

## Online-Materialien



Ines Scheuffele, Katrin Keller, Nina Charlotte Kelle-Gilles, Angelika Kindt, Rolf Dreier

### **Mini-Handbuch Digitale Resilienz**

Mit E-Book inside

ISBN 978-3-407-36788-4 (Print)

ISBN 978-3-407-36789-1 E-Book (PDF)

## Inhaltsverzeichnis

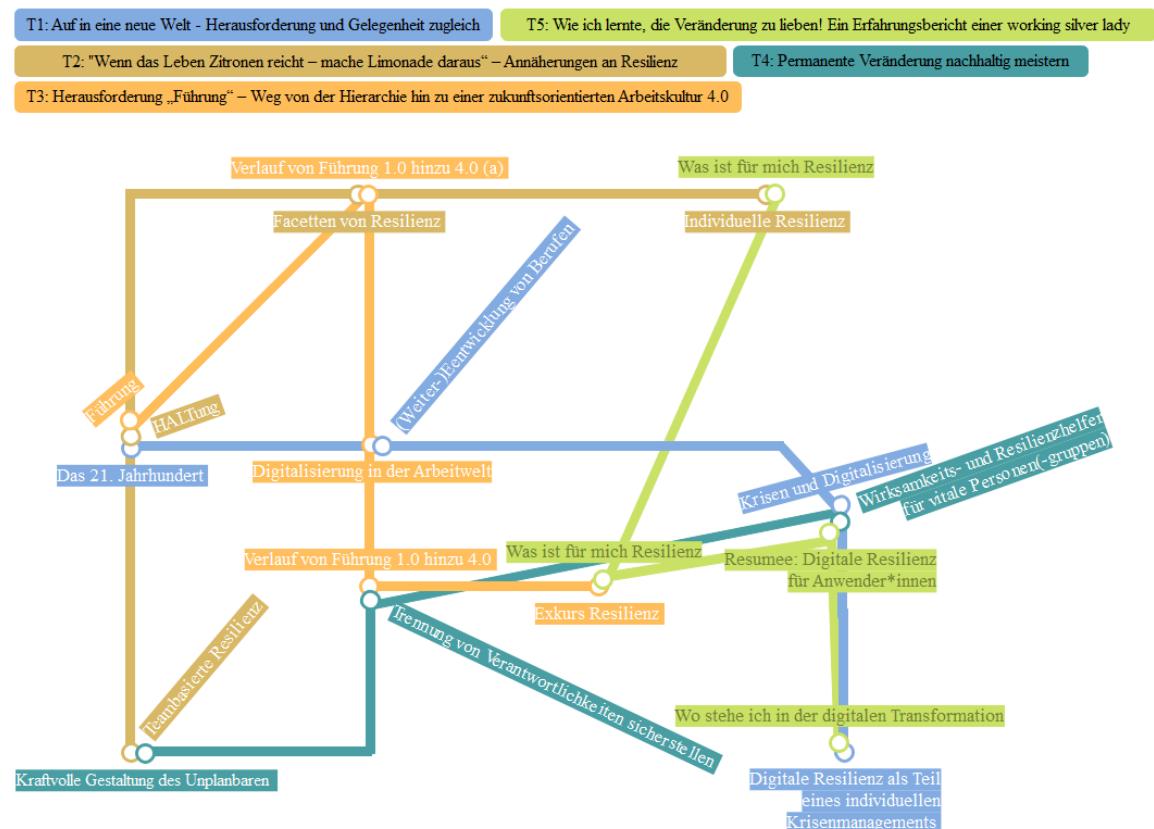
Der U-Bahn-Netzplan für die digitale Resilienz .....	3
Herausforderungen resilient überwinden – praktische Übungen .....	4
Das »Was ist gut?-Tagebuch« .....	5
Die Fähigkeiten-Mindmap .....	6
Glaubenssätze .....	7
Tun und Lassen .....	9
Individuelle Resilienz – persönliche Schutzfaktoren und Verhaltensweisen .....	13
Teambasierte Resilienz – Zusammenhang von Kompetenzfeldern .....	14
Organisationale Resilienz – Unternehmen zwischen Stabilität und Flexibilität .....	16
Tipps damit Work-Life-Blending gelingen kann .....	17
Entwicklungsphasen bis zur heutigen digitalen Realität .....	23
Angepasste Arbeitsweise aufgrund der Digitalisierung .....	23

Auswirkungen konfliktbeladener Veränderungsverläufe abmildern .....	23
Synchronisierte Anforderungs- und Leistungsakzeptanz gestalten .....	24
Passende Arbeitsweisen und -methoden einheitlich verwenden.....	25
Mandatsübergabe, -annahme und Nachverfolgung klären .....	25
Wahrnehmungsverlauf der Wirksamkeit .....	26
Das magische Dreieck von Projektmanagement.....	26
Wirksamkeits- und Resilienzhelfer für vitale Personen(-gruppen) .....	26
Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung .....	27
Fazit .....	27
Empfehlungen: Methoden und Themen.....	28

# Der U-Bahn-Netzplan für die digitale Resilienz

Es gibt fünf verschiedene Linien, die sich unterschiedlichen Themen widmen. Die Haltestellen symbolisieren die einzelnen Unterkapitel, mit denen sich die Linien beschäftigen. Die Knotenpunkte, an denen sich die Linien untereinander kreuzen, stellen die inhaltlichen Überschneidungen der einzelnen Themen dar.

Sie als Leserin oder Leser können das Mini-Handbuch also entweder chronologisch lesen oder aber auf dem »U-Bahn-Plan« nachschauen, in welche Linie Sie zuerst einsteigen möchten und sich somit für eine ganz eigene Strecke entscheiden.



## **Teil 1**

### **Auf in eine neue Welt – Herausforderung und Gelegenheit zugleich**

*Ines Scheuffele*

#### **Herausforderungen resilient überwinden – praktische Übungen**

Die folgenden Übungen, die auch im Buch enthalten sind, können Sie ausdrucken und an Ihre Klientinnen und Klienten, Ihre Coachees, Ihre Teilnehmenden weitergeben. Diese Übungen verfolgen zwei Ziele:

- Sie dienen als Impuls für mögliche Handlungen, um (digitale) Resilienz auszubauen, zu stärken und/oder zu unterstützen.
- Sie dienen all denen als Arbeitshilfe, die sich mit ihrer eigenen Resilienz auseinandersetzen möchten und somit einen Schritt in eine bewusste Widerstandsfähigkeit gehen wollen.

Abschließend findet sich eine zusammengefasste Übersicht der im Kapitel »Das 21. Jahrhundert – Veränderungen für die Arbeitswelt« enthaltenen Literaturtipps.

## **Das »Was ist gut?-Tagebuch«**

Eine positive Grundhaltung und Lebenseinstellung sind ein erster, wichtiger Schritt in Richtung eines resilenteren Lebens. Sie haben sicherlich selbst das eine oder andere Mal festgestellt, dass es Probleme oder Krisen auf wundersame Weise immer in den Vordergrund des Bewusstseins schaffen. So verlieren wir oft Dinge aus den Augen, die wir schätzen und zu schätzen verlernt haben und sehen sprichwörtlich »schwarz«. Dabei lässt es sich trainieren, sich auf positive Dinge zu fokussieren – ohne ein Träumerdasein zu führen.



### **Übung: Was ist gut?-Tagebuch**

In einem »Was ist gut?-Tagebuch« notieren Sie an jedem Tag drei bis fünf Dinge, die an dem jeweiligen Tag gut gewesen oder gelaufen sind. Zögern Sie hierbei nicht, auch scheinbare Kleinigkeiten aufzuschreiben, wie: »Der Bäcker hat mich angelächelt beim Brötchen kaufen.« Oder: »Eine alte Dame hat mir zugewunken, als ich an ihr vorbeigelaufen bin.« Ihre Reise mit dem »Was ist gut?-Tagebuch« beginnt eben mit solchen Kleinigkeiten.

Ob Sie sich morgens die Zeit nach dem Aufstehen nehmen und den vergangenen Tag reflektieren oder abends – ob es fünf Minuten Ihrer Zeit sind oder 30, das können Sie Ihrem Gefühl überlassen. Bleiben Sie aber am Ball, denn: Mit der Zeit greifen Sie automatisch zu diesem Tagebuch, um aufzuschreiben, was gut ist. So lernen Sie mit der Zeit, Positives wieder deutlicher zu erkennen und zu schätzen.

## Die Fähigkeiten-Mindmap

»Ich schaffe das sicherlich niemals!« – »Wie soll ich das jemals lernen?« – »Ich kann nichts so wirklich gut.« Kommen Ihnen solche Sätze bekannt vor, ob im digitalen Kontext oder in anderen Bereichen Ihres Lebens? Dann ist es an der Zeit, eine Fähigkeiten-Mindmap zu zeichnen.

### Übung: Die Fähigkeiten-Mindmap

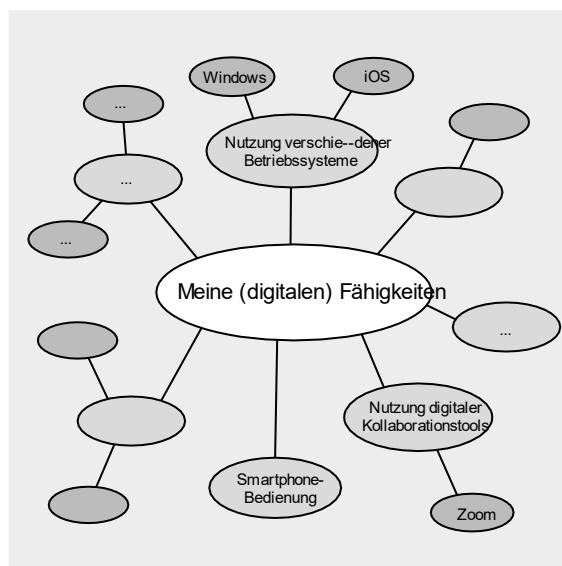
Schreiben Sie in die Mitte Ihren Namen oder den Begriff »Meine Fähigkeiten« und dann legen Sie los. Notieren Sie alles, was Sie gut können oder meinen es zu können. Schreiben Sie auf, welche Stärken Sie haben. Welche Fähigkeiten resultieren daraus? Diese ergänzen Sie in der Mindmap mit Seitenästen. Wo gibt es Zusammenhänge? Markieren Sie die Querverbindungen. Sie können auch kleine Zeichnungen oder Symbole dazu malen.

Gern können Sie auch Ihr Umfeld dazu befragen. – Oft sehen wir unsere eigenen Stärken nicht so deutlich wie andere. Und diese Ergebnisse können Sie dann ebenfalls in die Mindmap eintragen.

Sie werden am Ende erstaunt sein, wie groß und vielseitig Ihre Fähigkeiten-Mindmap aussieht. Dabei müssen sie nicht unterscheiden, ob es berufliche oder private Fähigkeiten sind. Natürlich können Sie eine solche Fähigkeiten-Mindmap auch für einen bestimmten Kontext erstellen.

Nachdem Sie ihr Fähigkeiten-Netz gemalt haben, können Sie optional daneben schreiben, welche Fähigkeiten Sie sich gern noch aneignen möchten. Da es nun visualisiert ist, können Sie sich ein Bild davon machen, an welchen Stellen Sie ansetzen können, um eben jene gewünschten Fähigkeiten zu erlernen.

Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht, wie eine Fähigkeiten-Mindmap zum Thema digitaler Fähigkeiten aussehen könnte.



## Glaubenssätze

Nichts ist so gefährlich wie ein Gedanke. Einmal gepflanzt, keimt er mal mehr, mal weniger bewusst in unserem Unterbewusstsein. Denken und handeln wir selbstbewusst, strahlen wir dies auch aus. Die eigene Selbstüberzeugung zu stärken kann mithilfe von Glaubenssätzen trainiert werden.

Glaubenssätze sind Sätze, die sich – mehrmals und regelmäßig wiederholt – in unserem Unterbewusstsein verankern und uns dabei helfen, unsere Gedankenstruktur und die Art und Weise wie wir Situationen, Menschen und allen voran Krisen begegnen, anzupassen. Wichtig ist, dass Sie sich bewusst machen, welche Glaubenssätze für Sie von Bedeutung sein könnten.

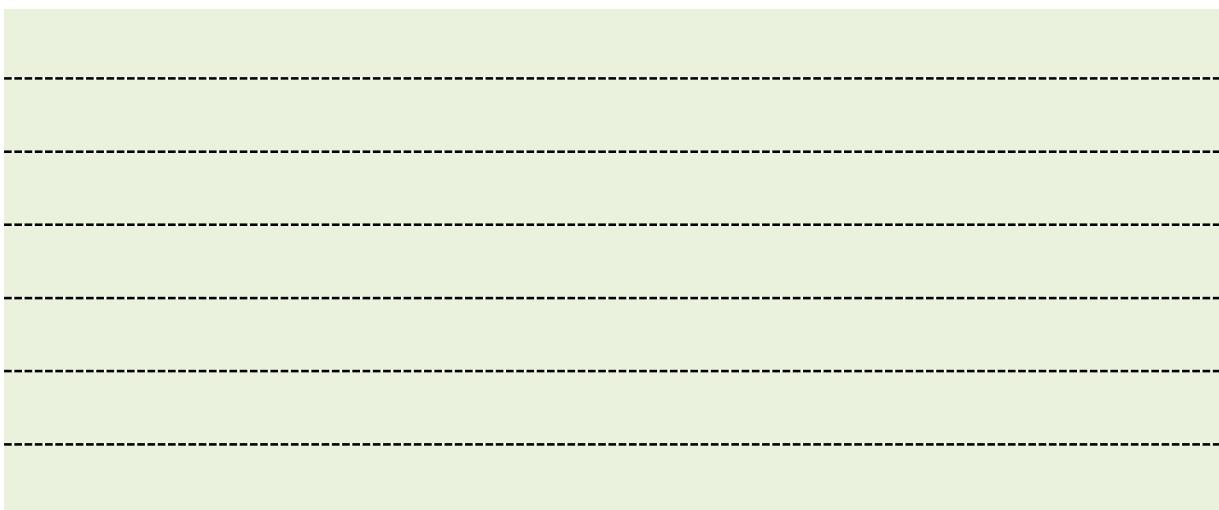
Beim Formulieren von Glaubenssätzen ist es wichtig, folgende Punkte zu beachten:

- Was können Sie gut? Worin liegen Ihre Stärken? Welche Eigenschaften oder Fähigkeiten möchten Sie stärken? Wo möchten Sie resilenter, also widerstandsfähiger und anpassungsfähiger werden?
- Wenn Sie sich Ihre Glaubenssätze aufschreiben und/oder aufsagen, achten Sie darauf, Ihr Unterbewusstsein direkt anzusprechen. Dies kann zum Beispiel »Ich bin ...«, »Ich habe ...«, »Ich kann...« sein.
- Je kürzer Glaubenssätze sind, desto schneller prägen sie sich ein.
- Glaubenssätze sollten keine negativen Inhalte oder Worte enthalten. Lassen Sie Wörter wie »nicht«, »kein« oder »schlecht« weg und konzentrieren Sie sich auf positive Beschreibungen.
- Sollte sich ein Glaubenssatz beim Aussprechen oder Aufschreiben falsch anfühlen, formulieren Sie ihn so lange um, bis Sie sich wohl damit fühlen.

Je öfter Sie ihre Glaubenssätze nun wiederholen, desto stärker werden diese verinnerlicht. Beachten Sie aber, dass Glaubenssätze keine Wunderwaffe oder etwas Esoterisches sind, das Ihnen sofortige Hilfe verschafft. Sie dienen lediglich als Hilfe und zeigen ihre Wirkung erst nach regelmäßiger Anwendung. Sie werden merken, dass sich Ihre Gedanken zu bestimmten Themen an Ihre Glaubenssätze anlehnen werden. Ein Beispiel ist der vorhin bereits genannte Ausruf »Ich schaffe das sicherlich niemals!«. Wenn Sie so von sich und Ihren Fähigkeiten sprechen, gehen Sie unterbewusst bereits davon aus, zu scheitern und ein negatives Erlebnis zu erleben. Formulieren Sie diesen negativen Glaubenssatz um zu »Ich kann es schaffen, egal wie lange es dauert!«. Das klingt gleich viel positiver, oder?

Probieren Sie es aus und spielen Sie mit Formulierungen. Sie werden merken, dass Ihre Resilienz sich dadurch kräftigen lässt durch einen Aufschwung an Selbstüberzeugung und Motivation, Krisen entgegenzutreten und diese positiv zu überwinden.

Schreiben Sie nun Ihre Glaubenssätze auf, die Ihnen spontan einfallen:



---

---

---

Gibt es welche, die Sie sofort umformulieren möchten? Dann notieren Sie sie hier:

Welche Sätze möchten Sie langfristig in Ihrem Gedächtnis verankern?

## Tun und Lassen

Es gibt immer wieder Veränderungsprozesse, die sich sehr unangenehm anfühlen. Dabei ist es wichtig, dass wir beachten, was liegt in unserer Macht, dass wir das verändern können, was können wir aber nicht verändern, weil es keinen Freiraum gibt. Die folgende Übung aus dem »Logbuch Resilienz« (2020, S. 134 ff.) soll Ihnen dabei helfen, sich das Veränderbare und das Unveränderbare bewusst zu machen. Auch das können Sie im Hinblick auf die digitale Resilienz machen.

### Übung: Tun und Lassen

Legen Sie auf dem Boden zwei Seile aus. Beschriften Sie zwei Moderationskarten mit »veränderbare Welt« und »unveränderbare Welt« und legen Sie diese an den Anfang der Seile. Dann unterteilen Sie beide Felder in zwei weitere Perspektiven und schreiben diese eben falls auf Moderationskarten:

- Veränderbare Welt: »Ich gestalte aktiv« und »Ich setze Grenzen und/oder trenne mich«
- Unveränderbare Welt: »Ich akzeptiere und lasse los« und »Ich halte weiter aus und klage bewusst«

Sie können sich auch da speziell auf die digitale Resilienz fokussieren. Betreten Sie nun nacheinander die vier Felder und spüren Sie in sich hinein: Welche Belastungen und Probleme beschäftigen mich im Moment? Was steht an? Wovon möchte ich mich in der nächsten Zeit lösen? Wo kann ich Grenzen setzen? Und so weiter. Anschließend treten Sie aus den Feldern heraus und überlegen, wo es sich lohnt, Kraft zu investieren, und wo es keinen Sinn macht, Energie zu verschwenden. Anschließend können Sie folgenden Fragen nachgehen:

- Was kann und will ich angehen?
- Was kann ich noch viel aktiver gestalten?
- Wodurch kann ich Entlastung und eine neue Ausrichtung erreichen?
- Wo könnte ich einen Schritt zurücktreten, um mich zu entlasten?
- Wo kann ich unveränderbare Umstände zulassen und akzeptieren?

Abschließend kann mit einem Seil eine Zeitschiene ausgelegt werden und mit Moderationskarten die Zeiträume abgesteckt werden: einen Monat, drei Monate, ein halbes Jahr, ein Jahr. Und dann können Sie konkrete Maßnahmen formulieren, die Sie angehen möchten.

Die folgende Abbildung zeigt, wie das ausschauen könnte:

# Tun und Lassen

veränderbare Welt

Ich gestalte aktiv

Ich setze Grenzen/  
trenne mich

unveränderbare Welt

Ich akzeptiere + lasse los

Ich halte weiter aus  
und klage bewusst

realistische, kleine Schritte

Ziel

Ziel

### **Literaturtipps zu Teil 1: Auf in eine neue Welt – Herausforderung und Gelegenheit zugleich**

Dörpinghaus, Andreas (2007): Bildungszeiten. Über Bildungs- und Zeitpraktiken in der Wissensgesellschaft. In: Müller, Hans-Rüdiger/Stravoravdis, Wassilios (Hrsg.): Bildung im Horizont der Wissensgesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Springer

Härtl-Kasulke, Claudia (2017): Mein Erfolgstagebuch. Beltz

Johnstone, Matthew (2015): Resilienz. Wie man Krisen übersteht und danach wächst. Antje Kunstmann

Kabat-Zinn, Jon (2011): Gesund durch Meditation. Das vollständige Grundlagenwerk zu MBSR. O. W. Barth

Lager, Henrik (Hrsg.) (2020): Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung. Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation. Springer

Lübcke, Maren/Wannemacher, Klaus (2019): Bildungsverständnis im europaweiten Vergleich. Analyse von Konzeptionen und Narrativen von EU-Kommission und ausgewählter EU-Länder. Arbeitspapier Nr. 49. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Link: <https://medien.his-he.de/publikationen/detail//bildungsverstaendnis-im-europaweiten-vergleich> [01.03.2022]

Mannschatz, Marie (2016): Buddhas Anleitung zum Glücklichsein. 3. Auflage. Gräfe und Unzer

Mannschatz, Marie (2015): Meditation. 6. Auflage. Gräfe und Unzer

Rumpf, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2020): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Springer Gabler

Tivig, Thusnelda/Henseke, Golo/Neuhaus, Jens (2013): Berufe im Demografischen Wandel. Alterungstrends und Fachkräfteangebot. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Link: <https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?blob=publicationFile> [01.03.2022]

Wellensiek, Sylvia Kéré (2020): Logbuch Resilienz. Arbeitsbuch mit Übungen, Tipps und Anregungen. Beltz

Wittpahl, Volker (Hrsg.) (2016): Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation. iit-Themenband. Springer

## **Teil 2**

### **»Wenn das Leben Zitronen reicht, mache Limonade daraus« – Annäherungen an Resilienz**

*Katrin Keller*

Jeder Mensch durchlebt Krisen: globale wie Corona-, Klima-, Flüchtlings- und Finanzkrise(n), Krieg in der Ukraine oder auch enorme persönliche Schicksalsschläge. Manche zerbrechen daran, andere wachsen an diesen Herausforderungen und nennen diese nicht Problem oder Krise, sondern eher Chancenzzeit.

Keineswegs soll dies bedeuten, dass es nicht emotional als schwer, gar mühsam erlebt wird. Sind Stärke beziehungsweise Resilienz erlernbar? Ja.

Die wichtigsten Informationen des zweiten Buchteils sind im Folgenden zusammengestellt.

# Individuelle Resilienz – persönliche Schutzfaktoren und Verhaltensweisen

Übertragen auf die individuelle Resilienzförderung von Menschen baut das Bambusprinzip auf acht Kompetenzfeldern auf:

- Optimismus und positive Selbsteinschätzung
- Akzeptanz und Realitätsbezug
- Lösungsorientierung und Kreativität
- Selbstregulation und Selbstfürsorge
- Selbstverantwortung und Entschlossenheit
- Beziehungen, Netzwerke und Vorbilder
- Zukunftsgestaltung und Visionsentwicklung und
- Improvisationsvermögen und Lernbereitschaft

Jutta Heller beschreibt vergleichbar dazu in ihrem Buch »Resilienz für die VUCA-Welt« (2019) sieben Resilienzfaktoren, wie in der Abbildung dargestellt:



## **Teambasierte Resilienz – Zusammenhang von Kompetenzfeldern**

Bewusste aktive Teamarbeit und das Fördern der Resilienz im Team können aus Konflikten resultieren. Letztere sind vielfach die widrigen Umstände, die dann im Bereich der Resilienz im Team eine Rolle einnehmen und mit Unterstützung von Coping-Strategien überwunden werden können. Doch inwieweit nehmen teamdynamische Prozesse eine Rolle beziehungsweise Funktion innerhalb der Resilienz im Team ein?

### **Info: Resilienz stärken**

Fördernde Faktoren können dabei folgende sein:

- Schaffen Sie eine offene und gute Kommunikationskultur. Auch außerhalb der Mitarbeiterjahresgespräche sollten Ihre Beschäftigten das Gefühl haben, Themen jederzeit ansprechen zu können.
- Fördern Sie eine vertrauensvolle und wirksame Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Vertrauen ist eine gute Basis für eine offene und konstruktive Kommunikation.
- Machen Sie die Wichtigkeit der regelmäßigen Durchführung der Mitarbeiterjahresgespräche verständlich. Ihre Führungskräfte sollten ständig beobachten und wahrnehmen – nicht nur kurz vor den Jahresgesprächen.

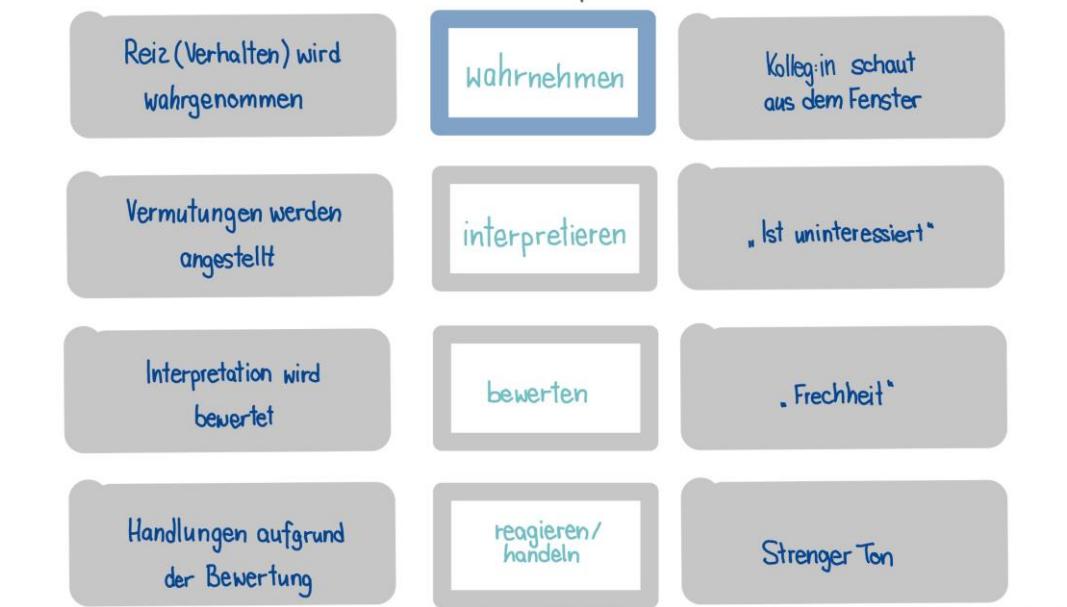
Die Resilienz wirkt damit auf die arbeitsbezogenen Herausforderungen und kann die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflussen, so auch das Prinzip der »positiven Umdeutung«. Damit ist gemeint, dass die Teammitglieder im Sinne des Konstruktivismus erkennen, dass es nicht eine einzige wahre Realität/Wirklichkeit gibt, sondern es oft auf die Perspektive ankommt (Schlippe/Schweitzer 2016). Durch diese Einsicht soll zudem die eigene Selbstwahrnehmung verbessert werden.

### **Übung: Positive Umdeutung**

Die Anweisung lautet: Bitte versetzen Sie sich in die Lage, in der Sie einer Kollegin einen Sachverhalt erläutern sollen, diese bei den Ausführungen jedoch aus dem Fenster schaut. Die Grafik auf der nächsten Seite veranschaulicht ein konkretes Beispiel:

## POSITIVE UMDEUTUNG

Ein Beispiel



- ② Wie könnte der Reiz alternativ (+ oder-) interpretiert und bewertet werden?  
② Welche Handlung könnte sich daraus ergeben? Ergibt sich überhaupt eine Handlung daraus?

Die folgenden Leitfragen dienen zur Verdeutlichung, dass Menschen nicht aufgrund von Tatsachen, sondern aufgrund ihrer eigenen Interpretationen, Bewertungen und Beurteilungen handeln. Es liegt somit in ihrer Verantwortung, eine stressreduzierende Interpretation zu wählen (Wilken 2015). Oft ist es weniger stressend, wenn manche Reize »nur« wahrgenommen werden und der Mensch frei von Vorurteilen dabei ist.

- Wie könnte der *Reiz* anders (positiv oder neutral) interpretiert, bewertet, beurteilt werden?  
➤ Welche *Handlung* könnte sich daraus ergeben? Kann sich daraus überhaupt eine Handlung ergeben?

Anhand dieser Übung soll deutlich werden, dass Menschen nicht aufgrund von Tatsachen, sondern aufgrund ihrer Interpretationen und Bewertungen handeln und es an ihnen selbst liegt, eine stressreduzierende Interpretation zu wählen (Wilken 2015). Mit Vorstellung dieser Abbildung wird veranschaulicht, dass es förderlich sein kann, manche Reize einfach nur wahrzunehmen und dabei frei von Vorurteilen zu sein.

# **Organisationale Resilienz – Unternehmen zwischen Stabilität und Flexibilität**

Organisationen können ebenfalls den Aufbau individueller und organisationaler Resilienz der Mitarbeitenden stärken. Dabei kann mit einigen Leitfragen gestartet werden, um die Beteiligten zu sensibilisieren.

## **Info: Leitfragen zur Stärkung der organisationalen Resilienz**

- Gibt es eine Strategie für die gesamte Organisation? Bekommt dadurch Ihr System einen »Ordnungsrahmen«?
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Personalplanungen mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen?
- Wie ermitteln Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden mit der Personalpolitik und deren Verbesserungsvorschläge?
- Wie entwickeln und beschreiben Sie Ihre Kernprozesse – insbesondere in Krisen- beziehungsweise Veränderungszeiten?

Wir gehen davon aus, dass Resilienz erlernbar ist und im Kontext von Lernen etwas mit Veränderungen auf der Verhaltensbasis zu tun hat. Dazu bedarf es auf Dauer einer Haltung, die den Grundstein für eine positive Annahme und Bewältigung von Krisen zu Umdeutung ermöglicht.

## **Literaturtipps**

- Heller, Jutta (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden. Springer
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Springer
- Huber, Monika (2019): Resilienz im Team. Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung. Springer
- Löhndorf, Andrea (2020): Kintsugi. Die Kunst, schwierige Zeiten in Gold zu verwandeln. Scorpio
- Wilken, Beate (2015): Methoden der kognitiven Umstrukturierung. Ein Leitfaden für die psychotherapeutische Praxis. Kohlhammer

## Teil 3

# Herausforderung »Führung« – weg von der Hierarchie hin zu einer zukunftsorientierten Arbeitskultur 4.0

Nina Charlotte Kelle-Gilles

## Tipps damit Work-Life-Blending gelingen kann

Damit Work-Life-Blending tatsächlich gelingt und eben nicht zur Vernachlässigung des Privaten und zu Überstunden führt sollte im Sinne der digitalen Resilienz auf Folgendes geachtet werden:

- Hören Sie auf, sich schuldig zu fühlen! Vergessen Sie die starre Arbeitszeitregelung und seien sie offen und flexibel. Sie können und dürfen während der Arbeitszeit zum Beispiel einen Einkauf tätigen.
- Trennen Sie Ihren Alltag in Phasen: Arbeitsphase und Privatphasen ermöglichen Ihnen die Gewissheit, jedem Bereich gerecht zu werden. Zudem können Sie Ihre Arbeitszeit dokumentieren und erlangen so einen guten Überblick.
- Sie müssen erreichbar sein, aber nicht ständig. Schalten Sie nach Feierabend die Geräte aus und bekommen Sie den Kopf frei.

STANDARD ANFANG

### Literaturtipps

Wenn Sie tiefer in dieses Thema einsteigen möchten, dann empfehlen wir das Buch »Beratung für gelingende Leadership 4.0« von Johannes Moskaliuk, in dem er beschreibt, welchen Anforderungen sich Führungskräfte stellen müssen und welche Methoden dabei wirksam sind.

Jeffrey K. Liker beschreibt im Buch »Der Toyota Weg«, auf welcher Denkweise und Philosophie der Erfolg von Toyota beruht und welche Managementsysteme angewendet werden.

STANDARD ENDE

### **Übung: Netzwerkorientierung stärken**

Schreiben Sie hier oder auf ein Blatt Papier in die Mitte Ihren Namen. Um Ihren Namen herum notieren Sie alle Ihre Kolleginnen und Kollegen, die eine wichtige Rolle in Ihrem Arbeitsalltag einnehmen.



The form consists of a large light green rectangular area with ten sets of horizontal dashed lines for writing names. Each set of lines is evenly spaced and intended for one name entry.

Daraufhin versehen Sie die Namen mit einem »+« (= wachse ich beruflich) oder einem »-« (= kostet mich Zeit und Energie, kein Mehrwert).

Mithilfe dieser Übersicht können Sie erkennen, wer Ihnen beruflich »nützlich« ist und welche Personen Ihnen momentan viel Energie abverlangen. Demnach können Sie Ihr Netzwerk bewusster auf- und ausbauen.

## **Übung: Wir gehen in Verantwortung**

Auch im Team lässt sich Resilienz trainieren. Wenn es zum Beispiel darum geht, Verantwortung zu übernehmen, dann kann diese Übung gemacht werden (s. Wellensiek 2017, S. 154 f.).

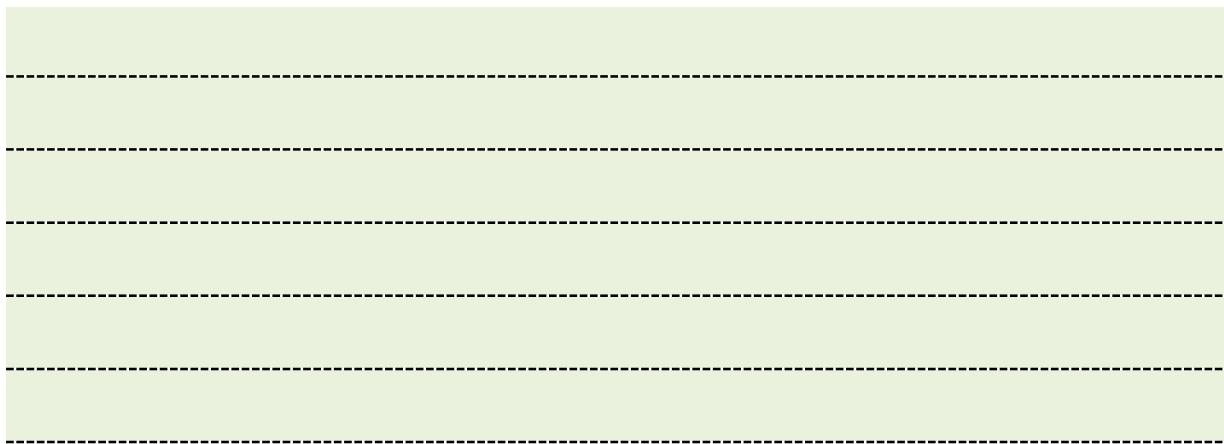
**Ziel:** Überprüfung der gemeinsamen Resilienz und Ideensammlung für Weiterentwicklung.

**Ablauf:** Die Teilnehmenden setzen sich zunächst in Kleingruppen (Breakout-Rooms) zusammen. Anschließend folgt der Austausch in der großen Runde.

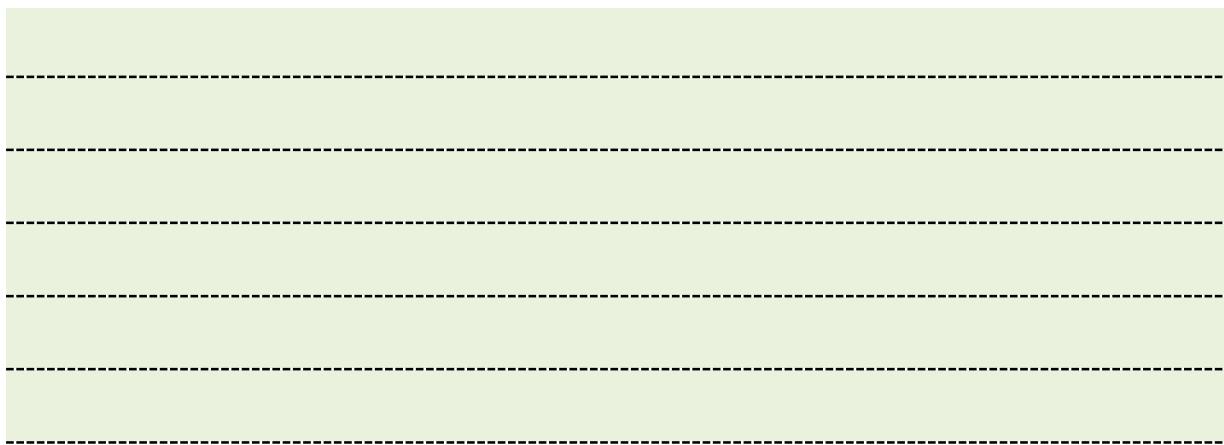
**Schritt 1:** Die Kleingruppen gehen folgenden Fragen nach:

Wir wirken wir

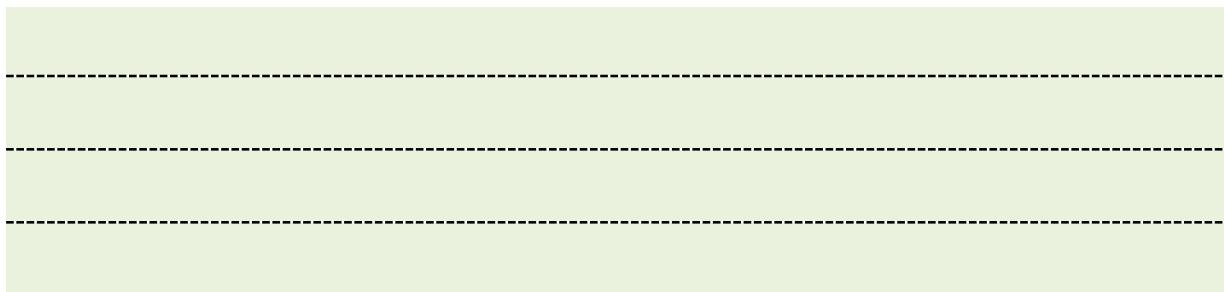
- auf unsere Kundinnen und Kunden?



- auf unsere Kolleginnen und Kollegen in den Abteilungen, mit denen wir eng zusammenarbeiten?



- auf unsere Führungskraft?



➤ auf unsere Geschäftsführung?

➤ In welcher Form vermitteln wir Resilienz?

**Schritt 2:** Was können und wollen wir tun, um unsere Außenwirkung anzuheben?

**Schritt 3:** Wie können wir unsere Teamresilienz nach innen hin verbessern?

---

---

---

---

**Schritt 4:** Wie können wir andere in ihrer Resilienz unterstützen?

---

---

---

---

**Schritt 5:** Sobald das Team durch Analyse und klärende Gespräche genau herauskristallisiert hat, welche Verhaltensweisen es verändern beziehungsweise neue einführen möchte, wird ein verbindlicher Maßnahmenkatalog formuliert.

---

---

---

---

#### Literaturtipp

Diese und viele weitere Übungen für die Stärkung der Resilienz finden Sie im Buch »Resilienztraining für Führende. So stärken sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter« von Sylvia Kéré Wellensiek.

## Übung: Der Resilienzcheck

Beantworten Sie die folgenden Aussagen entweder mit »Ja« oder »Nein«.

- Ja  Nein Ich lasse mich nicht von alltäglichen Problemen stressen.
- Ja  Nein Ich weiß, wie ich Energie auftanken kann und achte darauf.
- Ja  Nein Meinen Perfektionismus kann ich im richtigen Maß einsetzen. Er steht mir nicht im Weg.
- Ja  Nein Ich bewahre meine Grenzen und kann an den richtigen Stellen »Nein« sagen.
- Ja  Nein Ich löse Probleme immer noch genauso leicht und stressfrei wie früher.
- Ja  Nein Meine Kompetenzen kenne ich und ich setze diese bewusst ein.
- Ja  Nein Herausforderungen und Veränderungen sehe ich als Chance zur Weiterentwicklung.
- Ja  Nein In Krisenzeiten bewahre ich Ruhe.
- Ja  Nein Ich kann offen und direkt Probleme und Schwierigkeiten kommunizieren.
- Ja  Nein Ich kann mich empathisch in andere hineinversetzen.

(<https://www.jbt.de/resilienz-fuer-fuehrungskraefte-gesund-performance-steigern/>)

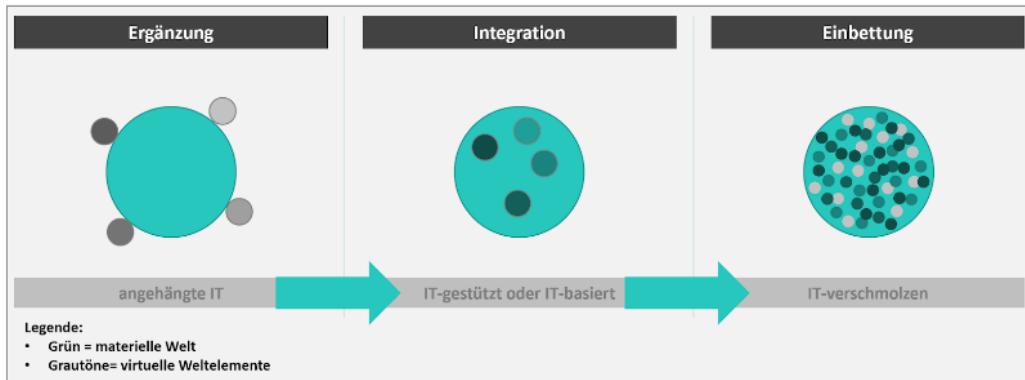
**Resilienz-Auswertung:** Haben Sie mehr als drei der Aussagen mit »Nein« beantwortet, dann sollten Sie sich gezielter mit der Thematik auseinandersetzen und an Ihren Fähigkeiten im Bereich der Resilienz arbeiten.

## Teil 4

### Permanente Veränderung nachhaltig meistern

Rolf Dreier

#### Entwicklungsphasen bis zur heutigen digitalen Realität



(Darstellung Rolf Dreier)

- *Phase der Ergänzung:* Die Informationstechnologie widmete sich in der ersten Phase der Analog-Digital-Umwandlung. Als verzichtbare Anhängsel wurden beispielsweise Inhalte aus gedruckten Firmenbroschüren als Websites veröffentlicht.
- *Phase der Integration:* Es folgten in der zweiten Phase virtuell vernetzte und automatisierte Prozesse, Arbeitsformen und Geschäftsmodelle.
- *Phase der Einbettung:* Mittlerweile sind wir mit Eintritt der dritten Phase in der digitalen Realität angekommen, das Virtuelle ist untrennbar mit dem Realen verwoben.

#### Angepasste Arbeitsweise aufgrund der Digitalisierung

Die Qualität der Interaktionen, die Vitalität der Akteure und die Arbeitsatmosphäre bestimmen maßgeblich die Effizienz und Effektivität von (Personen-)Gruppen.

An diesen Aussagen kann sich orientiert werden:

- Ein Unternehmen funktioniert wie ein biologischer Organismus, bestehend aus zusammenarbeitenden Menschen.
- Alle Menschen sind motiviert, wenn Sie das Ziel kennen und einen Sinn in ihrem Handeln und der Zielerreichung erkennen.
- Ein harmonischer Arbeitsrahmen und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur können Berge versetzen.
- Handle nie gegen deine persönlichen Werte und verlange dies auch nicht von anderen.

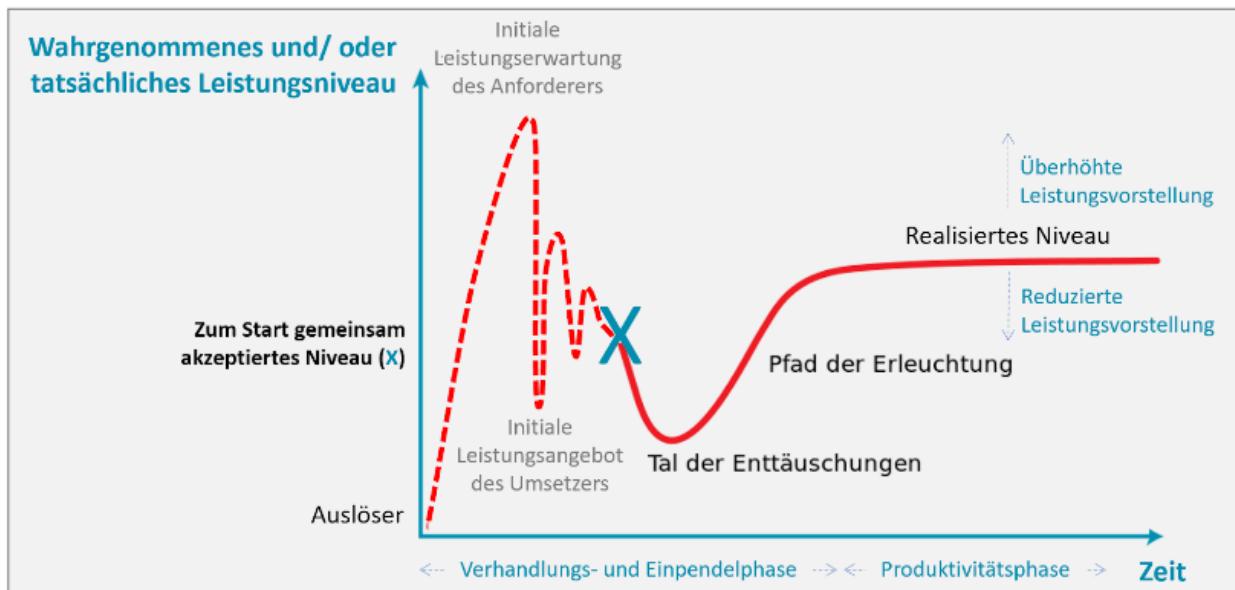
#### Auswirkungen konfliktbeladener Veränderungsverläufe abmildern

Viele typische Verläufe von Veränderungen (zum Beispiel die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross oder der Hype-Zyklus nach Gartner Inc.) haben abstrahiert betrachtet, diese vier Phasen als Gemeinsamkeit:

- *Erste Phase:* Eintritt einer Situation, die die (Notwendigkeit der) Veränderung auslöst

- Zweite Phase: stark unterschiedliche Annahmen und/oder Erwartungen beziehungsweise Anforderungen ans Ergebnis der Veränderung
- Dritte Phase: individuelles und/oder kollektives Erkennen beziehungsweise Bewertung von anscheinenden beziehungsweise scheinbaren Minderleistungen
- Vierte Phase: kollektives Umdenken, um eine realistische Bewertung der Leistungsfähigkeit vorzunehmen inklusive der Durchführung notwendiger Anpassungen (Austarieren des »magischen Dreiecks«, s. S. 26)

## Synchronisierte Anforderungs- und Leistungsakzeptanz gestalten



Darstellung von Rolf Dreier (angelehnt an <https://de.wikipedia.org/wiki/Hype-Zyklus>)

Die Grafik beschreibt das Phänomen, dass überhöhte Erwartungen an neue Technologien regelmäßig enttäuscht werden und erst nach entsprechender Einsicht ein Zustand der Produktivität erreicht wird. Der Gedanke, der dem Hype-Zyklus zugrunde liegt, kann auch dazu genutzt werden, eine synchronisierte Anforderungs- und Leistungsakzeptanz für Projekte und andere Veränderungsvorhaben zu gestalten. Ziel ist es, zum Start ein gemeinsam akzeptiertes Leistungsniveau zu verhandeln und sich anschließend durch praktisches Umsetzen aufs realistische Leistungsniveau einzupendeln. Dadurch, dass (vermeintlich) überhöhte Anforderungen vor der Tätigkeitsaufnahme sichtbar und verhandelt werden, wird das Ausmaß von Enttäuschungen gemildert.

Mögliche Optionen, um zu hohen Anforderungen zu begegnen, sind folgende:

- **Akzeptanz:** Die Anforderung unverhandelt akzeptieren und trotz vermuteter Nicht-Machbarkeit gemäß eigener Leistungsfähigkeit engagiert am Erreichen des Ziels (mit-)arbeiten. Durch das Annehmen der Herausforderung stellt sich praktisch heraus, ob die Anforderung wie gewünscht umsetzbar ist oder nicht.
- **Verhandlung:** Die Anforderungen werden direkt zu Beginn oder nach praktischer Feststellung und Belegbarkeit der zu hohen Erwartungen verhandelt. Hierbei geht es darum, partnerschaftlich die Leistungsanforderung und -möglichkeiten zu bewerten und auszubalancieren. Dieses Vorgehen erhöht gegenüber hierarchisch strukturierten Veränderungsprozessen die Wirksamkeit. Durch die Kombination aus gegenseitigem Vertrauen und der Selbstverpflichtung aller Mitwirkenden werden auch bei schwierigem und dynamischem Veränderungsverlauf Wege und Lösungen gefunden, um das anvisierte Ergebnis zu erzielen.
- **Ablehnung:** Die Anforderung kann auch abgelehnt werden. Dies kann zu Beginn erfolgen oder sobald die tatsächlich erbrachten Leistungsergebnisse dies nahelegen. Bei der Ablehnung einer Aufgabe im

Angestelltenverhältnis ist besonders diplomatisch vorzugehen, damit diese Art der Widerstandstätigkeit nicht als Faulheit oder Arbeitsverweigerung interpretiert wird. Die Ablehnung ist häufig sehr konfliktbeladen und belastend und kann im schlimmsten Fall sogar zum Arbeitgeberwechsel führen.

## **Passende Arbeitsweisen und -methoden einheitlich verwenden**

**Metapher aus der Tierwelt für selbstgeführte Personen(-gruppen):** Sowohl Vogel- als auch Fischschärme funktionieren quasi nach dem Grundprinzip der Selbstführung. Die Tiere im Schwarm bekommen nicht vom Leittier das Kommando für Richtungsänderungen und orientieren sich auch nicht an der durchschnittlichen Ausrichtung der Gruppe sondern die Tiere orientieren sich an den Bewegungen ihres direkten Nachbarn (s. unter anderem: <https://www.sciencedaily.com/releases/2020/03/200302113323.htm>).

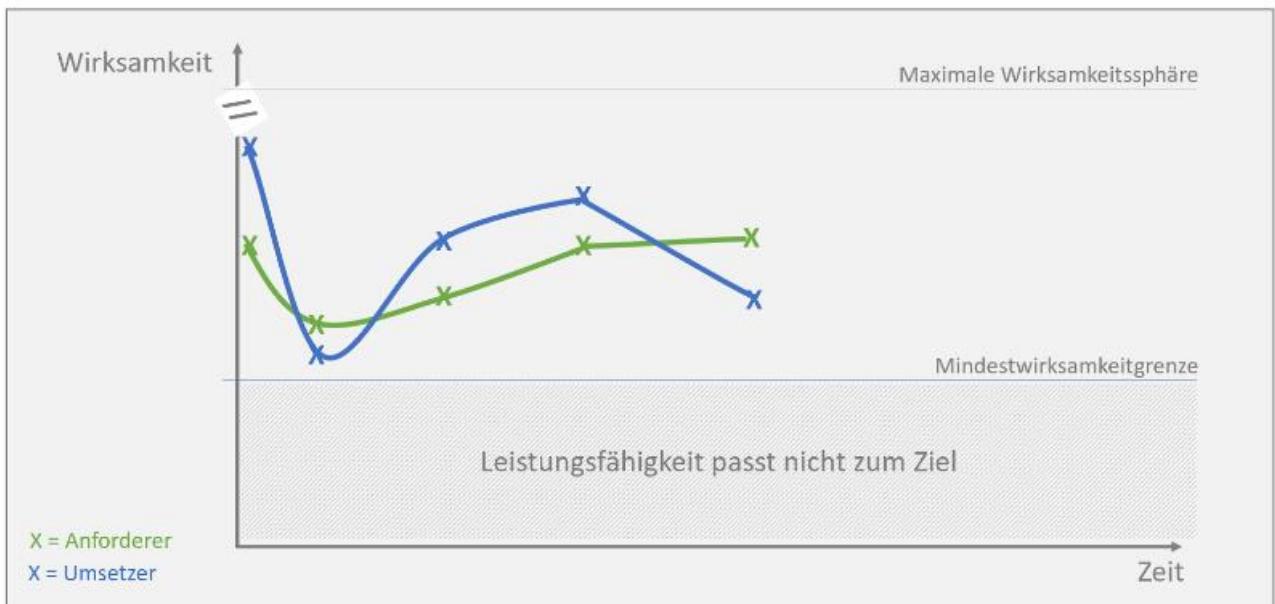
**Bahnhofsmetapher und gleichzeitige Gruppenübung für selbstgeführte Personen(-gruppen):** Dieses Verhalten von Schwärmen kann auch an Bahnhöfen beobachten werden, wenn Personen von einem Gleis zum nächsten wechseln. Diese vergleichbare Situation zeigt zum einen die Unplanbarkeit der genauen Wegstrecke als auch wie unsinnig es wäre, den Personen von zentraler Stelle blitzschnell Navigationsanweisungen geben zu wollen. Alle umsteigenden Personen im Gleis orientieren sich wie die Vögel beziehungsweise Fische an den komplexen Bewegungen der anderen Bahnreisenden und reagieren selbstverantwortlich (und zusätzlich schrittweise und permanent wiederholend). Diese Situation am Bahnhof kann sehr gut in einer Arbeitssitzung spielerisch durchgeführt werden.

## **Mandatsübergabe, -annahme und Nachverfolgung klären**

**Ziel-Zweck-Kombinationen helfen Klarheit zu schaffen:** Die Gartenmetapher hilft bei der Erklärung der Begriffe »Ziel« und »Zweck«: Als Ziel wird bestimmt, dass ein Baum im häuslichen Garten gefällt werden soll. Anhand dieses Ziels ist noch nicht klar, wozu der Baum gefällt werden soll. Das Fällen könnte beispielsweise dazu dienen, dass mehr Sonnenlicht in den Garten kommt, der Baum wegen einem Krankheitsbefall entsorgt werden soll oder Brennholz benötigt wird.

Durch eine Ziel-Zweck-Kombination fällt es dem Baumfällenden leichter, die gestellte Aufgabe ganzheitlich zu verstehen und wie gewünscht umzusetzen. Um beispielsweise Brennholz zu erzeugen, würde der Baum in passende Scheide zerkleinert werden. Hingegen kann der Baum bei den beiden anderen Zwecken komplett oder in größeren Stücke entsorgt werden. Auch wenn diese Aufgabe nicht besonders kompliziert ist, hilft die Kenntnis von Ziel und Zweck dem Ausführenden abgesichert entscheiden und handeln zu können.

## Wahrnehmungsverlauf der Wirksamkeit



(Darstellung von Rolf Dreier)

Die Wahrnehmung der Wirksamkeit von Anforderer und Umsetzer unterliegen während dem Zeitverlauf der Umsetzung Schwankungen. Diese Schwankungen können mit dieser Grafik überwacht und visualisiert werden. Bei der wahrgenommenen Wirksamkeit geht es um die subjektive Einschätzung, ob der Wille, die Fähigkeit und die Tätigkeit auf das anvisierte Ziel-Zweck-Ergebnis einzahlen. Bei stärkeren Abweichungen zwischen Anforderer und Umsetzer oder wenn die Kurve unter die Mindestwirksamkeitsgrenze abrutscht, ist steuernd einzutreten.

## Das magische Dreieck »des Projektmanagements«

Es existieren einige erweiterte magische Dreiecke, welche jedoch alle wieder auf die drei Haupteigenschaften zurückgeführt werden können (Darstellung von Rolf Dreier):



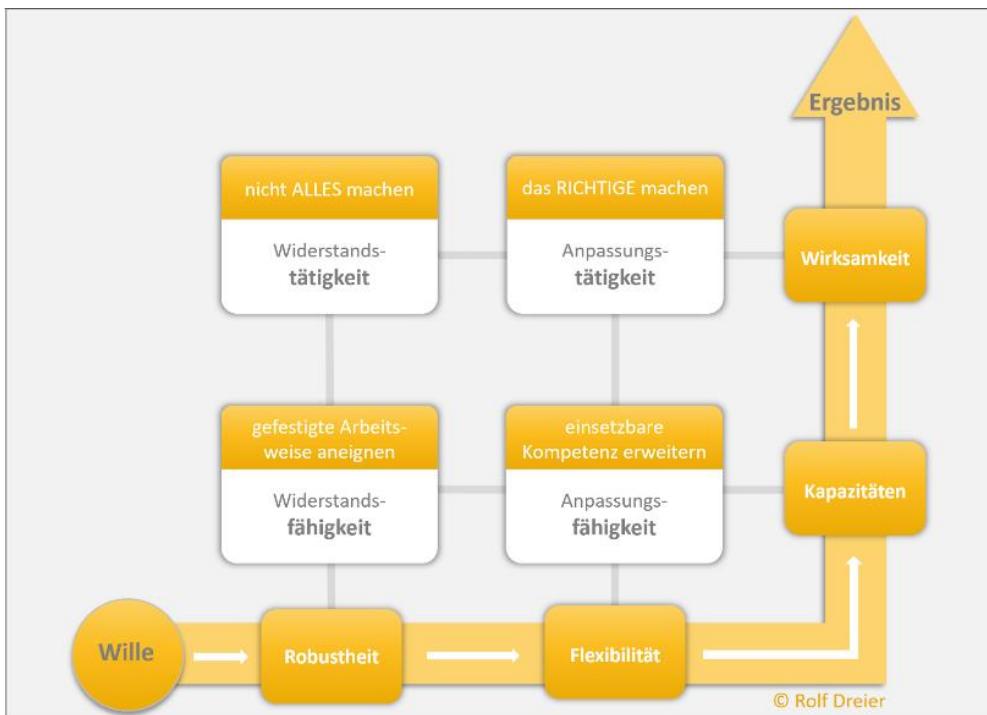
- *Leistung:* Nutzen, Qualität, Mehrwert, Wirksamkeit und Kundenzufriedenheit
- *Kosten:* Arbeitszeit, Geld und Material und geldwerte Vorteile
- *Dauer:* Fertigstellungs- beziehungsweise Abgabepunkt (am Kalender ablesbares Ende)

## Wirksamkeits- und Resilienzhelfer für vitale Personen(-gruppen)

Zusätzlich empfiehlt es sich für Organisationen, darüber nachzudenken für das Thema Wirksamkeitsgestaltung eine zentrale Stelle zu installieren. Diese zentrale Stelle kann in Form eines Beauftragten, Verbindungs Personen (Botschafter), neutrale Eskalationsstufe, Moderatorenstelle oder Ähnliches geschaffen werden. Ausgestattet mit so etwas wie einem menschlichen Sensorik- beziehungsweise Radarsystem sowie als Abwägungs- und Ergebnisbegleiter hilft diese Stelle indirekt bei der Wirksamkeitssteuerung ohne über Weisungsbefugnis zu verfügen. Hierzu werden übergreifende Veränderungen herbeigeführt und Befähigungen vermittelt sowie ein Bewusstsein für einen nachhaltigen Umgang mit Resilienz als Ressource etabliert.

## Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung

In hochdynamischen Phasen ist es wichtig, dass wesentliche Parameter konstant bleiben; Rolf Dreier hat diese in dieser Darstellung in Beziehungen gesetzt:



Für selbstgeführte Personen(-gruppen) besteht laufend die Notwendigkeit, Entscheidungen und Handlungen eigenständig zu treffen und durchzuführen. Zur wirksamen Gestaltung sind ein starker Wille und ein akzeptiertes erzielbares anvisiertes Ergebnis notwendig. Durch die stetige Kombination und Ausbalancierung von Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit werden die notwendigen Kapazitäten sowie Wirksamkeit entfaltet.

Für die Ergebnisdefinition gibt es grundsätzliche drei Möglichkeiten:

- *Extern:* Das Ergebnis ist von außen vorgegeben und ist unumstößlich. Hat sich zum Beispiel der Umsatzsteuersatz geändert, muss dieser in der kaufmännischen Software angepasst werden.
- *Hierarchisch:* Das Ergebnis wird »von oben« vorgegeben. Das kann beispielsweise die Einführung einer neuen Software betreffen.
- *Selbstständig:* Das Ergebnis wird eigenständig festgelegt. Zum Beispiel verstündigen sich die Unternehmensgründer auf ein gemeinsames Geschäftsmodell.

## Fazit

Um dem permanenten Wandel standhalten zu können und beruflich nachhaltig einsetzbar zu bleiben, werden hohe Anforderungen an die eigene Robustheit, Fähigkeit und Flexibilität gestellt. Die folgenden intuitiven Schlüsselmethoden helfen langfristig und situativ zentrale und dezentrale Entscheidungen zu treffen und Handlungen vorzunehmen:

- Anforderungsbehandlung
- Magisches Projektmanagement-Dreieck sowie
- Wirksamkeitsbewertung und -orientierung

Bewältigen auch Sie Ihre Veränderungsnormalität konstruktiv, mit den Tipps aus dem Mini-Handbuch und der nötigen Gelassenheit, Ausdauer und Konzentration.

## **Empfehlungen: Methoden und Themen**

Dies ist eine Auswahl an sehr zu empfehlenden Methoden und Themen, die zur Gestaltung der Zusammenarbeit, der Projektarbeit und von Veränderungsmaßnahmen im Allgemeinen nützlich sind:

- WIBR-Modell zum aktiven Zuhören nach Lyman K. Steil, [Aktives Zuhören – Wikipedia](#)
- Gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg, [Gewaltfreie Kommunikation – Wikipedia](#)
- Konfliktmanagement, beispielsweise nach der LEAF-Methode, [LEAF-Methode: Probleme lösen binnen Sekunden](#)
- Aufgabenmanagement, beispielsweise »Getting Things Done (GTD)« von David Allen, [Getting Things Done – Wikipedia](#)
- Stakeholdermanagement, [Stakeholdermanagement: Definition | Prozess | Anleitung \(mit Beispielen!\)](#)
- Gestaltung der Projektarbeit
  - Wasserfall [Wasserfallmodell – Wikipedia](#)
  - Agil [Was ist Agiles Projektmanagement? | Definition und Methoden](#) oder
  - Hybrid [Hybrides Projektmanagement](#)
- Veränderungsmanagement, beispielsweise das 8-Stufen-Modell nach John R. Kotter, [8-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses nach JP Kotter – Wikipedia](#)

Durch Kombination dieser unvollständigen Auswahl mit weiteren Methoden und Themen und den Informationen und Empfehlungen aus Rolf Dreiers Kapitel stärken Sie Ihren Handlungsspielräume.

### **Literaturtipps**

- Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley
- Faschingbauer, Michael (2016): Effectuation: Unternehmerisch Denken und Handeln kann jeder lernen. TW-IHK-Magazin, Mai 2016 [http://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2016/05/2016\\_TW-IHK-Magazin\\_Effectuation.pdf](http://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2016/05/2016_TW-IHK-Magazin_Effectuation.pdf)
- Gloger, Boris/Rösner, Dieter (2018): Selbstorganisation braucht Führung. Audible Hörbuch. <https://www.audible.org/pd/Selbstorganisation-braucht-Fuehrung-Hoerbuch/B0792WNWRH>
- Janssen, Bodo (2019): Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Audible Hörbuch. <https://www.audible.de/pd/Die-stille-Revolution-Hoerbuch/3955671518>
- Julmi, Christian/Rappe, Guido (2018): Atmosphärische Führung. Stimmungen wahrnehmen und gezielt beeinflussen. Carl Hanser
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen
- Purps-Pardigol, Sebastian/Henrik Kehren, Henrik (2018): Digitalisieren mit Hirn. Audible Hörbuch. <https://www.audible.de/pd/Digitalisieren-mit-Hirn-Hoerbuch/B0792DD7T7>