

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

**mini-handbuch**

# Digitale Resilienz



E-Book inside

**BELTZ**

**Scheuffele u. a.**  
**mini-handbuch Digitale Resilienz**



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

**mini-handbuch**  
**Digitale Resilienz**

HERAUSFORDERUNGEN IN EINER (HOCH-)DYNAMI-  
SCHEN ARBEITSWELT

MIT E-BOOK INSIDE

**BELTZ**

**Haftungsausschluss:** Alle vorgestellten Konzepte sind Anregungen, die nur von Fachpersonen nach eigenem Ermessen im Rahmen gesetzlicher Vorschriften genutzt und/oder variiert werden sollten. Autorin und Verlag übernehmen keinerlei Haftung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36788-4 Print  
ISBN 978-3-407-36789-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Umschlagillustration: Jonathan Bachmann  
Satz und Herstellung: Victoria Larson  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln  
finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

## **Einleitung 9**

Das U-Bahn-Netz der Digitalen Resilienz – nur Metapher oder sinnhaftes System? 9

## **TEIL 1**

### **AUF IN EINE NEUE WELT – HERAUSFORDERUNG UND GELEGENHEIT ZUGLEICH**

#### **Das 21. Jahrhundert – Veränderungen für die Arbeitswelt 14**

Industrielle Revolutionen 15

Das Arbeitsleben im Wandel 17

Merkmale der Veränderung 19

Vier Generationen – ein Arbeitsmarkt 20

(Weiter-)Entwicklung von Berufen 25

Digitalisierung, digitale Transformation und digitaler Wandel – alles das Gleiche? 33

#### **Krisen im digitalen Zeitalter 38**

Das Wesen einer Krise 38

Krisen und Digitalisierung – Gefahr oder Chance? 39

Digitale Resilienz als Teil eines individuellen Krisenmanagements 43

#### **Herausforderungen resilient überwinden – praktische Übungen 47**

Das »Was ist gut?«-Tagebuch 47

Die Fähigkeiten-Mindmap 48

Glaubenssätze 50

Tun und Lassen 52

**TEIL 2****»WENN DAS LEBEN ZITRONEN REICHT, MACHE LIMONADE DARAUS« – ANNÄHERUNGEN AN RESILIENZ****Facetten von Resilienz 58****Individuelle Resilienz – persönliche Schutzfaktoren und Verhaltensweisen 62****Teambasierte Resilienz – Zusammenhang von Kompetenzfeldern 64****Organisationale Resilienz – Unternehmen zwischen Stabilität und Flexibilität 74****Resilienz und Lernen 78****HALTung – Grundstein einer positiven Krisenwahrnehmung und Umdeutung 82****TEIL 3****HERAUSFORDERUNG »FÜHRUNG« – WEG VON DER HIERARCHIE HIN ZU EINER ZUKUNFTSORIENTIERTEN ARBEITSKULTUR****4.0****Resilienz + Führung = ? 88****New Work und Digitalisierung 89**

Digitalisierung in der Arbeitswelt 89

New Work 91

Work-Life-Blending 93

Arbeitskultur 4.0 – Fazit 94

**Leadership 4.0 96****Führung 98**

Was ist eigentlich Führung? 98

Verlauf von Führung 1.0 hin zu 4.0 100

**Führung und Resilienz 103**

Definition Resilienz 103

Kreislauf der Resilienz 104

- Resiliente Führung 107  
Wie resilient bin ich? – Ein Selbsttest 110

**Fazit 112**

**Krise: Doch dann kam die Pandemie ... 114**

## **TEIL 4**

### **PERMANENTE VERÄNDERUNG NACHHALTIG MEISTERN**

**Erfahrungen, Erkenntnisse, Sichtweisen 118**

- Angepasste Arbeitsweise aufgrund der Digitalisierung 122

**Enttäuschungen vorbeugen 126**

- Auswirkungen konfliktbelasteter Veränderungsverläufe  
abmildern 127

**Kraftvolle Gestaltung des Unplanbaren 145**

- Wirksamkeits- und Resilienz Helfer für vitale  
Personen(-gruppen) 149

## **TEIL 5**

### **WIE ICH LERNTE, DIE VERÄNDERUNG ZU LIEBEN!**

**Exkurs 158**

**Wo stehe ich in der digitalen Transformation 160**

**Warum bin ich innovationsaffin und offen für Veränderungen (positiv  
geframt)? 162**

**Warum bin ich resilient und was bedeutet Resilienz? 166**

**Weitere Resilienzfaktoren 167**

**So können Sie Ihre Resilienz für die digitale Realität trainieren (posi-  
tiv framen) 180**

**Resümee: Digitale Resilienz 182**



**TEIL 6**  
**ANHANG**

**Autorinnen und Autor 188**

# Einleitung

INES SCHEUFFELE

## **DAS U-BAHN-NETZ DER DIGITALEN RESILIENZ – NUR METAPHER ODER SINNHAFTES SYSTEM?**

Resilienz, New Work, agiles Arbeiten, Digitalisierung, die Verschmelzung von Privat- und Berufsleben, Personal- und Organisationsentwicklung – wenn über Arbeitswelt oder -kultur gesprochen oder geschrieben wird, ist es schwierig, diesen Begriffen aus dem Weg zu gehen. Doch warum genau sind diese Begriffe so zentral, dass eine Auseinandersetzung mit ihnen immer notwendiger wird?

Die Entwicklungen des 21. Jahrhunderts bringen zum einen einige Veränderungen mit sich, die eine notwendige Anpassung mit sich ziehen. Zum anderen werden alle diese Begrifflichkeiten auf die Probe gestellt, wenn es um das Bewältigen von Herausforderungen und Krisen geht.

Stellen Sie sich ein U-Bahn-Netz vor: Es gibt zahlreiche Strecken, die alle für eine eigene Linie stehen. Manche kreuzen sich, andere laufen parallel nebeneinander. An sich funktionieren sie, wie sie sollen. Sie befördern Personen von A nach B. Doch wird das Liniennetz von oben betrachtet, wird eines deutlich: durch das Kreuzen der Linien untereinander, kann eine breite Masse an Menschen ohne größeren Aufwand und auf unterschiedlichen Wegen an möglichst viele Orte transportiert werden. Wichtig ist hierbei das Zusammenspiel mehrerer Linien.

Fällt eine Linie aus oder hat technische Probleme, spüren das die Fahrgäste aller anderen Linien ebenso. Ein reibungsloses Zusammenarbeiten ist demnach ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Beziehen wir diese Metapher nun auf die eingangs genannten Begriffe wird schnell deutlich, dass es im Arbeitsleben ebenfalls darum geht, ein funktionierendes »Liniennetz« zu haben beziehungsweise dieses aufzubauen, damit ein reibungsloser Transfer gewährleistet werden kann.

Doch was passiert in Zeiten der Krise, Zeiten von Veränderung und in Zeiten, in denen das private Ich nicht mit dem beruflichen Ich synchronisiert ist oder sich schwer damit tut, Schritt zu halten? Wie lässt sich mit Herausforderungen umgehen, die eine Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeit mit sich ziehen?

Hier möchten wir im vorliegenden Buch von »digitaler Resilienz« sprechen. Um den Begriff der digitalen Resilienz greifbar zu machen, betrachten wir in den einzelnen Beiträgen einige Themengebiete rund um diese Thematik intensiver.

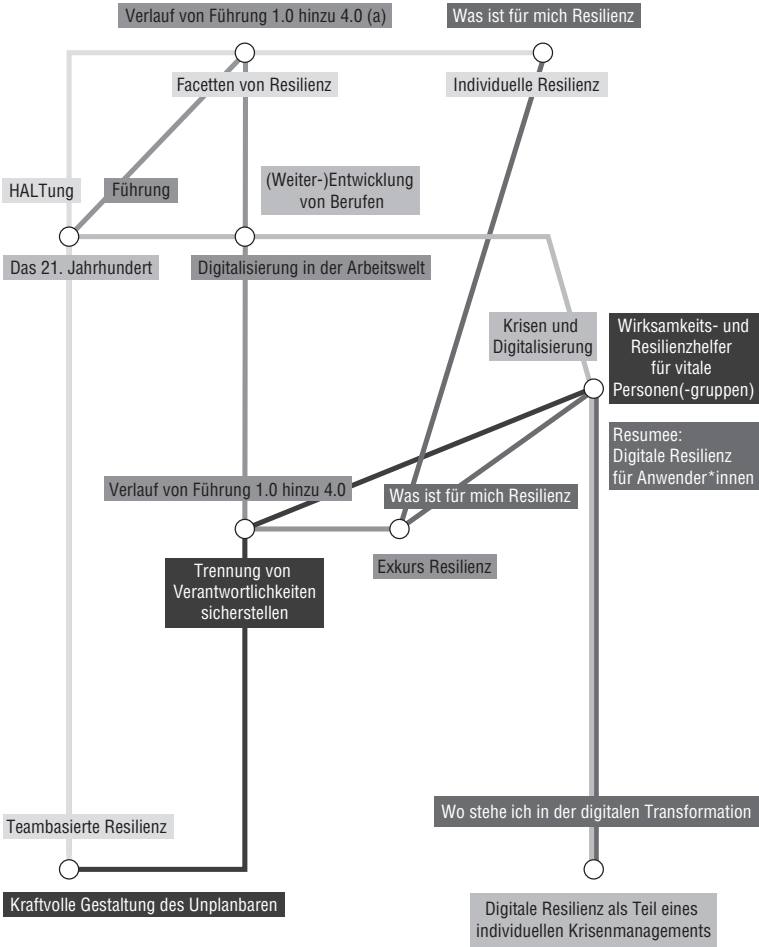
Um die Fahrplanmetapher noch greifbarer zu machen, orientiert sich dieses Mini-Handbuch am U-Bahn-Netzplan (s. Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite), den Sie in Farbe bei den Online-Materialien finden. Es gibt fünf verschiedene Linien, die sich unterschiedlichen Themen widmen. Die Haltestellen 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 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.

Für diejenigen, die das Handbuch gern klassisch linear lesen möchten, hier ein kurzer thematischer Überblick:

- Zu Beginn beleuchten wir die Veränderungen, die das 21. Jahrhundert für das Arbeitsleben mit sich bringt, betrachten die unterschiedlichen Generationen auf dem Arbeitsmarkt werden und blicken auf das, was es mit Krisen im digitalen Zeitalter auf sich hat.

- T1: auf in eine neue Welt – Herausforderung und Gelegenheit zugleich
- T2: „Wenn das Leben Zitronen reicht – mache Limonade daraus“ – Annäherungen an Resilienz
- T3: Herausforderung „Führung“ – Weg von der Hierarchie hin zu einer zukunftsorientierten Arbeitskultur 4.0
- T4: Permanente Veränderung nachhaltig meistern
- T5: Wie ich lernte, die Veränderung zu lieben! Ein Erfahrungsbericht einer working silver lady



- Anschließend stellen wir verschiedene Facetten von Resilienz vor und wieso Haltung in diesem Kontext von hoher Bedeutung ist.
- Davon ausgehend widmen wir uns den Herausforderungen, denen sich Führungskräfte in einer digitalen Arbeitswelt stellen müssen und geben ein Einblick in die Begrifflichkeit »New Work«.
- Des Weiteren setzen wir uns damit auseinander, welche Wechselwirkung zwischen Widerstandsfähigkeit und Widerstandstätigkeit herrscht und wieso eine Berücksichtigung beider Begrifflichkeiten so wichtig ist. Darüber gehen wir der Frage nach, wie durch die Kombination von Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit die gewünschte Wirksamkeit erzielt wird.
- Abschließend rundet ein persönlicher Erfahrungsbericht die Reise durch das Thema »digitale Resilienz« ab.

*Ines Scheuffele*

# Teil 1

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

INES SCHEUFFELE

# Das 21. Jahrhundert – Veränderungen für die Arbeitswelt

Veränderung ist Teil aller Leben. So wie sich unser Spiegelbild mit zunehmendem Alter oder die Natur sichtbar verändern, finden auch ständig kulturelle und industrielle Veränderungen statt. Es gibt einige Veränderungen die wir schnell bemerken und es gibt andere, für die ist ein Blick in die Vergangenheit notwendig, um sie klar zu erkennen.

## WICHTIG

Schnell wird klar, dass Veränderung eine Konstante bildet, die jeder Mensch innerhalb seines Lebens täglich erfährt.

Werden die letzten Jahrhunderte der westlichen Welt beobachtet, können wichtige Entwicklungen aufgezeigt werden, die einen tiefgreifenden Wandel herbeigeführt haben: gesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch. Dabei erfuhren Normen und Werte, das Privat- und das Berufsleben sowie Staatsformen besondere Veränderungen, die für unsere Gegenwart den Grundstein gelegt haben (Unkrig 2020, S. 2) Solche einschneidenden Entwicklungen lassen sich alle paar Jahrhunderte beobachten. Die Erfindungen der Brille, von Strom, von Impfungen, die Trennung von Kirche und Staat, das Wissen um das Universum und die Physik, das Wahlrecht der Frau sowie ihr Zugang zu Bildung sind hierbei nur einige wenige unterschiedliche Beispiele, die für bahnbrechende Veränderungen im soziokulturellen und beruflichen Leben von Menschen stehen.

Die nächsten Seiten dieses Kapitels stellen einige Themen, Aspekte oder Entwicklungen vor, die den Wandel des Arbeitslebens

im 21. Jahrhundert maßgeblich beeinflusst haben und/oder es nach wie vor tun. Da jeder einzelne Unterpunkt eine bereits existierende breite Forschungslandschaft mit sich bringt, kann hier lediglich ein Querschnitt aufgezeigt, jedoch längst nicht das gesamte Ausmaß der einzelnen Themen vorgestellt werden.

## INDUSTRIELLE REVOLUTIONEN

Da wir uns in diesem Mini-Handbuch mit den Herausforderungen der aktuell (hoch-)dynamischen Arbeitswelt beschäftigen, ist ein Blick auf die verschiedenen Stationen industrieller Revolution aufschlussreich.

### INFO: DIE VIER STATIONEN INDUSTRIELLER REVOLUTION

Erich R. Unkrig (2020, S. 2) nennt vier wichtige industrielle Revolutionen, deren Übergänge sich teils deutlich voneinander abgrenzen lassen, teils stark ineinander verschwimmen.

- *Industrie 1.0:* Etwa um das Jahr 1800 wandelt sich die Agrarwirtschaft zu einer Industriegesellschaft. Durch die verstärkte Nutzung der Dampfkraft und die Mechanisierung der Produktion werden zahlreiche industrielle Veränderungen und Entwicklungen angestoßen. Webstühle zum Beispiel mussten nicht mehr per Muskelkraft angetrieben werden.
- *Industrie 2.0:* Ende des 19. Jahrhunderts läutet die Elektrifizierung die zweite industrielle Revolution ein. Produktionsabläufe wurden immer weiter automatisiert, Massenfertigungen durch die Fließbandtechnik ermöglicht. Auch das administrative Arbeiten im Büro und dort anfallende Arbeitsprozesse erhielten durch Telefon und Telegramm eine erhebliche Beschleunigung der Produktivität.



- *Industrie 3.0:* Mit der Erfindung des Computers in den 40er-Jahren des 20. Jahrhunderts beginnt die dritte industrielle Revolution. Die bereits in der zweiten Revolution begonnene Automatisierung von Produktionsabläufen wird durch den immer größer werdenden Einsatz von Informationstechnologien ständig verstärkt und ausgebaut. Mit der Einführung der Personal Computer (PC) in den 1970er-Jahren wird ein neuer Industriezweig geboren.
- *Industrie 4.0:* Der Übergang zur vierten Revolution kam fließend mit der fortschreitenden Digitalisierung, der Erfindung des Internets, der Robotik, dem Ausbau des Quantencomputings, künstlicher Intelligenz, autonomen Fahrzeugen sowie der Nano- und Biotechnologie. Mensch, Maschine und digitalisierte Prozesse arbeiten symbiotisch miteinander und Prozesse verschmelzen zunehmend.

Wenn wir die einzelnen Revolutionen genauer betrachten, lässt sich deutlich erkennen, dass die Entwicklungssprünge der vergangenen 200 Jahre in immer kürzeren Abständen auftreten und immer schneller eine Anpassung unserer Umwelt mit sich bringen. Dies unterstreicht die eingangs getätigte Aussage vom stetigen Wandel und der Veränderung als Konstante des Lebens, »wenngleich sich das Tempo der Veränderungen in den letzten Jahrzehnten rasant erhöht hat« (Unkrig 2020, S. 2).

Einige von Ihnen, liebe Lesende, werden sich sicherlich deutlich an einige Entwicklungen oder Veränderungen erinnern, die im Zuge der letzten beiden industriellen Revolutionen auftraten. Der erste Heim-PC; die erste privat versandte E-Mail, Telefonleitungen und das World Wide Web, die sich zunächst nicht vertrugen, da die Telefonleitung das Nadelöhr war, das entweder zum Telefonieren oder zum Surfen genutzt werden konnte. Einige werden sich sicher an die ersten Handys erinnern, die in keine Hosen- oder Jackentasche passen. Noch viele weitere Beispiele ließen sich aufzählen.

Doch nicht nur für uns selbst bedeuten diese industriellen Revolutionen eine stetige Neugestaltung unserer (privaten) Umwelt, auch die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant weiterentwickelt.

## DAS ARBEITSLEBEN IM WANDEL

Wo Menschen zusammenkommen, da gibt es Arbeit. In jeglichen Zusammenkünften – seien es Gesellschaften, Gemeinschaften, Völker oder Staaten und es gibt zahlreiche weitere Begrifflichkeiten – ist Arbeit ein bekannter Begriff und Teil des Lebens. Bevor wir uns dem Wandel des uns bisher bekannten Arbeitslebens widmen, dem wir gerade durch die Digitalisierung gegenüberstehen, soll der Begriff »Arbeit« genauer betrachtet werden.

Die folgende Definition aus dem Gabler Wirtschaftslexikon bezieht sich explizit auf die Erwerbsarbeit, die zum Sichern von Existenz verrichtet wird. Da dieses Kapitel vorrangig das Arbeitsleben behandelt, ist dies wichtig zu erwähnen, denn zum Beispiel auch Hausarbeit, Sport oder andere Tätigkeiten fallen unter den Begriff »Arbeit«, da diese sowohl zielgerichtet als auch sozial, planmäßig, bewusst, körperlich und/oder geistig sein können.

### INFO: DEFINITION VON ARBEIT

»Zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit. Ursprünglich war Arbeit der Prozess der Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur zur unmittelbaren Existenzsicherung; [sie] wurde mit zunehmender sozialer Differenzierung und Arbeitsteilung und der Herausbildung einer Tauschwirtschaft und Geldwirtschaft mittelbar« (Gabler Wirtschaftslexikon 2021 a).

War Arbeit zu Beginn dazu da, das eigene (Über-)Leben zu sichern und sich und seine Familie zu versorgen, hat der Wandel der Zeit dazu geführt, dass Arbeit weitestgehend inzwischen ein Konglomerat von Fähigkeiten, Interessen, eigenen Wünschen und Zielerreichungen geworden ist. In der westlichen Welt können zahlreiche Menschen selbst entscheiden, welchen beruflichen Weg sie einschlagen und welchen Beruf sie ausüben möchten.

Mangelnder Zugang zu Bildung oder entsprechende Lebensumstände machen dies jedoch nicht für alle Menschen möglich – dieser Notstand ist zwar nach wie vor hochaktuell, soll an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet werden. Gravierende Unterschiede im Bildungsverständnis sind ebenfalls für Differenzen verantwortlich.

#### LITERATURTIPP

Wer sich in dieses Thema weiter vertiefen möchten, dem empfehlen wir die Studie zum »Bildungsverständnis im europaweiten Vergleich. Analyse von Konzeptionen und Narrativen der EU-Kommission und ausgewählter EU-Länder« von Maren Lübcke und Klaus Wannenmacher: [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr49\\_Studie\\_Bildungsverstaendnis\\_im\\_europaweiten\\_Vergleich\\_web.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr49_Studie_Bildungsverstaendnis_im_europaweiten_Vergleich_web.pdf)

Im Mittelalter und zu Teilen auch noch im 20. Jahrhundert, welches noch nicht allzu weit entfernt ist, war es üblich, den gleichen Beruf auszuüben wie der Vater – und teilweise wie die Mutter oder weitere Familienangehörige. Gerade Handwerksbetriebe oder gastronomische Stätten konnten beziehungsweise können oft auf eine langjährige Familientradition zurückblicken. Ein Studium war nicht für jeden zugänglich und auch die Wahl eines selbst gewählten Berufs war nicht ohne Weiteres möglich. Oft hing die Existenz ganzer Familien an der Fortführung des Familienbetriebs. Lange Zeit war zudem der

gesellschaftliche Stand ein ausschlaggebendes Kriterium für die eigene Berufsbiografie.

### MERKMALE DER VERÄNDERUNG

#### WICHTIG

Das 21. Jahrhundert ist ein Jahrhundert voller Chancen.

Ein Studium oder ein Job – auch im Ausland – sind nicht mehr nur für gut Situierte möglich. BAföG, Stipendien sowie zahlreiche andere Förderprogramme können hierbei helfen. Doch nicht nur die vielen Möglichkeiten verschiedenste berufliche Wege einzuschlagen, haben den Wandel des Arbeitslebens erheblich beeinflusst. Neben zahlreichen demografischen Faktoren zählen dazu auch gesellschaftliche Entwicklungen – beispielsweise die seit dem 19. Jahrhundert stetig ansteigende Erwerbstätigkeit von Frauen – und arbeitsbedingte Entwicklungen, wie die (Weiter-)Entwicklung von Berufen sowie Veränderungen von Arbeitsabläufen und -prozessen. Weitere Faktoren, die die Veränderungen des Arbeitslebens besonders prägen, sind das Zusammenkommen verschiedener Generationen und die höhere Diversität. Dank der zahlreichen Fortschritte der Medizin ist das Durchschnittsalter der Menschen im letzten Jahrhundert erheblich gestiegen (Weiland u. a. 2006). Die sinkende Sterblichkeit und verstärkte Mobilität im Alter haben zur Folge, dass sich heute bis zu vier Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt aufhalten. Zudem hält eine erhöhte Diversität auf dem Arbeitsmarkt Einzug, da sich die Generationen nicht nur durch ihre unterschiedlichen Altersstrukturen voneinander unterscheiden, sondern auch durch Normen, Werte, Lebensumstände und -erfahrungen. Die Folge dieser Diversität ist ein schillernder Teppich aus unterschiedlichen Menschen, die die Arbeitswelt, wie wir sie kennen, prägen und verändern.

## VIER GENERATIONEN – EIN ARBEITSMARKT

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, mit welchen unterschiedlichen Personen wir auf dem Arbeitsmarkt interagieren, lohnt sich ein Blick auf das aktuell vorherrschende Generationenverhältnis.

Im Duden wird »Generation« als »einzelnes Glied der Geschlechterfolge, bei der Großeltern, Eltern, Kinder, Enkel unterschieden werden« sowie als die »Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung]« (Duden 2021a) definiert. Wir alle setzen uns körperlich und psychisch mit unserer eigenen Umwelt auseinander und entwickeln auf den darin gemachten Erfahrungen sowie unseren jeweiligen Lebensumständen – kultureller, sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Natur – unsere Persönlichkeit. Dabei werden wir von äußeren Einflüssen beeinflusst, wie zum Beispiel kulturellen, ökonomischen und ökologischen Gegebenheiten und Veränderungen, politischen Situationen sowie den Chancen, die wir während unseres Aufwachsens im Generellen erhalten.

Die Summe all dessen führt zur dazu, dass sich alle einer Generation zugehörigen Personen in gewissen Punkten ähneln und sich eine »spezifische Generationsgestalt« (Hurrelmann/Albrecht 2014, S. 16) herausbildet. Da jedoch alle Menschen einzigartig sind, finden sich in der Einteilung von Generationen oft nur die Hauptmerkmale, die prozentual am stärksten ausgeprägt sind.

Klaus Hurrelmann (2019, S. 13) zum Beispiel teilt Generationen in Kohorten von etwa 15 bis 18 aufeinanderfolgende Jahre ein, da sich in dieser Zeitspanne gewisse Eckpunkte (Technik, Wirtschaft, Kultur und Politik) dermaßen verändern (können), dass diese Veränderungen die Gesellschaft deutlich sichtbar prägen und eine neue Generationsgestalt formen.

## INFO: DIE GENERATIONEN IM ÜBERBLICK

Seit dem Jahrgang 1922 lassen sich bis zum heutigen Tag fünf Generationen identifizieren, die das Arbeitsleben wie wir es heute kennen, mitgestaltet haben und/oder es aktuell prägen.

- *Traditionalisten (1922–1945)*: Die Traditionalisten sind geprägt durch ihr teilweises Erleben des Ersten Weltkriegs sowie das gesamte Erleben des Zweiten Weltkriegs und der direkten Nachkriegszeit. Sie waren maßgeblich daran beteiligt, das Land und die Wirtschaft wieder aufzubauen. Für die Traditionalisten sind Loyalität, Pflichtgefühl und Respekt besonders kennzeichnende Werte.
- *Babyboomer (1946–1964)*: Die Babyboomer sind die erste Nachkriegsgeneration, die den wirtschaftlichen Aufschwung hautnah miterlebt haben. Ihre Generation ist durch die höchste Geburtenrate gekennzeichnet. Sie streben nach Veränderung und persönlichem Wachstum. Ein weiteres Kennzeichen ist die Karriereorientierung, Arbeit hat einen hohen Stellenwert für sie. Gesundheit, Idealismus und Kreativität nehmen einen hohen Wert in ihrem Leben ein.
- *Generation X, Gen X, Generation Golf (1965–1979)*: Angehörige der Generation X sind geprägt durch die Wirtschaftskrise in den 1970er-Jahren. Innerhalb ihrer Generation ist die Scheidungsrate der Ehen enorm angestiegen. Sie sind ergebnisorientiert, selbstständig, pragmatisch und bringen (erste) technische Kompetenzen mit. Arbeit ist für die Generation X eher Mittel zum Zweck als eine das Leben ganz ausfüllende Aufgabe. Unabhängigkeit, Individualismus und Sinnsuche sind generationskennzeichnende Werte.
- *Generation Y, Gen Y, Millennials (1980–1993)*: Die Generation Y, auch Millennials genannt, haben die Jahrtausendwende sowie den Internetboom und die Globalisierung in vollen Zügen erlebt. Sie ist durch ein hohes Bildungsniveau gekennzeichnet. Ihre Arbeitsweise ist gekennzeichnet durch den Wunsch, inhaltlich er-

füllende Arbeit zu verrichten sowie ihr Leben sinnvoll zu erleben. Gefühle von Bewährungsdruck gleicht diese Generation durch eine flexible, anpassungsfähige und selbstständige Arbeitsweise aus, flache Hierarchien werden bevorzugt. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Verbindung von Familie und Beruf ist enorm. Vernetzung und Teamwork haben einen hohen Wert für Angehörige dieser Generation, womit sie durchaus als »Reformer des Arbeitslebens« bezeichnet werden können.

- *Generation Z, Generation YouTube (1994–2010)*: Die Angehörigen der Generation Z wachsen als völlige Digital Natives auf und erleben die Digitalisierung des Alltags und des Arbeitslebens hautnah mit. Mobile Endgeräte wie Smartphones, Laptops et cetera werden als fest integrierter Bestandteil der eigenen Umwelt wahrgenommen. Ihre durchgehende Präsenz in sozialen Netzwerken ist noch deutlicher ausgeprägt, als die der Generation Y oder der anderen Generationen. Angehörige der Generation Z haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Gesundheit, Freiheit, Familie und Gerechtigkeit.

(Quellen: Hurrelmann 2019; absolventa 2021; Mörstedt (NN); Schnetzer, Simon (2021))

Bei der Betrachtung dieser fünf Generationen wird schnell deutlich, dass der Arbeitsmarkt, wie wir ihn 2021 kennen und wahrnehmen, das Produkt einer Vielzahl von Generationen ist. Wie bereits eingangs erwähnt, prägen die jeweiligen Umwelten sowie Lebensbedingungen die Charakteristika einer jeden Generation. Daher können diese auch als »Produkt ihrer Lebensumstände« angesehen werden.

Nicht nur das Zusammenkommen verschiedener Altersstufen ist hierbei das Entscheidende, vielmehr die unterschiedlichen Werte, Ziele und Erfahrungen, die jede Generation mitbringt. Wo Arbeit für die Babyboomer noch einen zentralen Stellenwert im eigenen Lebensverlauf und die eigene Karriere viel Bedeutung hat, stellt sich

Generation Z schon deutlich queruler und strebt nach Freiheit sowie einem ausgewogenen Privat- und Berufsleben. Es kollidieren also mitunter nicht nur Ansichten über die Arbeit und das Arbeitsleben per se, sondern auch über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies kann in vielen Fällen zu Spannungsverhältnissen oder Unzufriedenheit auf allen Seiten führen.

Wo es Angehörige der Generation Y und Z aufgrund Ihres Aufwachsens gewohnt sind, dass Prozesse digitalisiert ablaufen und zum Beispiel ein Großteil der heutigen Kommunikation über digitale Wege und Social Media geführt wird, haben es Generationen wie X oder die Babyboomer teilweise deutlich schwerer, in diesen Bereichen mitzuhalten. Für diese Generationen waren Brief, Telefon und das persönliche Gespräch noch die Hauptkommunikationsmittel. Heute ist es nicht unüblich, dass schon Grundschulkinder mit eigenen Smartphones aufwachsen und dieses für einen Großteil ihrer Kommunikation mit Gleichaltrigen nutzen und sich (sonstige) technische Kenntnisse bereits von klein auf aneignen.

.....  
WICHTIG: FOKUS AUF GEGEBENHEITEN

Um genau jene Kontraste wertzuschätzen und für alle Akteure eine Arbeitswelt zu gestalten, innerhalb der sich alle entwickeln, ihren jeweiligen Werten treu bleiben und ihre (beruflichen) Ziele erreichen können, ist es wichtig, sich die einzelnen Charakteristika der Generationen und ihre teilweisen Unterschiede bewusst zu machen.

.....

Die Gesellschaft hat sich in den letzten 100 Jahren von einer Übervölkerungs- zu einer Überalterungsgesellschaft gewandelt (Lengwiler 2007, S. 187 ff.). Durch eine erhöhte Lebenserwartung werden die Menschen (in Deutschland und in vielen westlichen Ländern) insgesamt älter und nehmen im Durchschnitt auch länger am Arbeitsleben teil. Zeitgleich wächst die gesamte Weltbevölkerung und wird im Durchschnitt jünger. Diese scheinbar entgegengesetzt laufenden



Prozessen dürfen jedoch nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Bernhard Frevel meint dazu: »Globale entwicklungs-, gesundheits-, bildungs- und wirtschaftspolitische Veränderungen sind notwendig, um die demografisch bedingten Umbrüche zu gestalten« (2004, S. 9). Dieser Exkurs in die Demografie schneidet einen ganz eigenen, sehr wichtigen Diskurs an, dessen Darstellung den Rahmen dieses Mini-Handbuchs sprengen würde. Daher gehen wir darauf nicht weiter ein.

#### LITERATURTIPP

Wer sich genauer mit der Thematik vom Übervölkerungs- zum Überalterungsparadigma beschäftigen möchte, den verweisen wir gern auf die gleichnamige Ausarbeitung von Martin Lengwiler im Gesamtwerk »Demographisierung des Gesellschaftlichen« von Eva Barlösis und Daniela Schiek (2007): [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90417-7\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90417-7_11)

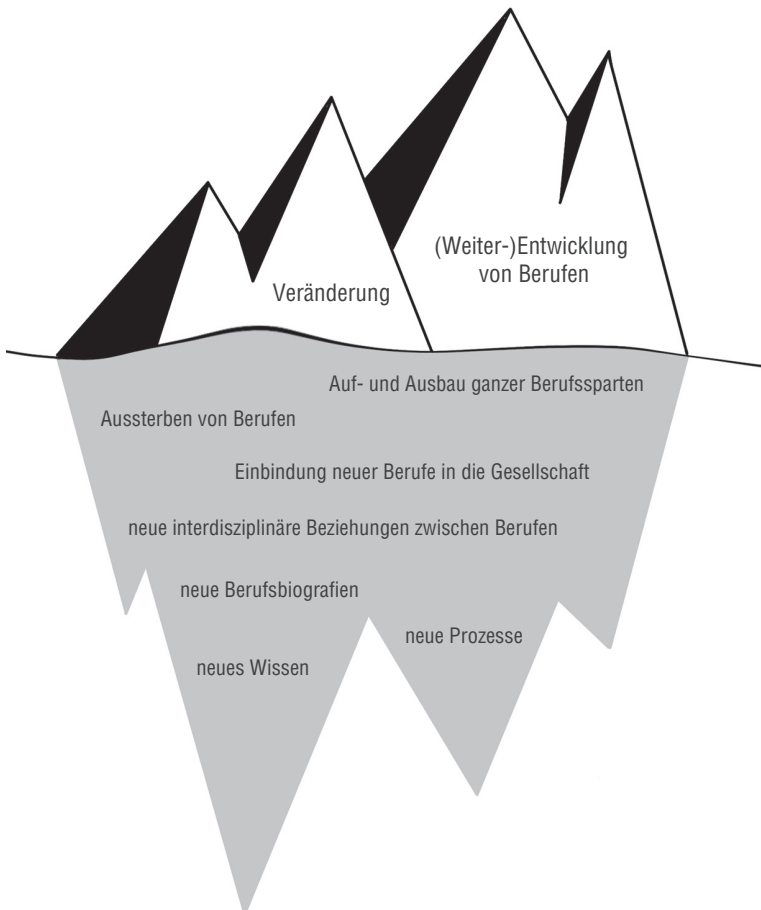
Um den Generationenüberblick abzurunden, kann ein kleiner Blick in die Zukunft gewagt werden: Wo derzeit hauptsächlich noch bis zu vier Generationen (vorrangig Babyboomer, X, Y und Z) gemeinsam auf dem Arbeitsmarkt interagieren, folgen in den nächsten Jahren weitere große Veränderungen. Die Generation der Babyboomer ist dann weitestgehend im Ruhestand, Gen X arbeitet langsam auf dies hin, Y und Z übernehmen mehr und mehr die Rolle der »Älteren« und auf Z folgende Generationen (Alpha und Beta) stehen kurz vor ihrem Eintritt in den Arbeitsmarkt. Wie sich der Arbeitsmarkt in 20 bis 30 Jahren gestaltet, können wir heute nur skizzieren und mehr oder weniger präzise vermuten.

Welche Realität wir jedoch letztendlich vorfinden, hängt maßgeblich mit den Entscheidungen von heute zusammen. Im Kontext der Herausforderungen an diese hochdynamische Arbeitswelt stehen die Generationen somit vor der Aufgabe, bestehenden und noch

auftretenden An- und Herausforderungen bewusst und resilient zu begegnen, um auch für nachfolgende Generationen einen Arbeitsmarkt zu gestalten, der sowohl Platz für Entfaltung als auch zahlreiche Chancen beinhaltet. Dabei sollten sowohl das Miteinander als auch das Bewusstsein füreinander im Vordergrund stehen.

### (WEITER-)ENTWICKLUNG VON BERUFEN

Wie bereits im Abschnitt »Merkmale der Veränderung« kurz erwähnt, ist die (Weiter-)Entwicklung von Berufen ebenfalls für den Wandel des Arbeitslebens verantwortlich. Das erscheint zunächst offensichtlich: Wenn es neue Berufe gibt, werden sich diese zwangsläufig weiterentwickelt haben – richtig? Bildlich gesprochen, macht dies jedoch nur die Spitze eines Eisbergs aus. Hinter der mit bloßem Auge erkennbaren Relation zwischen Veränderung und der (Weiter-)Entwicklung von Berufen können zahlreiche weitere Aspekte entdeckt werden – solche, die im direkten Zusammenhang damit stehen und/oder solche, die dadurch beeinflusst werden. In der folgenden Abbildung habe ich eine Auswahl der möglichen Aspekte aufgegriffen, erhebe aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Auf- und Ausbau ganzer Berufssparten: Mit der (Weiter-)Entwicklung von Berufen und/oder Berufsbezeichnungen werden Räume geschaffen, innerhalb derer sich einzelne Berufsbiografien orientieren können. Sobald sich der Markt für ein Thema öffnet, werden Berufe geschaffen oder bestehende dahingehend entwickelt, um alle Bedürfnisse innerhalb dieses Marktes abzudecken. Folgende Berufe, die alle im Zuge der Digitalisierung entstanden sind, gab es 2004 zum Beispiel noch gar nicht:

- Influencerinnen
- Social-Media-Manager
- Digitale Bestatter
- CRM-Managerinnen
- Big Data Engineer
- Machine Learning Scientist
- Cloud Architect
- App-Entwickler (zum Beispiel für iOS oder Android)
- Blockchain Developer
- Softwareentwicklerinnen für Fahrassistenzsysteme

(s. Akademie3 2019: <https://www.akademie3.com/tag/digitale-berufe/>)

**Aussterben von Berufen:** Wie bereits angemerkt, existieren Berufe unter anderem nur so lange, wie es Menschen gibt, die diese ausüben. Ein »Aussterben« von Berufen kann jedoch durchaus andere Gründe haben. Durch soziodemografische, gesellschaftliche, politische, umweltliche und vor allem industrielle Veränderungen angestoßen, wandeln sich die Gegebenheiten mit der Zeit, unter denen Arbeit stattfinden kann.

Nehmen wir die Generation Y und die Digitalisierung als zwei Komponenten eines Vergleichs zur Hand: Durch die immer stärker werdende Digitalisierung des Alltags- und Berufslebens auf der einen Seite und die vergleichbar hohe Schulbildung der Generation Y (im Vergleich zu früheren Generationen) ergibt sich eine Lücke in anderen Berufen, die sich nur schwierig auffüllen lässt. Technische Berufe in der IT-Branche, der Softwareentwicklung oder im Social-Media-Bereich haben in den letzten zwei Jahrzehnten enorm zugenommen. Immer mehr Menschen schlagen ihre berufliche Laufbahn in diese Richtung ein. Durch diesen recht eindeutige Entwicklung werden jedoch andere Berufsfelder weniger stark bedient, als es in den letzten Jahrzehnten noch der Fall war. Dies führt über

kurz oder lang zu einem Fachkräftemangel, dem die »Alterung der Gesellschaft«, bedingt durch längere Lebensspannen und Verweildauern im Berufsleben, nur bedingt entgegenwirken kann.

#### LITERATURTIPP

Thusnelda Tivig, Golo Henseke und Jens Neuhaus beschäftigen sich in ihrem Werk »Berufe im Demografischen Wandel« (2013) mit Alterungstrends und die Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung. Das mangelnde Fachkräfteangebot wird zunehmend zur Herausforderung der Gesellschaft, die mit Rekrutierungsschwierigkeiten, Wertschöpfungsverlusten sowie Wettbewerbsnachteilen zu rechnen hat. Die Autoren beschreiben treffend, dass eine frühzeitige Auseinandersetzung der Problematik unerlässlich ist, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen auf unternehmerischer und politischer Ebene einzuleiten. ([https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?__blob=publicationFile))

**Einbindung neuer Berufe in die Gesellschaft:** Mit der Entwicklung neuer Berufsbilder oder -sparten sowie der Weiterentwicklung bestehender Berufe kommt gleichzeitig die Notwendigkeit einer gesellschaftlichen Integration auf. Denn Berufe gibt es solange, wie es Menschen gibt, die sie ausüben (möchten). Dies setzt das Bestreben oder vielmehr die Fähigkeit voraus, sich mit einem Beruf zu identifizieren zu können.

Wie bereits erwähnt, hat sich die Art und Weise, wie jemand zu einem Beruf gelangt, im letzten Jahrhundert grundlegend gewandelt. In vielen Ländern ist es inzwischen möglich, nach eigenen Interessen und Fähigkeiten einen Beruf auszuwählen, anstatt ihn wie es lange Zeit üblich war, von den Eltern zu übernehmen.

Ebenso wie das Bestreben und/oder die Fähigkeit, einen Beruf auszuüben oder sich mit diesem zu identifizieren, kommt es auf den Bedarf der Gesellschaft an, was das Bestehen eines Berufs in der Gesell-

schaft angeht. Das Prinzip »Nachfrage → Bestand«, wie wir es bereits vom Markt kennen, kann ebenso auf die Einbindung neuer Berufe in der Gesellschaft angewendet werden. Unternehmerisch ausgedrückt bedeutet dies, dass solange es »Abnehmerinnen und Abnehmer« gibt, es jemanden geben wird, der diesen Beruf ausüben wird.

Vielleicht kommen Ihnen Aussagen wie »Heutzutage gibt es wirklich für alles einen Beruf oder Markt!« auch so bekannt vor wie mir. Dies hängt mit der Individualisierung unserer Gesellschaft zusammen. 2021 sprechen wir so offen über Themen, Wünsche und Bedarfe wie nie zuvor – auch wenn es nach wie vor eine Menge an Tabuthemen gibt, die zu vertiefen an dieser Stelle inhaltlich ablenken würde, jedoch wichtig zu erwähnen sind.

Und gerade da über vieles immer offener gesprochen wird und sich jede und jeder Einzelne auf verschiedensten Plattformen äußern kann, gibt es immer mehr Personen, die sich geäußerte Bedarfe zunutze machen, neue Berufsbilder gestalten und somit den Arbeitsmarkt von heute maßgeblich mitgestalten.

**Neue interdisziplinäre Beziehungen zwischen Berufen:** Berufe definieren sich über konkrete Arbeitsinhalte, -prozesse und Aufgabenbereiche – unabhängig von ihrer Sparte. So können zum Beispiel Berufe im Gesundheitswesen, der Event-Branche, dem Handwerk oder der Industrie deutlich voneinander unterschieden werden, auch wenn sich die jeweiligen Arbeitsinhalte, -prozesse und Aufgabenbereiche mitunter mehr oder weniger stark ähneln. So sprechen zum Beispiel Ärztinnen, Therapeuten, Arzthelferinnen und Krankenpfleger teilweise die gleiche »berufliche Sprache« oder üben ähnliche bis gleiche Aufgaben aus. Dennoch unterscheiden sich die jeweiligen Berufsbilder klar voneinander.

Genau solche Überschneidungen lassen interdisziplinäre Beziehungen zwischen Berufen zu. Diese interdisziplinäre Beziehungen können sich im gegenseitigen Zuarbeiten äußern oder der Arbeit an einem gemeinsamen Thema.

**BEISPIEL: SOCIAL-MEDIA-MANAGER**

Schauen wir uns als weiteres Beispiel Social-Media-Management näher an: Der Beruf des Social-Media-Managers hat sich in den letzten Jahren entwickelt. Hier lassen sich interdisziplinäre Beziehungen zu Berufen wie des Produktmanagers (»Digital Product Manager«), des Projektmanagers oder des Marketingmanagers erkennen. Ist die Arbeit an einem Thema gegeben, das auch in anderen Berufen als Aufgabenbereich enthalten ist, können sich vielfältige Chancen einer multi- und crossfunktionalen Zusammenarbeit ergeben.

**Neue Berufsbiografien:** Mit dem Begriff Berufsbiografie ist in der Regel der berufliche Werdegang eines Menschen gemeint, abhängig von den einzelnen Stationen, die zum beruflichen Gesamtbild beitragen. Durch die Weiterentwicklung von Berufen und Entwicklung neuer Betätigungsfelder ergeben sich unzählige weitere Wege, die eigene Berufsbiografie zu gestalten.

Ein Merkmal der heutigen Berufslandschaft ist es, dass einzelne Stationen innerhalb der eigenen Berufsbiografie nicht mehr nur einem Berufsfeld zuordenbar sein müssen. So kann jemand seinen beruflichen Weg zum Beispiel in einem pflegerischen Beruf starten, sich nach einigen Jahren jedoch für eine Ausbildung oder ein Studium in einer gänzlich anderen Fachrichtung, wie zum Beispiel Jura oder Physik, entscheiden. Nach wie vielen Stationen eine Berufsbiografie abgeschlossen ist, kann nicht festgelegt werden, da sie so individuell ist, wie jeder einzelne Mensch auf dem Arbeitsmarkt. Die Berufsbiografie endet mit dem Eintritt in die Rente oder dem Beenden des Arbeitslebens aus anderen Gründen.

**Neue Prozesse:** Im Gabler Wirtschaftslexikon wird ein Prozess wie folgt definiert: »Unter Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst trans-

portiert« (Gabler Wirtschaftslexikon 2021b). In diesem Fall beziehen sich (neue) Prozesse auf Arbeitsaufgaben, Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten, die sich im Zuge neuer Berufe oder Berufsfelder ausbilden. Einzeln betrachtet, lassen sich diese in Materialien, Energien oder Informationen aufteilen.

Wenn Berufe entwickelt oder weiterentwickelt werden, werden in manchen Bereichen bereits bekannte oder eingeübte Prozesse überarbeitet und »neu« aufgewertet. In anderen Bereichen besteht die Notwendigkeit gänzlich neue, darauf angepasste Prozesse zu schaffen, damit der jeweilige Beruf vollständig ausgeübt werden kann. Damit ein Beruf leistungs- und handlungsfähig bleibt, ist daher eine praxisnahe »Überwachung« der Prozesse ratsam, um agil zu bleiben und auf Veränderungen oder Umwelt- oder gesellschaftliche Einflüsse flexibel und schnell reagieren zu können.

An dieser Stelle lässt sich das Covid-19-Virus als Beispiel nennen, das ab dem Frühjahr 2020 das gesellschaftliche und zu großen Teilen auch das berufliche Leben in vielen Teilen der Welt völlig in seinen Grundfesten erschüttert hat. In den unterschiedlichsten Berufsfeldern mussten Prozesse neu betrachtet, überdacht und angepasst werden, um auf die Veränderungen, die das Virus mit sich brachte und es weiterhin tut, reagieren zu können und entscheidungs-, durchsetzungs- und handlungsfähig zu bleiben. Ob Prozessüberarbeitungen vorteilhaft oder zielführend vonstattengehen, sollte von den jeweiligen Institutionen und/oder Organisationen engmaschig überprüft werden, die maßgeblich dafür verantwortlich sind, dass die Prozesse reibungslos laufen.

**Neues Wissen:** Eine wesentliche Eigenschaft von Wissen ist, dass es unendlich ist. Es gibt keine Grenzen, die dem Wissen als Konstrukt gesetzt sind, denn durch den Wandel aller Dinge und Veränderung entstehen permanent neue Aspekte, die neues Wissen generieren. Nahmen die Menschen vor einigen Jahrhunderten noch an, die Welt sei eine Scheibe, da sie augenscheinlich am Horizont endet, wissen



wir es heute besser. Möglich wurde die Erweiterung des Wissens um die Beschaffenheit unseres Planeten durch Entdeckungen der Physik sowie der Entwicklung der Raumfahrt.

Gleichermaßen verhält es sich mit der Entwicklung von Berufen. Sobald diese entstehen, wird neues Wissen generiert. Neues Wissen, das sowohl dazu benötigt wird, diese Berufe auszuüben, als auch Wissen, das notwendig ist, um die Sinnhaftigkeit der Berufe zu verstehen.

Ein weiteres großes Thema des 21. Jahrhunderts ist die postulierte »Halbwertszeit« von Wissen, die einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als immer kürzer werdend definieren. »Dabei wird häufig angenommen, dass die Zeitspanne, bis zu der Wissen nicht mehr gültig ist oder überholt ist, immer kürzer wird« (Wolff 2007, S. 14). Dies soll nur als abschließende Anmerkung zu »neuem Wissen« hinzugefügt werden, da der Diskurs um die »Halbwertszeit« von Wissen ebenfalls Stoff für eine gesamte Forschungslandschaft und zahlreiche literarische Werke bietet.

#### LITERATURTIPP

Wenn Sie daran interessiert sind, sich eingehender mit der Thematik rund um die Halbwertszeit von Wissen oder der Umgang mit Wissen generell im Laufe der Zeit, dann kann ich Ihnen den Beitrag »Bildungszeiten« von Andreas Dörpinghaus empfehlen, der im Buch »Bildung im Horizont der Wissensgesellschaft« (Müller/Stravoravdis 2007) erschienen ist.

## DIGITALISIERUNG, DIGITALE TRANSFORMATION UND DIGITALER WANDEL – ALLES DAS GLEICHE?

Wenn von den Veränderungen gesprochen wird, die das 21. Jahrhundert maßgeblich beeinflusst haben, darf die Digitalisierung nicht fehlen. In den vorigen Abschnitten bereits einige Male als Grund für Veränderungen genannt, soll sie im Folgenden nun näher betrachtet werden.

Die Digitalisierung hat in dem Leben, wie wir es aktuell kennen und bereits schon lange vor der Jahrtausendwende eine bedeutende Rolle gespielt. Nichts hat einen solchen starken Einfluss ausgeübt auf Prozesse des Berufs- und Privatlebens, die Wirtschaft oder die Gesellschaft wie die Digitalisierung. Automatisierte Prozesse, komplexe Fertigungsmechaniken oder die Möglichkeit durch Social Media 24 Stunden am Tag online zu sein – 2021 können auf die Weltbevölkerung gesehen nicht mehr viele Menschen von sich behaupten, ein Leben zu führen, das nicht von der Digitalisierung beeinflusst oder berührt wird.

Doch was verbirgt sich hinter dem Konstrukt »Digitalisierung« überhaupt? Ich gehe soweit, mit Ihnen, liebe Leserschaft, zu wetten, dass jede und jeder von Ihnen direkt ein mehr oder weniger konkretes Bild davon im Kopf hat. Schauen wir uns den Begriff gemeinsam genauer an.

### INFO: TECHNISCHE DEFINITION VON DIGITALISIERUNG

Die wohl grundlegendste Definition von Digitalisierung sagt aus, dass analoge Signale, Inhalte und/oder Prozesse in digitale Formate umgewandelt werden, um eine informationstechnische Verarbeitung zu ermöglichen. Dies trifft zunächst einmal auf Instrumente, Geräte und Fahrzeuge zu (Gabler Wirtschaftslexikon 2021c).

Aber hinter Digitalisierung steckt noch mehr! Um zu erklären, weshalb der Begriff der Digitalisierung heutzutage so allgegenwärtig verwendet wird, wird eine weitere mögliche Definition betrachtet.

INFO: OPERATIONALE DEFINITION VON DIGITALISIERUNG

Eine weitere Möglichkeit den Begriff der Digitalisierung zu definieren ist der operationale Ansatz. Die Übertragung von Aufgaben an einen Computer, die vorher von Menschen ausgeführt wurden, kann ebenfalls mit Digitalisierung gleichgesetzt werden (Hess 2021).

Wird an Digitalisierung gedacht, verbinden viele Menschen dies mit Computern, Informationstechnik (IT) oder Situationen und Begebenheiten ihres beruflichen und privaten Alltags: Bücher können auf digitalen Lesegeräten gelesen, ein Vertrag online unterzeichnet werden. In Schulen sind Whiteboards inzwischen ein gängiges Unterrichtsmedium. Es werden beruflich unzählige E-Mails jeden Tag verschickt. Smartphones oder Tablets schaffen es immer besser, einen Computer zu ersetzen. Essen kann mittels Online-Bestellservices nach Hause oder ins Büro geordert werden. Alexa oder Siri lesen einkommende Nachrichten während des Joggens vor. Armbanduhren können zum Versenden von Nachrichten verwendet werden. Fernseher zeigen an, welche Sender bevorzugt geschaut werden. Die Beispiele lassen sich noch weiter fortsetzen. Sicher fallen auch Ihnen etliche ein.

Es wird deutlich, dass die Breite an Assoziationen mit dem Begriff der Digitalisierung eine eindeutige Definition erschwert, da es unterschiedliche Betrachtungsweisen gibt (s. technischer und operationaler Ansatz). Oft werden im Zuge dieser Thematik die *digitale Transformation* oder der *digitale Wandel* genannt oder gar synonym zur Digitalisierung verwendet. Was es mit diesen beiden Termini auf sich hat, wird im Folgenden erläutert.

Mit der Digitalisierung als Fundament, der reinen Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate, werden die Grenzen

der Wertschöpfungsketten erheblich erweitert. War es zuvor noch kostenintensiv, mehrere Kopien von Gütern anzufertigen, gehen die Kosten im Digitalen fast gegen null. Inhalte können mit wenig Aufwand fast unendlich oft geteilt werden, ohne dass die Qualität der Kopien darunter leidet, wie es bei einem Stück Papier im Analogen der Fall wäre. Claudia Lemke nennt hierfür als Beispiele die Suchmaschine Google und deren Suchalgorithmus sowie die Möglichkeit über Social-Media-Profile teilweise Millionen von Menschen mit einem einzigen Post erreichen zu können. Unternehmen wie Facebook, Google und etliche andere, die ihre Aktivitäten rein digital betreiben und ihr gesamtes Geschäftsmodell auf die Digitalwelt gemünzt haben, zeigen durch beobachtbaren Zuwachs innerhalb ihrer Netzwerke den Wert digitaler Wertschöpfung (Lemke 2020, S. 24).

Digitale Transformation knüpft dort an, wo sich Wirtschaft, Alltags- und Berufsleben sowie die Gesellschaft durch die Verwendung und Integration digitaler Formaten verändern. Analoge Prozesse werden überarbeitet und elektrisch abgebildet, immer häufiger werden Aufgaben von Programmen und Maschinen anstelle von Menschen übernommen (Lemke 2020, S. 24). Cornelia Gerdenitsch und Christian Korunka beschreiben als deutliche Beispiele für digitale Transformationen Bankfilialen und Logistiklager. In beiden Fällen werden die Wertschöpfungsprozesse durch den verstärkten Einsatz digitaler Technologien erheblich verändert. »Diese Technologien sind im Falle der Bankfiliale Informations- und Kommunikationstechnologien, im Falle des Logistiklagers Robotersystem« (Gerdenitsch/Korunka 2019, S. 26).

Es kann festgehalten werden, dass die digitale Transformation von Wirtschaft, Privat- und Berufsleben sowie der Gesellschaft keinesfalls trennscharf von der »reinen« Digitalisierung betrachtet werden kann – ihr Verhältnis und die gegenseitigen Wechselwirkungen sind eng miteinander verwoben und die Definitionsgrenzen verschwimmen leicht.

Der digitale Wandel 4.0 greift den Kontext aus einem weiter gefassten Blickwinkel auf. Mit dem digitalen Wandel sind Ausprägungen und Konsequenzen aus der zunehmenden Digitalisierung gemeint und damit alle Veränderungsprozesse, die damit zusammenhängen. Das betrifft die unterschiedlichsten Lebensbereiche: Bildung, Medien, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medizin, Kultur, Unterhaltung und auch die Infrastruktur. Viele Themen, die aktuell intensiv diskutiert werden, sind in Folge des digitalen Wandels entstanden.

Finance Business//Next (2021) nennt dafür als kleine Auswahl folgende Bereiche:

- *Big Data/Smart Data*: Gewinnung, Austausch und die Analyse von Daten gewinnen radikal an Bedeutung. Daten werden für Unternehmen zu einem wertvollen Gut. Das bedeutet, sie müssen moderne Analysemethoden, Internet und soziale Netzwerke im Blick haben und die Fähigkeit, diese zu bedienen im Blick haben. Dabei steigen auch die Herausforderungen für den Datenschutz.
- *Internet of Things – Internet der Dinge*: Mithilfe des Internets werden Objekte, Alltagsgegenstände und Maschinen (zum Beispiel Smartwatches, Lampen, Lautsprecher wie Alexa, fernsteuerbare Staubsaugerroboter und anderes mehr) miteinander verbunden und können so miteinander kommunizieren und interagieren.
- *Artificial Intelligence – Künstliche Intelligenz*: Dazu zählen auch selbstlernende maschinelle Systeme; Anwendungen, die sich aktualisieren; Chatbots für Kundenberatung und -support sowie die Möglichkeit der automatisierten Übersetzung und Spracherkennung.
- *Vernetzung von Menschen und Systemen*: Damit ist gemeint die Vernetzung durch Social Networks und Apps. Auch mithilfe von Cloud-Computing lassen sich neue Geschäftsmodelle umsetzen.
- *Cross Reality*: Die echte Realität wird durch den Einsatz von Virtual Reality beziehungsweise Augmented Reality, Extended Reality und Mixed Reality im privaten und geschäftlichen Bereich um eine künstliche Realität erweitert.

Festzuhalten ist, dass Digitalisierung, digitale Transformation und digitaler Wandel Komponenten eines umfassenden Entwicklungsprozesses sind, dessen Ende beziehungsweise Ausmaß wir nicht abschätzen können. Trotz der Möglichkeit die Begriffe inhaltlich voneinander abzugrenzen, sind sie untrennbar miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig in hohem Maße.

Die Forschungslandschaft beschäftigt sich schon seit einigen Jahrzehnten mit der Thematik rund um das Digitale und seine Auswirkungen auf unser Alltags- und Berufsleben, die Gesellschaft und die Wirtschaft. Es gibt unzählig viele spannende Beiträge. Beobachtet werden kann eine Intensivierung der Auseinandersetzung mit den Folgen einer sich immer weiter digitalisierenden Umwelt. Der Fokus liegt in diesem Buch jedoch auf der digitalen Resilienz und den Herausforderungen einer hochdynamischen Arbeitswelt. Daher vertiefe ich das Thema an dieser Stelle nicht weiter.

#### LITERATURTIPPS

Sollten Sie, liebe Leserschaft, sich für die Thematik näher interessieren, möchte ich Ihnen einige Literaturtipps mit an die Hand geben:

- Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian: Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten
- Wittpahl, Volker (Hrsg.): Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation
- Rumpf, Jutta/Eilers, Silke: Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen
- Lager, Henrik (Hrsg.): Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung. Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation

# Krisen im digitalen Zeitalter

Im vorangegangenen Kapitel habe ich für Sie herausgearbeitet, welche Säulen die Entwicklung der letzten Jahrzehnte getragen haben, welche Veränderungen dies mit sich gebracht hat, wie sich diese besonders im Berufsleben auswirken und was Generationen damit zu tun haben. Außerdem war es mir wichtig, für Sie aufzuschlüsseln, was in den Begriff der Digitalisierung alles hinein interpretiert werden kann.

In diesem Buch geht es um Resilienz, digitale Resilienz und damit um die Herausforderungen, die wir durch diese hochdynamische Arbeitswelt zu bewältigen haben. Innerhalb diesen Kontextes ist es unerlässlich, auf das Thema »Krisen« einzugehen – sowohl um mögliche Strategien zum Umgang als auch zur Vermeidung oder frühzeitigen Erkennung von diesen aufzuzeigen.

## DAS WESEN EINER KRISE

### INFO: DEFINITION VON KRISEN

Dem Duden (2021) nach haben Krisen folgende Bedeutungen:

- »schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins
- kritischer Wendepunkt bei einem Krankheitsverlauf; Krisis«

Bernhard Schäfers betrachtet den Begriff der Krise mit soziologischem Blick. Er versteht darunter »jenen Zustand der Gesellschaft beziehungsweise zentraler gesellschaftlicher Bereiche (Wirtschaft, Bildungswesen, Sozialstaat), in dem unter Zeitdruck schwierige Probleme der Anpassung, der Koordination und gegebenenfalls der Struk-

turveränderung und Systemerhaltung zu lösen sind (gr. *krisis* = Entscheidung; ›entscheidende Wende‹)« (Schäfers 2018, S. 245). Da die Soziologie selbst als »Umbruch- beziehungsweise Krisenwissenschaft« (ebd.) bezeichnet werden kann, liegt diese Definition von Krise ihrem Wesen nach nahe. In Zeiten einer Gesellschaft, die zahlreiche Entwicklungssprünge in kurzen Zeitabständen erlebte und erlebt, sollte die Soziologie »auf wissenschaftlich begründeter Basis die großen Entwicklungs- und Strukturkrisen der sich industrialisierenden Gesellschaft, im Umbruch von der ständisch-feudalen Gesellschaftsordnung« (Schäfer 2018, S. 245) in ihren Prozessen unterstützen.

Es lässt sich festhalten, dass Krisen Herausforderungen sind, mit denen Gesellschaften schon seit jeher zu tun haben. Dabei müssen diese Krisen nicht zwingend gesellschaftlicher Natur sein. Auch technische oder gesundheitliche Krisen regen Wandel enorm an.

Das bedeutet: Krisen können auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Lebens entstehen. Ob im Privatleben, wenn eine Trennung als Krise empfunden wird, oder wenn durch einen Börsencrash (teilweise) unglaubliche Folgen für die Wirtschaft auftreten, die noch jahrelang zu spüren sind. Im Sprachgebrauch haben sich Ausdrücke wie »Ich kriege noch die Krise!« inzwischen fest eingebürgert. Sie bezeichnen Ausrufe des Unglaubens oder der Verzweiflung.

### KRISEN UND DIGITALISIERUNG – GEFAHR ODER CHANCE?

Neben Krisen, die uns im Privaten begegnen und sich für jeden individuell äußern, ähnlich wie unser Umgang mit diesen, gibt es Krisen, die mehr oder weniger alle Menschen der westlichen Welt früher oder später betreffen. Es gibt gesundheitlich-humanitäre Krisen, wie zum Beispiel die Covid-19-Pandemie, die seit Anfang 2020 weltweit um sich greift, Naturkatastrophen oder Krisen, die eng mit der Digitalisierung in Verbindung stehen. Ob es solche sind, die direkt durch die Digitalisierung hervorgerufen werden oder Krisen, die ein Han-



deln der Digitalisierung unabdingbar machen – wir erleben derzeit eine Hochphase an Veränderungen, die von den einen als digitale Krise und von anderen als digitale Chance wahrgenommen wird.

Als digitale Krise können oftmals subjektiv unterschiedliche Ausgangssituationen wahrgenommen werden. Ob es verlorene Daten sind, ein brennender Server, der Diebstahl sensibler Daten oder veraltete Software, die ein Zugreifen auf Daten nicht mehr ermöglicht – all dies sind Beispiele mehr oder weniger schwerwiegender Krisen. Diese können mithilfe der IT je nach Schwere behoben und überwunden werden. Doch es gibt auch persönliche, digitale Krisen, die sich äußern in Aussagen wie: »Irgendwie will das nicht so, wie ich das möchte!« – »Warum macht der Computer denn nicht das, was ich angeklickt habe?« – »Ich bin mir sicher, dass ich den richtigen Knopf gedrückt habe!« – »Ich weiß ehrlich gesagt nicht, wie ich dieses Gerät bedienen soll, das ist mir zu modern!« – »Ich komme nicht mehr hinterher mit dieser Technik, meine Kaffeemaschine braucht kein digitales Display!«

Kommen Ihnen einige dieser Sätze bekannt vor? Ich bin sicher, Sie haben den einen oder anderen schon einmal gehört, vielleicht sogar selbst schon gesagt. Das liegt daran, dass der Mensch als lernfähiges Wesen den Prozess des Lernens erst durchlaufen muss, bevor er eine Sache, Handlung, Tätigkeit (einigermaßen) beherrscht. Wachsen Menschen damit auf, dass Telefone Schnüre haben, das Internet ausschließlich auf dem Heimcomputer oder im Büro zugänglich ist und die Kaffeemaschine nur einen einzigen Knopf besitzt, dann kann es durchaus überfordernd sein, wenn auf einmal verlangt wird, komplexere Technologien zu bedienen.

Das Gleiche gilt für die Bereiche des Arbeitslebens. Da tauchen dann Aussagen auf wie zum Beispiel: »Warum ist es auf einmal so wichtig zu wissen, wie Datenbanken verwendet werden?« – »Was sollen diese ganzen neuen Programme? Digitale Kollaborationstools? Videokonferenz-Tools?« – »Wo werden nochmal unsere ganzen Daten gespeichert – in einer Cloud? Wo ist diese Cloud?«

Lassen Sie uns noch einen Schritt weiter gehen in die organisationale Ebene. Da heißt es dann: »Wie schaffen wir es, unseren Mitarbeitenden und/oder Kunden einen Zugang auf diese oder jene Daten zu geben?« – »Wie können wir Homeoffice ermöglichen?« – »Welche Ausstattung ist notwendig, damit Mitarbeitende ›mobil‹ arbeiten können?« – »Welchen Aufwand müssen wir betreiben, um unsere analogen Daten zu digitalisieren und jedem im Unternehmen (in der Organisation, Institution) zugänglich zu machen?« – »Wie muss eine Schnittstelle aussehen, damit unsere Programme untereinander Daten austauschen können?«

Das alles kann zu digitalen Krisen führen und diese können sich in verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Schweregraden äußern. Von der persönlichen Krise über eine unternehmerische Krise hin zu einer globalen Krisen, die – wenn zum Beispiel ganze Wirtschaftsbereiche betroffen sind – auch schnell globale Ausmaße annehmen können. Nach dem Motto »ein Zwilling kommt selten allein« lässt sich das Phänomen digitaler Krisen noch weiter auslegen. Wie bereits im Abschnitt »Vier Generationen - ein Arbeitsmarkt« erwähnt, werden Generationen von ihrer Umwelt geprägt. So ist es nur allzu verständlich, dass die Generationen, für die der Prozess der Digitalisierung noch in moderatem Tempo vonstattengegangen ist, sich schwerer damit tun, mit dem derzeitigen Tempo an Veränderung mitzuhalten. Während ihres Aufwachsens gab es nicht im Monatstakt neue Erfindungen oder große Entwicklungssprünge, wie es bei den jüngeren Generationen (beispielsweise Y und Z) der Fall ist. So passiert es, dass digitale Krisen, wenn sie auftreten, sich nicht nur einem einzigen Menschen entgegenstellen. Solche Krisen werden mehr oder weniger gemeinsam erlebt. Ob es jetzt generationsbetreffende oder generationsübergreifende Krisen sind.

Die Digital Natives, die in einer Welt aufwachsen, in der Digitalität in jedem Bereich des Privat- und Berufslebens größtenteils die Normalität ist, wachsen von Beginn an mit dem Charakter der Digitalisierung auf und bringen eine fast angeborene Fähigkeit mit,

sich dem immer schneller werdenden Wandel von Veränderung stetig anzupassen.

Der Definition nach sind Krisen als Wendepunkte anzusehen. Es gibt schwarz-weiß gesprochen nur zwei mögliche Ausgänge für eine akute Krise. Das Scheitern daran und die Weiterentwicklung beziehungsweise Anpassung. Durch den in den letzten Jahrzehnten stark angestiegenen Fundus an Informationen und Daten zu allerlei Themen, können jedoch einige Krisen inzwischen recht zuverlässig vorhergesagt werden. Es gibt ganze Wissenschaftszweige, die sich mit den Folgen bestimmter Vorgänge auseinandersetzen und davon ausgehend Prognosen für eine Zukunft machen, die sich durchaus in Krisen äußern können. Der Klimawandel ist dabei das wohl prominenteste Beispiel. Naturkatastrophen und humanitäre Krisen, die sich aus einem Anstieg der globalen Temperatur ergeben, haben ein schier unbegreifliches Ausmaß für Mensch und Tier und das Leben wie wir es kennen. Trotz des Wissens um die möglichen Folgen, drehen sich die Räder der Krisenvermeidung vermeintlich langsam – nach dem Motto »Erst wenn die heiße Herdplatte angefasst wird, ist klar, dass diese wirklich heiß ist.«

So zeigt die Erfahrung, dass trotz des Wissens um das mögliche Auftreten einer Krise, das Krisenmanagement beim erstmaligen Auftreten einer bestimmten Krise einige Anlaufzeit benötigt. Im wirtschaftlichen Kontext lässt sich das Krisenmanagement wie folgt definieren.

INFO: DEFINITION: KRISENMANAGEMENT

»Krisenmanagement ist eine besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse in der Unternehmung zu vermeiden (Krisenvermeidung) oder zu bewältigen (Krisenbewältigung), die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen (Unternehmenskrise)« (Die große Enzyklopädie der Wirtschaft 2021).

Betrachten wir diese Definition des Krisenmanagement im Hinblick auf uns Menschen, also jedes einzelne Individuum betreffend, dann könnte die Definition folgendermaßen umformuliert werden.

INFO: DEFINITION: PERSÖNLICHES KRISENMANAGEMENT

Krisenmanagement ist eine besondere Form des Aktivwerdens von höchster Priorität, dessen Aufgabe es ist, alle jene Prozesse den Menschen und sein körperliches und seelisches Wohlergehen sowie seine Handlungsfähigkeit betreffend zu vermeiden (Krisenvermeidung) oder zu bewältigen (Krisenbewältigung), die ansonsten in der Lage wären, das körperliche oder seelische Wohlergehen der Menschen oder deren Handlungsfähigkeit substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen (Individualkrise).

### DIGITALE RESILIENZ ALS TEIL EINES INDIVIDUELLEN KRISENMANAGEMENTS

Vor dem Hintergrund der Thematik in diesem Buch konzentrieren wir uns auf das persönliche Krisenmanagement, auf die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Menschen, die mit angemessenen Reaktionen unterstützt oder auf- beziehungsweise ausgebaut werden kann. Und in diesem Zusammenhang ist der Begriff der »Resilienz« bedeutsam. Unter Resilienz wird Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit, innere Stärke und auch Veränderungsbereitschaft verstanden. Werner Stangl schreibt im online verfügbaren »Lexikon für Psychologie und Pädagogik«: »Ganz allgemein betrachtet, ist Resilienz die Fähigkeit von Menschen, auf wechselnde Lebenssituationen und Anforderungen sich ändernder Situationen flexibel und angemessen zu reagieren und stressreiche, frustrierende, schwierige und belastende Situationen ohne psychische Folgeschäden zu meistern, d.h. solchen außergewöhnlichen Belastungen ohne negative

Folgen standzuhalten« (Stangl 2021, <https://lexikon.stangl.eu/593/resilienz>). Die Fähigkeit, das Leben mit allen Höhen und Tiefen zu meistern, ist bei Menschen ganz unterschiedlich ausgeprägt. Sylvia Kéré Wellensiek sieht Resilienz als »geheimnisvolle Kraft mit vielen Gesichtern« (2020, S. 2), die trainierbar ist.

Doch Resilienz ist nicht nur ein Konstrukt in Bezug auf den Menschen als Individuum. Auch in Organisationen fällt vermehrt der Begriff der Resilienz. In diesem Zusammenhang wird Resilienz als »die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen und Belastungen bezeichnet, also Anpassungsfähigkeit, Zielorientierung, Integrationsfähigkeit und Strukturerthalt wesentlichen Eigenschaften widerstandsfähiger Arbeitnehmer darstellen. Aus der Perspektive des Arbeitgebers vermindert hohe Resilienz Stress bei den Mitarbeiterinnen, stabilisiert deren Gesundheit und steigert ihre Produktivität« (Stangl 2021).

Zwar liegt jedem Individuum und somit jeder Organisation eine gewisse, individuelle Resilienz bereits zugrunde, dennoch kann Resilienz angeeignet und/oder ausgebaut werden. Mithilfe verschiedener Übungen und Techniken kann die – persönliche und organisationale – Resilienz gestärkt werden. Auch Hilfe aus dem Umfeld kann die Resilienz aufbauen und durch tatsächliches Erleben in Angriff nehmen.

In Rückkopplung an das Vorkommen digitaler Krisen sind Menschen und auch Organisationen in gewisser Weise dazu angehalten, ein für sie passendes Krisenmanagement aufzubauen und durchzuführen, mit dessen Hilfe sie die Krise positiv überstehen und bestenfalls daran wachsen können. Dabei kann *digitale Resilienz* ein großer Vorteil sein.

Betrachten wir die große Pandemie, die das 21. Jahrhundert derzeit in Atem hält. Seit dem Ausbruch des Corona-Virus hat sich das Leben, wie wir es bis dahin kannten, stark verändert. Durch die schweren gesundheitlichen Folgen, die das Virus mit sich bringt, sind Kontaktbeschränkungen, das Tragen einer Maske sowie das

Abstandhalten der Menschen untereinander inzwischen seltsame Normalität geworden. Doch nicht nur das Alltagsleben hat sich um einige Grad gedreht. Auch das Berufsleben und somit alle darin agierenden Organisationen stehen vor der Herausforderung, dieser Krise widerstandsfähig – also resilient – entgegenzutreten.

Im Herbst 2021 ergab der Suchbegriff »digitale Krise« 61 Millionen Beiträge zu dieser Thematik. Dieser Umstand liegt der Tatsache zugrunde, dass durch eben genannte Kontaktbeschränkungen und der Notwendigkeit sich und seine Mitmenschen zu schützen, das Arbeitsleben sich erheblich anpassen musste und muss. Ob es nun das Homeoffice ist, im Schichtsystem vor Ort zu sein, Meetings und Konferenzen überwiegend in einen virtuellen Raum zu legen oder sich im Privatleben nun eben über Social Media oder andere Kommunikationsplattformen mit anderen auszutauschen ist. Viele Menschen und Organisationen waren nicht darauf vorbereitet, innerhalb kürzester Zeit die meisten ihrer Tätigkeiten in die virtuelle Welt zu verlagern. Die Corona-Krise beschleunigte die ohnehin immer zügiger fortschreitende digitale Transformation noch um ein Vielfaches. Schulen und andere Bildungsstätten mussten innerhalb kürzester Zeit auf Online-Unterricht und digitale Medien umsteigen, um den Schülerinnen und Schülern weiterhin das Lernen und Ausbilden zu gewährleisten. Schon die Jüngsten der Gesellschaft werden dazu angehalten, sich in für sie völlig unbekanntem »Räumen« zu bewegen und zu orientieren.

Ältere Menschen, beispielsweise Personen, die kurz vor ihrer Rente stehen, standen plötzlich vor der Herausforderung, sich mit Technologien vertraut zu machen, die sie bisher entweder gar nicht oder in nur geringem Maße verwendet haben. Entwicklung ist stetig, dennoch kommen Menschen und Organisationen immer nur in ihrem eigenen Tempo mit – sobald die äußere Entwicklung schneller als die eigene Anpassungsfähigkeit wird, entstehen Krisen.

Vor diesem Hintergrund möchten wir – das Autorenteam – in diesem Buch den Begriff der *digitalen Resilienz* prägen und ihre Not-

wendigkeit und Chancenvielfalt innerhalb verschiedener Kontexte aufzeigen. Ein erster Schritt hierfür ist unsere Definition von digitaler Resilienz.

.....  
INFO: DEFINITION: DIGITALE RESILIENZ

Unter digitaler Resilienz werden die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Menschen und Organisationen verstanden, sich digitalen Entwicklungsprozessen anzupassen und digitalen Krisen widerstandsfähig entgegenzutreten, die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern sowie das eigene Krisenmanagement daran orientiert auszurichten.

.....

Im nächsten Kapitel habe ich einige Methoden, Übungen und Techniken zusammengestellt und kommentiert, mit deren Hilfe sich die eigene und daraus resultierend die organisationale (digitale) Resilienz weiter ausbauen lässt.

# Herausforderungen resilient überwinden – praktische Übungen

Die nachfolgend vorgestellten und kommentierten Übungen und Techniken 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.

## DAS »WAS IST GUT?-TAGEBUCH«

Eine positive Grundhaltung und Lebenseinstellung sind ein erster, wichtiger, Schritt in Richtung eines resilienteren 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.

### LITERATURTIPP

Wenn Sie ein Tagebuch mit konkreten Anregungen aus der Positiven Psychologie möchten, dann empfehle ich »Mein Erfolgstagebuch« (2017) von Claudia Härtl-Kasulke, das Sabine Lemke wunderbar illustriert hat. Hier finden Sie Übungen, Zitate, Geschichten und können direkt in das Buch Ihre kleinen und großen Erfolge hineinschreiben.

## 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**

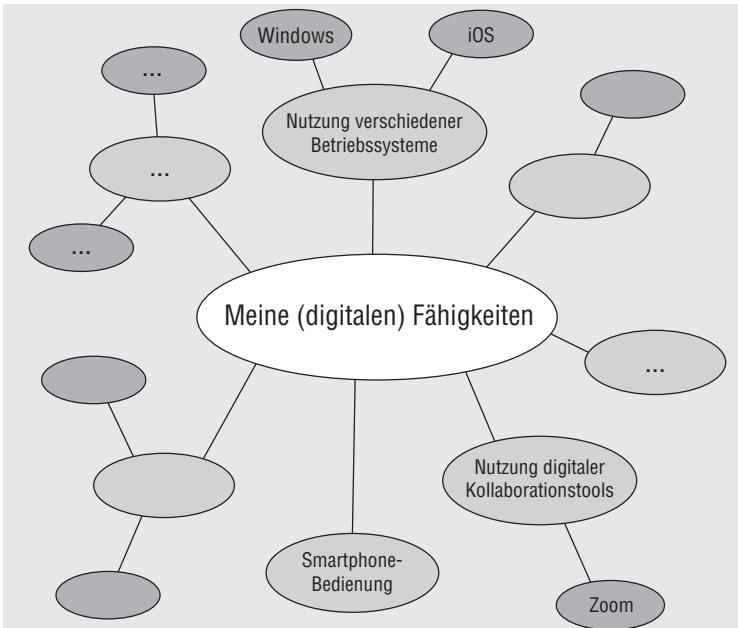
Schreiben Sie in die Mitte Ihren Namen oder den Begriff »Meine Fähigkeiten« und dann legen Sie los. Notieren Sie alles, was Sie gut können oder meinen es zu können. Welche Stärken haben Sie? Jede dieser Stärken erhält einen eigenen Ast. Welche Fähigkeiten resultieren daraus? Das schreiben Sie in die Seitenäste hinein. 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. Denn oft sehen wir unsere eigenen Stärken nicht so deutlich wie andere. Und diese Ergebnisse können Sie dann auch in der Mindmap ergänzen.

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.

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

Das folgende 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 resilienter, also widerstandsfähiger und anpassungsfähiger werden?
- Wenn Sie sich Ihre Glaubenssätze aufschreiben und/oder aussagen, 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.

## 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 ebenfalls 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«

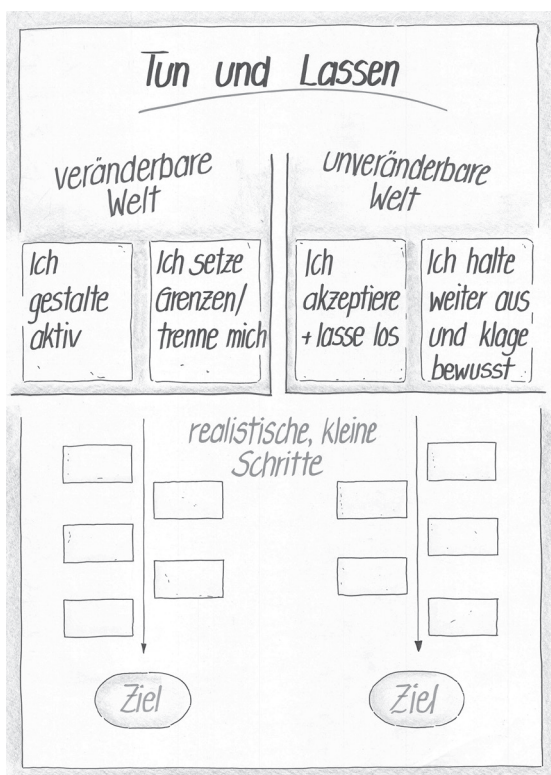
Sie können sich auch da speziell auf die digitale Resilienz fokussieren. Betreten Sie nun nacheinander die vier Felder und spüren Sie in sich hinein: Welche Belastungen und Probleme beschäftigen mich im Moment? Was steht an? Wovon möchte ich mich in der nächsten Zeit lösen? Wo kann ich Grenzen setzen? 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 können.

Die folgende Abbildung zeigt, wie das ausschauen können.



## LITERATUR UND LINKS

- absolventa (2021): Generation XYZ – die komplette Generationen Übersicht. FUNKE Works. <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> [24.11.2021]
- akademie3 (2019): Digitale Berufe. 10 Berufsgruppen, die es 2004 noch nicht gab. <https://www.akademie3.com/tag/digitale-berufe/> [24.11.2021]
- Die große Enzyklopädie der Wirtschaft (2021): Krisenmanagement. <http://www.economia48.com/deu/d/krisenmanagement/krisenmanagement.htm> [24.11.2021]
- Dörpinghaus, Andreas (2007): Bildungszeiten. Über Bildungs- und Zeitpraktiken in der Wissensgesellschaft. In: Müller, Hans-Rüdiger/Stravoravdis, Wasilios (Hrsg.): Bildung im Horizont der Wissensgesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Duden (2021): Generation. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [24.11.2021]
- Duden (2021b): Krise. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise> [24.11.2021]
- Finance Business // Next (2021): Digitalisierung Begriff. afb Application Services. <https://financebusiness.afb.de/digitalisierung-begriff/#> [24.11.2021]
- Frevel, Bernhard (2004): Schicksal? Chance? Risiko? Herausforderung demografischer Wandel! In: Frevel, B. (Hrsg.): Herausforderung demografischer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 9
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021a): Arbeit. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465> [24.11.2021]
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021b): Prozess. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prozess-45614> [24.11.2021]
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021c): Digitalisierung. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195> [24.11.2021]
- Härtl-Kasulke, Claudia (2017): Mein Erfolgstagebuch. Beltz
- Hess, Thomas (2021): Digitalisierung. In: Gronau, N./Becker, J./Sinz, E. J./Suhl, L./Leimeister, J. M. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon. <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung> [24.11.2021]
- Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Springer
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Beltz
- Hurrelmann, Klaus (2019): Generation Z. Wie wächst sie auf und wie tickt sie? In: Kring, Wolfgang/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden. NWB, S. 13

- Lager, Henrik (Hrsg.) (2020): Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung. Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation. Springer
- Lemke, Claudia (2020): Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management. In: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Springer Gabler, S. 17–42
- Lengwiler, Martin (2007): Vom Übervölkerungs- zum Überalterungsparadigma. Das Verhältnis zwischen Demographie und Bevölkerungspolitik in historischer Perspektive. In: Barlösius, Eva/Schiek, Daniela (Hrsg.): Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer, S. 187 ff.
- Mörstedt, Antje-Britta (o. J.): Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. Präsentationsfolien der PFH (Private Hochschule Göttingen): <https://docplayer.org/17448411-Erwartungen-der-generation-z-an-die-unternehmen.html> [26.11.2021]
- Schäfers, Bernhard (2018): Krise. In: Kopp, Johannes/Steinbach, Anja (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. Springer VS. 12. Auflage, S. 245.
- Schnetzer, Simon (2021): Generation Z: <https://simon-schnetzer.com/generation-z/#werte-genz> [24.11.2021]
- Stangl, Werner (2021): Resilienz. Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/593/resilienz> [24.11.2021]
- Tivig, Thusnelda/Henseke, Golo/Neuhaus, Jens (2013): Berufe im Demografischen Wandel. Alterungstrends und Fachkräfteangebot. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?__blob=publicationFile) [24.11.2021]
- Unkrig, Erich R. (2020): Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer
- Weiland, Stephan K./Rapp, Kilian/Klenk, Jochen/Keil, Ulrich (2006): Zunahme der Lebenserwartung. In: Deutsches Ärzteblatt. Jg. 103, Heft 16, 21. April 2006. <https://www.aerzteblatt.de/pdf.asp?id=51114/> [24.11.2021]
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2020): Logbuch Resilienz. Arbeitsbuch mit Übungen, Tipps und Anregungen. Beltz
- Wittpahl, Volker (Hrsg.) (2016): Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation. iit-Themenband. Springer
- Wolff, Christian (2007): Die Halbwertszeit der Wissenszweige. Anmerkungen zu einigen »Mythen« der Wissensgesellschaft. In: Geisenhanslüke, A./Rott, H. (Hrsg.): Ignoranz. Nichtwissen, Vergessen und Missverstehen in Prozessen kultureller Transformationen. transcript. <https://core.ac.uk/download/pdf/11536709.pdf> [24.11.2021]





# Teil 2

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

KATRIN KELLER

## Facetten von Resilienz

Bereits vor der Coronakrise waren die Herausforderungen, vor denen Gesellschaften in diesem Jahrhundert stehen, mehr als offenkundig. Angesichts des schnelllebigen Wandels und wachsender Komplexität im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung fällt es sowohl vielen Menschen als auch Unternehmen schwer, mit allem Schritt zu halten. Deutlicher denn je zeigt sich gegenwärtig, dass wir in Sachen Digitalisierung viel aufzuholen haben.

Die Kombination aus Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit wird vielfach mit dem Begriff Resilienz zusammengefasst. Allerdings ist nicht immer ganz eindeutig, was darunter zu verstehen ist – je nach Situation ließe er sich verstehen als Widerstandskraft, Belastbarkeit, Problemlösungsfähigkeit, Flexibilität oder Elastizität und vieles mehr. Es gibt also keinen wirklichen begrifflichen Konsens – mehr noch: Anstelle von Klärung scheint es, als würde er immer diffuser, je öfter er verwendet wird.

Über viele Jahrzehnte wurde im Kontext mit Gesundheit ausschließlich eine Perspektive eingenommen, wie sich Krankheiten zeigen (Pathologie) und entwickeln (Pathogenese). Zentrale Fragen waren beispielsweise: Welche ungesunden Einflüsse gibt es? Welche Risikofaktoren lassen sich erkennen? Welche Traumata führen zu welcher Ausprägung einer speziellen Erkrankung oder zumindest Abweichung vom »Normalen«? Es entwickelten sich Modelle zur Krankheitsentstehung, ohne dabei zu beachten, dass der Großteil der Menschen, die in vergleichbaren Lebensumständen aufwachsen, »gesund« sind.

Erst in den frühen 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurde diese einseitige, pathologiezentrierte Perspektive erweitert. Spätestens seit den Arbeiten von Aaron Antonovsky (beispielsweise 1997, erstmals 1970) zum Thema Salutogenese als komplementärem Begriff zur Pathogenese, insbesondere aber in den Arbeiten von Emmy Werner

Mitte der 1970er-Jahre taucht das Konzept der Resilienz immer häufiger in einschlägiger psychologischer Literatur auf.

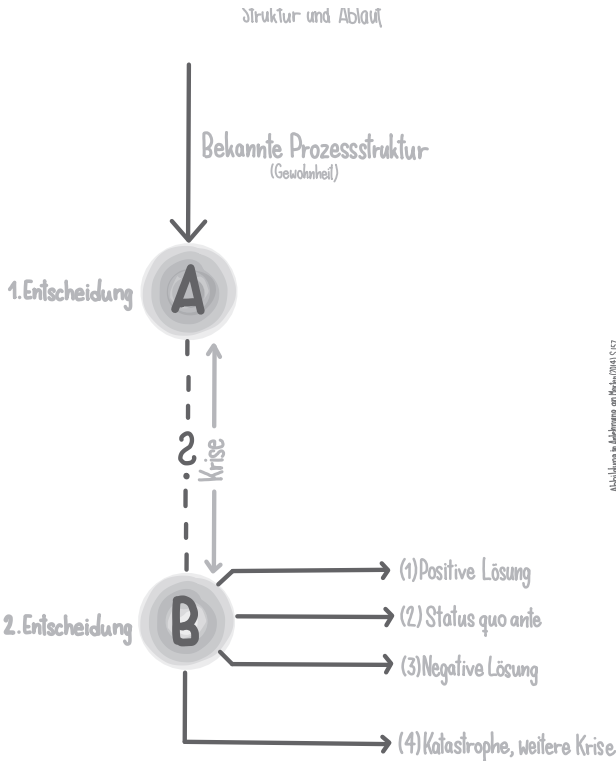
Antonovsky ging der Frage nach, wie Menschen, die den Holocaust überlebt haben, ein einigermaßen »normal gesundes« Leben führen und diese traumatischen Erfahrungen verarbeiten konnten. Werner hingegen untersuchte fast 700 Kinder, die 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. 210 davon wuchsen in großer Armut und in erheblich belasteten sozialen Umwelten auf. Werner konnte zeigen, dass sich von diesen Kindern immerhin ein Drittel trotz dieser desaströsen Umstände sehr gut entwickeln konnte. Diese Kinder nannte Werner resilient (Werner u. a. 1971; Wellensiek 2017, S. 18 f.).

Resilienz meint in diesem Zusammenhang besonders jenes Phänomen, dass sich ein Teil dieser unter prekären bis desaströsen Bedingungen aufgewachsenen Kinder dennoch ein »gesundes« Leben führen konnten. In Folge von Katastrophenereignissen und auch nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 wurde Resilienz als ein überindividuell-soziales Phänomen diskutiert. Wir verstehen Resilienz als die innere Stärke eines Menschen, Konflikte, Misserfolge und Lebenskrisen zu meistern. Demnach fällt es Menschen mit einer hohen Resilienz deutlich leichter, um Hilfe zu bitten und den Fokus auf die Lösung von Problemen zu lenken. Zwei wesentliche Schlüsselfaktoren, die diese innere Stärke fördern, sind Selbstwirksamkeit und Verantwortung.

Froma Walsh versteht Folgendes darunter: »Unter Resilienz kann man die Fähigkeit verstehen, zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen. Mit Resilienz sind nicht nur allgemeine Stärken gemeint, sondern auch dynamische Prozesse, die unter signifikant ungünstigen Umständen die Anpassung an eine gegebene Situation begünstigen« (2006, S. 43). Im Kontext der Digitalisierung komme ich darauf nochmals zurück.

Wir folgen gern der Aussage von Max Frisch: »Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.« Um die digitale Resilienz genauer zu betrachten, ist es notwendig, die einzelnen Bereiche der Resilienz – individuell, teamorientiert und organisational – fassen zu können.

Schauen wir uns zunächst die Struktur und den Ablauf von Krisen in der folgenden Abbildung an (s. auch S. 38 ff.).



Ein Ereignis geschieht und bis zur Entscheidung A verläuft der Prozess im bekannten Muster. Danach erfolgen zwischen Entscheidung A und B gewisse Krisen – die nicht geplant waren – sodass Entscheidung B in vier Richtungen laufen kann/könnte:

1. positive Lösung
2. Status quo ante
3. negative Lösung oder
4. Katastrophe, weitere Krisen folgen

Jeder Mensch durchlebt Krisen: globale wie Corona-, Klima-, Flüchtlings- und Finanzkrise(n) oder auch enorme persönliche Schicksalsschläge. Manche zerbrechen daran, andere wachsen an diesen Herausforderungen und nennen diese nicht Problem oder Krise, sondern eher Chancenzeit. Keineswegs soll dies bedeuten, dass es nicht emotional als schwer, gar mühsam erlebt wird. Sind Stärke beziehungsweise Resilienz erlernbar? Ja.

Der Grundstein für Stärke und Widerstandsfähigkeit in Krisen wird in der Kindheit gelegt. Wichtig ist eine stabile, positiv-emotionale Beziehung zu einer Bezugsperson, ein unterstützendes Erziehungsklima, soziale Unterstützung außerhalb der Familie, Vorbilder und zugleich die Erfahrung(en), dass eigene Kompetenzen und Handlungen das Leben beeinflussen zu können. Außerdem ist es sinnvoll und gut für Kinder, wenn sie lernen, wie sie ihre Gefühle einordnen können und wenn sie Sinnzusammenhänge und Ordnung beziehungsweise Struktur in ihrem Leben erfahren.

Nach Gerald Hüther zeichnet sich ein menschliches Gehirn zeitlebens durch die Fähigkeit aus, einmal im Hirn entstandene Verschaltungen und damit die von ihnen bestimmten Denk- und Verhaltensmuster wieder zu lockern, zu überformen und auch umzugestalten. Das gilt selbst für scheinbar unverrückbare Grundüberzeugungen und/oder Gefühlsstrukturen (Hüther 2005, S. 23).

# Individuelle Resilienz – persönliche Schutzfaktoren und Verhaltensweisen

In der praxisorientierten Auseinandersetzung mit Krisenmanagement und Resilienz hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend das Bild eines Bambus etabliert. In stürmischen Zeiten, also Zeiten der Veränderung, beweist der Bambus die notwendige Beweglichkeit und Flexibilität, ohne dabei an Standhaftigkeit und Stabilität zu verlieren, da er tief verwurzelt ist. Seine eigenen Wurzeln geben ihm Halt und ermöglichen zugleich seine Anpassungsfähigkeit.

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 auf der nächsten Seite dargestellt.

Als Gegenbegriff zur Vulnerabilität (Verwundbarkeit) bezeichnet Resilienz die Widerstandskraft, also die Fähigkeit großen Stress und Druck auszuhalten, Schäden abzuwenden oder die (persönliche, psychische) Gesundheit wiederherzustellen. Jeder Entwicklungsprozess fordert uns in unserer Resilienz, trägt aber zugleich auch zu

**INDIVIDUELLE RESILIENZFAKTOREN**

nach Prof. Jutta Heller

<b>AKZEPTANZ</b>	Ich stelle mich immer der Realität. Was vorbei ist, ist vorbei. Mit Unabänderlichkeiten kann ich mich ganz gut abfinden. Es ist, wie es ist.	✓
<b>OPTIMISMUS</b>	Ich rechne meist mit dem Besten. Ich bin zuversichtlich für meine Zukunft. Ich vertraue darauf, dass es besser wird. Ich mache das Beste draus - gerade, wenn es schwierig wird.	✓
<b>SELBST- WIRKSAMKEIT</b>	Probleme sind Herausforderungen. Ich kann alles schaffen, was ich mir vornehme. Ich bin überzeugt, dass ich Einfluss nehmen kann.	✓
<b>VERANTWORTUNG</b>	Ich weiß, welche Verantwortung ich haben und welche andere haben. Ich frage nicht, wer hat Schuld, sondern: Wie bringen wir das wieder in Ordnung? Ich stelle mich auch unangenehmen Einsichten und frage die Konsequenzen.	✓
<b>NETZWERK- ORIENTIERUNG</b>	Gemeinsam geht's besser. Ich vertraue anderen. Ich bitte um Hilfe, da ich nicht alles alleine schaffen muss. Ich darf auf die Unterstützung anderer bauen.	✓
<b>LÖSUNGS- ORIENTIERUNG</b>	Ich gehe die Dinge an, werde aktiv. Ich weiß, was mir wichtig ist — für meine aktuelle (Lebens-) Situation und auch langfristig. Ich bin mir meiner Wünsche und Visionen bewusst.	✓
<b>ZUKUNFTS- ORIENTIERUNG</b>	Ich plane meine Zukunft. Ich Sorge für mich. Wenn ich mir etwas vornehme, prüfe ich Chancen und Risiken, bevor ich mich für einen Weg zum Ziel entscheide. Ich weiß sehr genau, was meine Ziele sind.	✓

selbiger bei – dies gilt für kleine lokale Entwicklungen und Projekte ebenso wie für globale Veränderungsdynamiken.



## Teambasierte Resilienz – Zusammenhang von Kompetenzfeldern

Im Duden wird der Begriff *Team* beschrieben als eine Personen-  
gruppe, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeitet. (s. Duden 2018).  
Generell ist ein Team ein dynamisches, produktives, soziales System  
(Poggendorf 2012, S. 28 f.): Teammitglieder stehen miteinander in  
Beziehung und interagieren, sodass sie produktive Resultate zum  
(smarten) Ziel führen. Der wirksame Erfolg und die Teamleistung  
hängen dabei meist davon ab, wie ein Team die interne Gruppen-  
dynamik für sich nutzt. Dabei gilt die Grundidee von Teamarbeit,  
dass das Zusammenwirken aller Teammitglieder ein Resultat ermög-  
licht, das jeder Einzelne für sich allein nicht hätte erreichen können.  
Teamarbeit ist vor allem dann die bevorzugte Arbeitsweise, wenn  
die Komplexität zunimmt und den Mitarbeitenden die Gelegenheit  
gegeben wird, bei ihrer Tätigkeit verstärkt Gestaltungsspielräume,  
Mitwirkungsmöglichkeiten und Selbstbestimmungsfelder zu haben  
(Poggendorf 2012, S. 30).

Aus systemischer Sicht verstehen sich Teammitglieder konse-  
quenterweise als Element in einem organisatorischen System, das  
in Wirkkreisen ineinandergreifen kann. Dabei gehören das jeweilige  
System und seine Elemente systemisch zueinander und beziehen sich  
aufeinander. Um ein effizientes und effektives Team aufzubauen,  
sollte auf die Einzelnen geschaut werden. Jede und jeder sollte einge-  
bunden werden und die Gelegenheit erhalten, die jeweiligen Kom-  
petenzen weiterzuentwickeln. Um die Teammitglieder wirksam und  
stärkenorientiert zu fördern, ist ein kompetentes Team notwendig  
(Poggendorf 2012, S. 22). Teamentwicklung findet in der Regel auf  
zwei Ebenen statt: auf der Ebene der Einzelpersonen und auf der  
Ebene des Teams.

Der Prozess der Teamentwicklung wird durch einen Teamentwickler beziehungsweise eine Führungskraft gefördert und unterstützt. Ziel dieser Teamentwicklung ist es, ein funktionstüchtiges, wirksam zusammenarbeitendes, leistungsfähiges sowie belastbares Team aufzubauen. Poggendorf (2012, S. 32) stellt fest, dass es hilfreich ist, wenn zu folgenden Aspekten Konsens herrscht:

- Es gibt ein gemeinsames Ziel, ein gewünschtes Ergebnis, das zusammen erreicht werden soll.
- Die Teammitglieder verstehen, dass jeder unterschiedliche Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen hat. Sodass sich alle im Team gut ergänzen können und damit zu etwas Größerem beitragen.
- Es werden gemeinsame Spielregeln und/oder ein Codex festgelegt. Die Teammitglieder verantworten diese gemeinsam und können die Einhaltung auch einfordern.
- Es gibt ein gemeinsames Führungsverständnis.
- Die Entscheidungsprozesse und die Entscheidungskompetenzen sind transparent und werden eingehalten, sodass agile Arbeitsweisen in der New-Work-4.0-Welt beachtet werden.

Basierend auf vorhandenen Teamdynamiken stehen diese Aspekte regelmäßig auf dem Prüfstand – und sind meist in Form gruppendynamischer Prozesse ersichtlich. Bruce Tuckman hat 1965 das Konzept der Teamuhr mit den folgenden vier Phasen einer Teamentwicklung veröffentlicht:

- *Forming* (auch Gründungs- oder Orientierungsphase genannt)
- *Storming* (auch Konflikt- oder Nahkampfphase genannt)
- *Norming* (auch Organisationsphase oder Phase der Vertrautheit genannt)
- *Performing* (auch Phase der konstruktiven Zusammenarbeit genannt)

Die Arbeit mit der Teamuhr kann hilfreich sein, da es den einzelnen Teammitgliedern klarer wird, wo sie und das Team gerade stehen.

Dabei kann es durchaus zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen. Insgesamt steigert sich aber das Verständnis für die Gesamtsituation. Die Teamdynamiken haben natürlich Auswirkungen auf Motivation, Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität des Teams. Die einzelnen Phasen bedeuten:

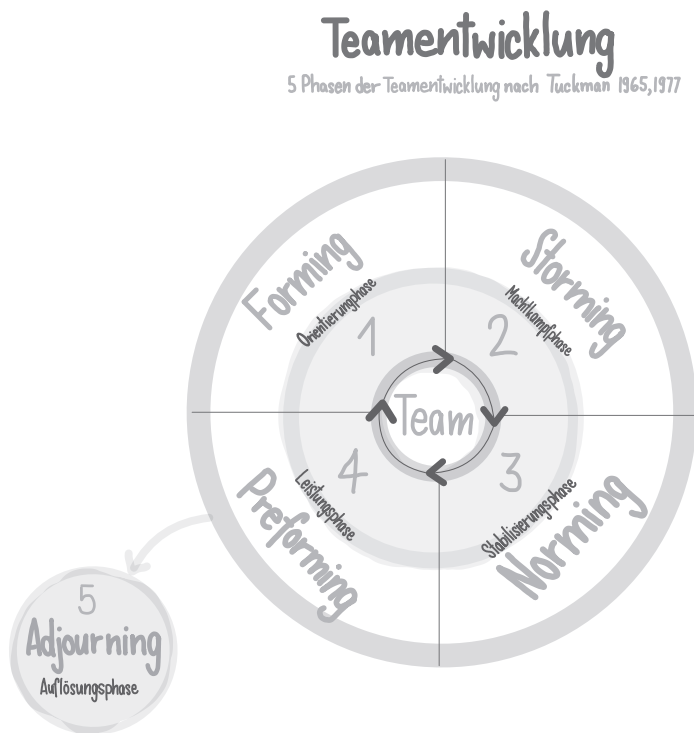
**Forming:** In dieser Phase wird das Team gegründet, setzt sich zusammen. Die einzelnen Teammitglieder treten erst einmal vorsichtig miteinander in Kontakt. Es geht darum, die anderen kennenzulernen. Ein vorsichtiges Abtasten, Höflichkeit und neugieriges Beobachten können kennzeichnend für diese Phase sein.

**Storming:** In der anschließenden Stormingphase werden Macht und Einflussfelder ausgelotet. Gruppen bilden sich innerhalb des Teams, die ähnlich ticken und denken. Das Klima kann durchaus als konfliktierend bezeichnet werden. Es kann zu Unsicherheiten bei einzelnen Teammitgliedern kommen, zu Konfrontationen, zu Schuldzuweisungen und anderem mehr.

**Norming:** In dieser Phase finden meist viele Teammeetings statt, zum Teil werden auch externe oder interne Beratungen hinzugezogen. Strukturen und Verantwortlichkeiten werden auf den Prüfstand gestellt und eventuell neu vergeben. Konflikte werden transparenter und können besprechbar gemacht werden. Der Umgang im Miteinander verändert sich. Häufig herrscht wie in der Stormingphase eine hohe Umtriebigkeit.

**Performing:** In dieser Phase werden vereinbarte Regelungen und/oder Beschlüsse in die Tat umgesetzt. Eine hohe Transparenz mit einem euphorischen Miteinander herrscht vor. Das entstandene Wirgefühl kann hilfreich sein, um die gemeinsame Leistung zu steigern.

Diese Tuckman-Uhr wurde dann 1977 um eine weitere Phase erweitert. **Adjourning** (auch Trennungsphase genannt): Teammitglieder scheiden aus, neue Mitarbeitende kommen ins Team. Das bedeutet, dass der Findungs- und Eingliederungsprozess von vorn beginnt, die Uhr wird dann also jedes Mal neu gestellt.



Daneben gibt es weitere Modelle der Teamdynamiken, die alle den Aspekt gemeinsam haben, dass sich deren Entwicklungsprozesse selten linear darstellen, sondern meist in Wellen bewegen. Idealerweise lässt sich ein Pendeln zwischen den beiden Polen Differenzierung und Integration feststellen, wobei Differenzierung an dieser Stelle als Diskurs zu verstehen ist. Nach einem Diskurs erfolgt in der nächsten Phase die Integration des Gelernten. Dieses Pendeln

zwischen Differenzierung und Integration ermöglicht eine Entwicklung im Team.

Mit dieser Entwicklung können auch die Amplituden größer werden, wenn die Inhalte, die zur Differenzierungsphase führen, stetig wieder integriert werden. Auf diese Weise werden die Handlungsoptionen für die einzelne Person und die Teams mannigfaltiger. Wenn dagegen Teams nur in eine der beiden Richtungen streben, dann droht beispielsweise bei der Integrationsphase der »Wärmetod« (König/Schattenhofer 2006, S. 58 f.) – sprich die Teammitglieder agieren zu homogen. Bei einem Zuviel an Differenzierung drohen Konflikte, die zu dysfunktionalen Teams und nicht performanter Teamarbeit und letztlich zur Auflösung des Teams führen können.

Wenn Teamentwicklung und entsprechend Teamperformance nicht linear verlaufen, sondern eher in Wellen, wie kann dann die Resilienz im Team gefördert werden, um Krisen und massiven Veränderungen wirksam zu trotzen? Welche Kompetenzfelder sind notwendig?

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 eines Teams ist ein dynamischer, aktiver und gestaltender Prozess. Denn je nach Art der widrigen Umstände, Irritationen beziehungsweise Krisen und Anwendung der Coping-Strategien entsteht Entwicklung im positiven Sinne – verbunden mit einer Förderung von vorhandenen Ressourcen. Je schneller eine Bewältigung von Krisen oder widrigen Umständen gelingt, umso leistungsfähiger sind beziehungsweise bleiben Teams. Erfolgreiche Teams haben Muster entwickelt und greifen zügig auf ihre Ressourcen zurück, um widrige Umstände zu bewältigen. Sind Teams dagegen nicht resilient, in dem Sinne, dass sie die widrigen Umstände beziehungsweise Krisen nicht bewältigen können, sind infolgedessen Konflikte und ein Stressverhalten destruktiv – was sich sowohl auf der Ebene des Individuums als auch der des Teams auswirkt.

Welcher der vorher genannten Faktoren der Einzelperson lässt sich auf das Team übertragen? Und gelingt dies überhaupt?

- Sobald sich ein Team als selbstwirksam erlebt, wird das eigene Teamerleben im Sinne von Erfolg und Leistungsfähigkeit greifbar. Dafür können wir als Beispiele den Mannschaftssport heranziehen.
- Das Gefühl der Sinnhaftigkeit im Team wird ebenfalls durch die Frage beantwortet, ob sich die Mühen und die eingesetzte Zeit und Kraft der Teamarbeit auch lohnen. Positiv ist, dass die Sinnstiftung sowohl von einem der Teammitglieder als auch von außen initiiert werden kann.

- Wenn in einem Team bereits resiliente Menschen sind, wirkt sich das auf das gesamte Team aus. Aus neurologischer Sicht unterstützen Spiegelneuronen die Wahrnehmung der Emotionen und damit das Verständnis im Team.
- Eine positive Krisenbewältigung einzelner Teammitglieder fördert ebenfalls die Teamresilienz, da sich das Team und seine Mitglieder systemisch aufeinander beziehen. Das gilt ebenfalls umgekehrt: Eine durch das Team bewältigte Krise fördert die Resilienz der Einzelnen. Das bedeutet, dass sich Resilienz auch im Team trainieren und aneignen lässt.

In Summe ist ein resilientes Team die Grundlage für atmosphärisch gelingende und wirksame Teamarbeit in einem sich permanent wandelnden Umfeld. Themen wie die Zunahme an Geschwindigkeit und dem Grad der Digitalisierung 4.0 im beruflichen Kontexten führen vermehrt zu herausfordernden Umständen, die es gilt, im Sinne der Resilienz zu meistern. Dabei bilden die positiv gemachten Kontrollerfahrungen der Teammitglieder und deren Ressourcen das Fundament, um Resilienz aufzubauen beziehungsweise zu erhalten.

Ebenso ist eine regelmäßige Rückmeldung im Team auf der Basis von Spielregeln ein stabilisierendes Tool um regelmäßig im Dialog zu sein. Hierzu ein konkretes Beispiel, wie mithilfe eines Feedbackbogens die Stabilität im Team erhöht werden kann:

#### BEISPIEL: FEEDBACK-BOGEN FÜR TEAMS (TEAM-WERTE-CODEX)

	STIMMT GENAU				ABSOLUT NICHT
Wir begegnen einander respektvoll und akzeptieren einander als vollwertiges Mitglied.	5	4	3	2	1
Störungen werden von uns klar benannt und nicht unter den Teppich gekehrt.	5	4	3	2	1

In unserem Team herrscht ein gutes Wirgefühl	5	4	3	2	1
Wir äußern Kritik konstruktiv, annehmbar und ohne persönlichen Angriff.	5	4	3	2	1
Informationen tauschen wir offen und ehrlich untereinander aus.	5	4	3	2	1
Jeder unterstützt jeden.	5	4	3	2	1
Alle engagieren sich gleichermaßen für das gemeinsame Ziel.	5	4	3	2	1
Wir unterhalten gute Beziehungen zu anderen Teams.	5	4	3	2	1

Bitte bearbeiten Sie den Kurzfragebogen intuitiv wie folgt:

- Jede Person bearbeitet den Feedback-Bogen für sich.
- Im Anschluss daran gehen die Beteiligten in den Dialog über die Ergebnisse.
- Danach vereinbaren sie konkrete sowie realisierbare Maßnahmen zur Verbesserung.

Dabei geht es um vier wesentliche Verhaltensweisen im Arbeitskontext:

- emotionale Bewältigung
- positive Umdeutung
- umfassende Planung
- fokussierte Umsetzung

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 einzig* wahre Realität/Wirklichkeit gibt, sondern es oft auf die Perspektive ankommt (Schlippe/Schweitzer 2016). Durch



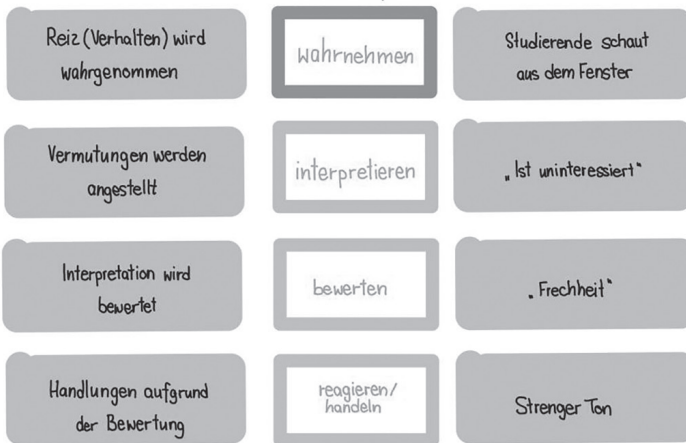
diese Einsicht soll zudem die eigene Selbstwahrnehmung verbessert werden.

### 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 folgende Grafik 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

Auf der Basis der Ausführungen zur teambasierten Resilienz beschäftigen wir uns nun mit der organisationalen Resilienz. Hier soll aufgezeigt werden, welcher Spagat oft entstehen kann zwischen Stabilität beziehungsweise Sicherheit und dem Grad an Flexibilität und damit auch Innovationsfähigkeit. Letztlich nutzt eine Organisation dabei auch ihre Strategie, um durch den Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz die Mitarbeitenden und die Organisation zu stärken. Dabei starten wir mit einigen Leitfragen, 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?

Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, ist es nachvollziehbar, dass der Blick darauf gelenkt wird, was Organisationen tun können, um bestehen zu bleiben und sich damit resilient gegenüber (wirtschaftlichen) Krisen zu zeigen.

Ist der Begriff der organisationalen Resilienz für krisenhafte Fälle in ihrer gesamten Bandbreite anwendbar? Und wie ist dieser im Kontext der Digitalisierung zu betrachten?

Würde Luhmann gefragt werden, dann wäre die Verwendung des Begriffs Krise im Kontext von Organisationen unpassend, was er pointiert zusammenfasst: »Fürs Überleben genügt Evolution« (Luhmann 1987, S. 645). Dennoch: Es gibt zweifellos Situationen in denen der Fortbestand der Organisation gefährdet ist. Luhmann sieht den ausschließlichen Grund im »Sinnverlust« (Luhmann 1987, S. 587) – der Auflösung der Umwelt-System-Differenz infolge des Scheiterns der selbstreferentiellen Beobachtung. Doch sollen Krisen von Organisationen als Phänomen verstanden werden, wird wohl eine etwas breitere Basis benötigt, wobei folgende Bedingungen als Kernelemente gelten: Es gibt eine Belastungssituation und Unterschiede zur Normalität. Die bisherigen Erfahrungen werden infrage gestellt, weil die gute – bisher existierende – Praxis nicht mehr funktioniert. Problemlösungen sind notwendig, die mit den verfügbaren Ressourcen eventuell nicht mehr möglich sind. Der daraufhin zu erwartende Verlust von Stabilität führt zum Verlust von Vertrauen in die Verlässlichkeit von bisher Erlebten und Gelernten. Es kommt zur Auflösung und Deregulation. Eine organisationale Krise ist demnach eine Gefährdung der organisationalen Identität.

Im Konstrukt der organisationalen Resilienz wirken sowohl ein psychologisches, soziologisches und ein wirtschaftswissenschaftliches Verständnis zusammen. Die im März 2017 von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) veröffentlichte Norm im Hinblick auf organisationale Resilienz lautet: »Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren« (ISO-Norm 22316:2017, Über-

setzung Jutta Heller, <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/definition-organisationale-resilienz/>).

In einer resilienten Organisation wird Wissen und Information für jeden zugänglich gemacht. Erfahrungslernen und das Lernen von anderen wird wertgeschätzt, befürwortet und unterstützt. So kann die Organisation sich agil entfalten und weiterentwickeln. Zudem bedeutet geteiltes Wissen eine bessere Entscheidungsreflexion und -findung in Teams. Wenn die Organisation Informationen teilt, dient es dazu, gemeinsam relevante Werte und Ziele des Unternehmens besser zu verstehen und teamorientiert umzusetzen.

Dabei ist die Kommunikationskompetenz von Führungskräften – zunehmend auch Digitalkompetenz – gefragter als je zuvor. Es gilt auf fast alle Fragen, Hinweise und/oder Unregelmäßigkeiten sofort eine adäquate Antwort in Form entsprechender Maßnahmen zu haben. Somit kommen Führungskräfte stärker in die Rolle eines Begleiters, einer Moderatorin, einer Personalentwicklerin, eines Organisationsentwicklers – mit einer Haltung der Bescheidenheit mit Blick auf tatsächliche wirksame Einflussmöglichkeiten. Dabei benötigen wir im Umgang miteinander Begegnungen auf Augenhöhe – jeder mit den eigenen Stärken. Es geht um vertrauensvolle Begegnungen – ohne unterschwellige Botschaften, sondern mit einer positiven Einstellung und Annahme, dass sich jede und jeder eigenverantwortlich motiviert einbringen und engagieren will.

Das bedeutet für Unternehmen, dass in den einzelnen Bereichen konkrete Maßnahmen notwendig sind, um die individuelle und die organisationale Resilienz zu stärken.

Nach der Definition von Erik Hollnagel (2011) bedeutet organisationale Resilienz, dass ein System auf Störungen so reagieren kann, dass es seine Funktionsfähigkeit erhält und Krisen erfolgreich überwindet. Hollnagel hat dafür vier wesentliche Faktoren in einem System definiert. Diese sind Lernen (Learning), Feedback (Responding), Prüfen (Monitoring) und Vorhersehen (Anticipating) und äußern sich in folgenden Schritten:

- Wissen, was zu tun ist.
- Wissen, wonach zu suchen ist.
- Wissen, was zu erwarten ist.
- Wissen, was bereits geschehen ist.

Die vier Säulen der organisationalen Resilienz

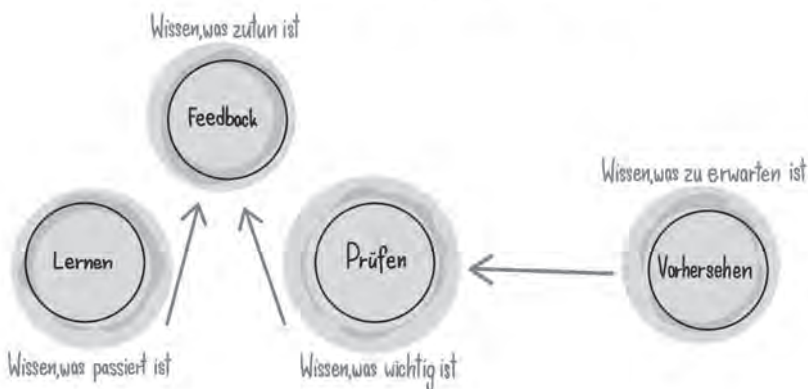


Abbildung in Anlehnung an: Hellingner 2011

Grundsätzlich kann Resilienz als nicht vorhanden oder angeboren betrachtet werden. Sie entwickelt sich durch positive Bezugspersonen und frühe Unterstützung. Sie benötigt vor allem Erfahrungen mit Menschen, die Sicherheit, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit vermitteln. Resilienz ist eine zentrale Eigenschaft unserer Persönlichkeit.

Vor allem wichtige biografische Ereignisse, wie Heirat, die Geburt eines Kindes, Schicksalsschläge oder andere emotionale Ereignisse verändern eine Persönlichkeit. So können zum Beispiel junge Erwachsene deutlich gewissenhafter werden, wenn sie ihren ersten Beruf ergreifen. Verlassen die Menschen den Arbeitsmarkt mit dem Renteneintritt, kann die Gewissenhaftigkeit wieder sinken.

## Resilienz und Lernen

Um mit den veränderten Situationen, die sich gerade durch Covid-19 beschleunigen, umgehen zu können, benötigen Unternehmen eine Kultur des Lernens, auch um die digitalen Herausforderungen meistern zu können.

Lernen bedingt notwendigerweise Veränderungen. Diese Veränderungen erschließen sich in der Beobachtung der Reaktionen der Lernenden auf verschiedene Umgebungsvariablen. Das bekannte Zitat von Benjamin Britten »Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man aufhört, treibt man zurück.« veranschaulicht die Notwendigkeit des Lernens wunderbar. Lernen ist insofern auf das Verbessern der Handlungsvoraussetzungen im Umgang mit den Modernisierungsfolgen beziehungsweise auf das Überwinden von Handlungsbehinderungen gerichtet und versucht, irritierende Situationen neu zu verstehen.

Nach Ernest R. Hilgard und Gordon H. Bower (1973) ist Lernen eine Veränderung im Erleben und Verhalten eines Individuums, die durch wiederholte Erfahrungen in der Interaktion mit der Umwelt zustande kommt – so auch im digitalen Raum. Vorausgesetzt wird, dass diese Veränderung des Verhaltensrepertoires nicht auf neurophysiologische Reifungsvorgänge oder vorübergehende Zustände des Organismus (zum Beispiel Ermüdung, Erkrankung) zurückgeführt werden kann. Lernvorgänge selbst sind demnach nicht unmittelbar beobachtbar, sondern können nur aus dem Vergleich der Reaktionen des Lernenden auf Umweltsituationen geschlossen werden.

Veränderung ist der generelle Indikator für Lernen in allen Lerntheorien. Dabei kann Veränderung Erlernen oder Verlernen beziehungsweise Anpassung oder Fehlanpassung bedeuten. Erfahrungen, auf die sich das Lernen bezieht, sind an Wahrnehmungen und Informationen aus der Umwelt und an deren Verarbeitung durch das Individuum gebunden. Lernen gilt als ein Prozess der Erfahrungs-

bildung in der Auseinandersetzung mit der Umwelt und bezieht sich auf Kognitionen, Emotionen und Verhalten. Hierzu gehören zum Beispiel die Entstehung und Veränderung von Ängsten, Einstellungen, Fähigkeiten zum Problemlösen und Sprachkompetenzen. Die verschiedenen Lerntheorien unterscheiden sich in der Beschreibung und Erklärung der Bedingungen und Faktoren, unter denen Veränderungen und Erfahrungen möglich werden.

Lernstrategien und Lernpraktiken sind stark miteinander verwoben und sollten in Lehr-Lern-Prozessen berücksichtigt werden. Ähnlich wie Kompetenz lässt sich Lernen nicht beobachten. Durch Beobachten von Indizien kann nur indirekt darauf geschlossen werden. Alles, was die Lernenden tun, kann zum Lernen dazu gehören. Ob eine Person etwas gelernt hat oder nicht muss also durch anderweitige Möglichkeiten erschlossen werden. Je nach Studie oder/und Herausgeber unterscheiden sich die Begrifflichkeiten: Einerseits wird von »surface approach« (approaches to learning) und Oberflächenverarbeitungsstrategie (kognitive Lernstrategien) geschrieben, auf der anderen Seite steht der sogenannte »deep approach« beziehungsweise eine Tiefenverarbeitungsstrategie. Oftmals unterscheiden sich die Ansätze zwischen den eher oberflächlichen und eher vernetzenden Verarbeitung zu Lernendem. Daher genügt es für einen Überblick zwischen Oberflächen- und Tiefenverarbeitungsstrategien zu differenzieren. Zu Oberflächenstrategien gehören beispielsweise Repetition. Zu den Tiefenverarbeitungsstrategien gehört eher die Vernetzung von kognitivem Wissen beispielsweise in eigenständigem Organisieren von Inhalten oder der Kontextualisierung von Lerngegenständen. Außerdem kommt noch dazu die metakognitive Strategie, welche festlegt, welche Lernanwendungen und Ressourcen eingesetzt werden. Auch die emotionale Selbstorganisation und -steuerung der Lernenden spielt eine wesentliche Rolle, beispielsweise wie leicht es ihnen fällt, sich zum Lernen zu motivieren oder dabei konzentriert zu bleiben. Die Bandbreite dazu im digitalen Raum wird immer größer. Angefangen bei der simplen Bereit-



stellung von bisher als Printversion angebotenen Lehrmaterialien als PDF-Dokument bis hin zu virtuellen Klassenzimmern, Zoom-Settings mit Breakout-Einheiten, Flipped Classrooms, Podcasts, digitale Whiteboards, Abstimmungstools, Study Guides und anderes mehr. Alle diese unterschiedlichen Darbietungsformen erfordern unterschiedliche Arbeitsweisen mit diesen Angeboten, in Form von neuen Lernanwendungen.

#### INFO: LERNPROZESSE

Abhängig von gewählten Lernmethodik und des jeweiligen Lerntyps, erfolgen in Veränderungsprozessen unterschiedliche Lernprozesse:

- *Instruktionales Lernen*: Erfolgt passiv unter Anleitung oder Anweisung, zum Beispiel das Auswendiglernen anatomischer Begriffe.
- *Kognitivistisches Lernen*: Zielgruppengerechte Aufbereitung und Vermittlung von Lerninhalten durch einen Lehrenden und die selbständige Aufnahme und Verarbeitung der Inhalte durch den Lernenden.
- *Konstruktivistisches Lernen*: Das Lernziel wird vom Lernenden selbst formuliert. Das Individuum generiert sich eigenständig notwendiges Wissen, zum Beispiel durch die Einarbeitung in eine neue Untersuchungsmethodik. Lernen ist somit prozessual.
- *Konnektivistisches Lernen*: Der Lernprozess erfolgt auf sozialer Ebene durch Interaktions- und Reflexionsprozesse. Das Erfahrungswissen anderer wird kommuniziert, individuell aufgenommen und verarbeitet.

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.

- Wissen, was zu tun ist.
- Wissen, wonach zu suchen ist.
- Wissen, was zu erwarten ist.
- Wissen, was bereits geschehen ist.

Die vier Säulen der organisationalen Resilienz

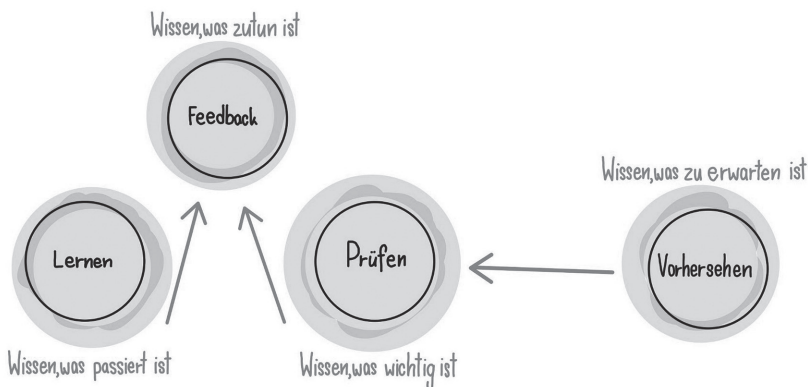


Abbildung in Anlehnung an Hallingerl 2011

Grundsätzlich kann Resilienz als nicht vorhanden oder angeboren betrachtet werden. Sie entwickelt sich durch positive Bezugspersonen und frühe Unterstützung. Sie benötigt vor allem Erfahrungen mit Menschen, die Sicherheit, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit vermitteln. Resilienz ist eine zentrale Eigenschaft unserer Persönlichkeit.

Vor allem wichtige biografische Ereignisse, wie Heirat, die Geburt eines Kindes, Schicksalsschläge oder andere emotionale Ereignisse verändern eine Persönlichkeit. So können zum Beispiel junge Erwachsene deutlich gewissenhafter werden, wenn sie ihren ersten Beruf ergreifen. Verlassen die Menschen den Arbeitsmarkt mit dem Renteneintritt, kann die Gewissenhaftigkeit wieder sinken.

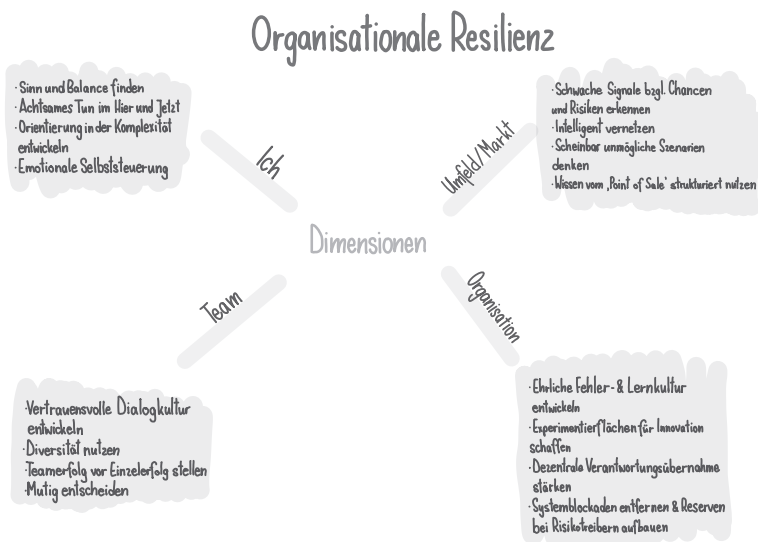
# HALTung – Grundstein einer positiven Krisenwahrnehmung und Umdeutung

Halt in eher haltlosen beziehungsweise krisenhaften Zeiten kann das Individuum durch die eigenen Werte bekommen, das Team durch einen vertrauensvollen Dialogkultur, das System durch ehrliche Fehler- und Lernkultur und das Umfeld durch eine klare SWOT-Analyse, die die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) aufzeigt.

Die gegenüberliegende Abbildung als Big Picture gibt einen Einblick in die Dimensionen und stellt zugleich die ständige Wechselwirkung der benannten Dimensionen dar. Dabei ist zentral, dass es eine Art positive Krisenwahrnehmung gibt und so eine positive Umdeutung stattfinden kann beziehungsweise darf. Allem voran gilt die Haltung des lebenslangen Lernens für jeden Mitarbeitenden in der Arbeitswelt von morgen einen gestaltenden Platz einnehmen möchte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Organisationen sehen sich immer wieder mit Herausforderungen oder Veränderungen oder Krisen konfrontiert – neue Rahmenbedingungen erfordern wirksame Veränderungsprozesse.

Steigende Aufgabenkomplexität, zunehmende Digitalisierung und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen verlangen beispielsweise Entscheidungen unter eher unsicheren Bedingungen. Es hat sich gezeigt, dass einige Organisationen und Individuen neue, manchmal auch krisenhafte Situationen erfolgreicher und daraus gestärkter bewältigen als andere. Die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten zu können, sich schneller von Krisen zu erholen und flexibel sowie wirksame



Lösungen zu entwickeln, werden zusammenfassend als Resilienz bezeichnet – wie wir ausreichend in diesem Kapitel erfahren haben.

Im Weiteren kann festgehalten werden, dass resiliente Unternehmen mit resilienten Mitarbeitenden Vorteile bei der Bewältigung von (unvorhergesehenen und nicht planbaren) Herausforderungen sowie Krisensituationen und können damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger resilienten Organisationen realisieren. Resilienz lässt sich sowohl auf individueller, teambasierter als auch auf organisationaler Ebene entwickeln und stärken. Dabei sollten Unternehmen einerseits die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken sowie einfordern und diese in ihrem Umgang mit Herausforderungen sowie kritischen nahezu krisenhaften Situationen unterstützen (individuelle Ebene).

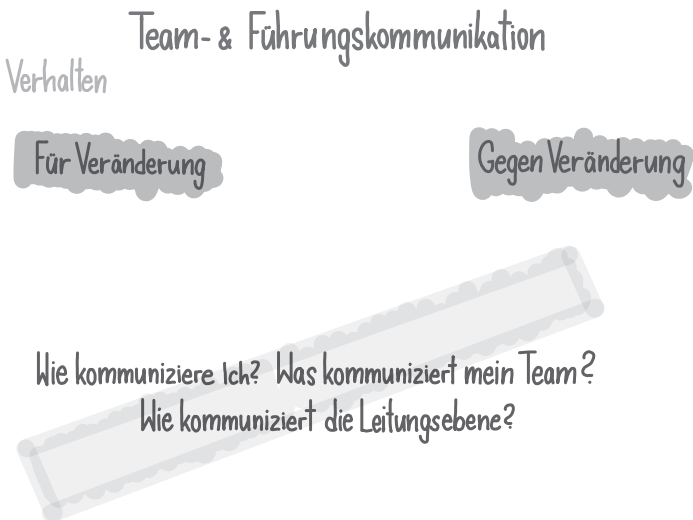
Andererseits sollte eine Organisationen Rahmenbedingungen zum Umgang mit Wandel, Veränderung und Krise auf organisationaler Ebene schaffen, um erfolgreich sowie wirksam zu bleiben. Dazwischen folgt die Teamebene – die durch verstärkte Teammaß-

nahmen in sich gestärkt werden kann. Dabei soll berücksichtigt werden, dass ein jedes Team in eine neue Findungsphase gelangt, wenn Personen das Team verlassen oder neu hinzukommen.

Es ist zu empfehlen, dass alle Ebenen betrachtet werden, um mögliche Veränderungen und Krisen zu überstehen und um das Wohlergehen sowie Wettbewerbsfähigkeit der Organisation sicherzustellen.

Ein essenzieller Erfolgsgarant ist dabei die Team- und Führungskommunikation. Immer wieder neu gilt es die Reflexionsfragen zu stellen:

- Wie kommuniziere ich?
- Was kommuniziert mein Team?
- Wie kommuniziert die Leitungs- beziehungsweise Führungsebene?



Das ganzheitliche System einer individuellen Resilienz der Mitarbeitenden, einer teambasierten Resilienz und einer organisationalen Resilienz von Unternehmen kann aufzunehmende Anforderungen

(digitale Arbeitswelt 4.0, Digitalisierung, Work-Life-Blending et cetera) von morgen vorbereiten. Dabei ist eine transparente und vertrauensvolle Kommunikation ein zentrales Element in nicht greifbaren Zeiten wirksam unterwegs zu sein (hierzu bieten sich zum Beispiel ein virtueller Coffee Talk oder auch »Walk and Talk« an). Eine transparente Ablauforganisation mit Prozesslandkarte und der Beschreibung aller Abläufe können dabei unterstützen und für Klarheit sorgen.

Eine Übung, die übrigens perfekt passt, wäre Journaling.

#### ÜBUNG: ÜBUNG: JOURNALING

Motivieren Sie Ihren Coachee oder Mitarbeitenden nach einem Tag aufzuschreiben, was er oder sie erlebt hat. Welche Dinge waren positiv? Was war vielleicht ein bisschen ärgerlich? Gab es etwas, das traurig gemacht hat? Aber betonen Sie, dass es wichtig ist, sich in erster Linie auf die positiven Aspekte zu konzentrieren und diese genauer zu betrachten. Inwiefern können diese kultiviert werden? Bei den weniger schönen Erlebnissen des Tages können Sie reflektieren, inwiefern Sie diesen auch etwas Positives abgewinnen können, was Sie daraus gelernt haben oder was Sie das nächste Mal vielleicht anders machen können. Vielleicht entdecken Sie auch hinderliche Glaubenssätze während des Schreibens, die Sie ins Positive umkehren können, oder Sie merken vielleicht, dass die Situation im Nachhinein betrachtet gar nicht so schlimm war, wie Sie zunächst gedacht haben.

#### LITERATUR UND LINKS

Duden: Resilienz. <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/resilienz>  
[25.11.2021]  
Eberle, Birgit (2019): Resilienz ist erlernbar. Rendsburg

- Heller, Jutta (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden. Springer
- Heller, Jutta: ISO-Norm 22316:2017. Übersetzung Jutta Heller <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/definition-organisationale-resilienz/> [24.11.2021]
- Hilgard, Ernest R./Bower Gordon H. (1973): Theorien des Lernens 1. Klett, 4. Auflage
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Springer
- Hollnagel, Erik/Woods, David D./Leveson, Nancy C. (Hrsg.) (2006): Resilience engineering: Concepts and precepts. CRC Press
- Huber, Monika (2019): Resilienz im Team. Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung. Springer
- Löhndorf, Andrea (2020): Kintsugi. Die Kunst, schwierige Zeiten in Gold zu verwandeln. Scorio
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. UTB
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V./Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD)/Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW)/Hochschule Fresenius Düsseldorf (Hrsg.): Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung\\_und\\_Projekte/Resilienzkompass.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf) [25.11.2021]
- Poggendorf, Armin: Angewandte Teamdynamik. Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Cornelsen, Berlin, 2012.
- Santini, Céline (2018): Kintsugi. Resilienz. Kailash
- Schlippe Arist/Schweitzer Jochen (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen. Vandenhoeck & Ruprecht
- Walsh, Froma (2006): Ein Modell familialer Resilienz und seine klinische Bedeutung. In: Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl-Auer, S. 43
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2017): Handbuch Resilienztraining. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Beltz, 2. Auflage
- 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



# Resilienz + Führung = ?

Nicht nur der demografische Wandel als Megatrend 4.0 und seine weitere Entwicklung bringen neue Herausforderungen und Anforderungen mit sich. Die Digitalisierung ist in aller Munde und stellt die Arbeitswelt vor neue Herausforderungen. Führen funktioniert nicht mehr rein hierarchisch, sondern ist vielmehr vergleichbar mit »Pässe spielen« beim Fußball. Dieses Spiel benötigt aber veränderte Regeln und neue Betrachtungsweisen. Es ist nicht damit getan, einen Ball in die Runde zu werfen – im übertragenen Sinn –, sondern es muss geklärt werden, welche Chancen, Herausforderungen und Anforderungen dieses Spiel mit sich bringt. Stress und schwierige Zeiten werden innerhalb dieses Modells ebenfalls aufkommen. Die Kunst ist es, eine (gewisse) Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, um in dieser neuen Arbeitswelt zu bestehen. Daraus erschließt sich die These, der ich nun nachgehen werde:

WICHTIG

Resilienz + Führung = zukunftsorientierte Arbeitskultur

Um diese These zu untersuchen, werfe ich zunächst einen Blick auf die neue Arbeitswelt und dann auf die zunehmende Digitalisierung. Im Anschluss daran werden die Themen Leadership 4.0 und Führung genauer beleuchtet, um daraufhin durch den Exkurs der Resilienz die Themenschwerpunkte zusammenzuführen und diese These zu belegen.

Daran anknüpfend gehe ich auf die COVID-19-Pandemie ein, die am 11. März 2020 von der WHO offiziell zu einer weltweiten Pandemie erklärt wurde. Viele sahen das als Krise: Doch dann kam die Pandemie ... Unter diesen dadurch vorherrschenden Faktoren betrachte ich nochmals meine These.

# New Work und Digitalisierung

Die Herausforderungen und Anforderungen an die Arbeitswelt – an die neue Arbeitswelt – werden durch die Digitalisierung größer und weitreichender. Im Mittelpunkt steht dabei die Möglichkeit, zu jeder Zeit, an jedem Ort und mit unterschiedlichen Geräten arbeiten zu können. Es wird deutlich, dass es fließende Übergänge von Erwerbsarbeit und Freizeit gibt und diese gefragter denn je sind. Es ist nicht mehr untypisch, auch am Wochenende zu arbeiten und/oder unter der Woche vormittags mit Freunden das Wetter zu genießen. Allgegenwärtig ist es, der Arbeit nachzukommen, egal zu welchem Zeitpunkt, und auf der anderen Seite die Freizeit zu genießen. Deutlich wird, dass die Digitalisierung die New-Work-Bewegung ermöglicht hat – denn viele Punkte von New Work sind analog nicht anwendbar. Wichtig beim Betrachten dieser Entwicklungsprozesse ist, diese immer kritisch zu hinterfragen und einen geeigneten Umgang zu finden.

Im Folgenden gehe ich daher auf die Begrifflichkeiten der Digitalisierung in der Arbeitswelt, New Work, Work-Life-Blending und auf die Arbeitskultur 4.0 ein und erläutere Besonderheiten.

## DIGITALISIERUNG IN DER ARBEITSWELT

Digitalisierung – ein Begriff, dem kaum noch zu entkommen ist. In der Arbeitswelt schreitet diese in den letzten Jahren immer mehr voran. Dies bedeutet, dass analoge Prozesse nun an vielen Stellen elektronisch unterstützt und (teilweise) automatisiert werden oder digital ablaufen. Verträge oder andere wichtige Dokumente gibt es kaum noch in Papierform, vieles wird ausschließlich digital abgelegt, unterschrieben und weitergeleitet.

Eine eindeutige Definition von Digitalisierung liegt zum aktuellen Stand nicht vor – da der Begriff je nach Kontext mehrere Bedeutungen hat. Dennoch kann festgehalten werden, dass es darum geht, analoge Informationen ins Digitale zu transformieren. Der Prozess, der dahintersteckt, wird als digitaler Wandel bezeichnet und meint den Prozess der Veränderung durch neue Technologien.

INFO: WURUM GEHT ES BEI DER DIGITALISIERUNG?

Festgehalten werden kann, dass es bei der Digitalisierung der Arbeitswelt um folgende Punkte geht:



Optimierung der Prozesse



Einsatz in allen Bereichen



hohe Geschwindigkeit bei Veränderungsprozessen



Veränderung der Rahmenbedingungen



Weiterbildung und Befähigung der Mitarbeitenden

Durch diese – dank Digitalisierungsprozessen angestoßenen – Veränderungen rücken immer mehr die sogenannten Soft Skills in den Vordergrund. Hierzu zählen zum Beispiel Selbst- und Zeitmanagement, analytische Kompetenz, Teamfähigkeit, Lernwilligkeit oder die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Was dies für die Unternehmen bedeutet, haben wir bereits im Kapitelabschnitt »(Weiter-)Entwicklung von Berufen« (s. S. 25) ausgeführt. Wir beschäftigen uns daher nun mit New Work sowie Work-Life-Blending, um im Anschluss daran die Arbeitswelt 4.0 zu definieren.

## NEW WORK

Bereits in den 1970er-Jahren hat Frithjof Bergmann den Begriff New Work geprägt. Er entwickelte das Theoriekonzept der neuen Arbeit. Neu ist New Work demnach nicht, aber dennoch aktueller denn je. Dennoch lässt sich festhalten, dass innerhalb der Forschung noch keine einheitliche Definition vorliegt und die empirische Datenbasis nicht eindeutig ist (Hackl u. a. 2017, S. 1).

New Work meint eine »grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt« (ebd., S. 3). Somit ergibt sich daraus, dass New Work ein neues Verständnis von Arbeit impliziert. Gehen wir noch weiter – New Work meint Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe an der Gesamtheit. Die neuen Arbeitsformen äußern sich in der Praxis als Freelancing, 6-Stunden-Tag, Coworking-Spaces sowie Work-Life-Blending (s. S. 93 f.). Bezeichnend für New Work ist auch New Leadership. Es soll von einer hierarchischen Führung abgesehen und eine Vertrauenskultur mit Empathie erbaut werden. Folgende Faktoren der »Neuen Arbeit« spielen eine entscheidende Rolle.

### INFO. FAKTOREN VON NEW WORK 4.0



(Open) Innovation: Im Mittelpunkt steht, dass Innovationen hervorgebracht werden. Wissen – sowohl internes als auch externes – soll in Einklang gebracht werden. Innovative Ansätze und Ideen werden im Unternehmen gefördert und umgesetzt.



(Hierarchieübergreifende) Partizipation: Nicht mehr der Titel oder die Zugehörigkeit zu einer Abteilung oder Gruppe entscheiden darüber, ob an einem Projekt teilgenommen werden kann. Wichtig ist vielmehr, ob die Person die dafür notwendigen Fähigkeiten und – besonders wichtig – das Interesse mitbringt. Denn nur so können Mitarbeitende mit Leidenschaft und vollem Einsatz arbeiten.



**Coopetition (Cooperation und Competition):** New Work impliziert, dass sich Konkurrenz und Kooperation nicht mehr gegenseitig ausschließen. Es entsteht ein neuer Ansatz von Marktverhältnis: »Zwei Firmen entwickeln gemeinsam ein Produkt, bringen es jedoch zu einem späteren Zeitpunkt unter den jeweils eigenen Markennamen im Wettbewerb zueinander auf den Markt« (Haufe Akademie 2021).



**Sharing Culture und Community-Feeling:** Wissen ist zugänglich für jeden. Netzwerken ist das A und O im Bereich der New Work.



**Mensch:** Arbeiten unter dem Aspekt des New-Work-Konzepts stellt die Menschen in den Mittelpunkt und ermöglicht die Entfaltung der jeweiligen Potenziale und sowie das Einnehmen zentraler Rollen im Unternehmen.



**Work-Life-Balance:** New Work soll das Verhältnis zwischen Arbeit und Privaten in ein ausgewogenes Gleichgewicht bringen.



**Achtsamkeit:** Nicht nur der Erfolg ist wichtig, auch die Gesundheit und die Achtsamkeit auf sich selbst (engl. Mindfulness) erhalten große Beachtung.

(Haufe Akademie 2021)

Richtig angewendet, kann New Work eine Win-Win-Situation sein. Unternehmen, die New Work leben, sind für Mitarbeitende deutlich attraktiver.

Innerhalb der Studie »Arbeitsplatz der Zukunft 2018« (s. Haufe Akademie 2021) konnten folgende Aspekte herausgearbeitet werden:

- Die Initiative zur Umsetzung von New Work betreiben 63 Prozent aller Unternehmen.
- Zu 67 Prozent sind die Human-Resources-Abteilung an der Umsetzung beteiligt.
- Als wichtiger Bestandteil von New Work sehen 34 Prozent der Unternehmen die Veränderung der Unternehmenskultur.

Schlussendlich bietet New Work den Organisationen und allen darin agierenden Mitarbeitenden eine Vielzahl an Chancen und Möglichkeiten, um innerhalb der Arbeitswelt und im Wettbewerb zu bestehen und abzuheben.

### WORK-LIFE-BLENDING

Genau wie der Begriff New Work ist das Work-Life-Blending im Zuge der Veränderungen des heutigen Berufslebens entstanden. Hierbei liegt der Fokus auf der Symbiose von Erwerbsarbeit und Privaten. Zum Beispiel, dass der Rhythmus der Arbeit selbst gestaltet werden kann. Im Gegensatz zur Work-Life-Balance, wo eine klare Grenze zwischen Job und Freizeit gezogen wurde, ist es hierbei ein fließender Übergang.

Die Vorteile von Work-Life-Blending sind zum einen Selbstbestimmung, Flexibilität, Produktivität und zum anderen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das mag aber erst einmal gelernt werden, denn es ist nicht einfach, diese Philosophie zu leben. Klar ist, dass innerhalb dieser Art und Weise zu arbeiten auch Nachteile entstehen. Überstunden, Leistungsdruck, Unklarheit innerhalb der Rollenverteilungen und ein erhöhtes Gesundheitsrisiko sind nur ein paar Punkte, die bei diesem Modell berücksichtigt werden müssen.

Gerade deswegen sehen Arbeitnehmende dieses Arbeitsmodells eher skeptisch. Eine Umfrage von Talents & Trends im Jahr 2015 (s. Warkentin 2021) legt folgende Ergebnisse vor:

- 64 Prozent sehen die Vermischung der beiden Bereiche (Erwerbsarbeit und Freizeit) als problematisch. Denn nur durch eine strikte Trennung könne keiner der beiden Bereiche vernachlässigt werden.
- Die Symbiose der beiden Bereiche würde dazu führen, dass das Privatleben darunter leidet – diese Problematik sehen 70 Prozent der 600 Befragten.

- 40 Prozent der Befragten geben an, durch das Modell regelmäßig Überstunden zu machen.

Viele der Teilnehmenden der Umfragen stellten aber auch fest, dass das Arbeitsmodell Work-Life-Blending ein Karrierepush sein kann und der Dienst nach Vorschrift für eine erfolgreiche Karriere nicht ausreicht. Somit sehen 40 Prozent aller Befragten einen Vorteil bei der Verschmelzung.

Damit Work-Life-Blending gelingt und eben nicht zur Vernachlässigung des Privaten und zu Überstunden führt, sollte folgende Tipps beachtet werden.

#### TIPPS DAMIT WORK-LIFE-BLENDING GELINGEN KANN

- 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.

#### ARBEITSKULTUR 4.0 – FAZIT

Im ersten Teil dieses Buches wird der Wandel der Arbeit vorgestellt und auf die verschiedenen Generationen eingegangen. Auf den Wandel der Arbeit haben vor allem die Globalisierung, die Flexibilisierung und die Digitalisierung einen großen Einfluss. Damit einhergehend stehen die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit im Umbruch.

Feststeht, dass Arbeitskultur nicht einheitlich definiert werden kann – nicht zuletzt, weil der Begriff Kultur sehr breit gefächert ist. In unserem Fall orientieren wir uns an der Definition von Werner Widuckel. Nach ihm meint Arbeitskultur die Werte und Normen, die die individuelle und gesellschaftliche Tätigkeit prägen und sozialen Beziehungen unterliegt (Widuckel 2015, S. 30). Wichtig an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass sich der Begriff der Arbeitskultur von der Unternehmens- und Organisationskultur in Organisationen abgrenzt. Bei der Arbeitskultur wird nicht wie bei Unternehmens- und Organisationskultur auf die Mitarbeitenden von oben eingewirkt, sondern die Kultur wird von den Mitarbeitenden selbst ins Unternehmen getragen (Tietel 2003, S. 47).

Welchen Einfluss Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung auf die Arbeitskultur nehmen, wurde bereits beschrieben. Lebensläufe und Lebensbereiche werden von diesen Faktoren ebenfalls maßgeblich beeinflusst und verändert. Folgende Herausforderungen ergeben sich:

- Bei der Lösung von Problemen muss der globale Hintergrund beachtet und auch auf globaler Ebene betrachtet werden.
- Die sogenannte Work-Life-Balance rückt immer mehr in den Vordergrund. Die beiden Welten – Leben und Arbeiten – können nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden.
- Durch die Digitalisierung entstehen neue Konflikte, Probleme und Fragen. Hier sollte präventiv gearbeitet werden um Eskalationen zu vermeiden (Widuckel 2015, S. 42).

Nur so kann auf die Herausforderungen des Wandels der Arbeit reagiert werden.



## Leadership 4.0

Leadership 4.0 entstand im Zuge der Industrie 4.0. Damit ist gemeint, dass Führungskräfte ihr Verhalten an die Anforderungen einer digitalen Welt anpassen müssen. Oftmals wird der Begriff »digital Leader« in diesem Zusammenhang genutzt. Dies impliziert nicht nur die Nutzung digitaler Medien für das Kommunizieren und Kooperieren, sondern auch den Führungsstil dem digitalen Zeitalter anzupassen (Moskaliuk 2019, S. 13). Johannes Moskaliuk bezeichnet Leadership 4.0 als »eine innere Haltung oder Einstellung, die Führungskräfte ihrer Führungsaufgabe gegenüber haben, wie sie sich selbst und andere sehen, und welche Rolle und Funktion sie in ihrem Team, in ihrer Abteilung, in ihrem Unternehmen einnehmen« (ebd.). Das bedeutet auch, dass Leader 4.0 mehrere Rollen und Funktionen bedienen: die des Managers, des Coachs und als Leader.

Als Manager werden Methoden genutzt, um das angestrebte Ziel zu erreichen. In der Rolle des Coachs geht es vor allem um Beratung und Begleitung der Mitarbeitenden. Das vielschichtige Thema Kommunikation ist hier ein großer Bestandteil. Mit dem Blick auf das große Ganze und die Visionen befindet sich die Führungskraft in der Rolle des Leaders wieder. Wichtig ist es, dass sie sich jeweils die Frage stellen, welche Rolle zum gewünschten Erfolg führt (ebd.).

Festgehalten werden kann, dass Leadership 4.0 auf die innere Haltung Einfluss nimmt, auf Diversität reagieren kann, laterale Führung involviert und die digitalen Medien berücksichtigt. Kurzum lässt sich Leadership 4.0 als eine wertorientierte beziehungsweise wertebasierte Führung bezeichnen, die sich nach den Mitarbeitenden richtet und das Führungshandeln darauf ausrichtet.

## LITERATURTIPP

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.

Wir haben feststellen können, dass mit Leadership 4.0 eine werteorientierte Führung gemeint ist. Doch was meint Führung allgemein und was meint Diversität und laterale Führung? Um diese Fragen erläutern zu können, ist es notwendig die einzelnen Begriffe fassen zu können.

# Führung

Welche Bedeutung Leadership hat, wurde auf den vorangegangenen Seiten bereits dargestellt. Nun stellt sich die Frage, was Führung ist und in welcher Verbindung damit Diversität und die laterale Führung einhergehen? Und wie sich Führung verändert hat?

## WAS IST EIGENTLICH FÜHRUNG?

Was kann unter Führung verstanden werden? Die Frage klingt auf den ersten Blick zunächst recht banal. Aber versuchen Sie diese Frage einmal in einem Satz zu beantworten. Sie werden feststellen, es ist schwieriger als gedacht.

Als Erstes halten wir fest, dass Führung das übergeordnete Ziel eines Unternehmens oder einer Organisation ist. Daher ist die Führung ein wichtiges Tool, um das Unternehmen oder die Organisation erfolgreich zu machen. Und da Führung ein Tool ist und keine alleinstehende Jobbezeichnung, kann sie als Tätigkeit bezeichnet werden, die im Arbeitsalltag mitläuft. Die Führung ist Mittel zum Zweck und wird daran gemessen, wie erfolgreich ein Unternehmen oder eine Organisation ist. Kurzum: Der Erfolg spiegelt die Qualität der Führung wider.

An dieser Stelle möchte ich festhalten, dass in diesem Kapitel mit Führung und Leadership genau das Gleiche gemeint ist. Die US-amerikanische Informatikerin und Computerpionierin Admiral Grace Hopper stellte in diesem Zusammenhang fest: »You don't manage people. You manage things. You lead People.«

Aber was meint Führung beziehungsweise Leadership nun genau? Nach Rolf Wunderer ist Führung die soziale Beeinflussung der Mitarbeitenden, um die Wertschöpfung innerhalb einer Organisation zu erhöhen. Dafür sollen die Potenziale der Mitarbeitenden

genutzt werden (Wunderer 2009, S. 4 f.; Pracht 2021, S. 190). Nach Lutz von Rosenstiel beeinflussen die Führungspersonen die Geführten im Rahmen der Führung. Hierdurch werden die Mitarbeitenden bewegt, Ziele zu erreichen (Rosenstiel u.a. 2020, S. 3). Demnach bedeuten Führung und Leadership, dass Verhalten beeinflusst wird, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Nachdem wir nun geklärt haben, dass Führung und Leadership das Gleiche meinen, möchte ich die Begrifflichkeiten Diversität und laterale Führung genauer beleuchten. Denn diese beiden Begriffe tauchen in der aktuellen Literatur im Zusammenhang mit Leadership gehäuft auf. Dabei kann nur ein Einblick in die Begrifflichkeiten gegeben werden, da jedes Thema für sich sehr umfangreich betrachtet werden kann.

**DIVERSITÄT:** Der Begriff Diversität oder Diversity taucht in unserem alltäglichen Sprachgebrauch immer häufiger auf. Genutzt wird dieser Begriff oftmals, um die Einzigartigkeit eines Menschen zu benennen. Wirklich »falsch« ist dies nicht – Diversität kommt aus dem lateinischen (*diversitas*) und meint Vielfältigkeit. Synonyme sind zum Beispiel Heterogenität, Unterschiedlichkeit, Verschiedenheit und Differenz.

Die Sozialwissenschaft fokussiert sich hierbei auf »individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen« (Abdul-Hussain/Hofmann 2013). Innerhalb der Arbeitswelt bietet das sogenannte Diversity-Management Möglichkeiten, auf die Megatrends zu reagieren und diese zu nutzen. Diversity-Management kann die Zufriedenheit, Loyalität und Leistungsfähigkeit stärken. Ziel dahinter ist es, »erfolgsrelevante Aspekte der Vielfalt in Unternehmen zu identifizieren und den Nutzen von unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, Eigenschaften, Haltung und kulturellen Hintergründen zu erschließen« (Lies 2018).

LATERALE FÜHRUNG: Führung beziehungsweise Leadership haben wir bereits definiert und erläutert. Die neueste Form der Führung ist die Führung 4.0. Teil dieses Führungsstils ist die laterale Führung, die als Führung von der Seite (latus= Seite) bezeichnet werden kann. Demnach zeichnet sich diese Form aus, indem sanft gesteuert wird. Im Fokus hierbei stehen Menschenkenntnisse, Verhandlungsgeschick und Einfühlungsvermögen (Nagel 2019). Daraus resultierend steht die laterale Führung für ein Zusammenarbeiten von Führungskraft und Mitarbeitenden auf Augenhöhe – gleichberechtigt, netzwerkartig und quer zur Hierarchiestruktur (ebd.). Dieser Führungsstil klingt zunächst sehr ansprechend, allerdings verlangt dieser ein hohes Maß an Motivation und Eigeninitiative. Kommt es hierbei zu einer Störung, kann es zu Problemen und Leistungsabfall führen. Des Weiteren bedeutet diese Form für Führungskräfte ein hohes Maß an Anforderungen – die Führungskraft muss trotz der Veränderung das Team führen und die Mitarbeitenden motivieren.

### VERLAUF VON FÜHRUNG 1.0 HIN ZU 4.0

Im Folgenden gebe ich einen kurzen Einblick in die Verlaufsgeschichte von Führung und zeige damit verbundene Veränderungen (s. Abbildung auf der nächsten Seite).

FÜHRUNG 1.0: Die Abbildung lässt bereits deutlich erkennen, was Führung 1.0 bedeutet – die Führungskraft entscheidet. Konkret meint das, dass diese Person als oberste Instanz galt, deren Wort richtungsweisend war und damit »Gesetz«. Auch heute ist diese Art von autoritärer Führung noch in etlichen Unternehmen zu finden.

FÜHRUNG 2.0 ist im Zuge der Globalisierung und der voranschreitenden technischen Möglichkeiten entstanden. Diese Beschleunigung machte sich ebenso bei den Führungskräften deutlich bemerkbar.



Verlauf der Führung von 1.0 hin zu 4.0 (Nina Charlotte Kelle-Gilles 2021)

Mitarbeitende wurden mehr und mehr mit in Entscheidungen einbezogen. Das Delegieren und Koordinieren dieser Verantwortlichkeiten stellt Führungskräfte vor massive Herausforderungen. Daraus resultierend geht zum Teil der Überblick verloren, die Organisation gestaltet sich sehr schwierig, der Alltag wird hektischer. Der sogenannte Verfügbarkeitsfetischismus (Korsten 2021) bedeutet: immer und jederzeit erreichbar sein, egal ob Wochenende, Urlaub oder Feierabend. Diese ständige Erreichbarkeit hat maßgebliche Konsequenzen auf die Psyche.

FÜHRUNG 3.0: Dieser Verfügbarkeitsfetischismus wird allerdings von der Generation Y abgelehnt. Diese legt ihren Fokus auf eine hohe Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben. Diese Generation benötigt eine Führungskraft, die neue Kompetenzen mitbringt: kompetente und gleichzeitig entscheidungsstarke Führung sowie ein hohes Maß an Transparenz sowie die Möglichkeit, bei anstehenden Aufgaben mitzuentcheiden. Dies sind die Merkmale der Führung 3.0.

FÜHRUNG 4.0: Auf Basis dieser Führung 3.0 entstand die jüngste Stufe der Führung – die Führung 4.0. Geprägt vom digitalen Wandel und neuen, dynamischen Teams entsteht ein verändertes Führungsverständnis: Führungskräfte befinden sich nun in der Rolle des Entwickelnden. Zunächst war dieser Ansatz sehr umstritten, weil dies beinhaltet, dass Führungskräfte »entmachtet« werden. Der Fokus verlagert sich vom fachlichen und disziplinarischen Tun hin zur bestmöglichen Entwicklung der Mitarbeitenden.

Bereits 2001 veröffentlichte Toyota einen Richtlinienkatalog unter dem Namen »Toyota Way«. Basierend auf fünf Grundprinzipien waren sie sozusagen der Vorreiter der Führung 4.0. Diese Grundprinzipien umfassen:

- Kreativität als Schlüssel für das Lösen von Herausforderungen nutzen: *Challenge*
- Konsequentes Innovationsmanagement: *Kaizen*
- Am Ort des Geschehens richtige Entscheidungen treffen: *Genchi Genbutsu*
- Allen Beteiligten mit Respekt entgegenzutreten: *Respect*
- Gemeinsam sind wir stärker: *Teamwork*

#### LITERATURTIPP

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

# Führung und Resilienz

Was bedeutet Resilienz überhaupt und was hat das mit Leadership zu tun? So oder so ähnlich könnte die Frage lauten, die in Ihrem Kopf sicherlich aufkam. Um diese Frage zu klären, gebe ich im Folgenden zunächst nochmals eine kurze Definition des Begriffs Resilienz (weitere grundlegende Informationen zum Begriff Resilienz finden Sie im Betrag von Katrin Keller, s. S. 58 ff.). Dann gehe ich auf den Kreislauf der Resilienz ein mit seinen sieben Einheiten und bringe im Anschluss daran Leadership und Resilienz in Kontext zueinander.

## DEFINITION RESILIENZ

Es existieren zahlreiche Definitionen, fest steht aber, dass der Begriff vom lateinischen Begriff »resilire« abstammt und »zurückspringen« oder »abprallen« bedeutet (Thun-Hohenstein u. a. 2020). Wichtig zu beachten ist, dass der Begriff der Resilienz aus der Werkstoffkunde kommt und hier die Fähigkeit von Stoffen meint, nach einer Verformung wieder ihre ursprüngliche Form zurückzuerlangen.

In der Psychologie wird Resilienz als Fähigkeit zu innerer Stärke beschrieben. Auf stressige Situationen, wenn der äußere oder innere Druck steigt, kann leichter reagiert werden. Die Anpassung auf veränderte Anforderungen gelingt schneller. Resilienz ist aber keine Eigenschaft die angeboren ist, sondern es handelt sich um eine Fähigkeit, die sich entwickelt und die trainiert werden kann. Geknüpft ist diese Eigenschaft an zwei Bedingungen, welche als Voraussetzung angesehen werden, um von Resilienz sprechen zu können:

- Es besteht ein herausforderndes Moment.
- Dieser Moment beziehungsweise diese Situation wird erfolgreich bewältigt.



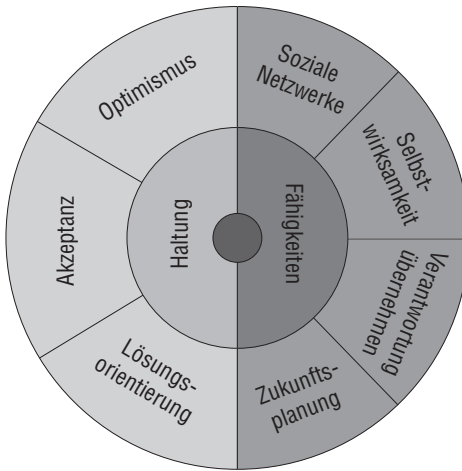
**WICHTIG: MERKE!**

Resilienz und die damit verbundenen Merkmale sind:

- Resilienz ist keineswegs stabil und absehbar.
- Resilienz ist situationsabhängig. Das bedeutet, sie kann nicht auf alle Situationen und Umstände gleichermaßen übertragen werden.
- Resilienz ist ein Prozess, der sich entwickelt und immer nach Anpassung verlangt.

**KREISLAUF DER RESILIENZ**

Interessant ist nun, einen Blick auf den Kreislauf der Resilienz zu werfen.



Kreislauf der Resilienz (in Anlehnung an Gruhl 2008, Darstellung: Nina Charlotte Kelle-Gilles)

Wie anhand der Abbildung zu erkennen ist, teilt sich der Kreislauf in zwei Bereiche: »Haltung« und »Fähigkeiten«. Wird diesen sieben Einheiten Beachtung geschenkt, kann Resilienz durch praktischen Durchleben und Erleben erlernt werden.

HALTUNG besteht aus drei Einheiten:

- *Optimismus* beinhaltet die Fähigkeit, positiv und hoffnungsvoll in die Zukunft zu blicken und an einen guten Verlauf zu glauben.
- *Akzeptanz* meint, im Hier und Jetzt zu leben, Situationen, die nicht veränderbar sind, anzunehmen und die Vergangenheit ruhen zu lassen.
- *Lösungsorientierung*: Darunter verstehen wir, dass nachdem die Situation akzeptiert wurde, nach vorn geschaut und nach einer Lösung gesucht wird.

FÄHIGKEIT unterteilt sich in:

- *Zukunftsplanung*: Um resilient zu agieren, sollten Visionen und Ziele formuliert werden. So kann sich bewusst auf die Zukunft vorbereitet werden.
- *Verantwortung übernehmen*: Hier ist gemeint, dass Initiative gezeigt werden soll. Aktiv einsetzen, um die eigenen Ziele zu erreichen.
- *Selbstwirksamkeit*: In diesem Kreislauf meint Selbstwirksamkeit die Fähigkeit, sich und seine Gefühle zu regulieren und wirksame Strategien zu entwickeln, um mit negativem Stress umzugehen (zum Beispiel unter großen Druck ruhig und gelassen zu bleiben).
- *Soziale Netzwerke*: Um resilient zu sein, sollte sich die Bedeutung nützlicher Beziehungen bewusst gemacht werden. Denn die von Empathie und Wertschätzung gestützte Zusammenkunft vermittelt ein Zugehörigkeitsgefühl und eröffnete Ressourcen zur Bewältigung, die nicht allein gestemmt werden müssen.

Diese Einheiten lassen sich trainieren. Für den letzten Punkt können Sie beispielsweise die folgende Übung machen.

ÜBUNG: ÜBUNG: NETZWERKORIENTIERUNG STÄRKEN

Schreiben Sie 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.

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.

Auch im Team lässt sich Resilienz trainieren. Wenn es beispielsweise um die Übernahme der Verantwortung geht, dann kann die Übung »Wir gehen in die Verantwortung« gemacht werden, die aus dem Buch »Resilienztraining für Führende« (2017) von Sylvia Kéré Wellesiek stammt. Die Übung habe ich leicht abgewandelt. Sie lässt sich auch wunderbar digital durchführen.

ÜBUNG: ÜBUNG: WIR GEHEN IN VERANTWORTUNG

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.

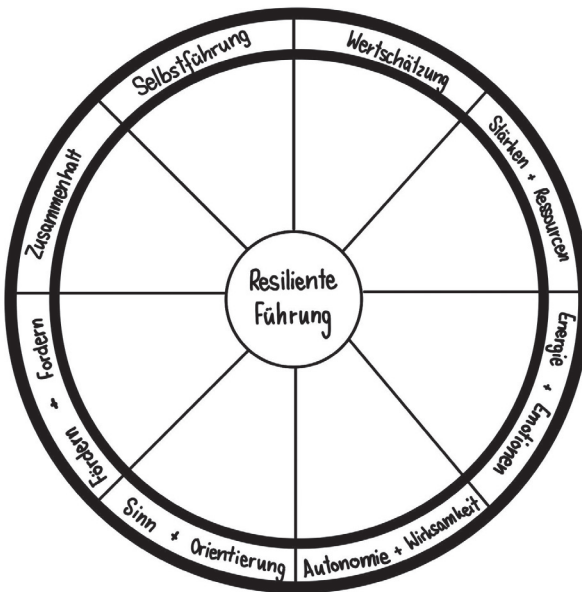
(s. Wellensiek 2017, S. 154 f.)

#### 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.

## RESILIENTE FÜHRUNG

Wie sich die beiden Begriffe Resilienz und Führung in einen gemeinsamen Kontext einbetten lassen, zeigt das an Führungsrad des Resilienz Zentrum Schweiz.



Führungsrad (Nina Charlotte Kelle-Gilles, in Anlehnung an Resilienz Zentrum Schweiz 2020)

Genau wie im Kreislauf der Resilienz zielt das Führungsrad darauf ab, Eigenschaften aufzuzeigen, die eine Führungskraft beherzigen sollte, um resilient zu führen. Es kommt hierbei auf emotionale und geistig Flexibilität an. Dies ist aber keinesfalls eine »Sache« die »gerade mal so« erlernt wird. Es ist vielfältig, anspruchsvoll und benötigt praktische Erfahrungen. Resiliente Führung ist gekennzeichnet durch die Förderung und Forderung der eigenen Resilienz. Dadurch wird diese Art Führung als Ergänzung und Weiterentwicklung von bereits bestehenden Führungsstilen verstanden. Hierbei muss stets die individuelle Resilienz der Führungspersönlichkeit, die Resilienz der Mitarbeitenden und die Teamresilienz gefördert und gefordert werden. Wichtig ist dabei zudem, die Resilienz der Organisation zu betrachten sowie die notwendigen Ressourcen.

Wie bereits erwähnt ist dies keine »Sache«, die schnell umgesetzt werden kann. Dieser Prozess ist vielfältig und anspruchsvoll und sollte von der Führungskraft gestaltet werden, obwohl diese selbst betroffen ist. Aus diesem Grund ist es von hoher Bedeutung, dass die Führungspersonen sich selbst mit Resilienz auseinandersetzen. Denn es ist nachweislich bestätigt, dass je mehr die Führungskraft gestresst ist, desto mehr wirkt sich dies auf das Stressniveau der Mitarbeitenden aus. Auf Basis dessen wurde das oben dargestellte Führungsrad vom Resilienz Zentrum Schweiz entworfen, um Unterstützung und Orientierung im Bereich der resilienten Führung zu geben.

Im Hinblick auf die digitale Resilienz kann dieses Führungsrad ebenfalls Unterstützung bieten. Denn nicht zuletzt brachte die Corona-Pandemie zahlreiche Unternehmen ins Ungleichgewicht. Das Nutzen digitaler Medien wurde dadurch nochmals erheblich beschleunigt, was zu enormen Herausforderungen geführt hat. Dieser Digitalisierungs-Booster manövriert die Resilienz im Bereich der Digitalisierung zu einer unabkömmlichen Kompetenz. Zu Beginn der Pandemie war die Digitalisierung in Unternehmen und Organisationen meist nur eine Debatte und noch nicht vollends umgesetzt. Flächendeckende Homeoffice-Reglungen und etablierte New-Work-Prozesse waren nicht vorhanden und die digitale Transformation steckte noch in den Kinderschuhen. Gerade deswegen ist es vonnöten die digitale Resilienz gepaart mit der resilienten Führung voranzutreiben. Denn mithilfe der Digitalisierung soll bestmöglich gegen unvorhersehbare Krisen (oder eine Pandemie) die Fähigkeit entwickelt werden sich zu »immunisieren«.

Dieser Ausbau der Digitalisierung bedeutet allerdings in vielen Bereichen Stress. Es muss ein Umgang damit gefunden werden, sich dem Entwicklungsprozess anzupassen und den damit einhergehenden Krisen widerstandsfähig entgegenzutreten. Daher ist es bei der digitalen Resilienz besonders wichtig, dass wir uns reflektieren, wie wir täglich mit der Digitalisierung umgehen. Hierzu helfen folgende Fragen:

- Sind wir uns der Auswirkung bewusst?
- Bin ich digital aufgestellt?
- Welche technischen Geräte benutze ich täglich beziehungsweise nie?
- Wie bin ich an soziale Netzwerke angebunden?
- Wie bin ich mit dem, wie ich im Netz sichtbar bin, zufrieden?
- Was würde ich gern verändern?
- Was bereichert und erleichtert mir mein (Berufs-)Leben?

Laut Bundesministerium der Verteidigung muss ein gemeinsames Verständnis der »digitalen Souveränität« (<https://www.bmvg.de/resource/blob/140246/1e0dc3929c81cb5db1d6d8fc8249346f/vertrauenswuerdige-it-element-der-digitalen-souveraenitaet-data.pdf>) entwickelt werden. Sie umfasst folgende fünf Handlungsfelder:

- Einsatz vertrauenswürdiger IT
- Aufbau von Schlüsseltechnologien
- Aufrechterhaltung der zentralen Befehls- und Kontrollfähigkeit
- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Förderung digitaler Kompetenzen

Es ist wichtig, dass sich bewusst gemacht wird, dass dieser digitale Wandel viel Gutes bringt, aber auch einiges, was überdacht werden soll bzw. worüber überhaupt nachgedacht werden sollte. Ganz nach dem Motto: Der schmale Grat zwischen Chance und Verwundbarkeit durch Digitalisierung sollte sich jeder bewusst machen.

### WIE RESILIENT BIN ICH? – EIN SELBSTTEST

Den folgenden Selbsttest nach Ralf Jansen können Sie selbst nutzen und ihn auch im Team einsetzen, um zu sehen, wie resilient die einzelnen Teammitglieder sind.

## ÜBUNG: DER RESILIENZCHECK

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

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

Wie bereits erwähnt, ist es von hoher Bedeutung, dass sowohl die eigene Resilienz als auch die des Teams vorhanden ist, aber auch stets gestärkt wird. Dieser Test kann helfen Handlungsbedarfe sichtbar zu machen und in den aktiven Austausch zu treten.



## Fazit

Digitalisierung, New Work, Work-Life-Blending, Arbeitskultur 4.0, Leadership 4.0, Führung, Diversität, laterale Führung, Verlauf von Führung und Resilienz sind die Themenbereiche, die ich in diesem Buchteil versucht habe in einen gemeinsamen Kontext zu bringen, um die eingangs aufgestellte These »Resilienz + Führung = zukunftsorientierte Arbeitskultur« zu belegen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass gerade im Zuge der Digitalisierung viele neue und herausfordernde Prozesse auf diesen Bereich des Lebens einprasseln. Dem zu entkommen ist schier unmöglich – sozusagen lauert an jeder Ecke die Konfrontation mit der Digitalisierung. Auch oder gerade in der Arbeitswelt macht sich dies deutlich bemerkbar: Prozesse werden digitalisiert, Arbeitsplätze werden zum einen minimiert und zum anderen entstehen völlig neue Berufsbilder. Doch diese Entwicklungen überfordern schnell und bringen die innere Haltung und damit auch die eigene Gesundheit in Ungleichgewicht. Von Führungskräften wird auf der einen Seite Empathie und Mitentscheidung bei Prozessen verlangt, auf der anderen Seite soll dennoch eine klare Abgrenzung der Bereiche stattfinden. Mitarbeitende sollen ihre Arbeit selbst organisieren und einteilen, selbstbestimmt arbeiten und dabei die beste Leistung erbringen – auch dies kann schnell zur Überforderung führen. Kommt dann noch eine negative Stresssituation hinzu, gerät das noch neue Gerüst schnell ins Wanken. Hier greift die Theorie der Resilienz beziehungsweise des resilienten Führens. Mithilfe der beschriebenen Einheiten des Kreislaufs der Resilienz kann es gelingen, die Fähigkeit zu erlangen, gestärkt aus Krisen hervorzutreten und mit belastenden Umständen richtig umzugehen.

Das unterstreicht meine These, wie wichtig Resilienz und die entsprechende Führung für eine zukunftsgerichtete Arbeitskultur sind.

Es ist natürlich kein Schalter, der umgelegt wird, und resiliente Führung funktioniert sofort für alle – allerdings ist es ein Weg, der eingeschlagen werden kann, um auf eine zukunftsorientierte Arbeitskultur hinzusteuern.

## Krise: Doch dann kam die Pandemie ...

2021 befinden wir uns immer noch in einer Pandemie, die bereits seit vielen Monaten unser Leben bestimmt und weiterhin noch bestimmen wird. Corona ist allgegenwärtig und wirkt sich auf unser Leben und damit auf unsere Arbeit aus. Hiermit ist zwar meine These nicht hinfällig – allerdings erfordert diese eine neue Betrachtungsweise.

Ja, eine neue Form der Führung – Leadership 4.0 – gepaart mit Resilienz kann eine zukunftsorientierte Arbeitskultur schaffen. Doch in Zeiten einer Pandemie muss ergänzt werden: Arbeiten in der Coronazeit ist ein anderes Arbeiten und verlangt daher von Führungskräften und Mitarbeitenden gänzlich neue Ansätze. Deshalb rückt der Faktor Resilienz immer mehr ins Zentrum. Eine repräsentative Studie von AVANTGARDE Experts zeigt die Arbeitswelt während der Pandemie 2020 und 2021. Hierzu wurden 1 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter zwischen 18 und 69 befragt. Diese hatten während der Pandemie zumindest an einigen Tagen die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Dabei stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Befragten (62 %) sich im Homeoffice entspannter fühlen und mehr Zeit für Hobbys, Familie und Freunde haben. 70 % gaben an, einen stressfreieren Start in den Tag zu haben und 62 % gelingt eine bessere Zeiteinteilung und damit wird die Produktivität gesteigert. Zufriedener mit der Arbeit im Homeoffice waren 49 % der Befragten und 59 % waren entspannter. 62 % gaben an, dass fehlende Sozialkontakte eine negative Begleiterscheinung ist. 42 % der Befragten sehen es als problematisch an, im Homeoffice Privates und Berufliches zu trennen. Parallel dazu geben 31 % zu, sich weniger motivieren zu können. Des Weiteren antworteten über 80 %, dass sie mit der Umstellung ihres Unternehmens auf digitale Kanäle seit Beginn der Pandemie zufrieden bis sehr zufrieden sind.

Aber was ist mit den Berufsgruppen, denen Homeoffice innerhalb der Pandemie nicht zugänglich ist? Beispielsweise Pflegende Berufe, Fließbandarbeiterinnen oder Arbeiter in der Instandhaltung? Diese werden in den Studien nicht berücksichtigt!

Nach einigen Gesprächen mit Personen aus diesen Branchen – darunter auch Führungskräfte – zeichnet sich ein eindeutiges Bild ab. New Work ist in Zeiten einer Krise nicht gewünscht. Die Mitarbeitenden fordern dort nach der alten Führung.

Gehen wir geschichtlich zurück, zeichnet sich dieser »Rückschritt« immer wieder ab. Menschen benötigen in Zeiten einer Krise einen Halt. Manche suchen diese in der Religion, andere benötigen Führung, um Sicherheit zu erlangen. Die Ängste, den Job zu verlieren oder aber dem Druck nicht gewachsen zu sein, sind allgegenwärtig. In einer solchen Zeit kann daher nicht von neuen Wegen gesprochen oder sie gar gelebt werden. Viel wichtiger ist hierbei – und dies widerlegt ganz und gar nicht meine These – alte Führung gepaart mit neuen Ansätzen, gepaart mit Resilienz den Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen, um auf eine nach der Pandemie zukunftsorientierte Arbeitskultur hinzuarbeiten.

#### LITERATUR

- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, Maïke (2011): Resilienz. 2. Auflage. Ernst Reinhardt
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Fachmedien
- Moskaliuk, Johannes (2019): Beratung für gelingende Leadership 4.0. Praxis-Tool und Hintergrundwissen für Führungskräfte. Springer Fachmedien
- Rosenstiel, Lutz von (2020): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/Domsch, Michel E./Regnet, Erika (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 8. Auflage. Schäffer-Poeschel, S. 3–27
- Thun-Hohenstein, Leonhard/Lampert, Kerstin/Altendorfer-Kling, Ulrike (2020): Resilienz – Gesichte, Modelle und Anwendung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 19, 7–20

- Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. In: Eva Senghaas-Knobloch; Wilfried Müller (Hrsg.): Arbeitsgestaltung. Technikbewertung der Zukunft. Band 14. Münster: LIT, S. 47
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2017): Resilienztraining für Führende. So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter. 2. Auflage. Beltz
- Wunderer, Rolf (2009): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 8. Auflage. Springer
- Wustmann, Corinna (2004): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beltz
- Widuckel, Werner (2015): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. In: Werner Widuckel, Werner u. a. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 30

#### LINKS

- Abdul-Hussain, Surur/Hofmann, Roswitha: Begriffserklärung Diversität. <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/begriffserklaerung.php> [20.11.2021].
- AVANTGARDE Experts: »Corona Studie 2021: Homeoffice – heimlicher Star oder stiller Verlierer?«. <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/studie2021/> [09.11.2021]
- Baden-Württemberg Stiftung gGmbH: Digitalisierung der Arbeitswelt. <https://www.expedition.digital/digitalisierung-arbeitswelt/> [09.11.2021]
- Haufe Akademie: New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? <https://www.haufe-akademie.de/new-work> [09.11.2021]
- Jansen, Ralf: Resilienz für Führungskräfte – gesunder Performance steigern. <https://www.jbt.de/resilienz-fuer-fuehrungskraefte-gesund-performance-steigern/> [11.11.2021]
- Korsten, Harald: Abschied vom Vorgesetzten. (Digitaler) Wandel erfordert agile Teams in holokratischen Strukturen. <https://www.grundig-akademie.de/abschied-vom-vorgesetzten-digitaler-wandel-erfordert-agile-teams-in-holo-kraetischen-strukturen> [26.11.2021]
- Lies, Jan: Definition Diversity Management. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diversity-management-53993/version-277052> [20.11.2021]
- Nagel, Martina: Laterale Führung: Gemeinsam zum Ziel. <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/laterale-fuehrung-gemeinsam-zum-ziel/> [09.11.2021]
- Warkentin, Nils: Work-Life-Blending: 3 Maßnahmen zur Umsetzung. <https://karrierebibel.de/work-life-blending/#Bedeutung-Was-ist-Work-Life-Blending> [09.11.2021]

# Teil 4

## **Permanente Veränderung nachhaltig meistern**

ROLF DREIER

# Erfahrungen, Erkenntnisse, Sichtweisen

Die heutige digitale Realität hat sich schrittweise entwickelt. Ich arbeite seit über 20 Jahren im Bereich der Digitalisierung und habe somit alle bis dato stattgefundenen drei Phasen der Digitalisierung praktisch durchlebt.

ERSTE PHASE: Die erste Phase war die sogenannte Entmaterialisierung von Dokumenten und Medien wie Schriftstücken, Fotos, Musik und Filme. In dieser Zeit wurde das papierlose Büro (ePaper) diskutiert und das Internet erfunden beziehungsweise es kam wirtschaftlich zum Einsatz.

ZWEITE PHASE: Aufgrund des damals enormen Anstiegs der virtuellen Werte (Digital Assets) sowie der einfachen Kopier- und der schnellen Verbreitungsmöglichkeiten entstand in der zweiten Phase der Bedarf an Informationssystemen zur effektiven und effizienten Verwaltung und Nutzung dieser Assets. In diesem Zusammenhang wurden konsequenterweise eine Reihe von spezifischen IT-Systemen entwickelt und eingeführt (beispielsweise fürs Management von Bildern, Akten und Kundeninformationen). Über die Internet-Technologie wurden Informationen und Dateien mittels Web-Portale öffentlich (Internet) und geschützt (Intranet/Extranet) ausgetauscht, Transaktionen via Web-Shops durchgeführt, Bekanntschaften mittels Social Media ermöglicht beziehungsweise gepflegt. Das Smartphone verband und verbindet uns bis heute permanent ortsungebunden mit dieser virtuellen Welt. Das IT-gestützte Arbeiten war mittlerweile so zuverlässig geworden, dass Geschäftsprozesse teilweise oder sogar komplett virtualisiert wurden. Das Arbeiten wurde mittels Informationssystemen wie Web-Content-Management-Systeme für die Website-Pflege

und Adressdatenbanken für die Kunden- und Interessentenverwaltung effizienter gestaltet.

DRITTE PHASE: Quasi schleichend wurden diese virtuellen Möglichkeiten in unsere »nicht digitale« Welt eingebettet und wir befinden uns somit bereits seit einigen Jahren in der vernetzten digitalen Realität. In dieser jetzigen dritten Phase wurden und wird die Prozessunterstützung weiter ausgebaut und disziplinübergreifend sowie – soweit wie möglich – vollautomatisiert gelöst. Überlebensfähige Geschäftsmodelle und (Service-)Produkte sind bis auf wenige Ausnahmen nur noch mittels eines enormen und gesicherten IT-Einsatzes möglich. Als IT-basierte (versus IT-unterstützte) native Digital-Unternehmen geben die globalen Plattformvorreiter Google, Amazon, Apple und Meta (bis 2021 Facebook) den tradierten Unternehmen die Taktrate vor. Die sogenannte Digital-Transformation hat mittlerweile einen so hohen technologischen Reifegrad erreicht, dass dieser weitestgehend als abgeschlossen ansehen werden kann. Wenn ich mich umschaue, stelle ich mehr und mehr fest, dass die Digitalisierung bereits real geworden ist. Viele Dinge wurden umgesetzt, die vor Jahren noch in weiter Ferne lagen oder als Utopie galten. Was mich besonders fasziniert, ist, dass diese real gewordene Digitalität mittels Sensoren, Kameras und virtueller Zwillinge (digitale Repräsentanten von Produkten, Werkzeuge, Maschinen, Anlagen und Gebäuden et cetera) gesteuert durch Software wie ein Computerspiel betrieben werden (können).

#### LITERATURTIPP

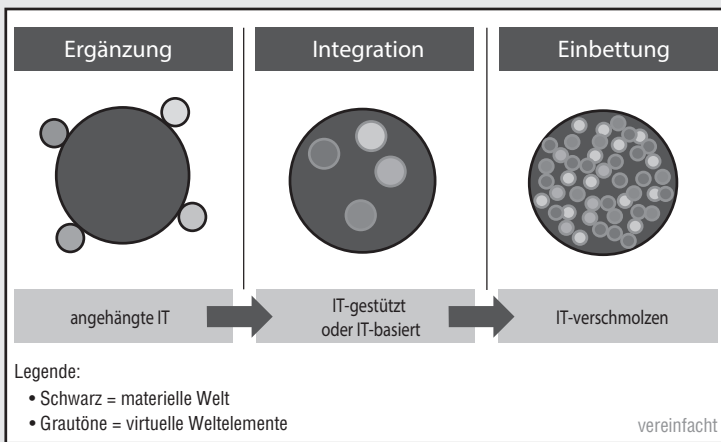
In seinem Buch »Kultur der Digitalität« (2016) beschreibt Felix Stalder Digitalität als hybride Vernetzung analoger und digitaler Realität/ Materialität und verweist auf die Bedingungen, unter denen die Menschen in einer digitalen Kultur leben. Er beleuchtet sowohl historische Wurzeln als auch politische Auswirkungen dieser Entwicklung.



Lediglich die Transformation in den Köpfen der handelnden Menschen (kritisches Denken in Zusammenhängen und ausbalanciertes Handeln) scheint der technischen Entwicklung zeitverzögert zu erfolgen. Durch die Einbettung der digitalen in die materielle Welt geht es nun darum, sich als Person und Organisation in der virtuellen Realität zu behaupten und diese aktiv zu gestalten.

#### INFO: ENTWICKLUNGSPHASEN BIS ZUR HEUTIGEN DIGITALEN REALITÄT

##### Entwicklungsphasen bis zur heutigen digitalen Realität



##### Entwicklungsphasen der Digitalität (Darstellung: Dreier)

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

Dies verändert die Anforderungen an führende und geführte Personen. Die sich immer rascher verändernde Welt kann durch den Menschen nur durch die systematisch ausgewogene Kombination von speziellen und universell einsetzbaren Kompetenzen und Kapazitäten gemeistert werden. Beispielsweise lassen sich funktionsübergreifende Team-in-Teams-Strukturen nur indirekt führen und können nicht hierarchisch gesteuert werden. Einzelne Personen und Arbeitsgruppen bilden durch ihre selbstgesteuerte Zusammenarbeit mit anderen Personen und Arbeitsgruppen moderne Wertschöpfungsketten. Es mangelt nicht an Beispielen, die die Veränderung von Wertschöpfungsketten und Branchen verdeutlichen. Nehmen wir beispielsweise die Baubranche: Gebäude können heute mittels BIM (Building Information Modeling) digital geplant, gebaut, betrieben und am Ende des Gebäudelebenszyklusses zurückgebaut werden. Wie die neue Arbeitswelt von Architekten, Bauherren, Handwerker und Betreibern beziehungsweise Nutzern aussieht, lässt das Beispiel des ersten bewohnbaren 3D-Druckhaus in Deutschland erahnen.

#### BEISPIEL: 3D-DRUCKHAUS

In anderen Ländern wie beispielsweise in Dubai, China, Russland oder Südamerika entstanden in den letzten Jahren bereits mehrere Gebäude aus dem Drucker. Im September 2020 war es dann hierzulande im nordrhein-westfälischen Beckum soweit: das erste Haus mittels 3D-Betondruck. Das zweigeschossige Einfamilienhaus mit etwa 160 Quadratmetern Wohnfläche wurde im Juli 2021 fertig.

- <https://www.dabonline.de/2020/11/26/3d-betondruck-deutschlands-erstes-wohnhaus-wird-gedruckt-beckum-beton-peri/>
- <https://www1.wdr.de/fernsehen/lokalzeit/muensterland/videos/video-d-druckerhaus-in-beckum-fertig-100.html>

Auch wenn noch nicht alles nahtlos ineinandergreift und automatisiert erfolgt, ist jedoch bereits an den heutigen Möglichkeiten der

Baubranche zu erkennen, wo die Reise hingehen wird. Ganz nach dem Motto von Carly Fiorina, ehemals CEO von Hewlett-Packard (HP): »Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.«

Bleiben wir beim Bau: Auch wenn die handwerkliche Leistung noch (lange) durch Menschenhand erledigt (werden) wird, kann auch die Baubranche nur mittels IT wettbewerbsfähig agieren. Die Beratung und der Verkauf erfolgen via Web-Konferenzen und mittels virtuell begehbaren Räumen. Schulungen der Monteure und Einweisungen der Kundschaft werden nach Bedarf via Video-Tutorials ad hoc vermittelt. Mithilfe unterschiedlicher Bauvorhaben-Management-Systeme wird die Projektarbeit gestaltet. Das Material wird situationsabhängig gemäß realem Baufortschritt bestellt und geliefert. Dies sind nur einige Beispiele, die den IT-Einsatz in der Baubranche aufzeigen. Sie machen sichtbar, dass auch die Handwerker mehr und mehr IT-Know-how aufgebaut haben und weiter ausbauen müssen, um erfolgreich zu bleiben. Um diesen sehr dynamischen Anforderungen gerecht zu werden, werden Personen benötigt, die diesen Veränderungen begegnen wollen und können.

So wie der Baubranche geht es gleichermaßen allen anderen Branchen. Ohne genau zu wissen, welche konkreten Aufgaben perspektivisch gelöst und welche Kompetenzen hierfür benötigt werden, sind heute bereits Entscheidungen mit kurz-, mittel- und langfristiger unternehmerischer Relevanz zu treffen.

### **ANGEPASSTE ARBEITSWEISE AUFGRUND DER DIGITALISIERUNG**

Bei meinen bisherigen beruflichen Tätigkeiten war ich zum einen Geschäftsführer, Interims-Manager, Stabsstellen- und Abteilungsleiter und habe zum anderen Teams, Abteilungen und Unternehmen aufgebaut. Bei all diesen Funktionen ging es darum, die durch digitale Möglichkeiten ausgelösten Veränderungen mitzugestalten oder auf Veränderungen zu reagieren. Rückblickend bewertet, habe ich

festgestellt, dass mein Erfolg als Gesamtverantwortlicher nicht darin lag, die Arbeit detailliert zu planen und zu kontrollieren. Stattdessen übertrug ich diese Umsetzungsverantwortung für das Ergebnis vertrauensvoll an die interdisziplinär besetzten Teams. Damit diese optimal arbeiten konnten, sorgte ich für die entsprechenden Arbeitsbedingungen und unterstützte beim Erwartungsmanagement. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass ich mich weniger damit beschäftigte, wie und wofür die neuen Technologien gewinnbringend eingesetzt wurden, sondern darum, dass die jeweiligen Arbeitseinheiten (Einzelpersonen, Teams, Abteilungen und ganze Organisationen) wirksam agieren konnten. Ich befasste mich also damit, wie der jeweilige Betrieb gestaltet wird und wie Personen und Personengruppen selbstverantwortlich entscheiden und handeln können.

Neben der Wirksamkeit war und ist mir wichtig, dass jeder Mensch beständig leistungsfähig bleibt und zufrieden an den richtigen Themen (interner und externer Bedarf) arbeitet. Ich entschied mich daher für den indirekten Führungsstil und sorgte bei »meinen« mitwirkenden Personen für vitale Selbstwirksamkeit (vital im Sinne von höchste Leistungskraft entfalten).

Es war und ist stets mein Ziel, Aufgabenstellungen so zu gestalten und umsetzen zu lassen, dass die Motivation der Beteiligten erhalten beziehungsweise geweckt sowie ausgebaut wird. Diese Herangehensweise war vor Jahren (insbesondere bei marktführenden Industriefirmen und Behörden) zu progressiv und konnte zunächst nur als Nebenaufgabe betrieben werden. Dies war ein Spagat, da in der Berufswelt das Ergebnis und nicht die Qualität der Arbeitsatmosphäre bewertet wird. Spagat auch deswegen, da nur eine sensible ausbalancierte Kombination von Arbeiten an der konkreten Umsetzung und Arbeiten am Arbeitsrahmen und der Art der Zusammenarbeit zum zugesagten Ergebnis führte. Durch die erfolgreiche Erledigung der mutmaßlichen Nebenaufgabe konnten die Hauptaufgaben reproduzierbar erfolgreich erledigt werden, was mir die Freiheit verschaffte, meine Leitungs- und Führungsaufgabe weiter gemäß meiner Befähigung

gung und Leidenschaft zum Wohle der mitwirkenden Personen und der gesamten Organisation zu optimieren. Daraus entwickelte sich meine Schlüsselkompetenz und das Leistungsversprechen gegenüber der obersten Leitung, bei der vitalen Wirksamkeitsgestaltung transparent und zuverlässig zu unterstützen. Hierzu unterstützte ich hinsichtlich der Machbarkeitserzeugung und begleitete die Ermittlung und Priorisierung von Themen.

Grundlegend ist: Die wichtigen und dringlichen Themen werden selbstverantwortlich durch die mitwirkenden Personen und Teams dynamisch realisiert. Dieses Vorgehen habe ich nicht im Vorfeld erlernt, sondern durch praktische Erfahrungen explorativ durchlebt und im engen Dialog mit den Beteiligten eingeübt. Wie es sich mittlerweile herausstellt, können diese Erfahrungen und Vorgehensweise bestens für die heutige und zukünftige sehr hohe Dynamik der Arbeitswelt genutzt werden. Der Bedarf an Leistungen zur Gestaltung von Arbeitsatmosphären ist in den letzten Jahren stetig angestiegen. Auf Basis intrinsischer Motivation konnte ich bereits viele Jahre lang entsprechende praktische Erfahrungen in Zeiten sammeln, in denen das Arbeiten an der Atmosphäre, dem Rahmen und der Orientierung an den menschlichen Bedürfnissen noch nicht so explizit notwendig beziehungsweise akzeptiert war wie heute.

Im Zusammenhang mit dem Schreiben dieses Beitrags habe ich mich gefragt, warum ich bereits lange bevor es en vogue war, Arbeitsumgebungen mitarbeiterzentriert gestaltete. Ich vermute, dass die inspirierenden Gespräche mit meinem Vater Rudolf W. Dreier und die Teilnahme an den Vorlesungen meines damaligen Organisationsprofessors Professor Dipl.-Ing. Klaus Peter Emde als Quelle für meine Sichtweise sorgten: wirtschaftliches Handeln und zufriedenes Arbeiten in Balance bringen zu wollen. Damals war mir gar nicht bewusst, dass die diskutierten Ansichten und Gesprächsinhalte solche innovativen Sichtweisen waren und somit (noch) nicht in die Zeit passten. Besonders in Erinnerung geblieben sind mir folgende Aussagen, die mich stets durch mein berufliches Leben begleitet haben:

- 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 kann Berge versetzen.
- Handle nie gegen deine persönlichen Werte.

An diesen Aussagen habe ich mich stets orientiert, wenn ich schwierige Aufgabenstellungen zu lösen hatte. Die Qualität der Interaktionen, die Vitalität der Akteure und die Arbeitsatmosphäre bestimmen aus meiner Sicht maßgeblich die Effizienz und Effektivität von Organisationen.

Gern möchte ich meine praktischen Arbeitsgestaltungs- und indirekten Führungserfahrungen sowie praktikablen Vorgehensmodelle an die Leserschaft dieses Beitrags weitergeben. Durch eine ausbalancierte Kombination von Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit kann für eine vitale Wirksamkeit gesorgt werden. Meine Schilderungen liefern Argumentationshilfen, um gegenüber tradierten Meinungen bestehen zu können und sie sollen für die Gestaltung eigener individueller Situationen inspirieren.

Es gibt keine einfache Entscheidungs- und Handlungsschablone, dafür ist die digitale Realität zu komplex und die Einstellungen der Handelnden zu vielschichtig. Es geht darum, Sie zu ermutigen, sich mit der verwobenen materiellen und virtuellen Welt auseinanderzusetzen, menschliche Einstellungen zu berücksichtigen und eigene Handlungsfähigkeiten zu entwickeln.

## Enttäuschungen vorbeugen

Im ersten Kapitel berichtete ich über meine beruflichen Erfahrungen und die sich hieraus über die Jahre entwickelnden persönlichen Erkenntnisse und Sichtweisen. Diese Hintergrundinformationen sollen dazu dienen, den Praxisbezug zu untermauern. Zusätzlich wurde die Einsatztauglichkeit dieser Überlegungen für Veränderungsvorhaben durch den Einsatz bei verschiedenen Konstellationen erprobt und durch unzählige Gespräche mit Sparringspartnern und Mitwirkenden weiterentwickelt und konkretisiert.

In diesem Kapitel geht es nun darum, die häufigsten Gründe für enttäuschend verlaufende Veränderungsvorhaben zu kennen, zu erkennen und diesen wirksam begegnen zu können. Hierbei fokussiere ich auf die – aus meiner Sicht häufig übersehenen beziehungsweise ignorierten – Enttäuschungsgründe. Meist entstehen diese aus einer Kombination aus einer fehlenden oder mangelhaften gemeinsamen Definition von Ziel-Zweck-Verständnis, Leistungsverpflichtung sowie der Bewertung eigener und anderer Kapazitäten und Wirkungsgrade. Hinzu kommt die häufig vorzufindende Unerfahrenheit hinsichtlich erfolgreich verlaufender Veränderungsvorhaben der Anfordernden und der Umsetzenden. Um diese Unerfahrenheit zu kompensieren und für Entscheidungs- und Handlungssouveränität zu sorgen, hält das dritte Kapitel einen praktikablen »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung« bereit.

Auf folgende sehr zu empfehlenden Methoden und Themen, die zur Gestaltung der Zusammenarbeit, der Projektarbeit und von Veränderungsmaßnahmen im Allgemeinen nützlich sind, gehe ich im Einzelnen nicht ein:

- WIBR-Modell zum aktiven Zuhören nach Lyman K. Steil
- Gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg
- Konfliktmanagement, beispielsweise nach der LEAF-Methode
- Stakeholder-Management

- Aufgabenmanagement wie »Getting Things Done« von David Allen
- Gestaltung der Projektarbeit nach Wasserfall, Agil oder Hybrid
- Veränderungsmanagement, beispielsweise das 8-Stufen-Modell nach John R. Kotter

Es existieren bereits viele sehr gute Publikationen und Trainingsangebote zu diesen Methoden und Themen. Ich empfehle daher sich präventiv – spätestens situationsbezogen – mit diesen zu beschäftigen. Kombiniert mit den Informationen und Empfehlungen auf den folgenden Seiten, stärken Sie Ihren Handlungsspielraum zur praktikablen Behandlung von Enttäuschungen merklich. Der beste Weg, um Konflikte zu lindern beziehungsweise das komplette Scheitern von Veränderungsvorhaben zu verhindern, sind Vorbeugung und laufende Beobachtungs- und Steuerungsmaßnahmen. Dies schont den Bedarf an Resilienz und fördert den proaktiven Umgang mit dynamischen Verläufen von Situationen.

### **AUSWIRKUNGEN KONFLIKTBELADENER VERÄNDERUNGSVERLÄUFE ABMILDERN**

Einschneidende Veränderungen durchlaufen häufig mehr oder weniger ähnliche Verläufe. Auslöser für Veränderungen können Erfindungen (zum Beispiel ein neues Medikament oder eine neue Technologie), glückliche Zufälle (zum Beispiel ein Lottogewinn) oder negative Ereignisse (beispielsweise eine Trennung, ein Arbeitsplatzverlust oder der Tod einer nahestehenden Person) sein. Den typischen Verlauf von Veränderungen gilt es zu kennen und zu berücksichtigen. Hier verweise ich auf die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross und den Hype-Zyklus nach Gartner Inc.

Viele typische Verläufe von Veränderungen haben, abstrahiert betrachtet, folgende vier Phasen als Gemeinsamkeit:

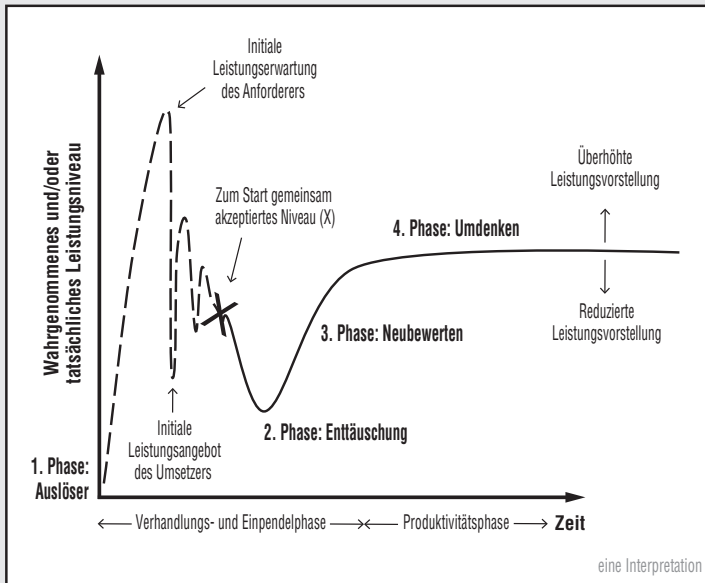


- Erste Phase: Eintritt einer Situation, die die Veränderung beziehungsweise die Notwendigkeit auslöst
- Zweite Phase: stark unterschiedliche Annahmen und/oder Erwartungen beziehungsweise Anforderungen ans Ergebnis der Veränderung
- Dritte Phase: individuelles und/oder kollektives Erkennen beziehungsweise Bewerten von anscheinenden beziehungsweise scheinbaren Minderleistungen
- Vierte Phase: kollektives Umdenken, um eine realistische Bewertung der Leistungsfähigkeit vorzunehmen inklusive der Durchführung notwendiger Anpassungen (Ausbalancieren von Dauer, Ressourcen und/oder Anforderung ans Ergebnis)

Der häufig konfliktbehaftete Wendepunkt kennzeichnet die dritte Phase, bei der einige oder alle Beteiligten erkennen und/oder annehmen, dass die Erwartungen an die (angestrebte) Veränderung nicht – wie erwartet, vermutet, erhofft, befürchtet oder gefordert – erfüllt werden wird. Zu diesem Zeitpunkt tritt bei den Beteiligten im günstigen Fall ein Umdenken ein und eine Trendwende wird eingeleitet. Dieser Wendepunkt ist umso gravierender, je unvorbereiteter diese Situation eintritt. Um die Enttäuschungen so gering wie möglich zu halten, empfiehlt es sich, den typischen Phasenverlauf von Veränderungen zu Beginn zu kennen und zu berücksichtigen. Am besten wird dieser Verlauf visuell kommuniziert und eine synchronisierte Anforderungs- und Leistungsakzeptanz herbeigeführt.

INFO: SYNCHRONISIERTE ANFORDERUNGS- UND  
LEISTUNGSAKZEPTANZ GESTALTEN

**Synchronisierte Anforderungs- und Leistungsakzeptanz gestalten**



Anforderungs- und Leistungsakzeptanz (Darstellung: Dreier)

Die Grafik lehnt sich am Hype-Zyklus (<https://de.wikipedia.org/wiki/Hype-Zyklus>) an und 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.

Durch die initiale sowie laufende Herstellung von Eindeutigkeit, Einheit, Vertrauen und Transparenz können konfliktbeladene Verläufe verhindert oder zumindest abgemildert werden. Je geringer das Konfliktpotenzial und das Konfliktniveau, desto weniger Resilienz wird benötigt. Dies schont wiederum die menschlichen Kapazitäten. Vor diesem Hintergrund kann die Veränderungsarbeit besser gestaltet und Enttäuschungen frühzeitig behandelt werden.

Hier noch einige wichtige Aspekte, welche eine unterschiedliche Leistungsbewertung im Zeitverlauf generell erklärt:

- Nichterkennen unterschiedlicher Perspektiven bei den Beteiligten
- die bei Menschen weit verbreitete Veränderungsunwilligkeit
- eine falsche Selbst- und Fremdeinschätzung
- überhöhte Erwartungen an die Technologie

Auf der einen Seite übersehen oder ignorieren insbesondere noch unerfahrene Führungskräfte und Teamleiter diese Umstände. Auf der anderen Seite sind es tradierte Führungskräfte gewohnt, dass die an sie gestellten einfachen sowie komplizierten (versus komplexen) Anforderungen mehr oder weniger unreflektiert zu erledigen beziehungsweise erledigen zu lassen. Diese für Mitarbeitende verantwortliche Personen sind häufig getriebene Treiber und hetzen, um die gestellten Anforderungen erfüllen zu können, sich selbst und andere. Bei faktisch unlösbaren Aufgabenstellungen führt dieses Antreiben von Menschen im schlimmsten Fall zu einer Überlastung der Leistungs- und Widerstandsfähigkeit.

Umsetzungsverantwortliche, die zu hohe Anforderungen erkennen beziehungsweise vermuten, können dieser Situation wie folgt begegnen:

- 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.
- 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.
- 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 Widerständigkeit nicht als Faulheit oder Arbeitsverweigerung interpretiert wird. Die Ablehnung ist häufig sehr konfliktbeladen und belastend und kann im schlimmsten Fall sogar zum Arbeitgeberwechsel führen.

#### INFO: VITALITÄT DURCH WIRKSAME VERÄNDERUNGEN ERHALTEN

Ohne die wirksame Ausbalancierung von Leistungsanforderungen und -möglichkeiten besteht die Gefahr, dass notwendige kleinere und größere Veränderungen in Organisationen ausbleiben. Dies bedroht auf mittlere oder lange Sicht die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit dieser Organisationen.

Dass auch sehr große und erfolgreiche Unternehmen nicht über unendlich viel Resilienz und ausreichende Wirksamkeit verfügen,

zeigen Beispiele ehemals marktführender vitaler Unternehmen: Quelle, Nokia, Kodak und Yahoo. Nachzulesen unter:

- <https://sevdesk.de/blog/digitalisierung-unternehmen/>
- <https://www.wiwo.de/erfolg/management/tod-durch-digitalisierung-so-sichern-unternehmen-ihr-ueberleben/19272494.html>

Um die persönliche und die Überlastung von Organisationen zu vermeiden, ist insbesondere in konfliktbeladenen Situationen besonders auf ein nachhaltiges Agieren zu achten. Hierfür und für eine vitale Wirksamkeitsgestaltung in partnerschaftlich organisierten Veränderungsprozessen hilft der von mir konzipierte und vorgestellte Orientierungsrahmen (s. »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung«, S. 151).

TRENNUNG VON VERANTWORTLICHKEITEN SICHERSTELLEN: Die eindeutige Trennung von Verantwortlichkeiten erhöht die Entscheidungs- und Handlungssicherheit und gibt allen Beteiligten Klarheit über Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten. Insbesondere bei der interdisziplinären Gruppenarbeit hat die Trennung der Verantwortlichkeiten eine hohe Bedeutung. Durch die häufig partnerschaftliche Zusammenarbeit wird eine Vermischung der Verantwortlichkeiten erleichtert. Einer Beliebigkeit ist bei allen Mitwirkenden und allen wichtigen Aufgaben aktiv entgegenzuwirken.

Diese Klarheit verringert den Bedarf an Resilienzfähigkeit sowohl bei Einzelpersonen als auch bei Personengruppen und letztendlich bei ganzen Organisationen. Eine besonders klare Trennung ist zwischen Beauftragenden und Umsetzenden herbeizuführen, da zwischen diesen Parteien das Ergebnisziel und der grobe Fahrplan mit den Meilensteinen auf oberster Ebene vereinbart wird. Beauftragende wie Umsetzende können Einzelpersonen oder Personengruppen sein. Im Fall von Personengruppen ist es zwingend notwendig, dass für jede Partei ein Gruppensprecher benannt wird. Diese Sprecher benötigen das valide Mandat, die Gruppe zu vertreten, und die

Pflicht, sich intern zu synchronisieren. Dieses Vorgehen sorgt dafür, dass die handelnden Personen eindeutig autorisiert und als solche bekannt sind. Je mehr die handelnden Personen in den Verantwortungsbereich des anderen eingreifen, desto höher ist die Gefahr von Enttäuschungen. Es ist nachteilig, wenn der Umsetzende sich in die Bedarfsdefinition einmischt oder der Beauftragende in die Ausgestaltung der umzusetzenden Arbeit. Häufig geht dies zulasten der Arbeitsatmosphäre und der Ergebnisqualität.

Der Anforderer einer Leistung ist für die Beauftragung verantwortlich. Er ist für die Wahl des richtigen Ergebnisziels sowie dessen eindeutigen Beschreibung verantwortlich. Zur Erfüllung dieser Aufgabe kann er sich mit internen und externen Beraterinnen und Experten besprechen beziehungsweise abstimmen, um sein Handeln abzusichern. Der Beauftragende hat die notwendigen Ressourcen (Geld und Arbeitszeiten der benötigten Personen) bereitzustellen beziehungsweise zu finanzieren und die Ergebnisverantwortung an den Umsetzenden zu delegieren.

Der Umsetzende einer Leistung ist für das Verstehen, Weitervermitteln und Umsetzen des Bedarfs verantwortlich. Hierzu berät er den Beauftragenden und erzeugt gemeinsam mit seinen Teammitgliedern und weiteren Mitwirkenden die Machbarkeit. Er definiert und verhandelt den Arbeitsrahmen, den Ressourcen- und Zeitbedarf sowie den Umsetzungsfahrplan beziehungsweise akzeptiert gegebenenfalls getroffene Vorgaben und Rahmenbedingungen.

Auch wenn die Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeber und -nehmer klar getrennt sind, können die meisten Ergebnisse nur mit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Mitwirkenden erzielt werden. Im Rahmen der getroffenen Zusagen agieren alle Personen mit dem gemeinsamen Willen, das Zugesagte als verwertbares Ergebnis effizient erzielen zu wollen. Bei komplexen und größeren Vorgaben ist es häufig zusätzlich notwendig, ein Gremium – zum Beispiel in Form eines Lenkungsausschusses oder Sounding-Boards (Rückkopplungs- und Beratungsgremium) – einzurichten. Bei-

spielsweise klären diese Gremien übergeordnete Fragestellungen, synchronisieren widersprüchliche Ansichten, kontrollieren den Fortschritt und sorgen allgemein für die notwendige ganzheitliche Orientierung.

EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS HERSTELLEN: In der hybriden Arbeitswelt 4.0 existieren viele Spezialbegriffe beziehungsweise Modewörter für Technologien und Methoden, welche ein hohes Potenzial haben, von Zusammenarbeitenden unterschiedlich gedeutet zu werden. Viele dieser Begriffe haben wir nicht in Schule und Studium gelernt, sondern wir treffen auf die Begrifflichkeiten in konkreten Arbeitssituationen. Begegnen wir einem unbekannte Begriffe unter Zeitdruck oder hören sich diese generisch an, denken wir oft nicht tiefer über deren Bedeutung nach. In der Konsequenz führt dies dazu, dass verschiedene Mitwirkende zwar dieselben Begriffe verwenden, diese jedoch unterschiedliche Bedeutungen zuweisen.

Es besteht jedoch die dringende Notwendigkeit, dass alle Beteiligten die verwendeten Schlüsselbegriffe einheitlich verstehen. Modewörter wie Digital-Transformation, Digitalisierung, Industrie 4.0, Internet of Things (IoT) und ähnliche Begriffe begegnen uns laufend und dokumentieren zusätzlich, dass unsere Welt digital(er) geworden ist. Bedingt durch diese veränderte Welt sind neue Arbeits- und Organisationsformen entstanden, die unter anderem mit Agilität, Design-Thinking, Customer-Centricity, Corporate-Spin-off, Native-Startup beschrieben werden. Diese Entwicklung für sich persönlich, für Teams und für ganze Organisationen zu verstehen sowie nutzen und mitzugestalten zu können, ist elementar für die persönliche und gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit. Nur mit einem gemeinsamen einheitlichen Verständnis lässt sich erfolgreich zusammenarbeiten. Daher ist es zwingend notwendig, ein synchronisiertes Begriffsverständnis bei allen Beteiligten zu schaffen.

BEISPIEL: »WENN ZWEI DAS GLEICHE SAGEN, IST ES NOCH NICHT DASSELBE«

Dieses Beispiel soll untermauern beziehungsweise aufzeigen, warum ein gemeinsames Grundverständnis so wichtig ist: Ein Kollege von mir ging vor einigen Jahren mit seiner Lebensgefährtin zur Partnerberatung. Grund hierfür war, dass es zwischen ihm und seiner Partnerin wiederholt zu Streitigkeiten kam. Da die beiden ihre Beziehung wieder verbessern wollten und selbst nicht herausgefunden hatten, warum sie sich eigentlich so häufig stritten, wurde die Partnerberaterin mit der Ursachenforschung beauftragt. Mein Kollege berichtete mir von dieser Schlüsselfrage der Beraterin: »Mögen Sie beide Aktivurlaub?« Sowohl er als auch seine Partnerin sagen sofort: »Ja!« Die Beraterin hakte nach: »Was verstehen Sie unter Aktivurlaub?« Mein Kollege antwortete in etwa so: »Eine wilde Kanufahrt in Kanada.« Für seine Partnerin war ein Aktivurlaub eher ein Städtetrip mit Kulturprogramm. Die Ursache war gefunden, beide verstanden unter dem Wort »Aktivurlaub« etwas völlig anderes. Seit dieser Erkenntnis waren die beiden gegenüber vermeintlich eindeutigen Begrifflichkeiten sensibler geworden und die Streitigkeiten wurden seltener.

Dieses Beispiel lässt sich sehr gut auf die Arbeitswelt übertragen. Beispielsweise verbirgt sich hinter dem Begriff »agiles Projektmanagement« ein klar definierter Arbeitsrahmen, der die Zusammenarbeit in Projekten beeinflusst und gegenüber klassischer Projektarbeit umfangreich verändert. Der erste Gedanke könnte jedoch genau ein anderer sein, nämlich dass »agil« als flexibel oder regelfrei interpretiert wird. Wer dies fälschlicherweise so deutet, versteht nicht, wozu Entscheidungen und Handlungen so erfolgen, wie sie erfolgen. Des Weiteren fungiert das »agile Projektmanagement« als Arbeitsrahmen und wird je Organisation und teilweise sogar bei den verschiedenen Teams innerhalb einer Organisation unterschiedlich umgesetzt. Dies hat zur Folge, dass erst durch einen gemeinschaftlichen praktischen Einsatz ein einheitliches Verstehen hergestellt werden kann.



VERNETZTES DENKEN UND HANDELN: Ebenso wie mit dem »agilen Projektmanagement« verhält es sich mit der Begrifflichkeit »vernetztes Denken und Handeln«. Vernetztes Denken und Handeln steht für das ausgewogene Gestalten in Zusammenhängen und beschreibt ein Gefüge von in sich verschachtelten Themen, Systemen und Maßnahmen. Durch diese Verschachtelung ist das Vorhersehen der gegenseitigen Beeinflussung sowie eine lineare Ableitung von Ursache- und Wirkungsbeziehungen nicht möglich. In der Konsequenz müssen Entscheidungen getroffen werden, ohne exakt bestimmen zu können, welche Wechselwirkungen ausgelöst werden. Dies erhöht die Anforderung an die Entscheidungs- und Handlungsgestaltung: Werden die systemisch bedingten Wechselwirkungen im vernetzten Kontext ignoriert, lösen Entscheidungen auf der einen Seite unbeabsichtigt Probleme merklich oder unmerklich an anderen Stellen aus. Auch werden Entscheidungen bei ängstlichen Personen gehemmt, die über diese Wechselwirkungen wissen und Fehler vermeiden möchten.

INFO: VERNETZTES DENKEN WURDE UNS IN DIE WIEGE GELEGT

Kindliche Charakterzüge wie beispielsweise das vernetzte beziehungsweise zusammenhängende Denken zu erhalten oder wiederzuerwecken begünstigt das Arbeiten in und mit verwobenen Organisations- und Informationssystemen. Die Fähigkeit verschlungene Abläufe und Strukturen in komplexen Systemen bewusst wahrzunehmen und als »normal« zu akzeptieren, zeichnet das »vernetzte Denken« aus. Dass diesen kindlichen Charakterzug alle Menschen einmal hatten und häufig in der Schulzeit abgewöhnt bekommen haben, beschreibt der deutsche Biochemiker, Umweltexperte und populärwissenschaftliche Autor Frederic Vester im Kapitel »Vernetztes Denken und Handeln als Ansatz zur Krisenbewältigung« auf Seite 138 im Buch »Komplexitätsmanagement« von Rudolf Fisch und Dieter Beck (2004).

PASSENDE ARBEITSWEISEN UND -METHODEN EINHEITLICH VERWENDEN: Um gemeinschaftlich in komplexen Systemen effektiv und effizient arbeiten zu können, ist eine praktikable Vorgehensweise notwendig. Der Qualität der Arbeitsatmosphäre und der Interaktion zwischen den Beauftragenden und dem Umsetzenden sowie den Mitwirkenden kommt eine hohe Bedeutung zu. Um permanente Veränderungen nachhaltig meistern zu können, ist das Ausbalancieren von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten notwendig. Um dies zu erreichen, bietet sich für die Führungskräfte der partnerschaftlicher Arbeitsstil kombiniert mit der Schaffung dezentraler Entscheidungssicherheit und -kompetenz an. Selbstgeführte Personen und Personengruppen, welche vernetzt denken und handeln, sorgen für die nötige Dynamik, Geschwindigkeit und Wirksamkeit. Reaktionen auf Veränderungen und Detailfragen können somit in Eigenregie dort entschieden werden, wo sie entstehen beziehungsweise am besten interpretiert werden können.

.....  
BEISPIEL: BEISPIELE: SELBSTGEFÜHRTE ARBEITSWEISE DURCH  
DEZENTRALE STEUERUNG

Diese dezentrale Eigenregie existiert vereinfacht interpretiert auch in der Tierwelt. Sowohl Vogel- als auch Fischeschwärme funktionieren nach diesem vergleichbaren Grundprinzip. 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. zum Beispiel: <https://www.sciencedaily.com/releases/2020/03/200302113323.htm>).

Dieses Verhalten 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 am Gleis orientieren sich wie die Vögel beziehungsweise Fische an den komplexen Bewegungen der anderen Bahnreisenden und reagieren selbstverantwortlich, schrittweise und permanent wiederholend.

Neben der selbstgeführten Arbeitsweise verhält sich dieses schrittweise und wiederholende Vorgehen wie das bereits erwähnte »agile Projektmanagement«.

Zur Abgrenzung: Nicht alles muss vernetzt gedacht sowie kombiniert, agil und selbstgeführt umgesetzt werden. Es gibt sehr viele nicht komplexe Vorhaben, die zentral sowie linear geplant und realisiert werden können. Beispielsweise unterliegt die Planung der Stationen einer Reise (Bahnstrecke und Hoteladresse) einer sehr viel geringeren Unplanmäßigkeit. Gemäß Anweisung oder Richtlinie können Bahntickets bestellt sowie Hotelzimmer gebucht werden. Die Komplexität kann jedoch schnell zunehmen, falls es beispielsweise zu Zugverspätungen kommt. In diesem Fall entstehen Wechselwirkungen, die besser dezentral bewertet und gelöst werden können und sollten.

**MANDATSÜBERGABE UND -ANNAHME KLÄREN:** Die zentrale Erwartungs- und Anforderungsgestaltung auf Leitungsebene bildet den zentralen Rahmen für die dezentrale Durchführung und dient als Kompass für alle Beteiligten. Damit Personen und Personengruppen effektiv und effizient arbeiten können, kommt der Wechselwirkung zwischen dem gemeinsamen Willen und der Ziel-Zweck-Kombination eine hohe Bedeutung zu. Dies bedeutet, dass neben dem, was erzielt werden soll, auch stets das, wozu es erreicht werden soll, definiert, kommuniziert und akzeptiert werden muss.

Neben dieser Festlegung bietet es sich auf Leitungsebene zusätzlich an, Einigkeit über die ersten Meilensteine des Umsetzungsfahrplans herzustellen. Je präziser die Mandatsübergabe und -annahmen geklärt ist, desto klarer ist allen Mitwirkenden die Richtung und operative Entscheidungen und Handlungen können abgesichert(er)

erfolgen. Insbesondere bei einem Mandat, bei dem nicht alle Details im Vorfeld geplant werden können, zahlt sich eine gründliche initiale Klärung des anvisierten Ergebnisses besonders aus. Durch diese sorgfältige Zielklärung können alle Mitwirkende auf während der Umsetzung erwartungsgemäß auftretenden Veränderungen und stattfindenden Erkenntnisgewinnen schnell, flexibel und ergebnisorientiert reagieren. Die situative Planung und dynamische Umsetzung vom Start bis zur Ergebnisreichung übernehmen die Umsetzenden und Mitwirkenden selbstgeführt.

#### UNSER TIPP

Unterschiedliche Bedeutung von Ziel und Zweck: Während meines Studiums hatte ich meinen damaligen Professor für Arbeitsergonomie, Dr.-Ing. Manfred Bier, gefragt, wie verständlich erklärt werden kann, wie sich Ziel und Zweck unterscheiden. Er erklärte es wie folgt: Als Ziel wird beispielsweise 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 Scheite 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. Ich fand dieses Beispiel so einleuchtend und wichtig, dass ich die Klärung dieser Ziel-Zweck-Kombination seither im Rahmen der Mandatsvereinbarung in aller Regel initial herbeiführe und transparent kommuniziere.

Neben der Definition der Ziel-Zweck-Kombination ist zu beachten, dass Personen und Personengruppen unterschiedliche Perspektiven einnehmen und somit häufig eigene Zwecke verfolgen. Im Extremfall sind beispielsweise die Zwecke von Auftraggeber und -nehmer diametral entgegengesetzt. Der Auftraggeber möchte in der Regel günstig einkaufen und der Auftragnehmer einen möglichst hohen Gewinn erzielen. Neben diesen offensichtlichen Zwecken können auch noch versteckte beziehungsweise nicht direkt offensichtliche Zwecke (sogenannte »Hidden Agendas«) existieren. Beispielsweise, dass ein Auftragnehmer durch Folgeaufträge weiteren Umsatz generieren möchte. Diese sowie weitere Erwartungen und anderes an die Umsetzungsgeschwindigkeit sind sichtbar zu machen und in die Machbarkeitsplanung einfließen zu lassen.

Wenn es um digitale Themen geht, sind die Annahmen erfahrungsgemäß zu Beginn oft enorm abweichend. Dies kann insbesondere an diesen beiden gegensätzlichen Annahmen liegen:

- Digitalisierung ist ein Siloprojekt, welches als reines IT-Thema bewertet wird.
- Digitalisierung ist ein vernetztes Veränderungsvorhaben, welches die Ziele und Zwecke der obersten Leitungen sowie aller Abteilungen ausgewogen erzielen hilft.

Durch diese unterschiedlichen Annahmeextreme sowie weiteren divergierenden Perspektiven aller Beteiligten ist das Herbeiführen einer gemeinschaftlichen Akzeptanz über alle Funktionsbereiche erschwert. Zusätzlich fehlen häufig vergleichbare gemeinsame Erkenntnisse sowie Erfahrungsberichte von Dritten. Umso wichtiger ist es, dass sich die oberste Leitung strategisch aktiv und operativ unterstützend im erforderlichen Maß einbringt.

Bei größeren Veränderungsvorhaben – hierzu gehört insbesondere die Anpassung an die digitale Realität – ist eine mit allen mitwirkenden Personen geteilte Vision obligatorisch. Diese Vision ist strategisch und funktionsübergreifend ausgewogen durch die

oberste Leitung zu formulieren und für deren Akzeptanz zu werben. Die Formulierung der Vision ist kein demokratischer Prozess, sondern wird durch die oberste Leitung definiert, kommuniziert und verteidigt. Durch diese Beteiligung der obersten Ebene können eingerahmt durch eine übergeordnete Strategie dezentrale Funktionsstrategien entwickelt werden. Zusätzlich kann nur die oberste Leitung die Veränderungsnotwendigkeit am Verhalten der Menschen begünstigen beziehungsweise herbeiführen. Nur so können direkte und indirekte Aufgaben der Digitalisierung im ausreichenden Maße vernetzt gesehen, gedacht, geplant und gelöst werden.

Auf Basis von transparenten, akzeptierten übergeordneten Ziel-Zweck-Kombinationen sowie Visionen kann sowohl für die operative Projektarbeit als auch für den Regelbetrieb eigenverantwortlich die Erwartungs- und Anforderungsgestaltung initial und laufend erfolgen. Bei Routineaufgaben ist die Zusammenarbeit zwischen Leistungsanforderer und -erbringer in der Regel durch eine geübte Praxis geregelt und muss nicht permanent verhandelt werden. Bei Dienstleistungen im komplexem oder stark variierendem Arbeitsumfeld ist vor der Tätigkeitsaufnahme stets zu klären, welche Anforderung konkret vorliegt, ob diese zum Aufgabenspektrum gehört und mit welchem Qualitätsniveau diese zu erbringen sind. Kann diese Frage nicht bilateral geklärt werden, empfiehlt es sich, das Thema so exakt wie möglich zu beschreiben und in einer Arbeitssitzung zu thematisieren.

Neben dem mutmaßlichen internen oder externen Dienstleister und dem Anforderer sind weitere Personen, die für den Abwägungsprozess und die Lösungsfindung benötigt werden, gleich zu Beginn einzuladen. In dem gemeinsamen Meeting wird erarbeitet, ob und gegebenenfalls welche Anforderung konkret vorliegt, wer für die Umsetzung verantwortlich ist sowie wer die Umsetzungsarbeit übernimmt. Voraussetzung dafür, dass solche selbstgeführten Abwägungs- und Lösungsfindungssitzungen erfolgreich verlaufen können, ist, dass das übergeordnete Erwartungs- und Anforderungsmanage-

ment auf Leitungsebene bereits im Vorfeld erfolgreich durchgeführt wurde. Nur so verfügen die Sitzungsteilnehmer über die notwendige Entscheidungsmöglichkeit und -sicherheit. Dieses Vorgehen schützt vor Konflikten und dem Arbeiten am Falschen und somit vor Überlastung – dies reduziert wiederum den Resilienzbedarf. In der Praxis kommt es häufig vor, dass sich scheinbare Anfragen als unnötig oder Utopien herausstellen. Diese Wünsche beziehungsweise Träume nicht zu bearbeiten verhindert Verschwendung und erhöht die Effizienz bereits durch das bewusste aktive Nichtstun.

SYNCHRONISIERTES VERSTÄNDNIS FÜR DAS MANDAT UND DESSEN UMSETZUNGSENTWICKLUNG: Das Verständnis für Mandatsumfang und die fortschreitende Entwicklung der Mandatserledigung ist ohne aktives Synchronisieren der verschiedenen Annahmen mehr oder weniger stark abweichend. Um die erfolgreiche Zielerreichung zu begünstigen und die Resilienzanforderungen nicht unnötig zu erhöhen, empfiehlt es sich, gemeinschaftlich einheitliche Perspektiven und Handlungsweisen herzustellen. Dies ist bei bereits stark ausgeprägten abweichenden Denkweisen und Einstellungen besonders schwierig. Perspektiven und Handlungen beruhen in der Regel auf persönliche Erlebnisse und fühlen sich somit für die Person natürlich und richtig an – und die fremde, neue oder andere Sichtweise als falsch, so wie dies Paul Watzlawick festgestellt hat: »Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist.«

BEISPIEL: ANNAHMEN UND BEHAUPTUNGEN SIND RECHTZEITIG ZU VERIFIZIEREN ODER ZU FALSIFIZIEREN

Nehmen wir als Beispiel die Bekanntgabe, dass ein geschäftsprozessunterstützendes Informationssystem, zum Beispiel ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) eingeführt werden soll. Diese Bekanntgabe löst bei den verschiedenen Beteiligten unterschiedliche Annahmen und Erwartungen an die Leistungs- bezie-

hungsweise Unterstützungsfähigkeit des neuen Systems aus. Oftmals sind diese Erwartungen zu Beginn entweder übersteuerte Hoffnungen oder Befürchtungen. Diese initiale Einschätzung gegenüber dem Neuen, wird naturgemäß nicht – wie von allen angenommen und erwartet – eintreten können. Deswegen nicht, da die unterschiedlichen Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Perspektiven vermutlich zu entgegengesetzten Einschätzungen gekommen sind und nur eine Entwicklung eintreffen kann.

Mein Bruder Rainer Dreier sagt zu diesem Phänomen gern: »Das ist die häufig vorkommende Annahmepolitik der jeweiligen Beteiligten und selten belastbar oder auf Fakten basierend.«

Der Vertriebsleiter trifft (für sich) beispielsweise die Annahme, dass er durch die Einführung des CRM den gläsernen Kunden und Vertriebsmitarbeiter zukünftig perfekt aus der Ferne steuern kann. Der Vertriebsmitarbeiter befürchtet (für sich), dass er – durch die mittels CRM ermöglichende Transparenz – einfacher zu ersetzen ist beziehungsweise mehr fürs gleiche Geld leisten muss. Aber auch vom und an das CRM einführende Projektteam werden Anforderungen gestellt und die Leistungsfähigkeit bewertet. Auch diese Einschätzungen sind aufgrund der verschiedenen Personen(-gruppen) und Perspektiven nicht selten stark voneinander abweichend.

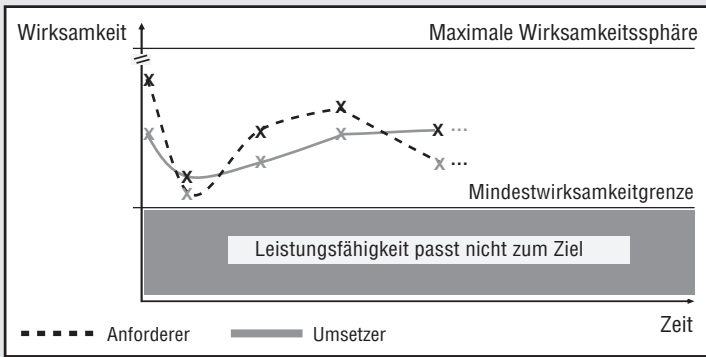
Diese Abweichungen sind umso größer, je unerfahrener die Beteiligten und neuartiger die Teamkonstellationen sind. Wenn diese abweichenden Einschätzungen an die Leistungsfähigkeiten nicht behandelt und vor Projektstart synchronisiert werden, produziert dies ausnahmslos Konflikte und Enttäuschungen. Diese Enttäuschungen treten je Person beziehungsweise Perspektive nicht immer zeitgleich auf und die Leistungsbewertung ist zeitweise sogar diametral unterschiedlich. Es kann vorkommen, dass beispielsweise der Anforderer (noch) einen hohen Glauben an die perfekte Anforderungserfüllung hat und die Umsetzenden zum gleichen Zeitpunkt tiefste Enttäuschung verspüren.



Daher ist es wichtig, den tatsächlichen Leistungsfortschritt und das Wahrgenommene laufend zu ermitteln und sichtbar zu machen sowie bei größeren Abweichungen steuernd einzugreifen. Durch das Ausbalancierung von Leistungserwartungen und -fähigkeiten der Personen und Personengruppen sowie der – in unserem Fall – CRM-Software, werden effektive und effiziente Ergebnisse erzielt.

#### INFO: WAHRNEHMUNGSVERLAUF DER WIRKSAMKEIT

##### Wahrnehmungsverlauf der Wirksamkeit



##### Wahrnehmung der Wirksamkeit (Darstellung: Dreier)

Die Wahrnehmung der Wirksamkeit von Anforderer und Umsetzer unterliegen während dem Zeitverlauf der Umsetzung Schwankungen. Diese Schwankungen können mithilfe 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 einzugreifen.

## Kraftvolle Gestaltung des Unplanbaren

Die Ergebnisse der bisher beschriebenen Maßnahmen zur vorbeugenden Behandlung von Enttäuschung dienen als Leitplanken, um dynamisch und schrittweise mit dem Umsetzungsteam und den weiteren Beteiligten sowie in transparenter Interaktion mit den Anforderern die Arbeit zu gestalten und das zugesicherte Ergebnis zu realisieren. Auch wenn nicht bei allen Beteiligten Enttäuschungen völlig ausgeschlossen werden können, so können durch vorbeugende Maßnahmen die negativen Effekte merklich abgemildert und somit das Risiko des kompletten Scheiterns verhindert werden.

Ausgestattet mit den verhandelt oder unverhandelt akzeptierten Leistungsanforderungen und dem Veränderungsmandat kann nun mit der Umsetzung begonnen werden. Hierzu pflanzt der Veränderungsverantwortliche (Teamsprecherin oder Teamleiter) die bis dato erarbeiteten Leitinformationen und -bedingungen verständlich und motivierend beim Umsetzungsteam als Leitplanken ein. Diese Leitplanken stehen nur in dringenden Fällen zur Diskussion und sind ansonsten eine verlässliche Konstante. Die detaillierte Arbeitsgestaltung, um das Ziel erfolgreich realisieren zu können, liegt beim Team. Zu Beginn wird die Arbeitsorganisation des Teams und die jeweiligen Verantwortlichkeiten festgelegt und mit der Machbarkeitsplanung und -umsetzung begonnen. All das sorgt für ideale Voraussetzungen, um gemeinschaftlich das akzeptierte Ergebnis zu erreichen, also wirksam zu werden.

Durch die Aufteilung der Verantwortungen in Ergebnisdefinition und -umsetzung, kann die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung merklich erhöht werden. Insbesondere bei komplexen und somit unplanbaren Veränderungsvorhaben sorgt diese Trennung ohne – oder gerade wegen der fehlenden – detaillierten Anforder-

zungsspezifikation für die notwendige Flexibilität, um verwertbare Ergebnisse realisieren zu können. Indem der Anforderer sich nicht (mehr) um die Ergebnisumsetzung kümmert, sondern diese Verantwortung beim Umsetzungsteam liegt, erhöhen sich die Ansprüche ans Umsetzungsteam merklich. Um diesen gestiegenen Ansprüchen an die Umsetzungsgestaltung und -arbeit gerecht zu werden und wirksam handeln zu können, ist ein dynamischer und skalierbarer Wirkungsrahmen zu etablieren. Diesen Rahmen zwischen Anforderer und Team auszubalancieren und zu verteidigen liegt in der Verantwortung des Veränderungsverantwortlichen (Teamsprecherin oder Teamleiter) und dient dem Team als Orientierungshilfe, um Entscheidungen leichter und abgesichert(er) treffen zu können.

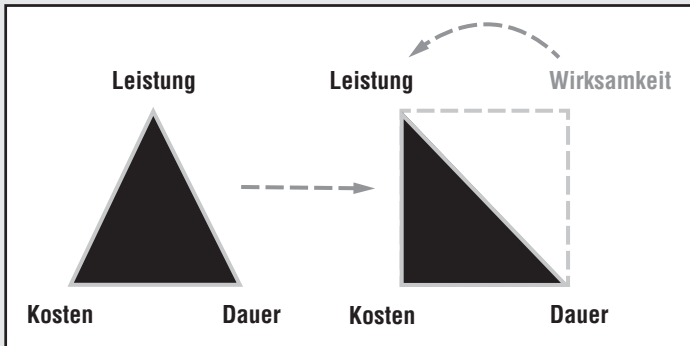
Wer nun aufgrund der geschilderten und weiteren vorbeugenden Maßnahmen von einem harmonischen und stressfreien Veränderungsverlauf ausgeht, der wird leider enttäuscht. Auf der einen Seite sind die Anforderungen an Mitwirkende durch die Übertragung der Umsetzungsverantwortungen gestiegen. Auf der anderen Seiten benötigt der Anforderer das nötige Vertrauen, dass das Umsetzungsteam selbstständig an der erfolgreichen Zielerreichung arbeitet. Neben einer guten Planungs-, Umsetzungs-, Steuerungs- und Kommunikationsleistung benötigen alle Mitwirkenden ein ausreichendes Maß an Resilienz. Dies liegt daran, dass die Zusammenarbeit mit Menschen in der Regel eine Menge an Unplanmäßigem bereithält. Führungskräfte, Mitwirkende und Stakeholder sind unter anderem durch unterschiedliche Motivationen, Perspektiven und verdeckten Absichten (»Hidden Agendas«) verschieden-gerichtet angespornt. Damit trotz dieser Widrigkeiten die Veränderungsarbeit wirksam gestaltet und das Ergebnis erfolgreich erzielt werden kann, werden vitale Arbeitsorganisationen benötigt, die robust, flexibel und proaktiv agieren.

Damit diese vitalen Arbeitsorganisationen Orientierung erhalten, habe ich für den praktischen Arbeitseinsatz einen eigenen »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung« entwickelt.

Mit diesem Orientierungsrahmen können ambitionierten Personen und Personengruppen eigenständig und situationsbezogen effektiv und effizient funktionieren. Sie durchdenken, entscheiden und handeln im Arbeitsalltag wiederholend Details und erarbeiten sich somit schrittweise realistische Lösungswege, bis sie das anvisierte Ergebnis erzielt haben. Der »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung« dient als Richtungsweiser und Katalysator, um eine resiliente und wirksame Zusammenarbeit zu etablieren. Er hilft zu verhindern, sich im Verwobenen zu verlieren. Mithilfe dieses Orientierungsrahmens können Personen und Personengruppen komplexe Aufgaben lösen und sogar kleinere und größere Krisen überstehen.

Der Grundgedanke zur Strukturierungshilfe für selbstgeführte Teams entstand während einer wirtschaftlichen Hochphase vor ungefähr zehn Jahren. Damals stellten mein Kompagnon und ich regelmäßig fest, dass unzählige Veränderungsmaßnahmen unserer Kundinnen und Kunden scheiterten oder nur eine fragwürdige Wirksamkeit erzielten. Interessant fanden wir, dass die Wirksamkeit in der an diese Hochphase unmittelbar anschließende sogenannte Weltwirtschaftskrise sprunghaft anstieg. Dieses widersprüchliche Verhalten lag daran, dass die Ressourcen in dieser Zeit aufgrund der angespannten Wirtschaftslage stark limitiert waren und sich alle Personen und Personengruppen quasi wie von selbst auf die wesentlichen Themen konzentrierten. Es war anscheinend allen ohne zusätzliche Erklärungen klar, was getan werden muss und was nicht: Es wurde nicht mehr alles unreflektiert versucht zu erledigen, sondern es wurde sich mehr darauf fokussiert, was offensichtlich wirklich wichtig war. Mein damaliger Kompagnon Jochen Wezel und ich erweiterten in dieser Zeit das weit verbreitete magische Projektmanagement-Dreieck wie folgt.

## INFO: DAS MAGISCHE DREIECK DES PROJEKTMANAGEMENTS

**Das magische Dreieck von Projektmanagement**

Das magische Dreieck des Projektmanagements (Darstellung: Dreier)

Es existieren einige erweiterte magische Dreiecke wie das obige, die jedoch aus meiner Sicht alle wieder auf drei Haupteigenschaften zurückgeführt werden können:

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

Neben der Frage, wie eine gewünschte oder gewollte Veränderung gemäß dem magischen Projektmanagement-Dreieck erfolgreich umgesetzt werden kann, schlossen wir die Bewertung der Wirksamkeit in unsere Überlegungen mit ein:

- Wie kann das Ergebnis erzielt werden (Leistung, Kosten, Dauer)?
- Ergänzt um: Wie machen wir das Richtige (Wirksamkeit)?

Mittlerweile bin ich wieder flammender Verfechter des ursprünglichen magischen Projektmanagement-Dreiecks. Die anschließende weitere Praxis hat mir gezeigt, dass die drei Stellschrauben völlig ausreichend sind, um die Projektarbeit zu gestalten, zu überwachen und zu steuern. »Wirksamkeit« ebenso wie die häufig in diesem Zusammenhang verwendeten Eigenschaften »Qualität«, »Nutzen« et cetera können ohne Weiteres dem Merkmal »Leistung« zugerechnet werden. Dies ist einfacher zu denken und führt zu schnellem und wirksamem Entscheiden und Handeln.

Jedoch ließ mich der damalige Gedanke, sich maßgeblich an der Wirksamkeit auszurichten, nicht mehr los und aus den ursprünglichen Überlegungen sowie sehr vielen positiven wie negativen persönlichen Erfahrungen in Veränderungsvorhaben, entwickelte ich den »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung«, den ich auf den folgenden Seiten beschreibe. Dieser Orientierungsrahmen hilft allen Mitwirkenden in Veränderungsprozessen Entscheidungssicherheit zu bekommen und sich die notwendige Handlungsmöglichkeiten zu erhalten beziehungsweise zu erarbeiten.

### **WIRKSAMKEITS- UND RESILIENZHELFER FÜR VITALE PERSONEN(-GRUPPEN)**

Die Fähigkeit der strukturierten Wirksamkeitsgestaltung sollte jede Person und Personengruppe privat wie beruflich beherrschen. Insbesondere bei Veränderungsvorhaben wird das Denken, Entscheiden und Handeln in Zusammenhängen benötigt. Im Laufe von Veränderungen ist permanent persönlich und gemeinschaftlich sicherzustellen, dass das für die erfolgreiche Zielerreichung Richtige gemacht wird. Neben der primären Aufgabenerledigung fallen auch sekundäre Aufgaben an. Dazu gehören zum Beispiel die geeignete Arbeitsatmosphäre, die passenden Arbeitsmethoden sowie persönliche, organisatorische und sachliche Anpassungen.

In einem Interview mit Marco Henry V. Neumueller unterstreicht dies auch Max Viessmann: »Man kann nur die richtigen Entscheidungen treffen, wenn man den richtigen Kontext kennt. Das gilt für sämtliche Entscheidungen, die man im Leben trifft; aber insbesondere auch für die, die im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie stehen [...] Ich glaube, dass man eine Krise nur als Chance begreifen kann, wenn man tatsächlich auch die richtige Werteorientierung im Unternehmen hat. Man muss gewohnt sein, neue Opportunitäten zu identifizieren und nicht nur das Bestehende inkrementell zu verbessern« (<https://familienunternehmen.eu/familienunternehmen-viessmann-interview-marco-henry-neumueller-max-viessmann/>).

#### UNSER TIPP

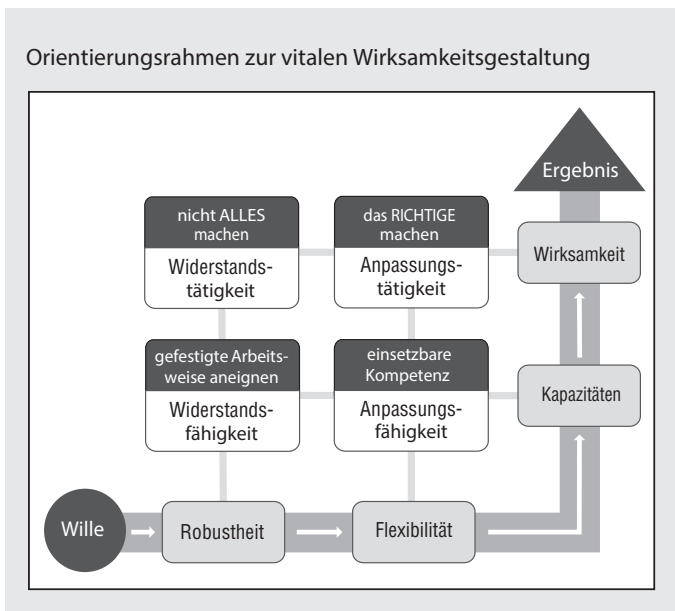
Zusätzlich empfiehlt es sich für Organisationen, darüber nachzudenken für das Thema Wirksamkeitsgestaltung eine zentrale Stelle zu installieren. Diese zentrale Stelle kann in Form von Beauftragten, Verbindungspersonen (Botschafter) als neutrale Eskalationsstufe, Moderatorinnenstelle oder Ähnliches geschaffen 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.

In hochdynamischen Phasen ist es wichtig, dass wesentliche Parameter konstant bleiben. Falls sich diese Parameter aus triftigem Grund dennoch verändern, zum Beispiel aufgrund einer veränderten Erkenntnislage oder durch externe Einflüsse, ist unverzüglich für alle die notwendige Transparenz herbeizuführen. Laufend – jedoch besonders beim Eintritt größerer Veränderungen – ist sich rückzu-

versichern, dass die jeweiligen Selbstverpflichtungen (engl. Commitment) der Mitwirkenden weiterbestehen.

Die Auswirkungen und Zusammenhänge von Veränderungen in komplexen Systemen sind naturgemäß nicht vorausschauend zu überblicken und benötigte Maßnahmen nicht im Vorfeld valide zu planen. Dies birgt für Organisationen die Gefahr, dass die Resilienzfähigkeit unnötig belastet beziehungsweise überfordert und/oder am Falschen gearbeitet wird. Durch den »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung« erlangen Einzelpersonen und Personengruppen Entscheidungssicherheit sowie das nötige Maß an proaktiver Handlungssouveränität.

INFO: ORIENTIERUNGSRAHMEN ZUR VITALEN WIRKSAMKEITSGESTALTUNG



Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung (Darstellung: Dreier)



Für selbstgeführte Personen und Personengruppen besteht laufend die Notwendigkeit, Entscheidungen und Handlungen eigenständig zu treffen und durchzuführen. Zur wirksamen Gestaltung sind ein starker Wille und ein Konsens über das gemeinschaftlich akzeptierte erzielbare anvisierte Ergebnis notwendig. Durch die stetige Kombination und Ausbalancierung von Widerstandfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit werden die notwendigen Kapazitäten sowie Wirksamkeit entfaltet.

Bei der Wirksamkeitsgestaltung spielt die Wechselwirkung zwischen Willen und Ergebnis die Hauptrolle. Für die Ergebnisdefinition gibt es grundsätzliche drei Möglichkeiten:

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

Wichtig ist bei allen drei Fällen, dass eine verlässliche Selbstverpflichtung zur definierten Ergebniserzielung besteht und erhalten bleibt. Damit die Akzeptanz der mitwirkenden Personen und Personengruppen permanent bestehen bleibt, ist das Ergebnis nicht zu detailliert zu beschreiben, sondern eher in Form eines Mission-Statements. Dies sorgt für die nötige Verbindlichkeit und eröffnet gleichzeitig für alle Mitwirkende einen Gestaltungsfreiraum um selbstständig, dezentral und zeitnah entscheiden und handeln zu können. Durch diese Souveränität aller Mitwirkenden im Rahmen ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen erhöht sich die Bindung ans gemeinsame Vorhaben auf natürliche Weise.

Auf dem gemeinsamen Weg zwischen Willen und Ergebniszielung sind die Fähigkeiten und Tätigkeiten initial, permanent und situativ zu kombinieren und auszubalancieren. Die Robustheit definiert sich aus dem Verhältnis von Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit. Personen und Personengruppen benötigen eine gefestigte Arbeitsweise, um Herausforderungen und Widerständen trotzen zu können. Jedoch ist diese Widerstandsfähigkeit vor Verschwendung und Überlastung zu schützen. Verschwendung und/oder Überlastung bestehen, wenn vermeidbares Chaos existiert oder mehr Aufgaben als umsetzbar generiert werden. Diesen Situationen ist durch Tätigwerden entgegenzuwirken.

Vermeidbares Chaos kann in der Regel durch klare Absprachen und Optimierung der Arbeitsabläufe beseitigt werden. Um sich gegen eine Aufgabenüberflutung zu schützen, ist das beste Mittel zwischen Träumen, Anforderungen und Wünschen zu entscheiden:

- Träumereien können direkt herausgefiltert werden, da diese nicht auf das Ergebnis einzahlen.
- Anforderungen sind dadurch definiert, dass sie für die Zielerreichung benötigt werden.
- Bei Wünschen ist zu klären, ob und wie diese gegebenenfalls aufs Ziel einzahlen können.

Durch das Herausfiltern von nicht Benötigtem wird der Bedarf an Robustheit verringert und gleichzeitig der Wirkungsgrad erhöht.

Die für die Ergebniszielung ausbalancierte Kombination aus Robustheit und Flexibilität sorgen für die benötigten Kapazitäten und Wirksamkeit. Die einsetzbaren Kapazitäten setzen sich aus der gefestigten Arbeitsweise und der notwendigen Anpassungsfähigkeit der Kompetenzen sowie der eingesetzten Technologien zusammen. Die zielgerichtete Wirksamkeit zeichnet sich besonders dadurch aus, dass nicht alles, sondern mehr des Richtigen gemacht wird.

Mithilfe der Abbildung auf Seite 151 kann der Resilienzgrad von Personen, Personengruppen und Organisationen besser ein-

geschätzt werden. Des Weiteren können daraus Erkenntnisse über Orientierungshilfen zur Resilienzschonung und der Resilienzverbesserung gezogen werden. Veränderungen und das Arbeiten im dynamischen Umfeld können durch ein ausgewogenes Zusammenwirken von Robustheit und Flexibilität sowie Kapazitäten und Wirksamkeit nachhaltig leistungsfähig bewältigt werden. Dies sorgt wiederum für wettbewerbsfähige Produkte und Organisation sowie der Arbeitsmarktfähigkeit (engl. Employability) aller Mitwirkenden. Norman Longworth und W. Keith Davis unterstreichen dies: »For the individual, learning is employability and employability is learning. For the organisation, learning is survival and survival is learning. For both, lifelong learning is lifelong learning« (Longworth/Davies 1996, S. 64).

Ebenso wie Longworth und Davies die Wechselwirkung zwischen Lernen und Arbeitsmarktfähigkeit beschreiben, besteht eine Wechselwirkung zwischen Widerstandsfähigkeit und -tätigkeit sowie Anpassungsfähigkeit und -tätigkeit innerhalb der Grafik »Orientierungsrahmen zur vitalen Wirksamkeitsgestaltung«. Hieraus resultiert, dass die Personen und Personengruppe umso souveräner, nachhaltiger und wirksamer werden, je mehr (gemeinsame) praktische Erfahrungen gemacht werden.

#### LITERATUR UND LINKS

- Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley
- Cole, Tim (2017): Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! 2. Auflage. Springer
- Dietl, Walter (2018): Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen. Operativ Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten. Schäffer-Poeschel
- Dobelli, Rolf (2020): Die Kunst des klaren Denkens. 3. Auflage. Piper
- 3D-Druckhaus: <https://www.dabonline.de/2020/11/26/3d-betondruck-deutschlands-erstes-wohnhaus-wird-gedruckt-beckum-beton-peri/> und <https://www1.wdr.de/fernsehen/lokalzeit/muensterland/videos/video-d-druckerhaus-in-beckum-fertig-100.html>

- Dueck, Gunter (2015): Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam. Campus
- 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)
- Fisch, Rudolf/Beck, Dieter (Hrsg.) (2004): Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Fischer, Andreas R. (2018): Digitalisierung praktisch gestalten. Das 111-Ideenbuch fürs Handwerk. G + F
- Friedlein, Ashley (2002): Web-Projektmanagement. dpunkt
- Goldratt, Eliyahu M. (2007): Das Ziel – Teil II. Campus
- Julmi, Christian/Rappe, Guido (2018): Atmosphärische Führung. Stimmungen wahrnehmen und gezielt beeinflussen. Carl Hanser [S. 22 f.: Potenziale ausschöpfen statt ausbeuten]
- Keller, Katrin (2018): Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung. Springer
- Keller, Katrin (Hrsg.) (2020): Arbeitsintegriertes Lernen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Springer
- Klausnitzer, Rudi (2013): Das Ende des Zufalls. Wie Big Data uns und unser Leben vorhersagbar macht. Ecowin
- Kollmann, Tobias/Schmidt, Holger (2016): Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Springer
- Komus, Ayelt/Putzer, Jutta (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus. Grundlagen für Studium & Praxis – einfach und strukturiert erklärt. BOD
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen
- Longworth, Norman/Davies, W. Keith (1996): Lifelong Learning. Kogan Page
- Moog, Tom (2013): Ordnung. Kontrast. Reduktion. Ambra
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus
- Reynolds, Garr (2008): ZEN oder die Kunst der Präsentation. Mit einfachen Ideen gestalten und präsentieren. Addison-Wesley
- Stulder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. Suhrkamp
- Vester, Frederic (2004): Vernetztes Denken und Handeln als Ansatz zur Krisenbewältigung. In: Fisch, Rudolf/Beck, Dieter (Hrsg.) (2004): Komplexitätsmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 138



# Teil 5

## **Wie ich lernte, die Veränderung zu lieben!**

ANGELIKA KINDT

## Exkurs

Bei dem rasanten digitalen Transformationsprozess geht es um den Zielkonflikt zwischen technologischer Anwendung und psychischer Gesundheit. Das ist eine Fragestellung, die sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betrifft als auch Führungskräfte. Diese Herausforderungen müssen Arbeitgeber annehmen und ihre Mitarbeitenden in den neuen digitalen Arbeitsweisen aktiv unterstützen.

### INFO: HERAUSFORDERUNGEN UND KOMPLEXITÄT DER DIGITALEN ARBEITSWEISEN

Homeoffice und Remote Arbeiten beinhalten verstärkte Nutzung digitaler Medien, sie implizieren Überbelastung durch zahlreiche Online-Meetings und sich daraus ergebenden digitalen negativen Stress – ein neues Phänomen. Inzwischen gibt es auch das gesundheitliche Phänomen der digitalen Müdigkeit. Informationsüberlastungen, Restrukturierungen in immer kürzeren Zeiträumen, permanente Erreichbarkeit sowie die Verdichtung der Arbeit setzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter Druck.

Gefragt ist ein anderer Führungsstil, nämlich agiles Führen: Flexibilität und Offenheit, Transparenz und Empathie. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Frage, warum einige besser mit diesen neuen Belastungen zurechtkommen als andere. Einige leiden zum Beispiel unter Online-Fatigue, andere kommen mit dieser Situation gut zurecht. Auch die Forschungslandschaft rund um das Thema Resilienz wird durch zahlreiche solcher neuen Phänomene dazu veranlasst, ihr Forschungsgebiet weiter auszubauen. Es fällt auf, dass bei Resilienzforschungen herausgefunden wurde, dass ältere Arbeitnehmende eher über die sogenannten positiven Resilienzfaktoren verfügen als jüngere. Und das, obwohl die Älteren zum Teil unter schwierigeren

Bedingungen groß wurden und sich in die neue digitale Welt erst einfinden mussten, also nicht damit aufgewachsen sind.

Aufgeführt werden unterschiedliche Faktoren, die resiliente Menschen auszeichnen:

- Kontrolle über ihre Emotionen und Impulse
- Realitätssinn
- Selbstwirksamkeit (sich also den Herausforderungen stellen)
- realistischer Optimismus
- Zielorientiertheit in unsicheren Zeiten

Man geht davon aus, dass die Kompetenz für resilientes Verhalten durch praktisches Erleben erlernbar ist. Das bedeutet: Resilienzaufbau bei Personen, Personengruppen und Organisationen wie Unternehmen ist durchaus zu realisieren. Hier sollten Führungskräfte sensibilisiert werden, sich insbesondere einen passenden Führungsstil anzueignen. Resilienztrainings lassen sich gut dem Gesundheitsmanagement zuordnen und sind auch für Führungskräfte empfehlenswert.

Es geht bei Resilienz immer um etwas Konkretes, nämlich schwierigen Ereignissen mit Robustheit, Flexibilität und Akzeptanz entgegenzutreten. Allein wie jemand solchen Herausforderungen entgegentritt, wirkt sich auf die individuelle Psyche aus. Veränderungen sind für die meisten Menschen Wegbegleiter.

Meine beruflichen Veränderungen begannen sehr früh, nämlich direkt nach meinem Studium, als ich ein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Die folgenden Jahre waren ständigen Veränderungen unterworfen, sodass Veränderungen für mich selbstverständlich sind. Auch digital. Das weite digitale Feld bespiele ich bereits länger.

Starken Anschlag bekam ich durch die Coronakrise. Hier zeigte sich schnell, dass ein viel höheres Resilienzniveau als üblich benötigt wird. Dieser Beitrag behandelt die persönliche Resilienz. Resilienz von Organisationen und dazu geeignete Führungsstile werden nicht miteinbezogen, um im inhaltlichen Rahmen zu bleiben.



# Wo stehe ich in der digitalen Transformation

Generation Lochkarte trifft Digitalisierung: Meine erste Begegnung mit der Digitalisierung liegt lange zurück. 1982 schrieb ich meine Diplomarbeit. Zu dieser Zeit wurde noch mit Lochkarten gearbeitet und Computer waren riesige Maschinen, die ganze Räume füllten und gekühlt werden mussten. Irgendwie geheimnisvoll. Ich habe dann meine Fragen aus der Arbeit auf Lochkarten bringen müssen. Mit diesen Lochkarten wurde dann der Computer »gefüttert« und heraus kamen große grüne, zusammenhängende Blätterstapel.

Und heute – 2021? Die Jahre haben mich digital geprägt, weil ich Veränderungen gegenüber immer offen war. Heute bin ich als Anwenderin ziemlich breit aufgestellt mit Podcast, Videokanal, Online-Beiträgen. Mein Seminarprogramm habe ich dort, wo es passt, digital umgestellt. Was das mit Resilienz zu tun hat? In Krisenzeiten habe ich mir immer Offenheit und Neugierde bewahrt. In herausfordernden Situationen verfüge ich über ausreichend Selbstvertrauen, um in diese Situationen zu gehen. Von Ängsten habe ich mich selten leiten lassen. Beispiel: neue Lernplattformen, die von meinen Kundinnen und Kunden vorgegeben werden, sind für mich eine Herausforderung. Mein Selbstvertrauen hat mir sehr dabei geholfen, dass ich einfach in unbekannte Situationen hineingehe und das Beste daraus mache.

Verfügt jemand über die Fähigkeit, auch in Krisen das Glas halb-voll zu sehen, wird er wahrscheinlich besser durch Krisen kommen können. Es geht nicht um Schönreden, sondern um die Perspektive, aus der jemand eine subjektiv empfundene Herausforderung betrachtet und analysiert.

INFO: WAS IST FÜR MICH RESILIENZ?

Die größte Sicherheit im Leben ist, dass es keine Sicherheit gibt.

Klar ist, wir können das Vergangene nicht ändern, wir können aber unsere Wahrnehmung in gewissem Maße anpassen. Über negative Erlebnisse anders denken und sie so in der Wirkung auf uns verändern.

Also nicht in alten Situationen steckenbleiben, sondern aus ihnen lernen und Stärke entwickeln. Das ist Resilienz. Wenn wir gegen gewisse Ereignisse wie beispielsweise eine schwere Erkrankung nicht kämpfen, sondern diese annehmen, dann ist das Resilienz.

Also etwas annehmen, was ich nicht ändern kann, aber es für mich so gestalten, dass ich damit gut leben kann.

# Warum bin ich innovationsaffin und offen für Veränderungen (positiv geframt)?

Als jemand, die seit vielen Jahren in Eigenverantwortung gearbeitet hat, lernte ich schnell, mit Veränderungen flexibel umzugehen und diese anzunehmen. Veränderungen erlebe ich als Innovation. Ich lernte, mithilfe von Veränderungen die jeweils neuen Sichtweisen entsprechend anzupassen. Sei es, dass ich als Unternehmerin meine Angebote anpassen wollte, um bedarfsgerecht zu agieren. Sei es, um mir neues Wissen anzueignen. So ist diese Affinität für Veränderungen permanenter Bestandteil meiner Berufsausübung geworden und begründet auch meine Erfolge. Die Aufgeschlossenheit für Veränderungen wird durch Freude an sich veränderndem und neuem Wissen, Offenheit und Neugierde angetrieben.

Das trug mit dazu bei, mich digital weiterzuentwickeln und entsprechend aufzustellen. Ich lernte unterschiedliche digitale Einsatzmöglichkeiten kennen, die ich heute in meiner aktuellen Arbeit einsetze. Veränderungsbereitschaft hilft mir zu einem besseren Verständnis für meine Kundschaft. Stoßen Veränderungen auf Bereitschaft, dann kann das Denkfreiheit und Kreativität bringen.

Genau das war im Frühjahr 2020 gefragt: Wie nehmen Menschen die strikten und nicht eingeübten Veränderungen wahr, lassen sie sich ausbremsen und lähmen oder welche Haltung nehmen sie ein, um mit diesen Herausforderungen zurechtzukommen? Damit ist gemeint: Wie schaffen Menschen sehr kurzfristige Veränderungen umzusetzen, zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten oder Mütter, die als Lehrende tätig sein mussten?

Aus meiner Coachingpraxis ist mir bekannt, dass die Menschen, die Veränderungen positiv gegenübertreten, diese Veränderungen leichter annehmen und dann eher in ihr Leben integrieren. Durch

die Akzeptanz von Veränderungen ist es auch möglich, eine aktuelle Situationsanalyse zu erstellen, um fundierte Entscheidungen zu treffen und handlungsfähig zu bleiben. Klar ist, Menschen lieben keine Veränderung. Veränderungen bringen in der Wahrnehmung Unsicherheit. Veränderungen führen ins Ungewisse. Das Gewohnte irritiert und das kann Angst auslösen, Angst kann blockieren – so meine persönliche Erfahrung.

Dabei sind Menschen ständigen Veränderungsprozessen unterworfen, ob sie wollen oder nicht. Das gilt nicht nur für das Arbeitsleben, sondern auch für den privaten Bereich. Veränderungen sind immer eine Herausforderung und je größer eine Bereitschaft ist, diese anzunehmen, umso eher ist es möglich, damit umzugehen.

Veränderungen kommen fast immer von außen. Sie schleichen sich heran, werden oft erst wahrgenommen, wenn es keine Möglichkeit des Überlegens mehr gibt. Veränderungen können auch ohne Ankündigung kommen. Sie werden als bedrohlich wahrgenommen, weil niemand genau weiß, was sich daraus entwickeln wird.

Deshalb wird in Organisationen über Veränderungen häufig spekuliert oder negativ kommuniziert. Fehlen dann in der Kommunikation Klarheit und Transparenz, das Erklären des Tuns, dann entwickelt sich das Gefühl der Angst bis hin zu Demotivation.

Angst wirkt sich eher lähmend auf die Gestaltungskreativität aus. Genau diese Kreativität ist jedoch gerade in Veränderungsprozessen gefragt.

Wer kennt das nicht, wenn es um Changemanagement-Prozesse geht. Es werden von oben neue Veränderungsziele ausgegeben und erwartet, dass diese dann zügig umgesetzt werden. Beispielsweise Organisationsveränderungen, Veränderung von Arbeitsabläufen, Umsetzungen innerhalb von Abteilungen, eine Zusammenlegung innerhalb der Firma. Viele versuchen sich dann in ihren alten Denkmustern aufzuhalten oder flüchten vor den neuen Anforderungen. Dahinter stecken große Verunsicherung und die Frage: Kann die Veränderung etwas Gutes bringen?

Wie Veränderungen umgesetzt werden, hängt maßgeblich von den Akteuren ab, die diese Veränderungen vorantreiben. Nur wie verhalten sich die Akteure selbst in diesen Prozessen? Übernehmen sie eine Vorbildfunktion und unterstützen die Beteiligten beziehungsweise beziehen diese mit ein oder eher weniger?

Hilfreich für Führungskräfte sind hier Sensibilität und Offenheit gegenüber den Ängsten ihrer Teammitglieder sowie Transparenz in der Kommunikation. Führung soll Mitarbeitende unterstützen, selbstverantwortlich zu handeln.

Was aber tun, wenn statt Wandel mit einem Mal Veränderung ohne Vorankündigung eingefordert wird? Genau das passierte im Frühjahr 2020. Homeoffice war angesagt, Lehrerinnen, Lehrer und Eltern waren wegen Homeschooling direkt überfordert! Online-Meetings und der Umgang mit Konferenzplattformen mussten innerhalb kürzester Zeit erlernt werden.

Dieser Ausnahmezustand erforderte hohe Kreativität, nicht nur weil wenige Menschen über die Möglichkeit des Homeoffice verfügten. Diese einschneidenden Ereignisse waren für viele eine komplett neue Erfahrung, zum einen die Geschwindigkeit der Anforderungen und Veränderungen und zum anderen selbstverantwortlich zu handeln, sich also selbst organisieren und motivieren zu müssen.

Das zügige Einarbeiten in eine für viele Menschen neue Technologie sowie der Umgang damit, sind und waren eine extreme Herausforderung. Um sich darauf vorzubereiten, waren viele Menschen gezwungen, sich erstmals mit dem Neuen auseinanderzusetzen. Die Gesamtsituation, Corona – das unbekannte Virus –, was macht das mit uns? Wie geht es weiter? Diese Fragen sorgten für Angst und Stress.

Es ist schwierig, sich auf neue Vorgaben oder Gegebenheiten einzulassen, wenn die Sinnhaftigkeit fehlt. Dieser Umgang mit neuen Technologien machte einigen Menschen Spaß, andere fühlten sich überfordert. Die sogenannte »Digitalisierungswelle« kam völlig unerwartet und es blieb kaum Zeit, sich darauf einzustellen, es war so!

Diese Ereignisse hinterließen nicht nur Führungskräfte, sondern auch diejenigen, die geführt werden, ratlos. Ratlos waren auch die sogenannten Fachleute, meist mit schönen Bezeichnungen versehen: Digitalbeauftragte oder EDV-Support. Schnell fühlten sich viele überfordert bis hin zur sogenannten Online-Fatigue. In einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability über Zoom-Fatigue stellte Jutta Rumpf fest: »Es gibt Tage, an denen sind Müdigkeit und Stress im Homeoffice kaum auszuhalten« ([https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/05/ZoomFatigue\\_Weiterbildung.png](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/05/ZoomFatigue_Weiterbildung.png)).

Reizüberflutungen wurden als große Belastung erlebt, obwohl diese schon vor der Zeit des Homeoffice bekannt waren und als solche wahrgenommen wurden. Menschen mit einer ausgeprägten Resilienz waren eher in der Lage, mit diesen Herausforderungen anders umgehen, diese neuen Anforderungen anzunehmen und für sich kreativ zu gestalten. Sogenannte Resilienzfaktoren sind hilfreich für die Stärkung des Immunsystems.

#### INFO: RESILIENZFAKTOREN

Um eine psychische Stabilität zu erreichen, sollte sich mit folgenden Faktoren auseinandergesetzt werden:

- Optimismus
- Akzeptanz
- Lösungsorientiertheit
- Verlassen der Opferrolle
- Verantwortung übernehmen
- Blick nach vorn (Zukunftsplanung)
- Kontaktfreude
- Offenheit
- Neugierde
- Realismus

# Warum bin ich resilient und was bedeutet Resilienz?

Unter Resilienz ist die Bereitschaft zu verstehen, wie und in welcher Weise jemand mit Veränderungen, Herausforderungen und Druck umgeht. Und das in ausgewogener Weise.

Für mich bedeutet Resilienz eine Balance zwischen Herausforderung und Gelassenheit. Menschen, die lernen zu akzeptieren, dass das Leben eine Mischung aus positiven und negativen Erfahrungen ist, werden besser mit schwierigen Herausforderungen umgehen können. Das heißt, sie sind eher in der Lage, sich auf Neues einzulassen und eher bereit, die Komfortzone zu verlassen.

Eine weitere Fähigkeit für »Gefühlsstabilität« ist die Gewissheit, das Vergangene nicht ändern zu können und es somit nicht wieder zurückholen beziehungsweise ändern zu können.

Was heißt das? Zu erkennen, was wir ändern können beziehungsweise was machbar ist und was nicht. Negative Ereignisse sind schmerzhaft, sie können unser Leben verändern. Im Rückblick wird dann häufig wahrgenommen, dass genau diese herausfordernden Zeiten lehrreich waren.

## INFO: AUFBAU VON RESILIENZ

Resilienz entsteht nicht nur durch negative Erfahrungen, durch Lebensdramen, sondern auch durch positive Erlebnisse, wie beispielsweise das Erreichen selbst gesteckter Ziele oder der Geburt eines Kindes. Es ist ähnlich wie mit positivem Stress, der durchaus wichtig ist, um ein inneres Gleichgewicht zu entfalten.

Wenn wir lernen, unterschiedliche Herausforderungen anzunehmen, zu akzeptieren und versuchen, diese zu verstehen, kommen wir am Ende gestärkt aus Krisen und Herausforderungen heraus.

## Weitere Resilienzfaktoren

- Achtsamkeit
- Selbstverantwortung beziehungsweise achtsame Selbststeuerung
- Selbstvertrauen
- Umgang mit den eigenen Gedanken
- Dankbarkeit
- Selbstmanagement
- Beziehungsgestaltung
- Selbstmotivation
- Bewegung
- Loslassen lernen
- Selbstmitgefühl
- Abschied nehmen

Resilienz wird aufgebaut, indem diese unterschiedlichen Fähigkeiten erkannt, durchlebt und in sich entwickelt werden. An der persönlichen Resilienz wird lebenslang gearbeitet, weil sich in den unterschiedlichen Lebensphasen immer neue Herausforderungen ergeben.

**ACHTSAMKEIT:** Achtsamkeit kann bedeuten, dass Menschen im wachen Zustand sehr konzentriert einzelne Übungen umsetzen. Beispielsweise wenn sie sich ausschließlich auf eine Tätigkeit fokussieren und diese ausüben. Zum Beispiel aufmerksames Essen, indem das Essen sehr intensiv lange durchgekaut wird.

### ÜBUNG: AUFMERKSAM ESSEN

Legen Sie sich drei Rosinen für 20 Minuten in den Mund und schauen Sie, was das mit Ihnen macht. Achtsamkeit bedeutet, den Fokus auf die Konzentration zu legen.



Zur gelebten Achtsamkeit gehört die Fähigkeit, das eine vom anderen zu unterscheiden, sich Prioritäten zu setzen, um sich so einem Thema zu nähern. Reflektierte Menschen meditieren regelmäßig, weil Meditation sich positiv auf Körper und Geist auswirkt.

Gelebte Achtsamkeit kann heißen, Pausen in den Alltag zu integrieren und mit sich selbst achtsamer umzugehen. Mehr auf die eigenen Gefühle hören und auch mal dann Rückmeldung geben, wenn etwas zu viel ist! Diese Form der Aufmerksamkeit bedeutet, auf die eigenen inneren Signale zu hören, um negativem Stress entgegenzuwirken. Jeder kann sich fragen: Was überflutet mich? Was ist mir zu viel? Wie fühle ich mich dabei?

Achtsamkeit kann geübt und in den Alltag integriert werden. Das Einüben erfordert zu Beginn ein Bewusstsein, damit die Pflege der eigenen Achtsamkeit tatsächlich Entlastung bringt.

Achtsame Menschen leiden sehr viel weniger unter Stress, Burnout und Depressionen. Was also tun? Sich regelmäßig auf bewusste Momente einlassen:

- Bewusst gehen.
- Bewusst essen.
- Bewusst im Umgang mit sozialen Medien.

Diese Wahrnehmung umzusetzen und zu leben benötigt Zeit, ist aber keine Zeitverschwendung! Die Ruhe, die sich durch diese Gelassenheit und Geduld entfaltet, stärkt unsere Konzentration und Aufnahmefähigkeit. Das wirkt sich positiv auf unseren Alltag aus.

#### LITERATURTIPP

Mithilfe der 60 Karten aus dem Kartenset »Achtsamkeit in Wort und Bild« (2021) von Susanne Strobach und Matthieu Hess können Sie die zwölf Haltungen für ein achtsames Leben kultivieren: Nicht-Urteilen, Geduld, Anfängergeist bewahren, Vertrauen, Nicht-Erzwin-

gen, Akzeptanz, Loslassen, Dankbarkeit, Mitgefühl, Großzügigkeit, Liebende Güte, Sanftmut.

**SELBSTVERANTWORTUNG:** Ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wofür jeder in eigener Verantwortung handeln darf, kann und soll, das sollte unter Selbstverantwortung verstanden werden. Selbstverantwortung bedeutet sehr vereinfacht ausgedrückt: Verantwortung für das eigene Handeln und Tun übernehmen. So kann auch mit unterstützenden Faktoren gewichtet werden, wie Selbstverantwortung gelebt wird.

Selbstverantwortung führt bei Resilienz in eine hilfreiche Haltung, nämlich sich bewusst machen: Die letzte Entscheidung liegt bei mir und genau dafür übernehme ich mit allen Konsequenzen die Verantwortung.

#### ÜBUNG: SELBSTVERANTWORTUNG STÄRKEN

Beantworten Sie die folgenden Fragen am besten schriftlich:

- Wie gehe ich mit Veränderungen um?
- Wie habe ich mich bislang in Veränderungsprozessen verhalten? Fiel es mir schwer, mich neu einzustellen oder verfüge ich über die Bereitschaft zur Flexibilität?
- Wie erlebe ich Wandel generell?
- Wie kann Wandel nach vorn gebracht werden?
- Was macht das mit mir? Wie verändere ich mich selbst?
- Bin ich überhaupt bereit zu Veränderungen? Wenn nein, wie kann ich dies verändern?
- Wie kann ich mich selbst motivieren?
- Wie kann ich dabei den achtsamen Umgang mit mir selbst sicherstellen?
- Über welche inneren Ressourcen verfüge ich?
- Wie kann ich meine mentale Einstellung und Haltung verbessern?

Mithilfe dieser Fragen zur Selbstverantwortung können Sie eine kleine Dokumentation erstellen, aus der Sie dann Ihre Stärken und den Optimierungsbedarf ableiten.

**SELBSTVERTRAUEN:** Vertrauen in sich und sein Tun zu haben, das kann unter Selbstvertrauen zusammengefasst werden. Selbstvertrauen entwickelt sich meist frühzeitig dann, wenn Kinder von ihren Eltern unterstützt und gefördert werden und sie so lernen, an sich zu glauben.

Genau dieser Faktor ist hilfreich zum Aufbau der Resilienz. Wenn der Glaube an sich selbst stabil und gut ausgeprägt ist, dann macht das mutig und fördert das Interesse Neues auszuprobieren. Gerade für die digitale Resilienz gibt Selbstvertrauen eine hohe Stabilität. Man traut sich Neues zu, man probiert aus und das ziemlich angstfrei.

**UMGANG MIT DEN EIGENEN GEDANKEN:** Die Gedanken sind frei, durchaus ... – aber wenn wir einmal bewusst unseren Gedanken nachgehen, dann begreifen wir, dass sie vielfältig sind und trotzdem bleiben wir gern an den negativen Gedanken hängen. Und dann gilt der Spruch: Gedanken sind keine Fakten!

Gerade in unsicheren Zeiten ist es hilfreich, dass wir unsere Gedanken regelmäßig nach dem Wahrheitsgehalt überprüfen, um erst dann weitere Entscheidungen zu treffen. Wir handeln meist spontan, nachdem quälende Gedanken Angstgefühle ausgelöst haben. Wir versuchen uns der Situation zu entziehen.

**TIPP: ZWEI HILFREICHE ANREGUNGEN**

- Lernen Sie, eine Situation anzunehmen und nicht zu ignorieren oder gar zu bekämpfen. Sind Sie bereit, eine Herausforderung anzunehmen, dann fokussieren Sie sich auf die Lösung und nicht auf das Grübeln.

- Führen Sie ein Sorgentagebuch – genau zehn Minuten am Tag – und notieren Sie dort Ihre Sorgen. Diese Sorgen können Sie dann nach dem Wahrheitsgehalt überprüfen.

DANKBARKEIT: Menschen, die sich regelmäßig in Dankbarkeit üben, spüren zunehmend ein Mehr an Zufriedenheit.

Eine Studie des Lehrstuhls Psychologie der Universität Gießen in Kooperation mit der Medical School im August 2020 zum Thema »Wie sich die psychische Widerstandsfähigkeit in der Corona-Krise stärken lässt« hat bestätigt, dass Dankbarkeit stärkend ist, weil sich der Blick ausschließlich darauf fokussiert, was gelingt. Dankbarkeit schafft ein Bewusstsein von dem, was bereits gut funktioniert und vor allem, was vorhanden ist. Das bedeutet: Hohe Resilienz und positives Denken verringern das Risiko einer depressiven Symptomatik. Und sie stellen fest: Dankbarkeit in den Alltag zu integrieren verändert dauerhaft die Kommunikation und zeigt sich im Umgang mit anderen. Diese Art der Anerkennung ist eine Haltung und Dankbarkeit hat die höchste Resilienzstufe (s. »Wie sich die psychische Widerstandsfähigkeit in der Corona-Krise stärken lässt« <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/pressestelle/pm/124-20psychologischeauswirkungendercoronakrise>).

Beschäftigen wir uns täglich mit Dankbarkeit, indem wir beispielsweise ein sogenanntes Dankbarkeitstagebuch führen. Dankbarkeit zeigt sich dauerhaft in der Art und Weise der Kommunikation. Gewaltfreie Kommunikation kann ich nur dann pflegen, wenn ich eine Grundhaltung der Dankbarkeit in mir trage.

#### LITERATURTIPP

Wenn Sie sich intensiver mit der gewaltfreien Kommunikation beschäftigen möchten, dann empfehle ich das Buch von Marshall B. Rosenberg: »Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens« (2016).

Selbst eine dankbare Haltung gegenüber Menschen oder Situationen stärkt das Selbstwertgefühl. So entsteht auch die Bereitschaft, sich in Veränderungsprozessen aktiv einzubringen. Die Positive Psychologie in Form von Verbundenheit bewirkt, dass Dankbarkeit mit Optimismus und Freude korreliert. Auch dafür können wir im Grunde dankbar sein. Letztendlich ist aber alles ein Kreislauf: Wer Dankbarkeit erfährt, gibt sie auch an andere Mitmenschen weiter. Und wer positiv denkt, steckt seine Mitmenschen an. Was das in uns auslösen kann, ist vielen Menschen wahrscheinlich gar nicht bewusst. Ja, sie ist uns manchmal etwas abhandengekommen, die Dankbarkeit.

#### BEISPIEL: DANKBARKEIT

Freude und Dankbarkeit, in der Pandemie gesund geblieben zu sein: So erkennt man schnell die Vorteile und kann mit den Störungen anders umgehen.

Dankbarkeit hat etwas mit Sinnhaftigkeit zu tun. Nämlich welchen Sinn gebe ich mir selbst im Umgang mit einer Situation. Wird die neue Situation angenommen, anerkannt, dann entstehen daraus eher positive Gefühle. Wird die Situation eher bekämpft, fokussiert das die Energien der schwierigen Herausforderungen.

Dankbarkeit kann durch Krisen helfen – sowohl persönliche als auch gesellschaftliche. Nicht umsonst wird das Dankbarkeitstagebuch als therapeutische Methode eingesetzt, um Menschen dabei zu helfen, wieder das Positive im Alltag zu erkennen. Folgendes wird hierbei gestärkt:

- positive Sichtweise
- Neugierde auf das Neue
- Offenheit
- Kreativität

SELBSTMANAGEMENT: Wird über Zeitstress geklagt, dann fällt oft das Wort Zeitmanagement. Letztendlich kann man Zeit nicht mana-

gen – und auch nicht sparen oder verlieren, sondern nur sich selbst managen. Die Voraussetzung für die Zeit ist überall gleichermaßen, nämlich exakt 24 Stunden täglich.

Selbstmanagement meint in diesem Zusammenhang, sich einen Überblick über Tagesaufgaben zu verschaffen, unbedingt Ziele zu setzen, daraus Prioritäten ableiten, um dann einen Umsetzungsplan erstellen. Das führt zu selbstbestimmtem Handeln, um Effektivität und Effizienz in der Waage zu halten.

Interessanterweise kann ich aus meiner Coachingpraxis berichten, dass Menschen, die diese Fähigkeiten (Selbstmotivation, Selbstmanagement) besitzen und nutzen, gut durch die Tage, gerade in Homeoffice-Zeiten gekommen sind. Zum Selbstmanagement gehört, Entscheidungen zu treffen, wie ein Meeting gestaltet und vorbereitet werden, damit sie nicht zu Zeitfressern werden und dauerhaft die Motivation untergraben.

Hier geht es auch um die Tagesgestaltung, den Tag um feststehende Termin herumzubauen. Das beginnt bereits am Morgen, nämlich wie viel Zeit nimmt man sich beim Wachwerden, Aufstehen und so weiter. Wie viel Belastung wird bereits am Morgen aufgebaut (negativer Stress), wenn der Zeitstress beginnt. Die Entscheidung liegt immer bei jedem Einzelnen.

#### LITERATURTIPP

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, seinen eigenen Zeittyp zu kennen. Denn Zeitmanagement funktioniert nicht nach vorgefertigten Systemen, sondern ist eine Sache der Persönlichkeit. Eva Brandt hat auf Basis der Biostruktur-Analyse einen Test entwickelt, mit dem die eigene Zeitpersönlichkeit erkannt werden kann. In ihrem Buch »Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit« zeigt sie die verschiedenen Strategien für den jeweiligen Zeittyp auf. Zahlreiche Tools und Tipps helfen bei der Umsetzung.

BEZIEHUNGSGESTALTUNG: Beklagt wird, dass in der digitalen Welt von heute Kommunikation, also das gesprochene Wort außerhalb von Meetings, Calls und so weiter und Zuwendung fehlen.

BEISPIEL: PARTNERSCHAFT IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

Eine Coachee beklagte sich genau darüber in einem Gespräch. Beide Partner sitzen sich im Homeoffice gegenüber, aber es kommt kaum noch zu einer zwischenmenschlichen Kommunikation. Nach einem digitalen Arbeitstag haben beide keine Energie mehr, sodass nur noch das Nötigste miteinander besprochen wird.

In Situationen wie dieser sind Achtsamkeit und Zeitmanagement essenziell. Ich schlug vor, sich gemeinsame Partnerzeiten im Kalender zu blocken, ohne Fernseher, ohne Smartphone, ohne Laptop, ohne Telefon, also ohne Störungen von außen.

Selbst wenn es technisch klingen mag, so ist es zum Üben hilfreich. Je früher wertschätzende Beziehungen gepflegt und erhalten werden, desto eher kann sich das Immunsystem der Seele regenerieren. Und davon profitiert das gesamte Umfeld, die Familie, die Kolleginnen und Kollegen sowie der Freundeskreis. Wir sollten uns immer wieder die Frage stellen: Wie kann ich meine Beziehungen so gestalten, dass diese vertrauensvoll sind, dass die Kommunikation wertschätzend ist und dass meine Grenzen ernst genommen werden?

SELBSTMOTIVATION: Soll man sich nur für die Erwerbsarbeit motivieren oder wie motiviere ich mich für meinen Alltag und für meine freie Zeit? Selbstmotivation bedeutet, seine Gedanken zu überprüfen, in Schach zu halten, den inneren Schweinehund zu überwinden und beispielsweise sich viel bewegen.

Die Maslowsche Bedürfnispyramide zeigt sehr deutlich, wie wichtig es ist, die eigenen Grundbedürfnisse ernst zu nehmen. Die fünf Stufen der Maslowschen Pyramide bauen aufeinander auf:

- *Physiologische Bedürfnisse*: Die Bedürfnisse auf dieser untersten Stufe sind existenziell. Dazu gehört alles, was Menschen unbedingt benötigen, um körperlich zu überleben.
- *Sicherheitsbedürfnisse*: Hierunter wird das zusammengefasst, was die materielle und berufliche Sicherheit betrifft.
- *Soziale Bedürfnisse*: Wenn die ersten beiden Stufen erfüllt sind, dann kommt das Bedürfnis nach sozialer Bindung dazu.
- *Individualbedürfnisse*: Wenn die vorhergehenden Bedürfnisse erfüllt sind, dann geht es um Anerkennung, Geltung, Status, Macht, Wertschätzung innerhalb bestimmter Gruppen.
- *Selbstverwirklichung*: Diese steht an oberster Stelle der Pyramide. Dazu müssen alle bisherigen Bedürfnisse erfüllt sein.

Maslow macht anhand seines Pyramidenmodells deutlich, dass sich die Stufen nach und nach von den Grundbedürfnissen, über die Absicherung und dann die Kontaktaufnahme und Anerkennung stabilisierend auswirken. Daraus lässt sich ableiten, dass Grundbedürfnisse wie Ruhe und Abschalten uns stärken.

BEWEGUNG: Gerade dann, wenn sich alles nur noch um den eigenen Bürostuhl dreht, ist Bewegung wichtig. Bewegung hilft, uns wieder selbst zu erspüren. Bewegung wirkt sich positiv auf unseren Körper und unser emotionales Wohlbefinden aus. Entspannung durch Bewegung macht zufrieden, lässt die Schultern sinken und den Denkkaparat abschalten.

Deshalb tut regelmäßige körperliche Bewegung so gut! Es geht nicht darum, Höchstleistungen zu erbringen, sondern den Körper zu lockern und zu bewegen. Diese Bewegung ist durchaus regelmäßig am Computer zu machen. Es gibt viele kleine, wirkungsvolle Bewegungsübungen, die sich entspannend auswirken.



### ÜBUNG: KÖRPERFOKUS – SCHWINGEN

Bewegung lässt sich auch in Online-Treffen einbauen. Wie das geht, zeigt Claudia Härtl-Kasulke im Kartenset »Online-Sessions wirkungsvoll durchführen. Methoden, Übungen, Impulse« (2021). Beispielsweise kann zu Beginn mit der Übung »Körperfokus – Schwingen« (Karte 7), die Jan Ahrend beigesteuert hat, das Ankommen im Meeting erleichtert oder zwischendrin die Aufmerksamkeit wieder gestärkt werden.

- Alle Teilnehmenden stellen sich hinter den Stuhl. Die Kameras sind eingeschaltet, die Mikrofone aus bis auf eine für diejenige, die die Übung anleitet. Der Fokus richtet sich auf die Füße und die leichten Schwingungen des Körpers.
- Nach und nach werden die Schwingungen verstärkt.
- Das Gewicht wird von einem auf den anderen Fuß verlagert.
- Die Richtungen des Schaukeln wechseln: von rechts nach links und zurück; anschließend von vorn nach hinten.
- Am Schluss spüren alle nach, wie sich ihr Körper anfühlt.

LOSLASSEN: Loslassen ist die Kunst, zu unterscheiden, was wichtig ist und was nicht. Es bringt nicht viel, in der Vergangenheit zu verweilen, denn die wird von unserem Gehirn gern verändert, meist geschönt. Es bremst enorm aus, auf das Gewesene zu verweisen. Es blockiert uns gefühlsmäßig, Neues zu betrachten oder gar anzunehmen.

Loslassen unterstützt, die eigene Sicherheitszone zu verlassen. Loslassen hilft bei der Abgrenzung und im praktischen Umsetzen auch beim Nein-Sagen. Loslassen gelingt allerdings erst dann, wenn Sie nicht mehr der Vergangenheit nachtrauern. Vergangenheit ist vergangen.

Loslassen gelingt recht gut, wenn Sie sich mit dem Hier und Jetzt anfreunden. Positive Erfahrungen aus der Vergangenheit können Sie gern in das Hier und Jetzt integrieren, um sich so für Neues öffnen.

Jeder trägt mentalen Ballast mit sich, der weder dem Körper noch der Seele guttut. Dieser nicht abgeworfene Ballast kann Krank-

heiten und Stress auslösen. Alte, ungelöste Probleme können Hinderungsgründe sein, sich Neuem offen zuzuwenden. Besitzen Sie die Kraft des Loslassens, dann können Sie viel einfacher Entscheidungen treffen.

**SELBSTMITGEFÜHL:** Selbstmitgefühl beschreibt die Selbstverantwortung sowie die Fähigkeit, für sich zu sorgen: sei es, Pausen einzuhalten oder sich selbst zu loben. Also insgesamt ein achtsamer Umgang mit sich selbst. Dazu gehört auch, sich gesund zu ernähren und für sich zu sorgen.

Selbstmitgefühl bedeutet, mit sich selbst achtsam umzugehen, den Druck rauszunehmen und hilft, Nein zu sagen, wo es notwendig ist. Regelmäßiges Meditieren kann dabei unterstützen.

Mit Selbstmitgefühl ist nicht Selbstmitleid gemeint, leidend oder weinerlich zu sein. Selbstmitgefühl ist, mit sich achtsam und behutsam umzugehen, gerade in sehr angespannten Zeiten, sich die beste Freundin, der beste Freund zu sein, sich Gutes zu tun, um sich so zu stärken. Selbstmitgefühl ist Achtsamkeit mit sich und anderen.

.....  
 ÜBUNG: SELBSTLOB STINKT NICHT  
 .....

Sehr wirkungsvoll: Gestatten Sie sich, sich häufiger zu loben.  
 .....

**ABSCHIED NEHMEN:** Es wird häufig unterschätzt, dass die meisten Menschen sich gedanklich in der Vergangenheit bewegen. Was hat das mit Resilienz zu tun? Wie bereits ausgeführt, lasten häufig ungelöste Probleme auf der Seele. Der Aufenthalt in dem, was war, ist belastend, weil oftmals nicht aufgearbeitet. Das Geschehen taucht immer wieder als Bremser, als Zweifler auf. Deshalb ist das Abschiednehmen von Ereignissen, von dem, was nicht mehr ist, so wichtig und sollte ernst genommen werden.

Abschiednehmen hat viel mit Trauer und Betrauern zu tun. Wir nehmen Abschied von der Jugend, aber auch von geliebten Men-

schen. Trauer läuft in unterschiedlichen Phasen ab und wenn sich Menschen diese zugestehen, können sie gestärkt auf Neues, Unbekanntes zugehen.

#### INFO: DIE TRAUERPHASEN

Am bekanntesten dürften die fünf Trauerphasen sein, die die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross in Begegnungen und in Gesprächen mit Sterbenden beobachtet und in ihren Büchern beschrieben hat:

- Nicht-Wahrhaben-Wollen
- Zorn
- Verhandeln
- Depression
- Zustimmung

Diese Phasen sind keineswegs ein linearer Prozess und müssen nicht zwangsläufig nacheinander ablaufen. So kann es sein, dass eine Betroffene eine Phase überspringt, ein anderer durchlebt eine Phase nicht oder fällt wieder in eine vorangegangene Phase zurück.

Gerade in den Corona-Zeiten tut es gut, sich gedanklich damit vertraut zu machen, dass die Zeiten, die vor der Pandemie herrschten, so nicht mehr wiederkommen werden. Auch hier gilt es Abschied zu nehmen, von dem was war und nie mehr wiederholbar ist. In einer Studie von 2020 greifen Gabriele Oettingen, Bettina Schwörer und Nora Rebekka Krott ([schworerer-et-al-saying-goodbye.pdf](https://www.schworerer-et-al-saying-goodbye.pdf) ([uni-hamburg.de](https://uni-hamburg.de)) genau das auf. Sie stellten fest, dass Menschen leichter in eine neue Lebensphase gehen können, wenn die alte Lebensphase endgültig abgeschlossen wurde.

Verabschieden wir uns, so können wir Gefühle auch benennen und das Diffuse wird so greifbarer. Abschiede bringen etwas zum Abschluss und die neue Phase kann beginnen. Dazu braucht es Mut und Kraft! Menschen tun sich mit Neuanfängen und Veränderungen schwer. Da bringt Abschiednehmen auch Trost. Wir können mit

Freude und Respekt an das Vergangene denken und es ehren, wir können die Trauerphasen durchleben und danach fühlt sich das Neue ganz anders an. Es wird nicht belastet von negativen Gefühlen. Durch das Ritual Abschied zu nehmen, entstehen gute Gefühle für das Neue, man fühlt sich offener und weniger gestresst. Das stärkt die Seele.

## So können Sie Ihre Resilienz für die digitale Realität trainieren (positiv framen)

Digitale Resilienz bedeutet, souveräner Umgang mit digitalen Herausforderungen. Digitale Resilienz beschäftigt sich mit Überforderung beziehungsweise Reizüberflutung, Online-Fatigue, Unsicherheit im Umgang mit der Technik, Dauereinsatz im Homeoffice bei anhaltender Überforderung, Beruf und Privates auseinanderzuhalten.

Im Positiven beschäftigt sich digitale Resilienz mit den bereits genannten Faktoren zur Resilienz. Die Befähigung sich in sehr belasteten Situationen immer wieder zu stellen und mit der Frage zu unterstützen: Wie gehe ich mit dieser Situation um?

Menschen, die die Fähigkeit besitzen, digitale Herausforderungen anzunehmen, verfügen über eine höhere Bereitschaft, sich mit der neuen digitalen Realität auseinanderzusetzen. Sie kommen nach meiner Beobachtung entspannter mit diesem modernen Leben zu recht: digitale Konferenzen, Besprechungen, Seminare, Calls.

Ständige digitale Verfügbarkeit fordert von uns allen viel ab:

- Konzentration
- Anwesenheit
- sich ständig beobachtet fühlen
- nicht zur Ruhe kommen und vermeintlich keine Pausen haben zu können

Ständige digitale Verfügbarkeit ist schädlicher Stress pur! Dies führt zu Überlastung. Negativer Stress mündet häufiger in Tagesmüdigkeit, Ungeduld und Nervosität, Aggressionen und Unkonzentriertheit. Hinzu kommen unterschiedliche Ängste, unter anderem auch, vor der Technik zu versagen. Dabei geht es bei der Digitalisierung

nicht um Technik, sondern darum, dass Nutzerinnen und Nutzer die Bereitschaft und Offenheit haben, sich auf neue Arbeitsformen einzulassen.

Häufig erleben Menschen Technik als extreme Herausforderung und somit als Belastung, was in der Folge große Unsicherheit nach sich zieht. Besteht die Bereitschaft, eine Veränderung anzunehmen, nämlich sich regelmäßig mit den Möglichkeiten auseinanderzusetzen, entwickelt sich Sicherheit und erhöht die digitale Resilienz. Dieses Verhalten, sich von der Digitalisierung getrieben zu fühlen, ist altersunabhängig.

INFO: MEINE BEOBACHTUNG

Ich erlebe, dass Menschen, die über eine hohe Resilienz verfügen, offensichtlich besser mit diesen vielfältigen digitalen Herausforderungen zurechtgekommen sind als andere.

Beispielsweise erlebte ich in einem Online-Workshop, dass ein Teilnehmer weder wusste, wie er die Kamera noch das Mikrofon einschalten konnte. Daraus schloss er, zu alt zu sein und blockierte vom ersten Moment an, sich auf Neues einzulassen – auch inhaltlich.

Digitale Resilienz bedeutet, auch einmal digital zu entgiften (englisch »digital detox«), soll heißen, einmal für einige Tage, für ein Wochenende komplett aus der digitalen Welt auszusteigen. Diesen »Luxus« kann sich jeder am Wochenende oder an Feiertagen gönnen.

# Resümee: Digitale Resilienz

Wichtig sind

- Selbstorganisation und Selbstmanagement
- Kommunikationsfähigkeit
- Stressmanagement
- Kooperationsfähigkeit
- Loslassen! Verabschieden Sie sich von dem, was nicht mehr kommt!

Zu den ersten beiden Punkten habe ich bereits einiges ausgeführt.

STRESSMANAGEMENT: Zum Stressmanagement möchte ich Ihnen noch folgende Übungen vorschlagen. Denn: Negativer Stress ist ein ungeliebter Gemütszustand, den die meisten Menschen versuchen zu vermeiden. Aber: Unterscheiden Sie zwischen Distress, der dauerhaft krankmachend ist, und dem Eustress, welcher uns durchaus guttut. Dieser tritt beispielsweise auf, wenn wir Freude an unserer Arbeit haben und diese unseren Fähigkeiten entspricht.

.....  
 ÜBUNG: Umgang mit Stress trainieren

Wie kann der Umgang mit Stress eingeübt werden?

- Analysieren Sie regelmäßig, was Sie besonders in Stress bringt:
    - Was läuft gut?
    - Was läuft nicht so gut?
    - Gibt es Ideen, was ich wie verändern kann?
    - Soll ich mir Unterstützung suchen?
  - Verlangsamen Sie Ihren Rhythmus. Bekannt ist, dass Menschen, die sich leicht in negativen Stress bringen, eher perfekt sein wollen und schlecht Nein sagen können.
- .....

- Machen Sie Entspannungsübungen, zum Beispiel Atemmeditation. Bewegungsübungen helfen ebenfalls, Stress abzubauen.
- Meditieren Sie wenn möglich täglich.
- Essen Sie nur dann, wenn sich echte Hungergefühle melden.
- Schalten Sie Ablenkungen aus. Halten Sie bewusst Distanz zu sozialen Medien und planen Sie ein bestimmtes Zeitkontingent ein.
- Pausen und nochmals Pausen. Diese werden gerade im Homeoffice schnell vergessen.

Ändern Sie Ihre Einstellung, das ist tatsächlich ein erster Schritt. Sind Sie beispielsweise der Meinung, dass Stress Ihnen schadet, dann tut er das auch (sich selbst erfüllende Prophezeiung). Akzeptieren Sie, dass Stress immer mal wieder Bestandteil Ihres Alltags sein wird. Dies hilft Ihnen, gelassener damit umzugehen. Allein schon Sätze wie »Ich bin so gestresst« werden Sie gefühlsmäßig negativ beeinflussen.

**KOOPERATIONSFÄHIGKEIT:** Kooperation unterstützt jeden Einzelnen dabei, sich Feedback aus dem Team einzuholen. Gerade bei der Umsetzung zu resilientem Handeln kann es sehr hilfreich sein, gemeinsam als Team an diesem Ziel zu arbeiten. Innere und äußere Antreiber können Sie im Team analysieren und sich gegenseitig unterstützen.

#### ÜBUNG: INNERE UND ÄUSSERE ANTREIBER IM TEAM ERKENNEN

Jede und jeder kann zunächst für sich folgende Fragen beantworten:

- Wie setzt du dich selbst unter Druck?
- Wie schenkst du die selbst Ruhe und Kraft?
- Wie setzen wir uns im Team gegenseitig unter Druck?
- Wie schenken wir uns Ruhe und Kraft?
- Was setzt uns von außen unter Druck?
- Was schenkt uns von außen Ruhe und Kraft?

Anschließend tauscht sich die Runde über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus und formuliert konkrete Maßnahmen zum Abbau



von persönlichem und gemeinsamem Druck. Wichtig ist dabei, auf kleine, realistische Schritte zu achten. Diese Übung stammt aus dem »Resilienzparcours« (2018, Übung 3) von Sylvia Kéré Wellensiek und Kirsten Schwarz.

LOSLASSEN: Es ist wesentlich, nicht an allem festzuhalten. Loslassen hilft jedem Einzelnen, Situationen und Ereignisse nicht mehr in den Mittelpunkt des eigenen Handelns zu stellen. Loslassen bedeutet, den Blick nach vorn zu richten und sich klarzumachen, dass bestimmte Ereignisse oder Zeiten nicht wiederholbar sind.

BEISPIEL: HIER UND JETZT

Die Corona-Pandemie hat deutlich gemacht, dass wir die Verhältnisse, die wir vorher gekannt haben, so nicht mehr zurückholen können, weil sich enorm viel in diesen Zeiten verändert hat. Meinen Coachees empfehle ich, sich mehr im Jetzt zu bewegen und dem Vergangenen nicht nachtrauern, weil das viel Energie bindet.

Resilienz ist eine lebenslange Lernaufgabe. Sie kann nicht an einem Tag aufgebaut werden, sondern sie entwickelt sich entsprechend, wie Veränderungen passieren. Offenheit gegenüber Veränderungen, die aktuell anstehen, ist sehr wichtig. Beispielsweise sollten Lehrende in der Schule und der Universität die Bereitschaft haben, sich mit digitalen Lernplattformen auseinanderzusetzen. Das wird verstanden als lebenslanges Lernen und schafft Selbstvertrauen, wenn diese Herausforderung gelungen ist. Wenn Achtsamkeit bewusst im Alltag gelebt wird – und das über einen längeren Zeitraum, dann entwickelt sich daraus eine Selbstverständlichkeit.

## TIPP

Und zum Schluss ein Appell an Sie: Führen Sie täglich ein Dankbarkeitstagebuch und Sie werden entdecken, dass Sie hieraus schon viel Kraft entwickeln können. Wichtig ist das Schreiben, nicht nur das darüber nachdenken.

Resilienz fördert die Haltung zum Leben. Sie gibt Gelassenheit und Geduld, was gerade beim digitalen Arbeiten sehr hilfreich ist.

## LITERATUR UND LINKS

- Brandt, Eva (2020): Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit. Welche Zeitpersönlichkeit sind Sie? Und wie ticken die anderen. 2. Auflage. Beltz
- Eberle, Birgit (2019): Resilienz ist erlernbar. Wie Sie durch den Aufbau der inneren Stärke Stress bewältigen, widerstandsfähiger werden und Depressionen vorbeugen. Birgit Eberle
- Härtl-Kasulke, Claudia (2021): Online-Sessions wirkungsvoll durchführen. Methoden, Übungen, Impulse. 60 Karten und 40-seitiges Booklet inklusive digitaler Version. Beltz
- Han, Byung-Chul (2019): Vom Verschwinden der Rituale. Eine Topologie der Gegenwart. 2. Auflage. Ullstein
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.: Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung\\_und\\_Projekte/Resilienzkompass.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf) [24.11.2021]
- Kabat-Zinn, Jon (1991): Gesund durch Meditation. O.W. Barth
- Kaduk, Stefan/Osmetz, Dirk/Wüthrich, Hans A./Hammer, Dominik (2020): Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen. Murmann
- Löhndorf, Andrea (2020): Kintsugi. Die Kunst, schwierige Zeiten in Gold zu verwandeln. Scorpio
- Marx, Susanne (2011): Herzintelligenz kompakt. VAK
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann
- Strobach, Susanne/Hess, Matthieu (2021): Achtsamkeit in Wort und Bild. 60 Impulskarten für die professionelle Anwendung. Beltz
- Wecker, Konstantin (2009): Die Kunst des Scheiterns. Tausend unmögliche Wege, das Glück zu finden. Piper
- Wellensiek, Sylvia Kéré/Schwarz Kirsten (2018): Der Resilienzparcours. Poster und Arbeitsblätter zum Human-Balance-Training. Beltz



# Teil 6

## Anhang

## Autorinnen und Autor



Veränderung macht vor keinem Bereich des (Arbeits-)Lebens halt. Ob jedoch mit Rück- oder Fortschritt auf einschneidende Entwicklungen reagiert wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Veränderungen als Chance zu sehen, ist ein deutliches Zeichen resilienten Umgangs mit Herausforderungen. Werden die letzten 100 Jahre aus gesellschaftlicher, ökonomischer und beruflicher Sicht betrachtet, lässt sich ganz eindeutig erkennen, dass für das Leben und den Lebensstandard der Menschen in den meisten Teilen der Welt die Veränderungen der Zeit viele positive Aspekte mit sich gebracht haben.

INES SCHEUFFELE

Ines Scheuffele: Bachelor-Studium der Pädagogik mit Schwerpunkt Erwachsenen- und Weiterbildung sowie Master-Studium Erziehungswissenschaft mit Schwerpunkt Forschung und Entwicklung in Organisationen an der Universität Koblenz-Landau; diverse Projektleitungstätigkeiten in Profit- und Non-Profit-Unternehmen (Marienhaus Holding GmbH, Semper idem Underberg AG); Personalentwicklung und -gewinnung in Stuttgart bei dem Bildungsträger Konzept-e für Bildung und Soziales GmbH; Personalentwicklung an der Hochschule Koblenz.



Prof. Dr. Katrin Keller weist langjährige Beratungs- und Trainingserfahrungen in den Bereichen Führung, Kommunikation und Personal- sowie Organisationsentwicklung auf. Ferner ist sie als Professorin für Gesundheitspädagogik und Personalentwicklung an der FOM

Auch ‚Digitale Resilienz‘ bezeichnet die innere Stärke eines Menschen, eines Teams und einer Organisation um Konflikte, Misserfolge und Lebenskrisen zu meistern. Menschen, Teams und Organisationen mit einer hohen digitalen Resilienz fällt es deutlich leichter, flexibel innovierend und zugleich anpassend den Fokus auf die Lösung von Problemen zu lenken. Zwei wesentliche Schlüsselfaktoren, die diese innere Stärke fördern, sind digitale Selbstwirksamkeit sowie digitale Verantwortung.

PROF. DR. KATRIN KELLER

Hochschule tätig. Vorstands- und Direktoriumsmitglied im Interdisziplinären Zentrum für Gesundheitswissenschaften (Leitung Bildungswissenschaftlicher Bereich). Ihr Leitmotiv ist »menschlich denken – unternehmerisch handeln«.



Das Leben verläuft immer schneller und dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Diese schnelle Entwicklung kann zu Überforderungen und Stress führen. Mit Hilfe einer „neuen“ Führung kann dies zu einer zukunftsorientierten Arbeitskultur 4.0 beitragen. Die Theorie der resilienten Führung ermöglicht auch in einem herausfordernden Moment mit der Situation erfolgreich umzugehen. In Zeiten einer Krise oder Pandemie ist es von Nöten, die resiliente Führung anzupassen. Wird den Mitarbeitenden mit der „alten“ Führung gepaart mit neuen Ansätzen und mit Resilienz entgegengetreten, kann nach der Pandemie auf eine zukunftsorientierte Arbeitskultur hingearbeitet werden.

NINA CHARLOTTE KELLE

Nina Charlotte Kelle-Gilles: Bachelor Pädagogik mit dem Schwerpunkt Erwachsenen- und Weiterbildung; Master Erziehungswissenschaften Schwerpunkt Forschung und Entwicklung in Organisationen, verschiedene Projekterfahrungen (Mentorenprogramm; Erstellung eines Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts), Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin – Wissenschaftliche Betrachtung zur Etablierung der begleiteten Fachpraktiker-Ausbildung, Projektmanagerin bei Björn Stürz sowie Gründerin IAG – Institut für Aggressionsforschung und Gewaltprävention.



Um dem permanenten Wandel standhalten zu können und beruflich nachhaltig einsetzbar zu bleiben, werden hohe Anforderungen an die eigene Robustheit, Fähigkeit und Flexibilität gestellt. Intuitive Schlüssel-Methoden helfen langfristig und situativ bei Entscheidungen und Handlungen: Anforderungsbehandlung, Projektmanagementdreieck sowie Wirksamkeitsbewertung und -orientierung. Bewältigen auch Sie Ihre Veränderungsnormalität konstruktiv, mit den Tipps aus diesem Buch und der nötigen Gelassenheit, Ausdauer und Konzentration.

ROLF DREIER

**Rolf Dreier:** Dipl.-Betriebswirt (FH); geschäftsführender Gesellschafter einer Digitalagentur (1998 bis 2014); Mitaufbau und Leitung von Digital Units in der Industrie als Angestellter und teilweise als Interims-Manager (Corporate Spin-offs, Abteilungen und Teams); aktuell: Führungskraft für Hochschuldigitalisierung und Projektmanagement.

Achtsamer Umgang mit den eigenen Ressourcen fördert Resilienz.

ANGELIKA KINDT



**Angelika Kindt:** Dipl.Pol. Selbstständig seit 1986 als Beraterin und Coach, diverse Change-Projekte

im Öffentlichen Dienst betreut, dazu auch Buch geschrieben, Führungskräftetrainings, Podcasterin, Bloggerin.