraggeber
- Gesellschaftliche Gruppierungen (formell und informell)
- Politik
- Staat, Rechtsprechung, Gesetzgebung, Verordnungen, Anordnungen, Verfahren
- Dienstleister und Subunternehmer
- Vereine, Verbände, Lobbys
- Anwohner, Bevölkerung, Grundstückseigentümer
- Presse, Radio, Fernsehen, Medien
- Gewerbetreibende
- Berufsverbände, Kammern, Interessensverbände

Externe Stakeholder sind jene Beteiligten, die am Projekt Interesse haben, Das Projekt einschränken, Behindern oder unterstützen, aber im Vergleich zu den internen Stakeholdern nicht im Unternehmen selbst angesiedelt sind (Projektmanagement Manufaktur).

3. Prinzipien der Unternehmenskultur im Stakeholder Mapping

- Steigerung der Produktivität

Durch die klare Benennung von Stakeholdern wird die Produktivität des Projektes gesteigert. Man verrennt sich nicht mehr so leicht in Kleinigkeiten sondern weiß, wer wie am Projekt beteiligt ist.

- Respekt + Wertschätzung

Jede/r wird im Projekt wahrgenommen, interviewt und durch den Workshop ganz klar eingebunden. Dies fördert die Wertschätzung der Mitarbeiter/Innen und den Respekt voreinander, da jede Meinung im optimalen Fall gleich viel gewertet wird, wenn die Map erstellt wird.

- Überblick für alle über Rollen und Aufgabenverteilung

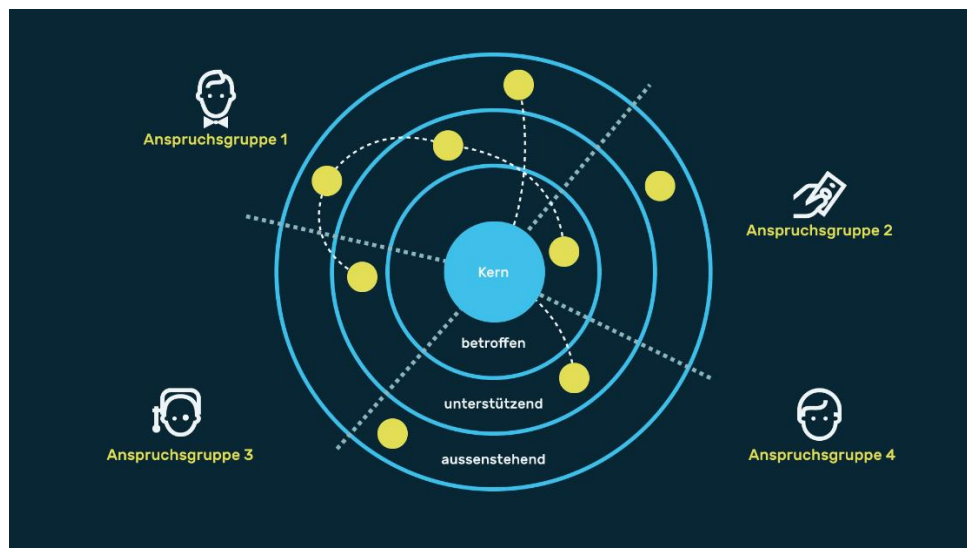
Dieses Prinzip ist für die Kultur relevant, dass man sich gewertschätzt fühlt und ist zu einem großen Teil die Grundlage des Stakeholder Mapping, da es genau darum geht, dass Rollen und Aufgaben in einem Projekt aufgezeigt werden.

- ein Team besteht aus Individuen, wer ist wie eingeplant und einbezogen?

Subjektivität ist nichts Schlechtes in der Unternehmenskultur, sondern wichtig und fördert den gegenseitigen Respekt. Wenn man sich von potentiellen Fallen und Fehlschlüssen nicht verleiten lässt steigert dies den Erfolg eines Projektes und den Zusammenhalt im Unternehmen.

4. Stakeholder Mapping (Ein Beispiel)

Das Beispiel für eine Stakeholder Map zeigt den Kern des Prinzips. Es geht um die Verortung der Stakeholder, ihrer Nähe zum Projekt, wie sie zu verorten sind, also ob sie interne oder externe Stakeholder sind und wer in welchem Zusammenhang zu wem steht und wen beeinflusst (Designsensor AG).



@Designsensor AG

Zu Beginn ist es von Relevanz zu wissen, wer am Prozess alles beteiligt ist und wie er oder sie zum Projekt steht, dazu sollte am Ende der Projektplanung klar sein, wer mitarbeitet und wie. Dies teilt sich in drei Gruppen ein, die formellen sowie die informellen Gruppen und das weitere Umfeld. Unter den formellen Gruppen verstehen wir einzelne Abteilungen, Mitarbeiter/Innen aber auch Zulieferer und externe Firmen, die informellen Gruppen sind lose Zusammenschlüsse, die sich formieren könnten, wie die Nachbarschaft oder ähnliches und das weitere Umfeld formiert sich aus Behörden, Gesetzen etc. Nicht zu vergessen sind dabei Konkurrent/Innen, der Kunde/In oder aber auch öffentlicher Partner/In (Projektmanagement Manufaktur).

Dies passiert im nächsten Schritt, wenn es an die Analyse und Einordnung der Stakeholder geht. Dieses Verfahren zeige ich anhand der Grafik von **Projektmanagement Manufakturs**.



Man beginnt in die Aufteilung in interne und externe Stakeholder um zu analysieren, wer, wie viel Einfluss auf das Projekt hat, welche Erwartungen mitgebracht werden und welche allgemeinen Faktoren die einzelnen Stakeholder mitbringen.

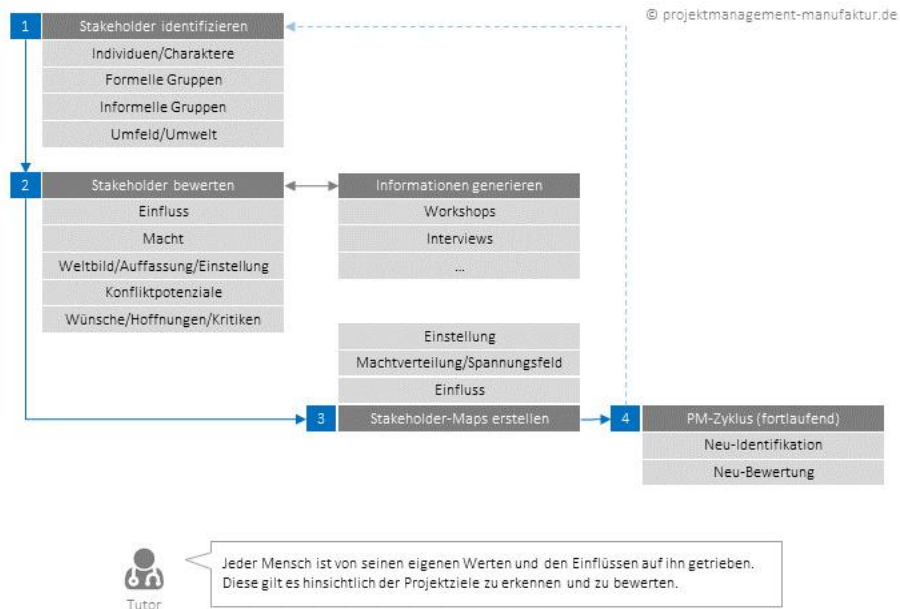
Um genauer Einblick zu erhalten, wie die Betroffenen zum Projekt stehen empfiehlt es sich einen Workshop zu machen, wo man sich selbst einordnen kann, aber auch andere einordnen kann, um zu bestimmen, wie stark der Einfluss ist und ob dieser Positiv oder negativ ist. Dies ist vor allem von Vorteil, um Stakeholder zu bestimmen, wo man durch Einzelinterviews zu unterschiedlichen Meinungen kommt. Um dieses Verfahren zu vertiefen sollte man mit jedem internen Stakeholder, der am Projekt beteiligt ist ein Interview führen, wo er oder sie sich selbst einschätzt und einordnet und wo der/die Mitarbeiter/In die direkten Kolleg/Innen einschätzt, dass sie zu verorten sind.

Die Kombination aus diesen Verfahren zeigt ein großes und umfangreiches Bild aller beteiligten Stakeholder auf. Wenn man dies aufgeschlüsselt hat trägt man sämtliche Stakeholder in eine Map ein, um diese im Blick zu behalten, ein Beispiel ist mein Schema unter Punkt 4.

Auch alle negativen Stakeholder müssen im Blick behalten werden und nicht nur beobachtet, sondern auch als Gefahr wahrgenommen und so damit umgegangen werden, damit man sie eventuell eliminieren kann.

Diesen Prozess sollte man in gewissen Abständen wiederholen und neu betrachten, ob sich Stakeholder verändert haben, zum positiven oder negativen. Aber auch ob neue dazu gekommen sind oder alte weggefallen sind.

Wie bei dem Ablaufbeispiel von der Projektmanagement Manufaktur gezeigt wird.



Grundsätzlich kann man sagen, dass dieser Prozess ein immer wiederkehrender Zyklus ist, der erst mit dem Ende des Projektes fertig ist.

Am Ende des Projektes sollte man die Einschätzungen reflektieren und schauen, wie „gut“ man die Stakeholder eingeschätzt hat um für folgende Projekte den Prozess zu erleichtern.

6. Dos and Don'ts in der Durchführung

Bei der Stakeholder Analyse geht es immer um die Bewertung von einem selbst, aber auch von anderen Menschen, deshalb ist die Bewertung immer subjektiv und es unterläuft einem Fehler. In diesem Absatz möchte ich einige mögliche Fehler aufzeigen sowie Fehlerquellen, die Vermieden werden können.

Vorurteile sind eine klassische Falle, wenn es um die Bewertung anderer Menschen geht, da man unbewusst immer ein Bild von anderen Menschen hat, egal ob diese positiv oder negativ sind. Eine Vorgefertigte Meinung ist immer eine Behinderung der Realität. Ebenso ist es, wenn man von **sich auf andere** oder **umgekehrt** schließt, also wenn man in einem Bereich eine bestimmte Einstellung oder Können hat unterstellt man diese anderen Stakeholder, die einem ähneln oder sprechen sie dieser Person ab, da sie sich von einem selbst unterscheidet. **Sympathie** und **Antipathie** haben einen sehr ähnlichen Effekt. Wer einem sympathisch erscheint wird als

kompetenter eingeschätzt als jemand der unsympathisch ist, diese/r wird in der Regel immer schlechter bewertet und eingestuft.

Eine weitere klassische Falle ist der **Hierarchie Effekt**, bei dem jemand der über einem selbst steht, automatisch als kompetent für ein Projekt angesehen wird, nur weil er in der Hierarchie über einem steht. Einen ähnlichen Effekt beschreibt der **HALO Effekt**, bei dem jemand auf Grund von vergangenen Erfolgen und Taten als besonders kompetent dargestellt wird und diese Eigenschaften überschatten die negativen Merkmale dieser Person.

Der letzte Trugschluss, den ich noch beleuchten will, sind die **Tendenzen in eine Richtung** bzw. zur **Mitte**. Stakeholder werden zu wichtig oder bedeutend gewertet oder das andere Extremum als zu schwach oder zu lasch. Es ist nie so, dass es nur positive Stakeholder oder nur negative Stakeholder gibt bzw. alle sehr stark oder gar nicht besonders am Projekt beteiligt sind.

Jeder einzelne Fehlschluss ist nicht zu unterschätzen, da er die Realität verändern und auf das Gelingen des Projektes einwirken kann. Diese Fehler sollte man groß aushängen und zusammen besprechen, damit sich jede/r diesen Fallen bewusst ist und man versuchen kann diese gemeinsam zu umgehen.

Durch die Subjektivität der Teilnehmer/Innen hat man aber auch subjektive Eindrücke von verschiedenen Situationen und Personen, welche nicht „nur“ als schlecht bewertet werden sollten. Subjektivität mit dem Bewusstsein der Fehlschlüsse und der Gleichgewichtung jeder Meinung der Teilnehmer/Innen führt zu einer guten Analyse der Stakeholder, welche am Projekt beteiligt sind.

Literaturverzeichnis

Designsensor AG: „Die Stakeholder-Analyse hilft noch vor dem ersten Workshop alle am Projekt beteiligten Personen und ihre Interessen einzuschätzen.“, in:
<https://userinterfacedesign.ch/designmethode-stakeholder-map/> zuletzt geprüft am 28.12.2020

Olander, S. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. International Journal of Project Management 23 (4), 321-328.

Projektmanagement Manufaktur: “Stakeholderanalyse”, in:
<http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse>
; zuletzt geprüft am 28.12.2020

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte und Kommunikation?

„Art of Hosting inkl. Formate“

- Collective Culture, Team 4

Anne-Sophie Paul, Team 4, WS, LMU 2020/21



Abbildung: Visualisierung von Steiner-Janesch, S.1

(1) Herausforderungen innerhalb Unternehmenskulturen

Die Art of Hosting – Praxis bildet eine kraftvolle Option der Zusammenarbeit zu beständigen Themen innerhalb von Unternehmen (*Art of Hosting. Die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche.*, 2020, Abs. 1). Für diese beständigen Themen gilt es eine Lösung zu finden, was sich jedoch in der Realität oftmals als schwierig erweist. Klassische Beispiele hierfür sind, dass das Engagement von Mitarbeiter*innen in Firmen häufig ungenügend geschätzt wird, da sich Führungskräfte nur auf den Unternehmensprofit konzentrieren. Die Menschlichkeit und Wertschätzung Einzelner kommt zu kurz. Auch der Wettkampf zwischen Mitarbeiter*innen, der „Beste“ sein zu wollen, wirkt sich auf die Unternehmenskultur meist problematisch aus. Die Konkurrenz innerhalb von Teams kann sich dabei zum negativen Faktor entwickeln. Zu wenig und die falsche Kommunikation spielen hier eine entscheidende Rolle (*10 Warning Signs of a Negative Corporate Culture.*, o. J., Abs. 7–18).

So ist der Gedanke der Art of Hosting-Technik, dass viele und besonders unterschiedliche Meinungen gehört werden. Relevant ist die Einladung selbst, zu wichtigen und bedeutsamen Unterhaltungen einzuladen und dazu beizutragen, dass sie gelingen. Alle Mitarbeitenden sollen zu Gesprächen willkommen geheißen werden. Hinter dem gemeinsamen Gespräch steht die große Idee jedem Menschen und Mitglied eines Unternehmens das Gefühl zu geben, etwas beitragen zu dürfen und je nach Raum und Fähigkeit der Einzelnen, in eine vertrauensvolle Konversation einzutreten und sie auch wieder verlassen zu dürfen. Beim Art of Hosting geht es speziell um die Kunst des Gastgebens, damit gute und bedeutende Gespräche geführt werden können. Einzelne Begebenheiten wie verschiedene Techniken und das Setting, die innere Haltung, die Wertvorstellung, ein bestimmter Führungsstil und die teilnehmende Zusammenarbeit stehen im Fokus (Pogatschnigg, Jäger, et al., 2015, S. 3–4).

(2) Neue Wege zu Lösungsentwicklungen

Bei der Zusammenarbeit vielschichtiger Interessensgruppen, beispielsweise in Großkonzernen oder anderen Unternehmen mit Mitarbeiter*innen in den unterschiedlichsten Bereichen, erscheint eine Zusammenarbeit zur Problemlösung häufig sehr schwierig. Heutzutage braucht man innovative Wege, um sich mit hartnäckigen Themen auseinander zu setzen, bei denen vielfältige Interessen aufeinandertreffen (*Art of Hosting. Die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche.*, 2020, Abs. 1–4).

„Die Komplexität der Probleme und Fragestellungen, vor denen wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts stehen, nimmt zu. Daher brauchen wir auch neue Wege zu Lösungen. Lineares Denken zwischen Problemanalyse, Lösungsentwicklung und Umsetzung bringen uns oft nicht

(mehr) zu einem Ergebnis, das dem Problem gerecht wird. Gleichzeitig ist es auch schade und verschwenderisch, die vorhandene Vielfalt nicht zu nutzen.“ erklärt die Mediatorin Dr. Ilse Pogatschnigg über die AoH-Technik (Pogatschnigg, Jäger, et al., 2015, S. 8).

Die Praxis wird als Grundlage für innovative Arbeit zum Beispiel innerhalb Unternehmen, des Gesundheitswesens, der Bildung, Verwaltung, Vereinen, NGOs oder auch im Justizsystem eingesetzt (*Art of Hosting. Die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche.*, 2020, Abs. 2–3). Ziel dabei ist es, diejenigen zu befähigen, die sich dazu berufen fühlen, sich mit größeren Themen zu beschäftigen. Sie schafft einen Zugang, der die Fertigkeiten der Teilnehmer*innen verbessern soll, den Spielraum ausbaut und eine Einladung an Andere darstellt. „Gemeinsam mit allen Beteiligten wird die kollektive Intelligenz der Gruppe angezapft. Das Ganze ist viel mehr als die Summe seiner Teile“ (Pogatschnigg, Jäger, et al., 2015, S. 4). Schlussfolgernd kann man festhalten, dass also eine Konzentration auf das Wesentliche im Fokus der Methode steht.

(3) Die Four Fold Practice, Modelle und Formate des Art of Hostings (AoH)

Wichtig bei der AoH-Methode sind vier Dimensionen, im Englischen auch die „Four Fold Practice“ genannt (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 10).

Dazu gehört, präsent zu sein und sich selbst zu hosten. Hierbei ist die Verkörperung des Gastgebers oder der Gastgeberin selbst von Bedeutung. Dabei nutzt man das Selfhosting und entscheidet für sich, aus welchen Dingen man Kraft schöpfen kann und man etwas „wiederbeleben“ kann (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 11).

Eine weitere Dimension ist es, an Gesprächen teilzunehmen und gehostet zu werden. Aus dem Selfhosting entsteht eine Präsenz durch die man bereit ist, an Gesprächen teilzunehmen und gehostet zu werden. Die Partizipation wird zum Einlassen auf alles – ohne Vorstellung von Erwartungen, Wünschen oder Ergebnissen. Man geht hierbei offenherzig, auf persönlicher Ebene und mit einem zuhörenden Ohr vor (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 12).

Die dritte Dimension ist es, selbst zum Gespräch einzuladen. Dies wird auch als die Krönung der AoH-Arbeit definiert. Gespräche zu hosten ist das Talent dazu, einen Platz zu schaffen, an dem Personen ihre beste Arbeit gemeinsam leisten können. Dazu gehört es, präsent zu sein und die Kernmethoden zu beherrschen (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 12–13).

Die vierte Dimension ist es, eine Gemeinschaft von Lernenden zu sein und zu cokreieren. Alle Teilnehmer*innen sind zur Innovation und Zusammenarbeit eingeladen – und das ohne streng vorgegebene Regeln oder Vereinbarungen (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 13–14).

Es gibt verschiedene Modelle, die bei der Umsetzung eintreten können.

Dazu zählt das **Diamantmodell**, wobei der Weg über einen emergenten Prozess verläuft. Es gibt drei Phasen im Prozess: Die Divergenz, die Emergenz und die Konvergenz (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 15). Innerhalb dieser Phasen besitzt jeder Punkt eine andere Qualität. In der divergenten Phase wird die Richtung für einen geteilten Sinn und Zweck der Teilnehmenden bestimmt, welcher auf einer bestimmten Fragestellung basiert. Starke Fragen helfen hierbei Neues zu entdecken. Dies kann durchaus Chaos und Zeitaufwand mit sich bringen. In der Phase der Emergenz gilt es die verschiedenen, gesammelten Perspektiven zu strukturieren. Hierbei werden erfahrende Hosts benötigt, welche dafür sorgen das Chaos der Gruppe zu sortieren. Diese Phase wird auch als „Knirschzone“ bezeichnet. Die entstandene Energie muss vom Host in eine nachhaltige und kreative Lösung umgesetzt werden. Ungeahnte Kombinationen bringen hier überraschende Ergebnisse. Innerhalb der letzten Phase der Konvergenz verändert sich die Energie im Raum. Man beginnt die entstandenen Gedanken in Kategorien und Schlüsselworte zu formulieren. Hierbei herrscht häufig Zeitdruck und die nächsten Schritte müssen entschieden werden. Es wird zielgerichtet, linear, strukturiert und mit Fokus gearbeitet (Pogatschnigg & Heller, 2018, S.15-17).

Der **Chaordische Pfad** bildet eine weitere Option vorzugehen. Hierbei gibt es keine vorgesetzten Regeln. Die Innovation entsteht an der Grenze, an der Chaos und Ordnung aufeinander treffen. Der Übergang zwischen Chaos hin zur Ordnung wird als Chaordischer Pfad bezeichnet. Es ist ein Ort der Emergenz. Eine Führungspersönlichkeit hat dabei die Aufgabe, den Weg durch das richtige Maß an Kontrolle zu lenken. Zu starke Kontrolle verhindert Neues, doch Chaos alleine hilft auch niemandem (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 18–20).

Das **Cynefin-Modell** hilft in der Komplexität zu führen. Das Wort Cynefin bedeutet „Platz mit mehrfacher Zugehörigkeit“ (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 21). Bei diesem Modell wird zwischen fünf verschiedenen Situationen unterschieden. Dabei handelt es sich um das Bestehen von Komplexität und Ordnung.

Die erste Möglichkeit einer Situation ist die offensichtlich einfache Situation. Man kann hierbei „Best practice“-Vorlagen verwenden, die zu einer erprobten guten Lösung führen. Es kann auch eine komplizierte Situation sein, bei der man „Good practice“-Vorlagen anwendet. Dies sind Optionen, welche bisher gut funktioniert haben. In komplexen Situationen erlangt man über Versuchen, Hineinspüren und Reagieren eine Zugangsmöglichkeit. Die Kunst dabei ist es, verschiedene Aktionen als Host zu starten und dann zu sehen, was besser funktioniert. Der Vorgang ist emergent und bedarf eines guten Hosts. In chaotischen Situationen gilt es den Zugang durch handeln, nachspüren und antworten zu wählen. Einfach zu handeln – dies ist die Aufgabe und mit der Zeit stabilisiert sich das Chaos und eine Komplexität entsteht. In „disordered“ Situationen erkennt man gar keine Art der Kausalität. Menschen bewegen sich

hier nur innerhalb ihrer Komfortzone, wenn es um das Entscheiden geht (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 21–23).

Bei den Hosting-Praktiken geht es um den **Dialog und die Kunst, gemeinsam zu denken**. Hierbei geht es darum Gespräche in Dialoge zu überführen indem man lernt, eher innezuhalten und sich nicht zu verteidigen. Man benötigt die vier grundlegenden Fähigkeiten Zuhören (innere Stille entwickeln), Respektieren (Grenzen und Spannungen aushalten), Innehalten (Offenlegung, Gedanken produzieren), und Sprechen (gemeinsamer Ausdruck). Diese vier Worte besitzen die unfassbare Weisheit und Tiefgründigkeit (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 24).

Bei der Art of Hosting-Methodik gibt es die Möglichkeit unterschiedliche Formate anzuwenden. Je nach Gruppengröße und Zweck des Verfahrens werden verschiedene Herangehensweisen ausgewählt. Meist werden mehrere dieser Formate miteinander kombiniert, um das perfekte Ergebnis zu erzielen. Pogatschnigg erklärt, sie alle haben dabei als gemeinsames Ziel, „die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu nutzen“ (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 11). Im Folgenden werden die Kernformate genauer definiert.

Der Kreis.

Der Kreis soll einen natürlichen Modus für Gespräche bieten. Diese Gespräche finden in einem demokratischen Raum und auf gleicher Augenhöhe statt, in dem sich alle Teilnehmer*innen gut sehen können, sich einander zuhören und in dem alle Stimmen der Teilnehmenden gleichwertig einbezogen werden. Diese Praxis soll das Verständnis unter den Beteiligten fördern (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 29).

Das World Cafe.

In der Praxis des World Cafes finden Gespräche an kleinen Vierer- oder Fünfer-Gruppentischen statt. Es können dabei zwölf bis über 1000 Teilnehmer*innen an den Gesprächen beteiligt sein. Das Setting der Tische garantiert, dass die Stimmen aller Teilnehmer gehört werden. Somit können auch ruhig und schüchterne Personen innerhalb kurzer Zeit gehört werden. Dadurch gelangt der Tisch an alle möglichen Perspektiven und macht diese sichtbar. Nach der ersten, etwa 20-minütigen Phase bleibt eine Person am Tisch sitzen. Die anderen setzen sich an den nächsten Tisch. Es wird wieder etwa 20 Minuten gesprochen und das Ganze wiederholt sich erneut. In der Regel gibt es zwei bis vier Gesprächsrunden an den kleineren Tischen. Diese werden durch jeweils verschiedene Fragen eingeleitet, welche oftmals thematisch aufeinander aufbauen. Der Sinn dieser Methode ist es, zum Schluss den Eindruck zu haben, als hätten alle Teilnehmer*innen an einem einzigen,

großen Gespräch teilgenommen. Eine Papiertischdecke oder ein großes Blatt in der Mitte des Tisches bieten hierbei eine gute Möglichkeit, um Ideen in Form von Skizzen oder Text, festzuhalten. Zu einem späteren Zeitpunkt sind die Teilnehmer*innen eingeladen, ihre gesammelten Erkenntnisse zu zeigen oder vor der gesamten Gruppe zu präsentieren (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 30–31).

Der Open Space.

Diese Methode basiert auf dem Gedanken, dass sich die wichtigsten Gespräche häufig in den Cafépausen ereignen. Deshalb versucht man innerhalb dieser Praxis zu Veranstaltungen so einzuladen, dass sie durch eine äußerst interessante Frage eingeleitet werden. Dabei soll jede*r Teilnehmende selbst dafür verantwortlich sein, welches Thema besprochen wird und relevant ist. Die Agenda wird von den teilnehmenden Personen selbst bestimmt und als gesammelte Tagesordnung festgehalten. Die Personen, welche selbst keinen Themenpunkt eingebracht haben dürfen an den Agendapunkten teilnehmen, die sie interessieren. Es können Gruppen von fünf bis über 2000 Personen daran teilnehmen. Die Gruppe organisiert sich selber um ein Thema, welches im Fokus steht und von strategischem Interesse ist. Es gibt nur einen einfachen Rahmen, nämlich eine zeitliche Vorgabe und einen Ort. Der Open Space kann zwischen zwei Stunden und mehreren Tagen in Form von Konferenzen andauern. Zum Schluss werden alle Erkenntnisse im großen Plenum vorgestellt. In der Open Space Technology gibt es zudem das „Gesetz der zwei Füße“, welches besagt, dass jede teilnehmende Person einen Workshop verlassen darf, wenn er oder sie es möchte und sich zwischen den eigens organisierten Runden und Gruppen bewegen und wechseln darf (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 32).

Das Pro Action Café.

Diese Praxis vereint als eine Art Verschränkung zweier Formate. Es kombiniert die Methodik des World Cafés und die des Open Spaces. Das Pro Action Café soll einen Raum für „kreative und umsetzungsorientierte Gespräche“ bilden und thematisiert Ideen und Fragen oder auch bestehende Projekte der Teilnehmer*innen. Verschiedene Gastgeber an kleineren Tischen fokussieren sich auf bestimmte Projekte und Themen. Für die Umsetzung benötigen sie wiederum die Hilfe und Teilnahme der anderen. Die Teilnehmenden, die nicht als Gastgeber mitwirken besuchen drei Projekte in drei Runden und erklären ihr Wissen zum Thema, ergänzen Ideen und formulieren Fragen, um den Projektleiter des jeweiligen Tisches zu unterstützen. Gestartet wird die erste Runde immer mit der Frage „Was ist das Anliegen hinter der Frage?“. In der zweiten Runde wird die Frage „Was fehlt?“ beantwortet. Zuletzt wird sich

in der dritten Runde auf die Frage „Was ist mein nächster eleganter Schritt?“ konzentriert (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 35).

Die wertschätzende Befragung.

Mit Hilfe dieser Praxis können zukünftige Veränderungen und Wünsche eingeworfen werden. Die wertschätzende Befragung wird zumeist für strukturierte Wandlungsprozesse in Gruppen oder Organisationen verwendet. Man löst sich von Problemen und beginnt eine Suche nach gemeinsamen Stärken. Dabei gibt es vier Phasen, die durchlaufen werden. Man gelangt durch eine „Entdeckung von funktionierenden Vorgängen“ zum Träumen, in dem man sich die funktionierenden Prozesse der Zukunft vorstellt. Darüber hinaus erlangt man nach dem Konkretisieren, in dem man diese Prozesse plant und nach Priorität ordnet, die Umsetzung des Vorgesprochenen. Im Rahmen des Art of Hostings nutzt man in der Regel nur die Phase der Entdeckung und nicht den vollständigen Zyklus. Diese wird durch das Format eines Interviews umgesetzt. Zwei bis drei Personen nehmen jeweils daran teil hören einander aufmerksam zu, und lenken ihren Fokus auf das Wachstum von positiven Gesprächen (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 34). Hierbei stellt man kraftvolle Fragen, welche ein Schlüssel zu guten Gesprächen sind. Dies ist eine bedeutende Hosting-Fähigkeit, die einladen, inspirieren und Energie verbreiten soll (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 27).

(4) Visuelle Darstellung der Art of Hosting – Praxis

Die Abbildung 1 zeigt im Zentrum die Four Fold Practice und ihre Zusammenhänge (siehe Punkt (3)). Die unterschiedlichen Formate des Zugangs platzieren sich sternförmig um die vier zentralen Praktiken der Four Fold Practice herum.

Die Abbildung 2 zeigt die Four Fold Practice im Zentrum eines Prozesses, welcher bei einer Lösungssuche durchlaufen wird. Er verläuft durch die Divergenz über die Emergenz hin zur Konvergenz. Innerhalb dieses Rahmens können die verschiedenen Formate der Art of Hosting-Methode angewandt werden, welche sich um den Prozess herum verteilen.

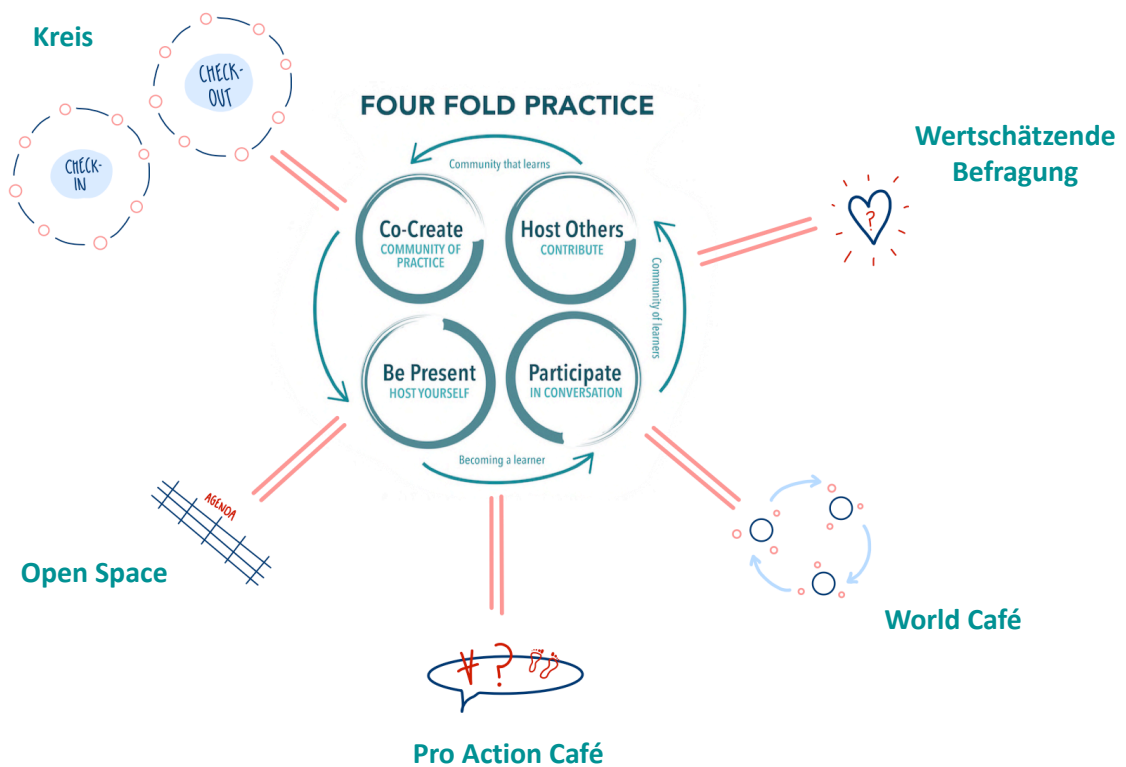


Abbildung 1

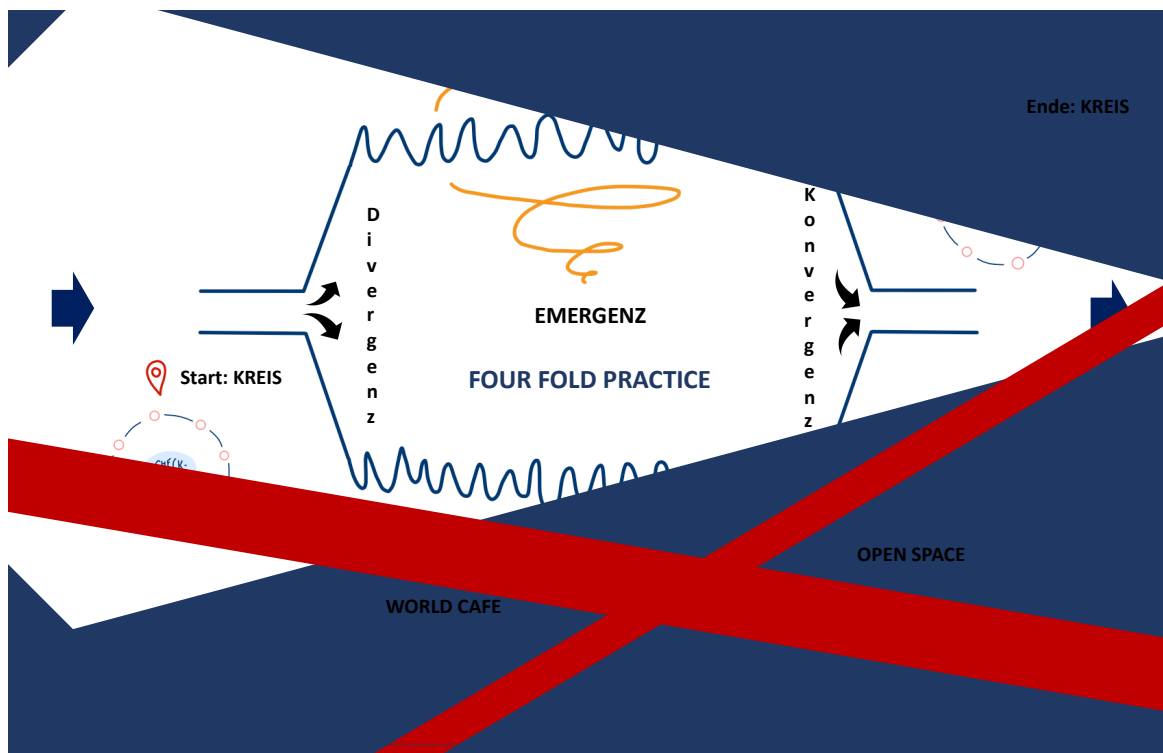


Abbildung 2

Eigene Darstellungen, Basierend auf <http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/a-simple-way-to-explore-the-four-fold-practice-of-the-art-of-hosting/> und Art of Hosting Handbuch von Pogatschnigg & Heller, 2018

(5) Workshop – Anleitung

Eine praktische Umsetzung des Art of Hostings könnte folgendermaßen ablaufen:

Im Vorfeld sollte sich jede teilnehmende Person des Workshops persönliche Gedanken zu Problemen innerhalb der Unternehmenskultur machen (siehe Punkt (1) Herausforderungen innerhalb Unternehmenskulturen). Dies kann man sich als eine Art vorbereitende Hausaufgabe vorstellen. Es gibt während der gesamten Veranstaltung einen Host, der die Teilnehmer*innen zum Workshop einlädt und durch die verschiedenen Phasen führt und anleitet. Diese Person sollte im Voraus die Four Fold Practice (siehe Punkt (3)) verinnerlicht haben und die verschiedenen Formate kennen, um einen Zugang zu den zu behandelnden Themen bieten zu können. Die verschiedenen Formate des Art of Hostings werden kurz erläutert und bilden als solche selbst die Phasen des Workshops. In diesem Umsetzungsbeispiel werden nicht alle Formate des Art of Hostings benutzt, da es in der Praxis zu viel Zeit benötigen würde. Natürlich kann man anstelle des Open Spaces beispielsweise aber auch die Methode des Pro Action Cafés anwenden, falls es auch für die Anzahl der Workshopteilnehmer*innen besser passt.

Die benötigten Materialien sind Eddings für alle Teilnehmer*innen, mehrere Flipchartpapiere sowie ein Whiteboard oder eine Tafel.

Phase (1) - Der Kreis

Es ist empfehlenswert den Workshop mit einem Check-In zu eröffnen. Eine gemeinsame „Kennenlernrunde“ schafft einen persönlichen Einstieg und eine angenehme und lockere Arbeitsatmosphäre unter den Teilnehmenden. Der klassische (Stuhl-)kreis gewährleistet für alle, dass man sich gegenseitig gut zuhören kann und sich auf einer gemeinsamen Augenhöhe befindet. Jede Person verrät ihren Namen und wählt einen zu ihr passenden, spontan ausgedachten Hashtag als Beschreibung der Persönlichkeit aus.

Zu Beginn des weiteren Geschehens legt man danach einen Rahmenplan fest, in dem man die großen Gliederungspunkte des Workshops aufschreibt. Für die praktische Umsetzung in der geschlossenen Gruppe aller Teilnehmer*innen bleibt der Kreis bestehen. Reihum darf jede teilnehmende Person des Workshops eine „Schwierigkeit“ im Team nennen, welche die Stimmung innerhalb der Unternehmenskultur belastet. Ein Flipchart, eine Tafel oder ein Whiteboard eignen sich hervorragend für das schriftliche Festhalten der gesammelten Überpunkte (Probleme). Der Host übernimmt im Normalfall die Aufgabe des Schreibens.

Phase (2) – Das World Café

Der Host bestimmt die drei (oder mehr) wichtigsten, gesammelten Erkenntnisse (Probleme). Diese werden erneut auf drei verschiedene Flipcharts geschrieben und auf drei (oder mehr) Gruppentischen verteilt. Die Teilnehmer*innen teilen sich in Vierergruppen auf und nehmen

an den Tischen Platz. Darauf folgt eine etwa zehnminütige Phase des Austauschs über Gedanken zu dem jeweiligen Thema auf dem Flipchart. Jede teilnehmende Person darf seine eigenen Einfälle oder kreativen Skizzen aufschreiben. Dann verlassen drei Teilnehmer*innen den Tisch und wechseln zum nächsten Thema an einen anderen Tisch. Eine Person bleibt sitzen. Es wird wieder zehn Minuten gesprochen und geschrieben. Diese Rotation geschieht so lange, bis alle Teilnehmer*innen des Workshops einmal an allen Tischen sitzen durften. Das Format des World Cafés eignet sich hervorragend für die Weitergabe von Wissen und dem Aufbau von Beziehungen, was in den diversen Gruppen zu einem offenes Arbeitsklima beiträgt (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 30).

Phase (3) – Das Open Space

Das Format des Open Space soll eine zusätzliche Möglichkeit bieten, Fragen rund um das Thema zu behandeln. Dabei dürfen sich die Workshopteilnehmer*innen selbst in Gruppen aufteilen und unbeschwert über weiterführende Gedanken zu den Themenpunkten aus der Phase (2) sprechen. Die Teilnehmer*innen sind selbst dafür verantwortlich, was besprochen wird. Die Gruppe organisiert sich eigenständig um die verschiedenen Themen, die im Fokus stehen. Für diese Phase werden etwa 15 Minuten eingeplant. Unterschiedlich große Gruppen sind zur Selbstorganisation veranlasst und müssen am Schluss ihre Erkenntnisse im großen Plenum vorstellen. Die teilnehmenden Personen durchleben in dieser Phase ein Gefühl der Freiheit, da sie den Ort des Geschehens, die Materialien und die Zeitaufteilung selber festlegen dürfen (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 32).

Phase (4) – Die Wertschätzende Befragung

Im dieser nächsten Phase teilen sich die Workshopteilnehmer*innen selbst in Kleingruppen mit jeweils zwei bis drei Teilnehmer*innen ein. Die Personenanzahl innerhalb der Kleingruppen sollte bei allen Gruppen gleich sein. Die wertschätzende Befragung wird nun im Format des Interviews angewandt. Dabei wiederholt eine erste Person den Überpunkt vom Flipchart aus der Phase (2). Die gleiche Person überlegt sich für dieses Problem eine passende Fragestellung und richtet die Frage im Anschluss an eine zweite Person aus der Gruppe. Diese beantwortet sie mit Hilfe der gesammelten Gedanken auf dem Flipchart. Die dritte Person (falls vorhanden) markiert nun die von der zweiten Person genannten, wichtigsten Gedanken auf dem Flipchart farbig. Somit werden nun Lösungsansätze für ein großes Thema des Workshops gemeinsam herausgearbeitet. Die zentrale Frage nach einer Lösung oder Verbesserung der internen Probleme für die Zukunft steht in dieser Phase im Mittelpunkt des Geschehens. Nach fünf Minuten wird die Verteilung von Interviewer*in, der interviewten und der schreibenden Person getauscht. Jeder darf einmal jede Rolle übernehmen, bis alle einmal jede Situation durchlebt haben. Im Anschluss beginnt die nächste Runde, in der der nächste Überpunkt von

einem Flipchart aus Phase (2) behandelt wird. Der Ablauf des Interviews und des Rollenwechsels verläuft wie in der ersten Runde. Die Anzahl der Runden hängt von der Anzahl der auf den Flipcharts gesammelten Erkenntnisse (Probleme) aus Phase (2) ab. Dies sind in der Regel mindestens drei oder mehr.

In dieser Phase ist das aufmerksame Zuhören und die Sichtweise aller Teilnehmer*innen relevant. Die interviewende Person lernt, jeweils eine kraftvolle Frage zu formulieren, welche der Schlüssel zum guten und lösungsorientierten Gespräch ist. Jeder schlüpft hier in die Rolle der Hosts und erlernt die Hosting-Fähigkeit, die einlädt, zu Lösungen inspiriert und eine positive Energie verbreitet (Pogatschnigg & Heller, 2018, S. 27).

Phase (5) – Der Kreis

Es ist empfehlenswert den Workshop mit einem Check-Out zu schließen. Eine gemeinsame „Feedbackrunde“ bietet allen Teilnehmer*innen nochmals die Möglichkeit sich im Plenum über ihre Erfahrungen auszutauschen. Der klassische (Stuhl-)kreis gewährleistet hierbei wieder für alle, dass man sich gut zuhören kann und sich auf einer gemeinsamen Augenhöhe befindet. Jede teilnehmende Person darf nun reihum zu Wort kommen und rückblickend seine Gedanken teilen. Der Host und die Atmosphäre darf sowohl positiv als auch kritisch bewertet werden. Zuletzt ergreift der Host das Wort und fasst nochmal alle Prozessphasen des durchlaufenen Art of Hosting-Modells zusammen. Zudem werden die erarbeiteten Flipcharts im besten Fall im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter*innen aufgehängt, sodass jede Person die erarbeiteten Lösungswege für Probleme ständig vor Augen hat. Dies soll allen die Möglichkeit geben, in der Zukunft achtsam zu sein, dass eine möglichst positive und produktive Atmosphäre beibehalten wird.

(6) Praxis-Test

Der Praxis-Test wurde am 4. Dezember 2020 bei dem Unternehmen FJD Information Technologies in Kirchheim bei München durchgeführt. Im Rahmen des Projekts wurden neben dem Art of Hosting auch noch zwei weitere Methoden des Themenbereichs „Collective Culture“ getestet. Diese waren die „Theory U“ sowie die „Psychological Safety“. Der Workshop wurde in der Planungsphase vom Organisationsteam auf zwei bis drei Stunden kalkuliert. Die tatsächliche Dauer in der Präsenz im Unternehmen wurde auch sehr gut umgesetzt und belief sich am Ende auf 2,5 Stunden. Leider war die Situation vor Ort durch die Corona-Maßnahmen geprägt und deshalb nur mit dem Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes und den eingehaltenen Abstandsregelungen möglich. Dies belastete das Ergebnis des Workshops glücklicherweise nicht. Alle neun Teilnehmer*innen haben sich aktiv, produktiv und selbstkritisch durch den Test

führen lassen und zu jeder Zeit mit ihrer Mitarbeit positiv zum Ablauf beigetragen. In der letzten Phase erhielt die gesamte Organisationsgruppe ein allgemein äußerst positives Feedback. Alle Teilnehmer*innen wurden zuletzt mit Handouts und im Vorfeld angefertigten Plakaten zum Aufhängen am Arbeitsplatz versorgt. Die während des Workshops entstanden Flipcharts mit den wichtigsten Erkenntnissen und erarbeiteten Lösungsvorschlägen fanden auch einen Ausstellungsplatz im Büro. Damit bekommt jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Chance, auch wenn er persönlich nicht am Workshop teilnehmen konnte, alle Ergebnisse auch in der Zukunft nachvollziehen zu können. Die Ergebnisse des Workshops behandelten die Themen Struktur und Fokus, Ordnung und Kommunikation. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Test von Seiten der Teilnehmenden der FJD Information Technologies und auch vom Organisationsteam sehr gelungen ablief. Das entstandene Ergebnis ist sehr hilfreich und fördernd für die Kultur des Unternehmens.

Literaturverzeichnis

10 Warning Signs of a Negative Corporate Culture. (o. J.). Zuletzt online abgerufen am 1.

Januar 2021, von <https://inside.6q.io/10-warning-signs-negative-corporate-culture/>

Art of Hosting. Die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche. (2020, November 22). Zuletzt online abgerufen am 28. Dezember 2020, von

<http://www.artofhosting.org/de/home-de/>

Pogatschnigg, I., & Heller, H. (2018). *Art of Hosting-Handbuch. The Art of Hosting &*

Harvesting conversations that matter. Die Kunst, Gastgeber für bedeutungsvolle

Gespräche zu sein und diese zu ernten. Creative Commons-Lizenz.

Pogatschnigg, I., Jäger, T., & Steiner-Janesch, E. (2015). *Art of Hosting; kurz und bündig*

erklärt. Creative Commons-Lizenz. [https://www.brightpicture.at/wp-content/uploads/e-](https://www.brightpicture.at/wp-content/uploads/e-Book-Art-of-Hosting.pdf)

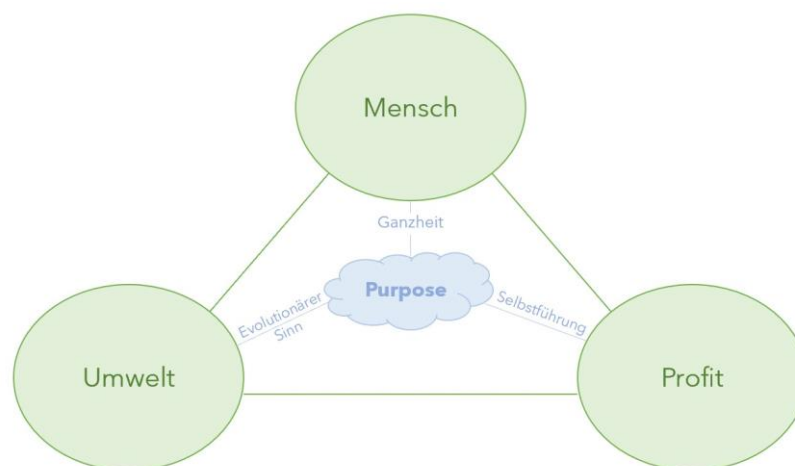
[Book-Art-of-Hosting.pdf](https://www.brightpicture.at/wp-content/uploads/e-Book-Art-of-Hosting.pdf)

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

Der moderne Purpose - eine Einführung,

Leon Scheffold, Team 5, WS, LMU 2020/21



1. Ein Kompass für alle?

Logisch, in der Wirtschaft dreht sich alles um das Kapital und die Gewinnmaximierung steht im Vordergrund. Die Zufriedenheit der Stakeholder und Zahlungssicherheiten sind die obersten Prioritäten. In der modernen Arbeitswelt zeichnet sich allerdings eine Kehrtwende ab: Unternehmen und Individuen streben nun nicht mehr ausschließlich nach Gewinnmaximierung. So stellen sich die Arbeitskräfte von Heute die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Sie streben nach einem Daseinsgrund, nach einem tieferen Sinn in ihrem Sein und folglich auch in ihrer Arbeit. Der Begriff dafür ist „Purpose“ und steht für Ziel, Zweck und Bestimmung. Da das alteingesessene Arbeitsmodell laut einiger Studien nicht mehr funktioniert, und die „meisten Beschäftigten [...] durch Erfahrungen in ihrem Arbeitsumfeld zunehmend desillusioniert“ (Nink, 2018) werden, müssen sich Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen neu positionieren. Erstaunlich ist auch, dass nicht nur Beschäftigte der herkömmlichen Großunternehmen davon betroffen seien, beispielsweise verlässt selbst Krankenhauspersonal „in Scharen die Krankenhäuser, weil sie zu seelenlosen Fabriken gemacht wurden“ (Laloux, 2017). Ein Umdenken ist folglich nötig.

Anzumerken ist, dass der hier thematisierte Purpose nicht gleich dem managementbezogenen Purpose ist, welcher oftmals als Synonym für eine Unternehmens-Vision genannt wird – quasi als eine Art Leuchtturm für die gesamte Belegschaft.

Arbeit ist nicht mehr nur Arbeit; sie soll nicht mehr nur Geld bringen, sondern auch glücklich machen. Doch welche Möglichkeit haben Unternehmen und Individuen, den Purpose sinnvoll zu nutzen, um zusätzlich zu der Sinnsteigerung auch ökonomische Benefits herauszuziehen und somit ein vollkommenes Arbeitsmilieu für alle Beteiligten zu schaffen?

2. Der moderne Purpose

Das Streben nach Sinn in der Arbeit ist nicht neu. Selbst Maslow setzte die „Selbstverwirklichung“ auf die Pole Position seiner Bedürfnispyramide. Der entscheidende Faktor ist nun, dass es sehr vielen Menschen gut genug geht und sie die unteren Stufen der Bedürfnispyramide bereits erklommen haben. Jetzt möchten Sie die Spitze erreichen.

Das stellt natürlich insbesondere Arbeitgeber:innen auf die Probe. Wie können sie agieren, damit alle Parteien glücklich sind? Laloux spricht gar von der Entwicklung eines neuen Management-Paradigmas.

Laloux schöpft eine neue Bewusstseinsstufe, die er „die integrale evolutionäre Weltansicht“ (Laloux, p. 38, 2017) nennt. Diese Bewusstseinsstufe beschreibt eine neue Weltansicht, die sich von bisherigen Ansichten abhebt und sich durch eine intensive „Entdeckungsreise zu unserem wahren selbst“ (Laloux, p. 38, 2017) auszeichnet. Der Mensch hinterfragt sein Handeln und stellt sich selbst bspw. Die Frage, ob er mit einer bestimmten Entscheidung im reinen ist, und nutzt seine bzw. ihre innere Stimme als Kompass.

Die Frage, die es jetzt zu beantworten gilt, ist wie sich diese neue Weltansicht im Berufsleben äußert, wie Organisationen dies für sich nutzen können und wohin die Thematik rund um den modernen Purpose führen wird. Fest steht, dass sich die meisten Unternehmen umstrukturieren müssen. Wie das funktionieren kann, erläutere ich im nächsten Kapitel.

3. Drei Durchbrüche hin zum neuen Management

Unternehmen, welche den Durchbruch bereits schafften und einem Purpose folgen, haben laut Laloux drei maßgebliche Schritte verwirklicht:

Zum einen die Selbstführung: Sie beschreibt die Abkehr der klassischen Hierarchien in Unternehmen. Moderne Unternehmen, welche einem Purpose folgen, haben manchmal sogar keinen einzigen Manager! Sie verteilen ihre Aufgaben wie beispielsweise Urlaubsplanungen, das Schreiben von Dienstplänen usw. auf alle

Arbeitnehmer:innen gleichmäßig. Das mag zwar komplexer als die herkömmliche hierarchische Struktur sein, aber wie die Praxis zeigt, funktioniert es trotzdem. Und das ganz ohne hierarchische Machtkämpfe und unangebrachte Egos, welche oft für schlechtes Arbeitsklima sorgen.

Ein weiterer Schritt ist die Ganzheit: Sie beschreibt den Prozess, sein wahres Ich auch im Berufsleben zu zeigen. Quasi ein Art Abkehr des rein professionellen Selbst. Dadurch können wir „unser ganzes Selbst in die Arbeit einbringen“ (Laloux, p. 55, 2017) und uns – auch im Beruf – Selbstverwirklichen. Hindernisse für die Ganzheit sind laut Laloux beispielsweise Uniformen: denn sie würden verhindern, dass Arbeitnehmer:innen sie selbst sind.

Doch schon beim Bewerbungsprozess fehlt die Ganzheit: Bewerber:innen versuchen nicht sich selbst zu präsentieren, sondern ihr professionelles Ich. Dort müsse man schon ansetzen, um ein vollumfängliches neues Management zu erreichen. Weitere Hilfsmittel, welche für Ganzheit sorgen können, sind beispielsweise Tools wie Storytelling, das Schaffen von sicheren Umgebungen, Beurteilungen und Gespräche, zum Beispiel zur Reflexion, oder auch Meetings, an die mit anderem Ansatz herangegangen wird, als es normalerweise der Fall ist. Zum Beispiel könnte bei jedem Meeting ein/e Mitarbeiter:in eine Klingel bekommen, die er oder sie klingelt, sobald jemand das Gespräch aus Ego-Gründen führt oder toxisches Verhalten an den Tag legt, welches zu schlechtem Arbeitsklima führt. Diese Praxis ist natürlich nicht leicht umzusetzen, kann aber das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen steigern und dementsprechend auch zu besseren Leistungen führen.

Der dritte Schritt ist der evolutionäre Sinn. Dieser beschreibt den Status quo evolutionärer Organisationen, welche „ein Eigenleben und eine eigene Richtung haben.“ (Laloux, p. 55, 2017). Das Ziel ist es, zu verstehen, wohin sich die Organisation entwickeln soll, und nicht zu versuchen, die Zukunft vorherzusagen. Das mag sich im ersten Moment sinnlos anhören, ist jedoch förderlich für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Anstatt den Fokus auf die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz zu legen, fokussiert man sich auf die eigene Arbeit.

4. Der Purpose im Zusammenspiel mit Mensch, Umwelt und Profit

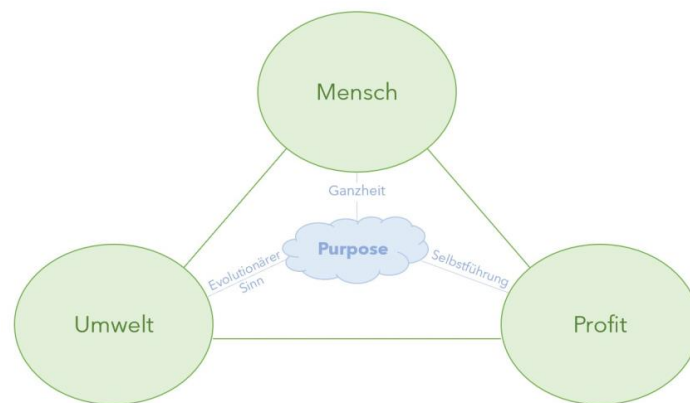


Abb. 1: Eigene Überlegung in Anlehnung an Laloux

Das Zusammenspiel zwischen Mensch, Umwelt, Profit und Purpose ist nicht ganz einfach. In obiger Grafik befindet sich der Purpose inmitten des Dreiecks aus Mensch, Umwelt und Profit. Er ergibt sich aus dem äußeren Dreieck, kommt jedoch nur zu Stande, wenn diese zuvor transformiert werden.

Die Umwelt: Aus ihr gilt es den evolutionären Sinn abzuleiten. Dieser gibt an, wohin sich das Unternehmen entwickelt, und was der eigentliche, übergeordnete Zweck der Unternehmung ist.

Der Profit: Profitables Wirtschaften und die Verfolgung eines Purpose hören sich zunächst nach einem Zielkonflikt an – doch das muss nicht so sein. Selbstführung kann dem Unternehmen auch monetäre Vorteile verschaffen: Durch glücklichere Mitarbeiter:innen steigt die Motivation, und damit auch die Leistung. Ebenso durch steigende Gehälter, die sich ergeben, wenn das Gehaltsgefälle zwischen Manager:innen und Angestellten nicht mehr existiert, da es schlicht keine Führungspositionen mehr gibt.

Der Mensch: Auch der Mensch als Arbeitskraft muss seinen Beitrag zu einem vollumfänglichen Purpose leisten: Er bzw. sie soll sich ganzheitlich in die Unternehmung einbringen, um er bzw. sie selbst sein zu können – trotz Arbeitsumfeld. Das kann die Motivation steigern und das Wohlbefinden bei der Arbeit erheblich verbessern, da sich die

Mitarbeiter:innen nicht mehr in ihr – vielleicht zu enges – professionelles Korsett zwingen müssen.

Sind diese 3 Schritte gemeistert, steht dem Purpose nichts mehr im Weg, und er kann vollumfänglich entwickelt werden. Bisher haben das jedoch nicht allzu viele Unternehmen gemeistert. Ein Beispiel für eine geglückte Purpose-Einführung folgt im nächsten Kapitel.

5. Buurtzorg: Ein Paradebeispiel einer Purpose-Transformation

Wie können Unternehmen einen Purpose sinnvoll für sich nutzen? Dafür gibt es kein Universalrezept. Jedes Unternehmen muss für sich selbst die richtigen Mittel und Wege bestimmen, um auch den optimalen, spezifischen Benefits daraus zu ziehen. Ein Beispiel für einen geglückten Purpose in einem Unternehmen kann so aussehen:

Das niederländische Unternehmen Buurtzorg wird gerne genannt, wenn es um Paradebeispiele geglückter Purpose-Transformation geht: der ambulante Pflegedienst revolutionierte das Pflegegeschäft wie folgt:

Pfleger:innen waren durch die Kapitalisierung des Gesundheitssystems immer gestresster. Dies wirkte sich auch auf die Bedürftigen aus. Eine Änderung musste her, aber wie? Buurtzorg transformierte deren Unternehmen wie folgt. Führungskräfte wurden durch Teams mit 10 bis 12 Pfleger:innen ersetzt, welche die Planung selbst übernahmen – ganz ohne Chefs oder Machtstrukturen. Buurtzorg veränderte auch den Kontakt zu den Pflegebedürftigen: Pfleger:innen nahmen sich mehr Zeit für die alten Menschen, tranken mit ihnen Kaffee und führten Gespräche. Die Pfleger:innen machten die Bedürftigen mit Nachbarn bekannt, an die sie sich wenden können, falls sie akut Hilfe benötigen. Die Folgen? Eine Studie von Ernst&Young fand heraus, „dass Buurtzorg 40 Prozent weniger Besuchszeit benötige, als vom Arzt verschrieben wurde.“ (Laloux, p. 51, 2014). Außerdem gab es 30 Prozent weniger Einweisungen in die Notaufnahmen. Ein tolles Beispiel einer geglückten Purpose-Transformation, von der das gesamte Biotop rund um Buurtzorg profitiert.

6. Ein erster Schritt zum Purpose

Der Tooltest unserer Gruppe fand in Form einer Business Constellation mit der Tiba Managementberatungs GmbH statt. Die Fragestellung der Tiba war: „Wie schaffen wir es, gezielt Entscheider im Rahmen unserer Marketingkampagne zur Transformationsberatung anzusprechen?“. Unser Ziel war außerdem, Probleme und Spannungen, welche eventuell im Weg stehen, aus der Welt zu schaffen.

Das Tool der Business Constellation bildet mit dem Double-Diamond-Tool, dem Purpose, dem Storytelling und der responsive Communication die universellen Tools ab, weshalb wir uns im Team entschieden die Fragestellung mit Hilfe der Business Constellation anzugehen, in der wir die anderen Tools einordneten.

Wir wiesen jedem der 6 Tiba-Mitarbeiter und uns Studierenden eine Stellvertreter-Rolle zu. Jeder der Stellvertreter und Stellvertreterinnen sollte sich im Raum 1 an den Platz einfügen, an dem er oder sie seine/ihre Stellvertretende Person oder Handlung aktuell vermutet. Das Ergebnis war folgendes:

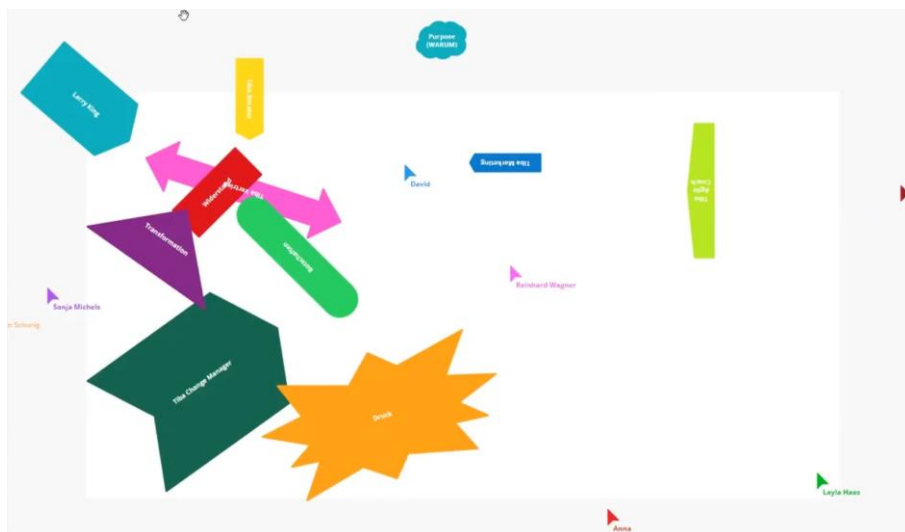


Abb. 2: Constellation Board 1

mit den Tools des Seminars umsetzen. Die Business Constellation hat also die erwarteten Ergebnisse geliefert und hilft der Tiba GmbH in Zukunft hoffentlich weiter.

Literaturverzeichnis

Laloux, Frederic (2017): *Reinventing Organisations - Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Franz Vahlen Verlag

Nink, Marco (2018): *Engagement Index – Deutschlands renommierteste Studie zur Arbeitsplatzqualität*, 1. Auflage, Redline Verlag

Hall, D. T., Feldman, E., & Kim, N. (2013): *Meaningful work and the protean career*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (p. 57–78).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: eigene Grafik, inspiriert von Laloux, Frederic (2017): *Reinventing Organisations - Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Franz Vahlen Verlag

Abb. 2: Constellation Board 1, Screenshot aus unserem Zoom-Meeting mit der Tiba GmbH

Abb. 3: Constellation Board 2, Screenshot aus unserem Zoom-Meeting mit der Tiba GmbH

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

„Storytelling (Narrative) - eine Einführung,
Nina Höpfner, Team 5, WS, LMU 2020/21



1. Wozu brauchen wir Storytelling?

Jeden Tag werden wir überall wohin wir gehen mit Narrativen konfrontiert, mal kleinere, mal größere. Sie helfen uns mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen, unsere eigenen Lasten zu teilen oder neue Erfahrungen machen. Ein Ort an welchem dem nicht so ist, ist oft der Arbeitsplatz. Viele Menschen halten fest an der Meinung Privates und Berufliches zu trennen, sich nicht zu sehr emotional zu binden. Im Bezug auf die Vitalität welche Geschichten für unser eigenes Wohlbefinden bringen erscheint dies paradox. Narrative verhelfen besonders dazu eine Unternehmenskultur zu etablieren. Sie transformieren das Mindset einer Organisation in feste Werte, welche von allen Mitarbeiter*Innen angewendet werden können (Lämsä & Sintonen, 2006, S. 108). Ohne solche Leitfäden zu zum Beispiel einem gemeinsamen Purpose, wird es schwierig für Unternehmen eine positive und produktive Arbeitsatmosphäre aufrecht zu erhalten. Im Folgenden wird tiefer darauf eingegangen warum Storytelling wichtig für die Transformation von Unternehmen auf personaler und betrieblicher Ebene ist.

2. Die „Narrative Paradigma Theory“ und wie Narrative funktionieren

Eine wichtige Theorie um zu verstehen wie Storytelling funktioniert, ist die „Narrative Paradigma Theory“. Diese konkludiert nach Barker und Gower, dass „Menschen durch Rationalität und Logik Geschichten als Zuhörer verstehen und bilden danach eine für sie verständliche Realität nach...“ (2010, S. 300). Es macht Visionen oder Methoden wie den Purpose, zugänglich und leichter umsetzbar.

Storytelling visualisiert welche Ziele sich ein Unternehmen vornimmt und auf welchem Weg es dorthin gelangen soll. Erfolgreiche Narrative führen zu einem fortschrittlichen und ansprechendem Unternehmensbild. Dafür ist es jedoch erheblich auch innerhalb eines Unternehmens auf Narrative zu bauen. Auf Grund der steigenden Diversität im Bezug auf Geschlecht, Herkunft, Religion, Alter und Sexualität muss notwendigerweise die Kommunikation auf einer geschäftlichen Ebene sozialer und inklusiver gestaltet werden. Anhand von Narrativen wird es leichter sich in die Situation anderer hinein zu versetzen, was stark zu einer gesunden und positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt (Barker & Gower, 2010, S. 309).

So führt die „Narrative Paradigma Theory“ und das Storytelling zu einem flexiblen sich dem Wandel der Zeit anpassbarem Unternehmen.

3. Die Bausteine zur Narrativen Organisation

Um anhand von Storytelling etwas in einem Unternehmen zu verändern, braucht es mehr als nur das alleinige Implementieren von Geschichten. Nur anhand zum Beispiel der Gründungsgeschichte lässt sich keine Unternehmenskultur aufbauen. Es muss kommuniziert werden, welche Identität man verkörpert, welcher Sinn verfolgt wird – im Individuum so wie im Unternehmen –, für welche Werte man steht und verteidigt, welche Art von speziellem Wissen einen besonders macht und vor allem die Art und Weise über welche man diese Aspekte versinnbildlicht werden (Erlach & Müller, 2020, S. 59).

Im Bezug darauf ist es auch notwendig den Akt der Übertragung solcher Narrative auf das System und die einzelne Person zu betrachten. Um erfolgreich miteinander zu kommunizieren braucht es immer einen Kommunizierenden und einen Rezipierenden. Bei dem alleinigen Fokus auf das Storytelling wird der wohlmöglich ausschlaggebendere Anteil des Storylistening außen vor gelassen. Ein Unternehmen muss den Platz ermöglichen Gehörtes zu verarbeiten und den Mitarbeiter*Innen Gehör zu verschaffen. Das beinhaltet, dass auch, wenn nicht besonders, Menschen in Führungspositionen in die Rolle des Zuhörenden schlüpfen sollten (2020, S. 15).

Die Kunst des Zuhörens, so wie das Bewusstsein, welche Botschaften über Narrative transportiert werden sollen um erfolgreich zu sein, sind Grundlagen zur Transformation in eine narrative Organisation.

4. Der Weg zum narrativen Unternehmen



Abb. 4: Durch Storytelling zum narrative Unternehmen

Die dargestellte Grafik stellt den Weg zu einem narrativen Unternehmen, welcher unter 5. genauer erläutert ist. Hierbei wird auch aufgezeigt welche positiven Aspekte ein solches mit sich führt.

5. Anwendbarkeit in der Praxis

Um sich erfolgreich zu einer narrativen Organisation zu transformieren müssen nach Erlach und Müller bestimmte Aspekte eingehalten werden (2020, S. 315–317):

- Es muss **Platz für Narrative** geschaffen werden. Es darf nicht immer alles auf Fakten basieren, sondern man muss auch zu lassen, dass bloße Erfahrungen ausgetauscht werden.
- Besonders von der Position der Führungskraft ausgehend muss auch **zugehört werden**, manchmal ist es in Ordnung nicht als Erster etwas zu teilen.
- Auch wenn sich vieles in unternehmerischen Kreisen um Visionen und die Zukunft dreht, so ist es ebenso wichtig sich mit der **Vergangenheit einer Firma** auseinander zu setzen.
- Konzepte wie **Strategien, Ziele**, etc. könnten **narrativ aufgebaut** werden, so werden relativ trockene Dinge leichter zugänglich.
- Den **Geschichten außerhalb des Unternehmens** sollte ebenfalls sorgfältig zugehört werden, um sich zum Beispiel besser auf Kund*Innen einstellen zu können.

Im Folgenden wird eine Möglichkeit der Nutzung von Storytelling als profitables Tool erläutert.

Die Besonderheit des Tools ist es, dass man an fast jedem Punkt innerhalb einer Organisation Anwendung dafür finden kann. Eine Möglichkeit ist die „90 Sekunden Backstory“ welche

von Margolis konstruiert wurde. Basis dieser ist es innerhalb von 90 Sekunden jemandem seine Backstory, heißt seine Herkunft und Vergangenheit, zu erzählen, während der Gegenüber nur zuhört. Die vier zu beantwortenden Fragen sind hauptsächlich: „Woher kommst du?“, „Wer waren wichtige Menschen für Dich?“, „Was macht dich besonders neugierig im Leben?“ und „Welche Rätsel versuchst du zu lösen?“ (Bachmair, 2017, S. 92). Durch die Beantwortung dieser Fragen schenkt man dem Gegenüber einen persönlichen, komplexen, aber verständlichen Einblick in sein Leben. So ist es möglich Vertrauen zu zum Beispiel einem Mitarbeitenden oder einer leitenden Person aufzubauen (Thier, 2020, S. 194). Eine 90 Sekunden Backstory kann sowohl über einen selbst oder auch sein Unternehmen gehalten werden. Ein Kunde der dadurch ein Vertrauen zu einer Organisation erlangt, ist interessierter an Geschäften mit dieser, als mit einem Unternehmen das sie oder ihn nicht auf einer persönlichen Basis anspricht. Die Suche einer solchen unternehmerischen Backstory kann zum Beispiel anhand eines Workshops effektiv ermittelt werden (Thier, 2020).

Geschichten binden uns an unsere Mitmenschen sie lassen uns zu besseren Freund*Innen, Arbeitnehmer*Innen, Mitarbeiter*Innen, Arbeitgeber*Innen und vielem mehr werden. Sie vereinfachen mögliche Kommunikationsschwierigkeiten auf Grund von Unterschieden und können so auch Stellungsdifferenzen innerhalb eines Unternehmens überbrücken. Führungskräfte können als stark von Storytelling bzw. Narrativen profitieren, um sich stärker an Mitarbeiter*Innen zu orientieren und dadurch wohlmöglich flexibler in ihrem Führungsstil werden.

6. Business Constellation mit Tiba

Storytelling bzw. Narrative fällt unter die universalen Tools. Diese haben mit jedem Bereich der Arbeitswelt Berührungspunkte. Zu dem wird auch der Purpose, das Design Thinking, Responsive Communication und Business Constellations darunter definiert. Für den Tool Test innerhalb der Gruppe „Universal Tools“ haben wir uns für die Business Constellation als Anwendungsfall entschieden. Grund dafür ist, dass das Tool am Besten zu dem bestehenden Problem der Partner Firma - Tiba - gepasst hat.

*„Wie sprechen wir gezielt Entscheider*Innen im Rahmen unserer Marketing-Kampagne zur Transformationsberatung an?“*

Auf Grund der aktuellen Covid-19-Situation musste das Konzept der Aufstellung digital angepasst werden und fand in Form eines Zoom Meetings statt. Die eigentliche Aufstellung wurde auf einem digitalen Whiteboard simuliert.

Im ersten Schritt der Aufstellung wurden die einzelnen Rollen festgelegt und Stellvertreter*Innen für die einzelnen Elemente, bestehend aus Tiba- Mitarbeitern und Studierenden, bestimmt. Hauptelement war Larry King, ein Prototyp für die anzusprechenden Entscheider*Innen. Zudem gab es diverse Tiba-Rollen, welche auch fast alle von den entsprechenden Personen besetzt wurden, wie das Marketing, den Change Manager, die Beratung, den Vertrieb und den Agile Coach. Neben bei wurden auch abstrakte Elemente eingesetzt wie die Transfor-

mation, mögliche Botschaften, einen bestehenden Widerstand, so wie Druck und Purpose.

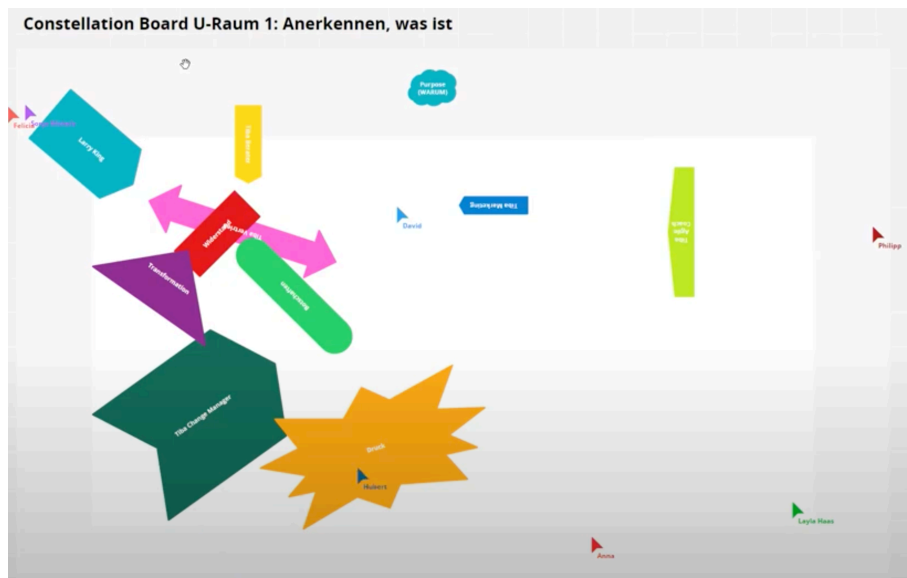


Abb. 3: Screenshot Tiba Aufstellung Raum 1

Im ersten Raum der Constellation konnte sich jeder erst einmal in seinem Element einfinden und dann versuchen sich so im virtuellen Raum zu positionieren wie die aktuelle Situation empfunden wird. Hier ist es nicht notwendig ausschweifendes Hintergrundwissen zu besitzen, sondern aus Intuition und aufgenommenen Schwingungen zu handeln. Hierbei konnten schon erste Spannungen erkannt werden. So erschien alles sehr unstrukturiert und es war unter anderem kein gemeinsamer Purpose zu erkennen. Es bestand eine interne Blockade, die den Kontakt zum Kunden gestört hat. Die meisten Elemente fühlten sich zu dem Zeitpunkt nicht richtig wohl in ihrer Position.

Der zweite Raum der Aufstellung stellt grundsätzlich das Optimum, die gewünschte Zukunft dar.

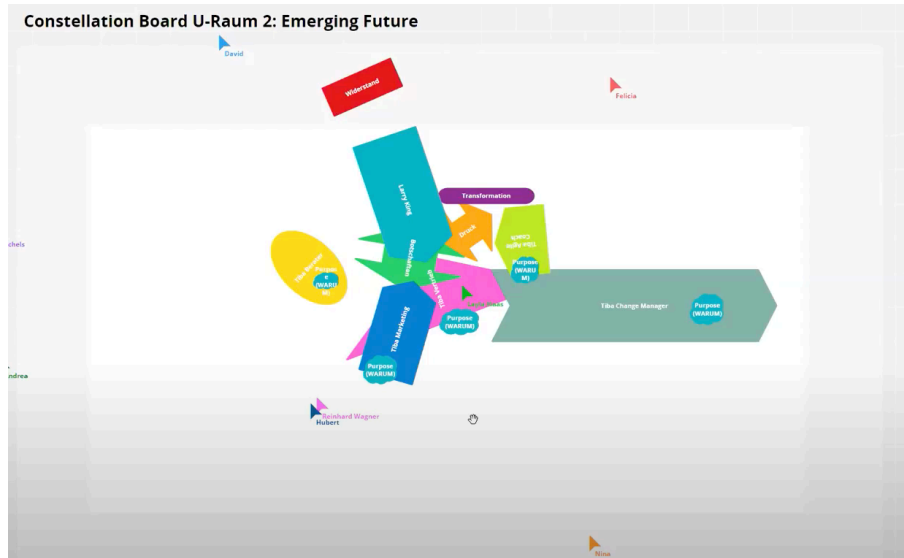


Abb.4: Screenshot Tiba Aufstellung Raum 2

Hier konnten sich die Stellvertreter*Innen frei dahin bewegen wo sie das Element für richtig und funktionsfähig empfinden. Im zweiten Schritt ging es deutlich gelassener zu. Es kam zu einem Energiewandel. Vorherige Blockaden wurden überwunden und alles erschien sehr viel fließender. Bestimmte Spannungen blieben dennoch bestehen. Larry King wurde immer noch bedrängt in seiner Position. Auch innerhalb Tiba blieb die Spannung zwischen dem Change Manager und dem Berater bestehen.

Wo hier eigentlich ein weiterer Raum der Aufstellung an der Reihe wäre, wurde entschieden eine Verbindung zum Tool spannungsbasiertes Arbeiten, ein Teil der Tool Gruppe Verhalten, zu ziehen. Die während der Business Constellation aufgedeckten Spannungen wurden hier anhand theoretischer Ansätze gelöst.

Der Tool Test ist erfolgreich ausgefallen, jedoch war die Zeit für den Teil des spannungsbasierten Arbeitens zu kurz bemessen, was ärgerlich ist. Zu dem ist die zwischenmenschliche Kommunikation während einer Aufstellung nicht zu unterschätzen. Es handelt sich hier auch viel um Körpersprache, Mimik, etc. was auf Grund der digitalen Natur schwierig darzustellen ist. Hier gibt es aber auch diverse Vorteile. So konnte man die Form seines Elements auf dem digitalen Whiteboard verändern, sich größer oder kleiner machen, eckig und spitz oder eher rund, Tools welche die eigene Position unterstreichen können. Auch wenn der Aufstellung einiges verloren gegangen ist auf Grund der Art und Weise der Durchführung, so konnte man sich dennoch gut an die aktuelle Situation anpassen. Insgesamt war besonders die Verbindung mit dem spannungsbasierten Arbeiten sehr sinnvoll, auch wenn sie in dieser Sitzung nicht mehr gänzlich zu Tragen kam.

Literaturverzeichnis

- Bachmair, S. H. (2017). StoryWork – mit narrativer Arbeit Führungs- und Organisationskultur transformieren. In J. Chlopczyk (Hrsg.), *Beyond Storytelling* (S. 81–107). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54157-9_7
- Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
- Erlach, C., & Müller, M. (2020). *Narrative Organisationen: Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3>
- Lämsä, A., & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106–120. <https://doi.org/10.1108/13665620610647818>
- Thier, K. (2020). 90 sec. Backstory: Vieles in kurzer Zeit erzählen. In C. Erlach & M. Müller, *Narrative Organisationen* (S. 193–198). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_19

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: <https://static.adweek.com/adweek.com-prod/wp-content/uploads/2018/09/StorytellingGraphic.jpg> (Zugriff am 12.01.2021)

Abb. 2: Durch Storytelling zum Narrativen Unternehmen, selbst zusammengestellt an hand der Quelle: Erlach, C., & Müller, M. (2020). *Narrative Organisationen: Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3>

Abb. 3: Screenshot Tiba Aufstellung Raum 1 (Zoom-Aufnahme)

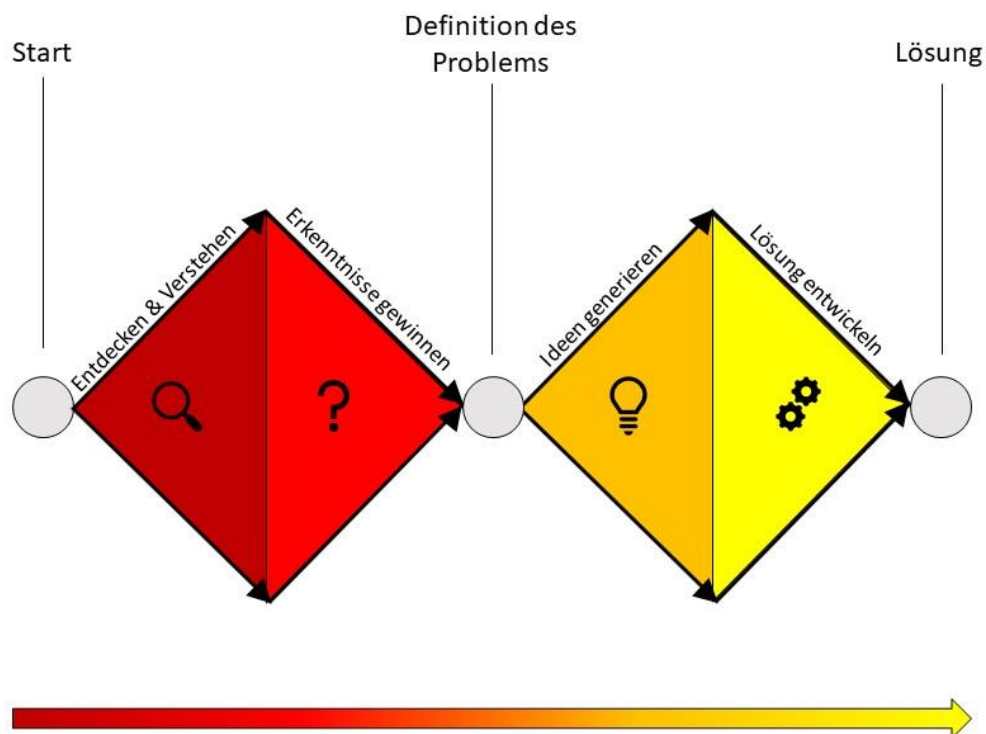
Abb. 4: Screenshot Tiba Aufstellung Raum 2 (Zoom-Aufnahme)

Transformation in der Praxis

Welche Rolle spielen Führungskräfte
und Kommunikation?

„Design Thinking (Double Diamond)“

Melanie Nadler, Team 5, WS, LMU 2020/21



1. The Job to be done – das Problem mit der Innovation

Für Firmen wird es immer wichtiger Innovationen auf den Markt zu bringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Man möchte an Erfolge anknüpfen und immer bessere Produkte liefern. Selbst in den bekanntesten Unternehmen sitzen Mitarbeiter stundenlang zusammen und überlegen nach neuen Ideen. Aber warum tun sich viele Unternehmen so schwer dabei, etwas Neues zu kreieren? Hierbei kann Design Thinking mit der systematischen Methode des Double-Diamond bei kreativer Ideenfindung helfen.

In diesem Tool-Report soll die Methode des Double-Diamond genau erläutert, veranschaulicht und abschließend getestet werden. Der Tool-Test fand dabei im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der Firma Tiba statt. Aufgrund ihrer Problemstellung wurde nicht explizit der Double Diamond angewandt, sondern ein verwandtes Tool. Dazu später mehr.

2. The Insight: „Double-Diamond – Was genau ist das?“

Der Double Diamond wurde ursprünglich als ein hilfreicher Gestaltungsprozess für Designer entwickelt. Heute kann dieses Tool aber weit darüber hinaus angewandt werden (Lewrick et al., 2018, S.169).

Das Modell umfasst vier Schritte, in welchen sich öffnende und wieder schließende Phasen aneinander anreihen. Am Ende erhält man bestenfalls ein bleibendes Ergebnis.

Der erste Diamant umfasst die Analyse, der zweite Diamant die Lösungsgenerierung. Mit „Diamant“ ist hierbei eine Phase gemeint. Eine Problemstellung leitet den ganzen Prozess und somit auch die einzelnen Phasen ein:

Schritt 1: Entdeckungsphase (entdecken und verstehen, z.B. durch Umfragen)

Schritt 2: Entscheiden, was man konkret umsetzt (Definition des Problems/der Aufgabe)

Schritt 3: Prototypen entwickeln (Skills/Practices, Ideen und mögliche Lösungen generieren)

Schritt 4: Einen Umsetzungsmodus generieren (Lösungen durchspielen, die beste Lösung wird anschließend umgesetzt)

Mithilfe dieser Methode können nun Problem einer Firma gelöst werden. Beispielsweise im Bereich der Innovation. (Lewrick et al., 2018, S.36).

3. The principles – was kann getan werden?

Design Thinking und damit der Double Diamond ist ein Teil der universalen Tools. Hierzu zählen neben dem Double Diamond auch noch Purpose, Storytelling, Responsive Communication und die Business Constellation. Mit Hilfe dieser Tools lassen sich Probleme auf verschiedene Wege lösen. Die wichtigsten Effekte sind hierbei folgende:

- Mitarbeiter motivieren und Produktivität steigern
- Arbeitsatmosphäre verbessern
- Kunden und zukünftige Nutzer in Entwicklungsprozesse einbeziehen
- Nähe zwischen Mitarbeitern schaffen
- Methoden zu Problemaufarbeitung und -bewältigung (auch Innovationsfindung)
- Universal anwendbar zur Kommunikationsoptimierung

Hieraus lässt sich deutlich zeigen, dass der Double-Diamond und die weiteren universalen Tools sehr vielseitig anwendbar sind und verschiedenste Probleme lösen können. (Preusser, 2018, S.143)

4. The visual model – eine Veranschaulichung

Dieses selbst kreierte Modell veranschaulicht, wie Inputs, einzelne Schritte und Aktionen des Double-Diamonds in Relation stehen. Dadurch lässt sich gut zeigen, wie das Tool Wirkungen erzielen kann. Die Kommunikation spielt dabei eine wichtige Rolle und wird deutlich sichtbar, da durch gelungene Kommunikation erst ein Problem entdeckt werden kann.

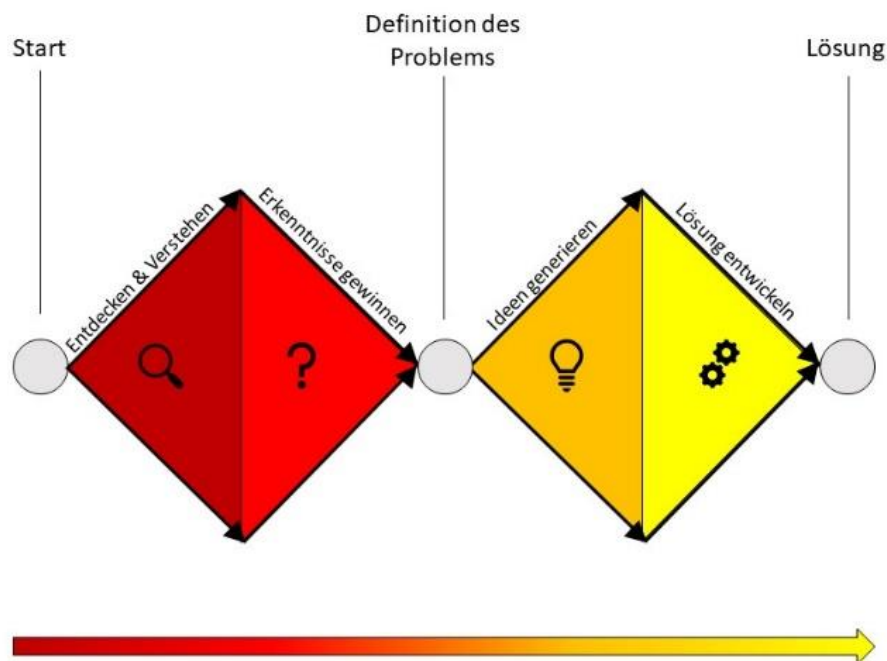


Abb.1: Double Diamond

5. Der Double-Diamond-Prozess

Jedes neue Double-Diamond Projekt startet mit einem Auslöser, wie beispielsweise neue Produktideen, der Wunsch nach verbesserter Kommunikation mit Kunden oder die Optimierung eines bestehenden Produktes.

Die erste Phase dient dem Entdecken, wobei der Nutzer hierbei im Mittelpunkt steht. Es werden Informationen gesammelt, um zum Beispiel herausfinden, weshalb eine Kundengruppe das Produkt nicht nutzt oder warum eine Zielgruppe wenig Interesse zeigt. Man versucht sich in den Nutzer hineinzuversetzen und Motivation, Präferenzen oder Probleme nachzuvollziehen. An dieser Stelle helfen beispielsweise Interviews, Umfragen oder Journey Visualisierungen. Wichtig ist es, unvoreingenommen in die Recherche zu starten und alles zu hinterfragen. Vor allem auch Dinge, die vielleicht erst weniger relevant erscheinen.

Nachdem genug Daten gesammelt wurden, muss entschieden werden, was konkret umgesetzt werden soll und das Problem muss definiert werden. Diese Definition hilft, um später Lösungsansätze eingrenzen zu können. Hier sind Research-Methoden hilfreich, mit denen die Problemstellungen eingegrenzt und Ziele definiert werden können. Methoden an dieser Stelle sind beispielsweise ein Projektplan, Meilensteine setzen oder auch ein Whiteboard, um Muster aufzuzeigen. Man sollte darauf achten, nicht mehrere Probleme in einer Definition zu vereinen. Fokus und Klarheit sind die Ziele am Ende dieser Phase.

Im nächsten Schritt werden nun Prototypen entwickelt sowie Lösungsansätze und Ideen generiert. Hierbei helfen Brainstorming, Interaktion oder auch Workshops mit dem Team

oder dem Kunden. Daraus werden nun Ideen kreiert, welche später als Lösungen dienen können. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt und auch erst unwahrscheinlich erscheinende Ansätze können überraschend gute Ergebnisse erzielen. Auch Personen von außerhalb des Unternehmens können mit einer anderen Denkweise hilfreich sein. Die entstandenen Ideen werden anhand von Prototypen getestet. Ziel ist es, hilfreiches Feedback zu erhalten.

Zuletzt kommt es zur Umsetzungsphase. Hier soll nun eine konkrete Lösung entstehen. Die Favoriten der Prototypen werden nun ausführlich miteinander verglichen und gebrainstormt. Es ist wichtig, diesen Schritt unvoreingenommen durchzuführen. Die vielversprechendste Lösung (auch im Bezug auf des im letzten Schritt erhaltenen Feedback) wird angewandt. Dazu bieten sich beispielsweise Benutzertests an. Häufig kann so die innovativste Lösung gefunden werden, denn Nutzerfeedback hat oberste Priorität bei der Lösungsfindung. (Diehl, 2016), (Rugman & D'Cruz, 1993)

6. Business Constellation mit Tiba

Unser Praxis-Test fand im Rahmen eines Zoom-Meetings mit der Firma Tiba statt. Tiba ging mit folgender Frage auf uns zu:

"Wie sprechen wir gezielt Entscheider im Rahmen unserer Marketing-Kampagne zur Transformationsberatung an?"

Wir haben gemeinsam in unserem Team entschieden, an die Fragestellung mit einer Aufstellung/Business Constellation heranzugehen. Das Tool der Business Constellation zählt gemeinsam mit dem Double-Diamond, Purpose, Storytelling und Responsive Communication zu den universalen Tools. Somit wurde nicht explizit der Double-Diamond zur Bewältigung des Problems getestet, aber ein verwandtes Tool.

Zunächst wurden alle relevanten Elemente in einem Constellation Board so angeordnet, wie sie aktuell in der Firma vorzufinden sind:

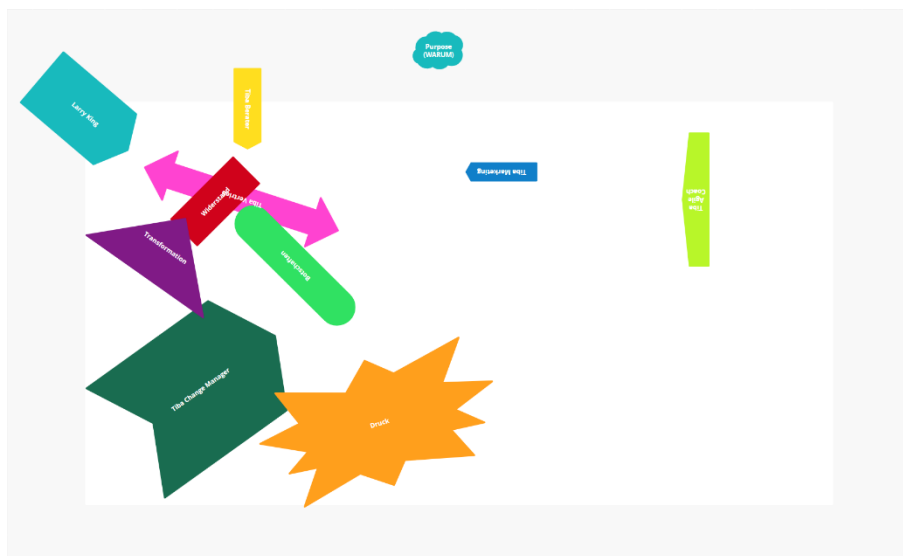


Abb. 2: Constellation Board 1

Anschließend wurde auf einem zweiten Constellation Board ein Wunschszenarium kreiert:

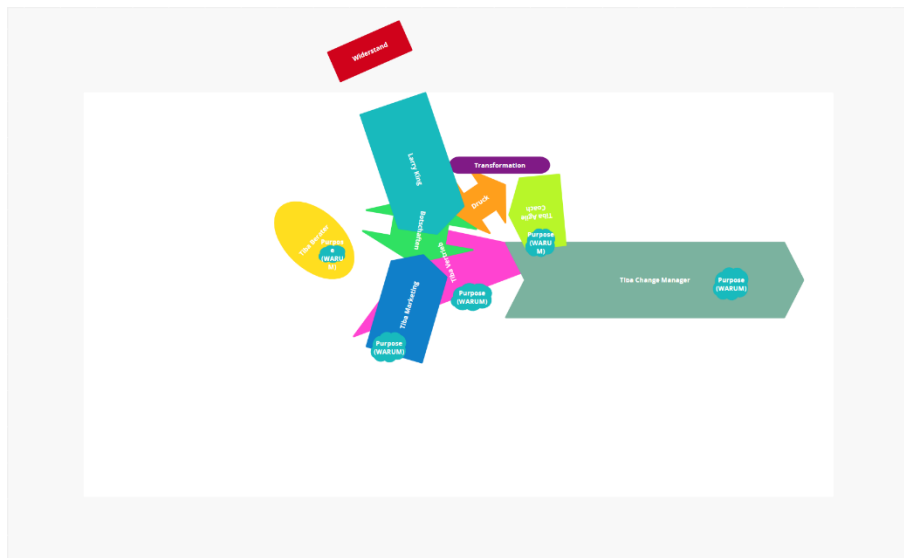


Abb.3: Constellation Board 2

Mithilfe dieser beiden Boards konnten nun die Spannungen und Probleme herausgearbeitet werden.

Es stellte sich heraus, dass es kein Übergeordnetes Ziel der Firm gibt, dass an manchen Stellen der Spirit fehlt und dass Mitarbeiter und Kunden keinen gemeinsamen Nenner haben. Des Weiteren sind oftmals keine klaren Hierarchien und Strukturen innerhalb der Firma erkennbar.

An dieser Stelle beendeten wir unser Zoom-Meeting mit Tiba.

Man könnte nun beispielsweise mit dem Double Diamond konkret an die Probleme herantreten: Schritt 1 und Schritt 2 (Entdeckungsphase und Definition des Problems) wären nun bereits abgeschlossen. Man möchte der Firma ein übergeordnetes Ziel geben, die Mitarbeiter besser miteinander

verbinden, indem ein Firmen-Spirit kreiert wird und um Kunden und Mitarbeiter auf einen Nenner zu bringen müssen klare Hierarchien aufgezeigt werden.

Mit Hilfe des Tools könnte Tiba nun an ihren Problemen arbeiten und eine Lösung auf ihre Frage *"Wie sprechen wir gezielt Entscheider im Rahmen unserer Marketing-Kampagne zur Transformationsberatung an?"* finden.

Literaturverzeichnis

Diehl, J. (2016). Der Design Sprint im Unternehmen. *UP 2016*.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (Eds.). (2018). *Das Design Thinking Playbook: mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. Vahlen.

Preusser, I. (2018). Design Thinking: Agilität und Nutzer im Fokus der Arbeitswelt 4.0. *Praxishandbuch Informationsmarketing: Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte*, 123.

Rugman, A. M., & D'cruz, J. R. (1993). The "double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience. *MIR: Management International Review*, 17-39.

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Double Diamond, eigene Grafik, informiert bei: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/didaktik/tld/tld16/methodenkarten/double-diamond>

Abb.2: Constellation Board 1, Screenshot aus unserem Zoom-Meeting

Abb.3: Constellation Board 2, Screenshot aus unserem Zoom-Meeting

Weitere Informationen?
Hübner Communications GmbH
Blütenweg 9
D-82008 Unterhaching

Geschäftsführer:
Dr. Hartmut Hübner
HRB: 249561 München,
Deutschland

Telefon: +49 171 1201212
office@hartmuthuebner.com