

# include

Inklusive Führung  
im digitalen Zeitalter

# Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



Inklusive Führung im digitalen Zeitalter

# Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen

Probleme kann man niemals mit  
derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein



### Autor:innen

„INCLUDE - Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen“ wurde von emcra - Co-shaping Europe, Berlin (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy) und der Adam-Mickiewicz-Universität, Poznań (Zofia Jakubczyńska) in Zusammenarbeit mit allen INCLUDE Projektpartnern erstellt. Es ist ein Teilergebnis des INCLUDE Projekts, das mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde.

### Design

„INCLUDE - Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen“ wurde von der EU-Fundraising Association e. V., Berlin (Birgit Kuhley) und Visuelle Kommunikation, Berlin (Simone Kattert) designt.

### Bildnachweis

Für die Nutzung der Bilder und Grafiken wurden Lizenzen von Shutterstock, istoch und Freepik erworben.



### Haftungsausschluss

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser:innen; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. Die Verfasser:innen dieses Dokuments sind in keiner Weise für die Nutzung oder die Umsetzung der darin enthaltenen Ideen, Methoden oder Ratschläge haftbar.



### Urheber- und Nutzungsrechte

„INCLUDE - Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen“ kann unter den Bedingungen des Programms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.

Das Projektergebnis „INCLUDE - Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen“ ist Gegenstand der Lizenz:



### Creative Commons

#### Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Sie dürfen:

**Teilen** – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten

**Bearbeiten** – das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen:

**Namensnennung** – Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen** – Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die Bilder und Grafiken in „INCLUDE - Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Praxishandbuch für Leader und alle, die es werden wollen“ sind nicht Gegenstand der Lizenz CC-BY-SA.



# Das EU-Projekt INCLUDE und die Projektpartner



Schlagworte wie Selbstorganisation, Autonomie, flache Hierarchien und geteilte Verantwortung werden in unserer neuen Arbeitswelt immer präsenter.

Unser Projekt INCLUDE unterstützt Menschen und Teams, einen neuen praxisnahen und innovativen Führungsansatz im Zeitalter der Digitalisierung zu implementieren. So soll die Zukunft einer Organisation erfolgreich gemeinsam gestaltet werden. Hierfür bietet INCLUDE eine Schritt-für-Schritt Anleitung mit interaktiven Lern- und Lehrmaterialien.

emcra - Co-shaping Europe aus Berlin ist eines der führenden Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen in den Bereichen Management und Organisationsentwicklung sowie nationale und europäische Förderung bzw. Fundraising.

emcra begleitet Stiftungen, Vereine, Verbände und (Sozial-)Unternehmen bei den Herausforderungen des Change-Managements. Schwerpunkte liegen auf der Finanzierung / Förderung, der digitalen Transformation, neuen inklusiven Leadership-Ansätzen, dem Projekt- und Risikomanagement sowie auf der Implementierung internationaler Standards.

CCI Vratsa ist eine Industrie- und Handelskammer, die kleine und mittelständische Unternehmen im Nordwesten Bulgariens unterstützt. Seit der Gründung im Jahr 1991 setzt sich die Organisation für bulgarische Unternehmen ein, indem sie ein attraktives wirtschaftliches Umfeld schafft.

CCI arbeitet eng mit lokalen Behörden sowie Nichtregierungsorganisationen zusammen und pflegt Kontakte zu ausländischen Unterstützungsstrukturen. CCI kooperiert mit dem Europe Direct Zentrum.

Die Struktur der Organisation umfasst mehr als 1.000 private und staatliche Unternehmen.

Der IBWF e. V. (Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V.) ist das Netzwerk für Mittelstandsberater:innen. Als einziges Netzwerk vereint er mit seinen Mitgliedern alle beratenden Disziplinen. Die eigene Zertifizierung seiner Mitglieder unterstreicht den hohen Qualitätsanspruch in der lösungsorientierten Beratung.

Die Mitarbeit in zukunftsweisenden EU-Projekten für anwenderfreundliche Lösungen, gepaart mit einem kooperativen Beratungsverständnis seiner Mitglieder lässt praktikable, nutzerfreundliche Lösungen für KMUs entstehen.



Der lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister versteht sich mit über 8.000 Mitgliedern als größter Wirtschaftsverband und aktive Interessensvertretung für das Handwerk in Südtirol. Bestehend aus 12 Bezirksorganisationen, 115 Ortsgruppen und über 60 Berufsgemeinschaften ist es Ziel des Verbandes, sich auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene für die Bedürfnisse und Interessen der hiesigen Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen einzusetzen.

Über 140 Mitarbeiter:innen im Hauptsitz in Bozen sowie in verschiedenen Außenstellen bieten den Mitgliedern ein umfassendes Leistungsspektrum.

Die Cyprus Project Management Society (CPMS) wurde im Februar 2008 von einer Gruppe von Expert:innen gegründet, die sich mit Leidenschaft, ihrem Wissen und ihren Kompetenzen für die Umsetzung der Organisationsziele einsetzen.

CPMS ist ein gemeinnütziger Berufsverband, der seine Leistungsfähigkeit und Kompetenz aus der freiwilligen Mitarbeit seiner Mitglieder schöpft. Ein wesentliches Ziel von CPMS ist, den Nutzen und die Vorteile von Projekt- und anderen Managementmethoden und -standards für Unternehmen, Fachleute und die Allgemeinheit zu verbreiten.

Die EU-Fundraising Association e. V. (EUFA) ist eine europaweit tätige Non-Profit-Organisation mit Sitz in Berlin. Sie wurde 2010 von einem Netzwerk professioneller EU-Fundraiser:innen gegründet.

Ein Anliegen der EUFA ist die europäische Integration und die Förderung der Unionsbürgerschaft. Durch ihre Arbeit möchte die EUFA Einzelpersonen und Organisationen ermutigen, in einem europäischen Kontext zu denken und zu arbeiten. Als Berufsverband ist die EUFA bestrebt, Qualitätsstandards für EU-Fundraiser:innen, Fördermittel-Manager:innen und Projektmanager:innen aus dem Profit- und Non-Profit-Sektor zu etablieren.

Die Adam-Mickiewicz-Universität in Posen (AMU) ist die wichtigste akademische Einrichtung in Posen und eine der besten polnischen Universitäten.

Ihr 100-jähriger Ruf gründet sich auf eine lange Tradition der Hochschulbildung in der Stadt Posen und die herausragenden aktuellen Leistungen ihrer Mitarbeiter:innen, Student:innen und Absolvent:innen.

Als Forschungsuniversität beschäftigt die AMU 4.000 Akademiker:innen und hat mehr als 35.000 Student:innen, die zwischen 366 Studienfächern an 21 Fakultäten wählen können.

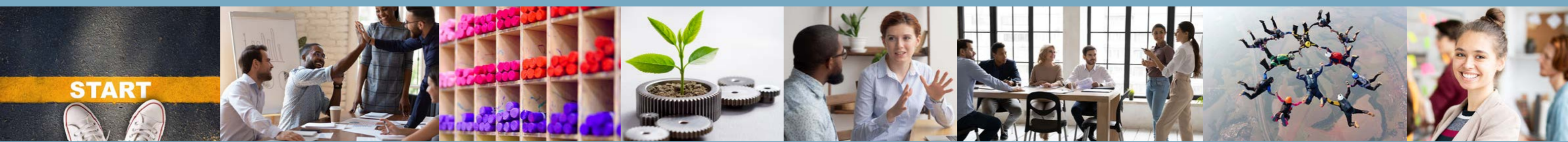


## Inhalt

01	Wie nutze ich dieses Handbuch? .....	11
02	Wer sollte dieses Handbuch nutzen? .....	19
03	Fünf Entwicklungsbereiche für Führungskräfte im digitalen Zeitalter .....	27
04	Das INCLUDE Modell eine Schritt-für-Schritt Anleitung .....	47
05	Auf einen Blick: INCLUDE Instrumente und Methoden .....	69
06	Instrumente und Methoden für inklusives Führen im digitalen Zeitalter .....	73
07	Das digitale Zeitalter - Technologien und neue Arbeitsformen .....	435
08	Wie bereite ich ein INCLUDE Training vor und wie führe ich es durch? .....	459
09	Literatur .....	493

# 01

Wie nutze ich  
dieses Handbuch?







## Leadership im digitalen Zeitalter

Warum lesen Sie dieses Handbuch? Sind Sie neugierig darauf, wie Sie die Zukunft Ihrer Organisation im digitalen Zeitalter effektiv gestalten können? Oder stehen Sie zum ersten Mal vor einer Führungsaufgabe und wollen sich auf Ihre neue Rolle gut vorbereiten? Vielleicht stellen Sie fest, dass die bisher angewandten Methoden nicht mehr die erwarteten Ergebnisse bringen und suchen nach neuen Wegen für sich persönlich, für Ihr Team bzw. für Ihre gesamte Organisation? Oder Sie wollen ein Start-up gründen und möchten von Anfang an sicherstellen, dass Sie den Herausforderungen von morgen in Ihrem neuen Unternehmen gewachsen sind? Vielleicht sind Sie eine Trainer:in, die das Thema inklusive Führung vermitteln möchte oder Sie haben in diesem Bereich schon Erfahrungen und benötigen Inspirationen, wie Sie das Thema unter den Rahmenbedingungen unserer digitalen Welt noch besser vermitteln.

Jede dieser Motivationen ist eine sehr gute Grundlage, um den INCLUDE Ansatz in

Zukunft erfolgreich einzusetzen. Alle vorgestellten Tools und Methoden in diesem Handbuch sind so beschrieben, dass sie im Selbststudium verstanden und sofort im Arbeitsalltag eingesetzt werden können. Sie sind für Menschen mit unterschiedlichen Lernstilen geeignet. Der Leitgedanke bei der Erstellung dieses Handbuches war, die Nutzer:innen so zu unterstützen, dass sie eine schnelle Hilfe in alltäglichen Arbeitssituationen erhalten und möglichst sofort mit den INCLUDE Tools praktisch arbeiten können.

### Sie interessieren sich für die theoretischen Grundlagen von INCLUDE?

Das INCLUDE Handbuch ist für die Praxis geschrieben. Leser:innen, die sich für die theoretischen und methodischen Grundlagen des INCLUDE Leadership-Ansatzes interessieren, empfehlen wir die Lektüre von „INCLUDE - Inclusive Leadership in the Digital Age. Foundations for leaders and everyone who wants to become one“. Dieser Text ist ebenfalls im Rahmen des INCLUDE Projektes entstanden.

Wir wissen, dass es keine einfachen und universellen Lösungen gibt, und dass jede Situation und jede Organisation anders sind. Deshalb ermutigen wir alle Leser:innen, aus den vorgestellten Werkzeugen diejenigen auszuwählen, die Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg zurzeit am besten unterstützen können. Darüber hinaus ermutigen wir Sie ausdrücklich, die Tools so anzupassen, zu verändern oder weiterzuentwickeln, dass sie Ihren individuellen Ansprüchen gerecht werden.

Je nach Ihren spezifischen Bedürfnissen können Sie das INCLUDE Handbuch auf verschiedene Weise nutzen. Im Folgenden finden Sie wichtige Hinweise zur Anwendung dieses Arbeitsbuchs in drei Rollen: als INCLUDE Führungskraft, als verantwortliche Person in einem INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess und als INCLUDE Trainer:in.

## Wie nutze ich dieses Handbuch, um eine INCLUDE Führungskraft zu werden?

In vielen Handbüchern für Führungskräfte wird beschrieben, warum inklusive Führung wichtig ist und was prinzipiell zu tun ist. Aber sie bieten keine ausreichenden konkreten Anleitungen. Die Unterstützung für die Praxis fehlt viel zu häufig.<sup>1</sup>

Dieses Handbuch gibt Ihnen diese Werkzeuge an die Hand. Sie können sich auf diese Weise Schritt für Schritt zu einer inklusiven Führungskraft im digitalen Zeitalter entwickeln und die Grundlagen für die Entwicklung Ihrer Organisation hin zu einer inklusiven Organisation schaffen.

<sup>1</sup> Eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung des INCLUDE Handbuchs waren die Ergebnisse des EU-Projekts „Inclusive Leadership“. Wir empfehlen Ihnen, die kostenfrei zugänglichen Materialien dieses Projekts ebenfalls zu nutzen. INCLUDE baut auf diesen Ergebnissen auf und erweitert sie, so dass sie einer breiteren Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden können. Hier geht es zu den Ergebnissen von „Inclusive Leadership“: <https://inclusiveleadership.eu/de/>

Sie sollten dieses Handbuch also nutzen, wenn Sie ad hoc Werkzeuge zum Umgang mit aktuellen Herausforderungen suchen. Sie können aber auch einen Schritt weiter gehen und mit dem INCLUDE Handbuch Ihren persönlichen und den Wandel Ihrer gesamten Organisation planen und umsetzen. Dadurch schaffen Sie ein inklusives Arbeitsumfeld sowohl für Ihre Belegschaft als auch für sich als Führungskraft.

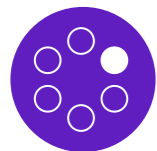
Das INCLUDE Handbuch ist kein Lehrbuch, das Sie von Anfang bis Ende lesen sollten. Je nach Ihren Zielen entscheiden Sie, welche Kapitel Sie vertiefen möchten. Es ist auch kein Buch, das man an einem Abend liest. Das INCLUDE Handbuch ist so konzipiert, dass es zu einem permanenten Begleiter Ihres persönlichen Entwicklungsprozesses werden kann.

Wir ermutigen Sie, die Inhalte eingehend zu studieren, einzelne Instrumente und Fragen zum Nachdenken zu nutzen und alle Informationen zuerst aus Ihrer persönlichen Perspektive zu bewerten, bevor Sie diese anwenden. Dann sollten Sie spannende Tools möglichst schnell in der Praxis ausprobieren.

Bei der Auswahl der Tools, die für Sie am besten geeignet sind, können Sie sich an den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen für inklusive Führung im digitalen Zeitalter orientieren. Eine detaillierte Einführung in diese Entwicklungsbereiche finden Sie in Kapitel 3.



Die Bereiche sind:



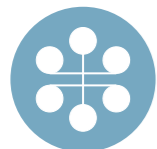
**Leader** – Tools für Selbstreflektion und Selbsterkenntnis

Dieser Teil des Handbuchs enthält Tools, um sich zu einer inklusiven Führungskraft zu entwickeln, indem Sie u. a. an Ihren Einstellungen und Überzeugungen arbeiten.



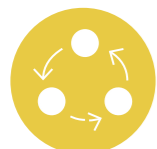
**Menschen** – Tools für die Entwicklung von Beziehungen

Dieser Entwicklungsbereich richtet sich an Leser:innen, die ihre Teams besser führen möchten, indem sie zum Beispiel gesunde Mitarbeiter:innenbeziehungen und ein gutes Arbeitsumfeld schaffen.



**Struktur** – Tools für mich, mein Team und meine Organisation

In diesem Teil finden Sie Tools, um die Strukturen Ihrer Organisation so weiterzuentwickeln, dass Sie und Ihr Team gemeinsam die richtigen Antworten auf die Herausforderungen von heute und morgen geben können.



**Prozess** – Tools, um eine gemeinsame Vision zu leben und Veränderungen zu bewirken

Hier liegt der Schwerpunkt auf der praktischen Umsetzung von Veränderungen, die zur Verwirklichung einer gemeinsamen Vision führen.



**Technologie** – Tools für den Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die unsere Welt verändern

In diesem Kapitel beschreiben wir, wie Sie mit den Chancen und den Risiken, die das digitale Zeitalter bereithält, umgehen können.

Ein einfacher Weg, um nach passenden Lösungen und Tools zu suchen, ist ein Blick auf die detaillierte Beschreibung der fünf Entwicklungsbereiche. In Kapitel 3 finden Sie Informationen zu den Inhalten der Entwicklungsbereiche. Kapitel 5 bringt die fünf Entwicklungsbereiche mit den INCLUDE Tools zusammen. Je nachdem, an welchem Entwicklungsbereich Sie, Ihr Team oder Ihre Organisation arbeiten möchten, können Sie hier anhand einer Übersicht entsprechende Tools identifizieren.

Wenn Sie den ganzheitlichen INCLUDE Ansatz nicht nur für sich persönlich, sondern auch in Ihrer Organisation umsetzen möchten, finden Sie wichtige Tipps zur Anwendung dieses Handbuchs in den nächsten Absätzen.

## Wie nutze ich dieses Handbuch, um einen INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess zu begleiten?

Wenn Sie den INCLUDE Ansatz in Ihrer Organisation einsetzen möchten, beginnen Sie die Lektüre dieses Handbuchs mit Kapitel 4 „Das INCLUDE Modell – eine Schritt-für-Schritt-Anleitung“. Dort finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was ist das INCLUDE Prozessmodell?
- Was sind die einzelnen Schritte des INCLUDE Prozessmodells?
- Warum wurden die Schritte des Modells in dieser Weise angeordnet?
- Wie können Sie das INCLUDE Prozessmodell in Ihrer Organisation umsetzen?



- Warum ist Ihre persönliche Entwicklung der erste Schritt, und wie können Sie Ihren Entwicklungsprozess effektiv durchführen, bevor Sie sich an die Entwicklung Ihrer Organisation machen?
- Wie können Sie einen INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess begleiten und moderieren?
- Welches Tool sollte in welcher Phase des INCLUDE Prozessmodells eingesetzt werden?

Tools, die Sie in jedem Fall nutzen werden, sind der „Beta-Kodex“, „Open Space für Führungskräfte“ und „Open Space für Organisationen“. Diese sind in Kapitel 6 im Detail beschrieben. Im „Beta-Kodex“ sind die grundlegenden Prinzipien für Ihren Veränderungsprozess zusammengefasst. Das gibt Orientierung für alle Beteiligten in Ihrer Organisation. Bei „Open Space für Führungskräfte“ handelt es sich um eine innovative Anwendung des Open Space Konzeptes für Einzelpersonen bzw. für kleine Führungsteams. „Open Space für Organisationen“ ist ein seit vielen Jahren weltweit erfolgreich eingesetztes Format, das von Organisationen bzw. von großen Gruppen genutzt wird. Wir haben am Ende von Kapitel 4 einen möglichen Ablaufplan für Sie zusammengestellt, an dem Sie sich orientieren können, wenn Sie wissen möchten, welches Tool in welcher

Phase des INCLUDE Prozessmodells eingesetzt werden sollte. Trotz dieser Empfehlungen ist das vorgeschlagene Modell flexibel und gibt Ihnen die Freiheit, die Tools auszuwählen, die für Ihre Transformation nützlich sind. Die Übersichtstabelle der Tools in Kapitel 5 ermöglicht es Ihnen, auch für Ihre Organisation die richtigen Tools für jede Entwicklungsphase auszuwählen.

## Wie nutze ich dieses Handbuch als INCLUDE Trainer:in?

Wenn Sie eine Trainer:in für inklusive Führung sind oder werden möchten, dann können Sie die INCLUDE Tools folgendermaßen nutzen:

1. Sie können sich als Führungskraft weiterentwickeln, wenn Sie in Zukunft als interne Ausbilder:in oder für externe Organisationen tätig werden möchten.
2. Sie können unsere INCLUDE Modell-Workshopprogramme nutzen, um neue Trainingskurse für Menschen, die INCLUDE Führungskräfte werden wollen, zu entwickeln und anzubieten.
3. Sie können die INCLUDE Informationen als Inspiration verwenden, um Ihre bereits bestehenden Trainings im Bereich inklusive Führung weiterzuentwickeln, insbesondere

wenn Sie den technologischen Entwicklungen im digitalen Zeitalter mehr Gewicht geben möchten.

Im ersten Anwendungsfall arbeiten Sie mit dem Handbuch so, wie es oben im Abschnitt „Wie nutze ich dieses Handbuch, um eine INCLUDE Führungskraft zu werden?“ vorgeschlagen wird.

Im zweiten Anwendungsfall können Sie unsere Modell-Workshopprogramme verwenden sowie die INCLUDE Handreichung „INCLUDE – Inhalte für Trainings und Workshops“. Sie finden in Kapitel 8 jeweils ein Modell-Workshopprogramm für einen eintägigen und einen zweitägigen INCLUDE Workshop, die Sie online und in Präsenz durchführen können. Beide Modell-Workshopprogramme sind europaweit erprobt. Sie vermitteln grundlegendes Wissen zum Thema inklusive Führung sowie zu den INCLUDE Tools aus den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen: „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“.

### Materialien für INCLUDE Trainer:innen

Im Rahmen des INCLUDE Projekts wurde darüber hinaus ein weit umfassenderes Curriculum entwickelt, das die Vorgaben des Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) berücksichtigt: „INCLUDE – Inklusives Führen im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Workshops“. Mit Hilfe dieses INCLUDE EQR-Curriculums haben Sie die Möglichkeit, die INCLUDE Inhalte z. B. als Weiterbildungsanbieter oder als Teil einer Berufsausbildung in Ihre Bildungsangebote zu integrieren.

Je nach Ihrer persönlichen Erfahrung können Sie die INCLUDE Modell-Workshopprogramme direkt verwenden oder Sie nutzen diese als Inspiration für die Erstellung eines eigenen maßgeschneiderten Workshopprogramms. Eine Anleitung, wie Sie ein INCLUDE Training auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation, Ihrer Trainingsgruppe und auf Ihre persönlichen Erfahrungen hin ausrichten

können, finden Sie in Kapitel 8 „Wie bereite ich ein INCLUDE Training vor und wie führe ich es durch?“. In diesem Kapitel haben wir für Sie zudem weitere Hinweise zusammengestellt, damit Sie das Handbuch als INCLUDE Trainer:in bestmöglich einsetzen können.

Auch für den dritten Anwendungsfall ist es leicht, die richtigen Informationen und Tools zu identifizieren. Ein Schlüssel ist der praktische Nutzen der Tools, der zu Beginn jeder Tool-Beschreibung in Kapitel 6 dargestellt wird. So können Sie entsprechend der Herausforderungen, denen Ihre Teilnehmer:innen gegenüberstehen, die passenden INCLUDE Tools auswählen. Darüber hinaus ermöglicht die Tabelle in Kapitel 5 eine Auswahl der Tools im Hinblick auf die fünf zentralen INCLUDE Entwicklungsbereiche: „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“ w.

## Wie können Sie die INCLUDE Tools nutzen?

Um Ihnen die Arbeit mit den INCLUDE Tools zu erleichtern, wird jedes Tool in Kapitel 6 auf die gleiche Weise dargestellt. Die folgenden Informationen finden Sie bei jedem Tool:

1. Unter **Nutzen** finden Sie Hinweise zu den Ergebnissen, die nach der Implementierung oder Anwendung des Tools zu erwarten sind.
2. Die Anekdoten oder Beispiele unter der Überschrift **Aus der Praxis** ermöglichen es Ihnen, das Tool im operativen Organisationsalltag zu verorten. Sie verstehen leichter, in welchen Situationen es sich lohnt, die vorgestellte Lösung anzuwenden. Die Beispiele und Anekdoten beschreiben sowohl gute als auch schlechte Praktiken.
3. **Im Überblick** bietet eine kurze Beschreibung und ermöglicht es Ihnen, das Tool schnell kennenzulernen. Ergänzt wird diese Beschreibung – wo immer möglich – durch eine graphische Darstellung der Kerninhalte des Tools.

In der **Anleitung** wird im Detail beschrieben, wie das Tool in alltäglichen Arbeitssituationen eingesetzt werden kann. Sie erfahren, in welchem Kontext das Tool genutzt werden sollte, also u. a. ob es sich für Ihre persönliche Weiterentwicklung eignet oder für die Verbesserung der Zusammenarbeit in Ihrem Team konzipiert wurde.

4. Unter **Tipps für die Anwendung im Alltag** finden Sie Wissenswertes für die praktische Anwendung des Tools. Sie werden auf mögliche Fehler und Fallen hingewiesen, die bei der Verwendung des Tools gemacht werden bzw. in die Sie tappen können. Zudem erhalten Sie weitere Anregungen zur Anwendung des Tools in Ihrer beruflichen Praxis.
5. Die angegebenen **Ressourcen** ermöglichen es Ihnen, die vorgestellten Tools und Inhalte weiter zu vertiefen. Sie finden dort Hinweise auf die Autor:innen der beschriebenen Tools, nützliche Literatur und Weblinks.
6. Der **Hashtag**-Bereich verweist auf zentrale Schlagworte, die das Tool charakterisieren. Mit Hilfe dieser Schlagwörter können Sie zum Beispiel im Internet nach weiteren Materialien recherchieren.

Die Tools in Kapitel 6 sind aus der Perspektive einer Führungskraft beschrieben. Wenn Sie die Tools als Trainer:in nutzen möchten, dann finden Sie im Kapitel 8 „Wie bereite ich ein INCLUDE Training vor und wie führe ich es durch?“ Hinweise zum Einsatz der Tools im Trainingskontext.

## Was sollten Sie jetzt als erstes tun?

Jetzt müssen Sie entscheiden, welche der drei Nutzungsmöglichkeiten für Sie am interessantesten ist: INCLUDE Führungskraft, verantwortliche Person in einem INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess oder INCLUDE Trainer:in. Das wichtigste ist: Beginnen Sie jetzt und machen Sie sich auf den Weg zu einer inklusiven Führungskraft

im digitalen Zeitalter. Schauen Sie sich die Inhalte im INCLUDE Handbuch, die Sie interessieren, genau an. Machen Sie sich Notizen, skizzieren Sie Ihre Ideen, brainstormen Sie, verändern und erweitern Sie unsere Tools, stellen Sie Fragen. Aber vor allem: Setzen Sie um und experimentieren Sie. Denn Veränderung entsteht nur, wenn man Dinge anders macht als zuvor.

Wir sind überzeugt, dass unsere Tools Sie dazu inspirieren werden, inklusive Führung als Antwort auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu implementieren, und dass sie Ihnen wertvolle Einblicke geben sowie Sie unterstützen werden, gute Entscheidungen zu treffen und funktionierende Strategien zu entwickeln. Aber das Beste ist: Sie werden Ihren ganz persönlichen inklusiven Führungsstil entwickeln.

### E-Mail-Kurs für Ihren INCLUDE Start

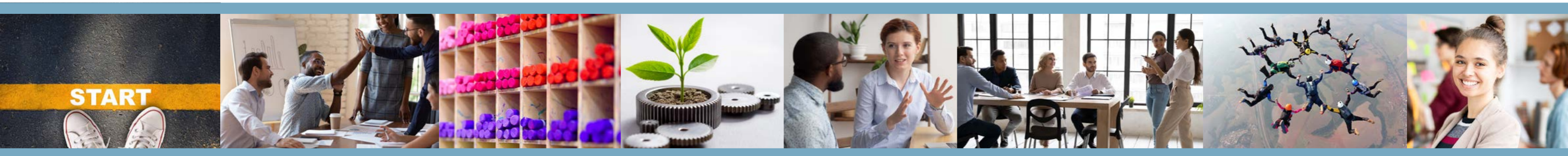
Im Alltagsgeschäft kann ein Thema wie inklusive Führung im digitalen Zeitalter trotz seiner Bedeutung schnell unter die Räder kommen. Oft müssen wir uns im Arbeits- und Führungsalltag mit drängenden Aufgaben beschäftigen und die wichtige Arbeit an unserer persönlichen Weiterentwicklung oder an den Strukturen unserer Organisation ist der Gefahr ausgesetzt, an den Rand gedrängt zu werden. Die negativen Folgen dieser Aufschieberitis kann sich jedoch keine Organisation leisten. Darum haben wir für Sie für die Startphase auf dem Weg zu einer inklusiven Führungskraft einen INCLUDE E-Mail-Kurs entwickelt. Zwölf Wochen lang erhalten Sie jeweils eine kurze praktische Einstiegshilfe in das Thema. Jede Woche unterstützen wir Sie mit einem kurzen Einblick in die Welt der inklusiven Führung, der Sie in die Lage versetzt, unsere Tools sofort in Ihrem Arbeitsumfeld einzusetzen. Melden Sie sich am besten sofort an, damit aus Ihren guten Vorsätzen Taten werden. Hier geht es zur Anmeldung:

[https://link.emcra.eu/INCLUDE\\_de](https://link.emcra.eu/INCLUDE_de)



# 02

Wer sollte dieses  
Handbuch nutzen?





## ... für alle, die mutig sein wollen!

Das INCLUDE Handbuch ist für alle geschrieben, die Führungsverantwortung tragen oder in Zukunft mehr Verantwortung übernehmen möchten. Ein besonderer Fokus wird daraufgelegt, dass Sie die Herausforderungen und die Chancen, die sich durch unser digitales Zeitalter für Sie persönlich und für Ihre Organisation ergeben, besser meistern bzw. nutzen können.

Das Handbuch enthält wichtige Inhalte für alle, die sich und ihre Organisation weiterentwickeln möchten. Konkret werden die folgenden fünf Entwicklungsbereiche, die für jede Führungskraft relevant sind, vertieft behandelt:

- Selbstreflexion und Selbsterkenntnis als Voraussetzung, um eine INCLUDE Führungskraft werden zu können;
- Entwicklung und Pflege von Beziehungen in Organisationen, insbesondere um die Führungsaufgaben in Teams zu meistern;
- Weiterentwicklung bzw. Neuorganisation der grundlegenden Strukturen in Ihrer Organisation, damit das Potenzial aller Führungskräfte, Beschäftigten und Teams sich besser entfalten kann;
- Weiterentwicklung bzw. Neuorganisation der Arbeitsprozesse, damit Veränderungen in der Praxis schneller wirksam werden und alle in der Organisation bei der Umsetzung der Vision an einem Strang ziehen;
- proaktiver Umgang mit neuen Technologien und digitalen Entwicklungen, um die Organisation zukunftsfähig zu machen.

Alle, die für die Inhalte unseres INCLUDE Handbuchs offen sind, haben eine wichtige Gemeinsamkeit: Die Bereitschaft, sich persönlich weiterzuentwickeln und Veränderungen in Organisationen aktiv gestalten zu wollen, damit diese den Herausforderungen von heute und morgen besser begegnen können. Das INCLUDE Handbuch ist für Menschen geschrieben, die den Mut haben

zu experimentieren, sich von alten Überzeugungen zu verabschieden, zu beenden was nicht (mehr) funktioniert, und neu zu lernen, was besser funktionieren könnte. Für Menschen, die bereit sind, die Rolle der allwissenden Expert:in abzulegen und eingestehen, dass sie nicht alles wissen und können. Für Führungskräfte, die schon lange erkannt haben oder zumindest spüren, dass sich etwas ändern muss, jedoch bisher noch nicht in Worte fassen können, was genau das ist. Für den INCLUDE Ansatz brauchen Sie Offenheit, Neugierde und den Mut, neue Wege zu gehen, auch wenn Sie am Anfang des Weges nicht genau wissen, wohin Sie dieser Weg führen wird. Denn „Wege entstehen dadurch, dass wir sie gehen“ (Franz Kafka).

## Vier Personengruppen, für die INCLUDE besonders geeignet ist

Beim Schreiben des INCLUDE Handbuchs hatten wir vier Personengruppen im Blick, die uns besonders am Herzen liegen. Das sind aktuelle und potenzielle Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), aus kleinen und mittleren Organisationen (KMO), aus Start-ups und von Bildungsanbietern aus dem Bereich berufliche Bildung.

Der INCLUDE Ansatz ist so konzipiert, dass er für diese vier genannten Personengruppen besonders geeignet ist. Das bedeutet nicht, dass er nicht auch von anderen Interessierten, egal ob aus kleinen oder größeren Strukturen kommend, als Ganzes oder in Teilen mit Erfolg angewendet werden kann.

**Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)** bilden die Basis der Wirtschaft in der Europäischen Union. 99,8 Prozent aller Unternehmen außerhalb der Finanzbranche sind KMU und sie beschäftigen circa 2/3 aller Beschäftigten.<sup>1</sup> Die überwiegende Zahl

<sup>1</sup> Vgl. European Commission (2018). Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders.



der Beratungs- und Trainingskonzepte sind jedoch für große Unternehmen konzipiert, weil diese über die Budgets verfügen, externe Berater:innen und Trainer:innen zu bezahlen. Für die meisten KMU und Kleinstunternehmen gilt hingegen: Die Finanzen sind meist knapp und die dringenden Herausforderungen des Tagesgeschäfts stehen im Mittelpunkt. Das führt dazu, dass in KMU auch die Führungskräfte mehr „im“ Unternehmen arbeiten als „am“ Unternehmen, sich also zu wenig Zeit für die Entwicklung der Strukturen und Prozesse sowie für die umfassende Analyse von neuen und grundlegenden Veränderungen, wie der digitalen Transformation, nehmen.

**KMO sind kleine und mittlere Organisationen**, also zum Beispiel Stiftungen, Vereine, Verbände, genossenschaftliche Strukturen oder wissenschaftliche Institute. Diese nicht-staatlichen Organisationen haben gemeinsam, dass sie nicht oder nicht in erster Linie wirtschaftlich am Markt tätig sind, also Gewinnerzielung nicht ein bzw. der Hauptfokus ihrer Tätigkeit ist. Auch KMO sind wie

KMU oft nicht in der Lage, sich in nennenswerter Höhe externe Unterstützung einzukaufen. Sie bilden jedoch einen großen Teil des sogenannten Dritten Sektors, in dem EU-weit immerhin circa 28,3 Millionen Menschen beschäftigt sind.<sup>2</sup> Das sind mehr Beschäftigte als zum Beispiel im Bausektor. KMO sind mehr noch als viele KMU davon betroffen, dass ihnen die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die substanzielle Diskussion notwendiger struktureller Entwicklungsmaßnahmen fehlen. Neben dem Fokus auf der operativen Arbeit müssen sie zur Finanzierung ihrer Leistungen zu großen Teilen stattliche Förderung und / oder Mittel von privaten Geldgebern einwerben. Fundraising und die Entwicklung von Förderprojekten sind Tätigkeiten, die wichtige Ressourcen binden. Ohne diese Tätigkeiten können sie jedoch nicht erfolgreich arbeiten. Hinzu kommt, dass Führungskräfte in vielen KMO

<sup>2</sup> Vgl. Third Sector Impact-Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project.





vor der Herausforderung stehen, neben dem fest beschäftigten Personal auch ehrenamtliche Freiwillige ohne Entlohnung integrieren und leiten zu müssen.

Junge Unternehmen oder Organisationen, also **Start-ups** aus der Wirtschaft wie aus dem Dritten Sektor, sind im digitalen Zeitalter sehr wichtig. Sie entwickeln neue Produkte oder Dienstleistungen und schaffen einen großen Teil der Arbeitsplätze von morgen. Start-up ist jedoch nicht gleich Start-up. Es gibt eine wichtige Gruppe von Gründungen, die überwiegend von externem Kapital, zum Beispiel von Risikokapitalgebern, finanziert wird. Der Fokus dieser Gründungen liegt oft eindimensional auf schnellem Wachstum. Dabei wäre es möglich, bei diesen Start-ups, die sich bei Erfolg teilweise zu großen nationalen oder internationalen Playern entwickeln, auch im Bereich Management und Leadership von Beginn an bessere strukturelle Voraussetzungen für eine noch erfolgreichere Wertschöpfung zu schaffen, wenn man die INCLUDE Ideen konsequent von Beginn an berücksichtigen würde. Die weitaus größte Start-up-Gruppe sind die Unternehmen und Organisationen, die von einer Gründer:in oder einem kleinen Gründungsteam ohne oder nur mit sehr begrenzten externen Mitteln aufgebaut werden. KMU wagen den Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit oftmals mit öffentlich subventionierten Gründungskrediten, gemeinnützige

Organisationen sind häufig auf sich selbst gestellt und bauen die Organisation Schritt-für-Schritt auch mit unbezahlter Eigenleistung auf. Ein Großteil der später erfolgreichen KMU und KMO startet auf diese Weise. Die dritte Gruppe, die kein Start-up im klassischen Sinne darstellt, besteht aus den Unternehmen und Organisationen, in denen ein Generationswechsel in der Führung ansteht, beispielsweise weil der Meister in einem Handwerksbetrieb aus Altersgründen die Leitung an eine neue Inhaber:in abgibt. In dieser Situation bieten sich vielfältige Möglichkeiten für die neuen Verantwortlichen, den INCLUDE Ansatz zu nutzen.

**Trainingsanbieter** aus dem Bereich der beruflichen Bildung sind in den meisten Fällen als KMU am Aus- und Weiterbildungsmarkt aktiv. Aber auch Vereine, Verbände etc., also KMO aus dem Dritten Sektor, sind im Bildungsbereich tätig. Insofern gilt für diese Anbieter das, was oben bereits für KMU und KMO skizziert wurde. Eine weitere wichtige Bedeutung für den INCLUDE Ansatz kommt jedoch hinzu. Bildungsanbieter können wichtige Multiplikatoren für den INCLUDE Ansatz sein, wenn sie sich intern auf einen INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess einlassen. Noch wichtiger sind sie als Anbieter von INCLUDE Trainings, wenn sie die Inhalte von INCLUDE an ihre jeweiligen Zielgruppen vermitteln und damit verbreiten.

## Materialien für INCLUDE

### Trainer:innen

In Kapitel 8 finden Sie jeweils ein eintägiges und ein zweitägiges INCLUDE Modell-Workshopprogramm zur Einführung in den INCLUDE Ansatz. Beides kann sowohl im Online-Format als auch in Präsenz durchgeführt werden.

Ein umfassendes INCLUDE EQR-Curriculum, das die Vorgaben des Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) berücksichtigt, steht allen Trainingsanbietern ebenfalls zur Verfügung: „INCLUDE – Inklusives Führen im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Workshops“.

Beratungs- und Trainingsindustrie ist darauf ausgerichtet, immer neue Methoden zu entwickeln. Häufig ist das alter Wein in neuen Schläuchen. Aber mit einem modischen Titel und einem angemessenen Preisschild versehen, greifen viele Führungskräfte und Manager:innen – besonders in Großunternehmen – nur zu gerne zu. Man ist modern und geht mit der Zeit. Besonders gerne werden die modischen Ansätze genommen, wenn sie vermeintlich leichte Lösungen und schnellen Nutzen versprechen, ohne zu tief in die eingefahrenen Abläufe einer Organisation einzugreifen.



## Be skeptical

### Das hört sich gut an, aber ...

Auch wenn Sie im Prinzip von einem Ansatz wie INCLUDE überzeugt sind, dürfen bzw. sollten Sie sogar Zweifel haben, ob diese Methode für Sie persönlich oder Ihre Organisation jetzt die Richtige ist.

Fragen wie die Folgenden haben wir während der Entwicklung und der Testphase des INCLUDE Ansatzes häufig gehört:

- „Ist es überhaupt möglich, meine Organisation ohne die Unterstützung von teuren Beratungsunternehmen umzugestalten?“
- „Ich weiß, ich muss etwas tun, aber ich habe keine Idee, wie ich vorgehen soll!“
- „Ich habe einfach zu viel um die Ohren und keine Zeit, um akademische Werkzeuge zu erlernen und umzusetzen.“
- „Ich bin zu sehr mit meinen täglichen Aufgaben beschäftigt, um mir Zeit für inklusive Führung zu nehmen.“
- „In der Theorie klingt das alles toll, aber ist es nicht doch eher etwas für große Organisationen, die Leute dafür haben?“

Das sind alles berechnete Einwände. Hinzu kommt, dass die generelle Skepsis gegenüber neuen Management- und Leadership-Methoden insbesondere in kleineren Organisationen nicht von ungefähr kommt. Die

Skepsis ist immer angebracht, wenn neue Management- und Leadership-Moden für sich reklamieren, den Stein der Weisen gefunden zu haben. Das gilt auch für die „inklusive Führung“. Dieser Begriff ist in den letzten Jahren ebenfalls in Mode gekommen. Eine gesunde Skepsis diesem Begriff und auch unserem INCLUDE Ansatz gegenüber ist gut, besser als jedem, der von inklusiver Führung spricht, unreflektiert zu folgen. Um es klar auszusprechen: Auch einige der Tools, die wir Ihnen in diesem Handbuch empfehlen, werden von ihren Urheber:innen etc. sehr forsch vermarktet. Man hat zum Beispiel den Eindruck, Organisationen oder Unternehmen müssten nur für alle ihre Herausforderungen ein „Canvas“ malen und schon geht es mit Erfolg in die Zukunft. Und nur, weil man in der Lage ist, eine Organisa-





tion statt in der klassischen Top-down-Pyramidenstruktur als Pfirsich zu konzipieren, ist das noch nicht ausreichend, um Wandel in die Welt zu setzen. Tatsächlich werden viele gute Tools und Konzepte beispielweise mit Büchern vermarktet. Bei der Lektüre merkt man jedoch, dass trotz der wertvollen Informationen, die vermittelt werden, eines fehlt: Die Antwort auf die Frage „Wie mache ich das konkret in meiner Organisation?“.

Sie werden bei der Arbeit mit dem INCLUDE Handbuch beide eben kurz exemplarisch erwähnten Tools kennenlernen und wir sind von ihrem Nutzen grundsätzlich überzeugt. Allerdings sind jede Organisation, jedes Team und jede Situation anders. Eine Banalität. Aus diesem Grund ist es jedoch nicht gut, Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen einfach in die vorgefertigte Schablone nur eines spezifischen Werkzeuges zu pressen und zu erwarten, dass sich dadurch etwas Grundlegendes ändert. Die richtige Auswahl, die passende Kombination, die gekonnte Adaption der Tools auf Ihre spezifischen Bedürfnisse – das macht den Unterschied. Mit dem INCLUDE Ansatz geben wir Ihnen eine strukturierte Vorgehensweise an die Hand, die Ihnen wie ein Geländer an einer Treppe den Rahmen für Ihre persönlichen bzw. Ihre Teamentscheidungen gibt. Sie sind frei, selbst zu entscheiden und müssen als Führungskraft im digitalen Zeitalter den Mut haben zu entscheiden, was für Sie und für Ihre Organisation jetzt das Richtige ist.

Ziel des INCLUDE Handbuchs ist, Ihnen für diese Entscheidungsprozesse in der Praxis erprobte, funktionierende Lösungen anzubieten, die Sie als Führungskraft im Arbeits-

alltag möglichst schnell einsetzen können. Wir empfehlen, dass Sie dabei Schritt-für-Schritt und nach Ihrem eigenen Tempo vorgehen. Und das Wichtigste: Sie und Ihr Team bleiben immer in der Rolle der Taktgeber:in. Ein grundlegendes Prinzip des INCLUDE Ansatzes, das diesen Anspruch unterstreicht, stammt aus der „Soziokratie“, einem Organisationskonzept, das konsequent auf Selbstorganisation setzt, und lautet im Original: „It’s safe enough to try“ und „Good enough for know“. Das bedeutet: Eine neue Vorgehensweise, ein neuer Prozess oder eine neue Methode, die Sie in Ihrer Organisation einführen, kann bis auf weiteres getestet und angewendet werden, ohne dass Sie sich als Organisation damit einer Gefahr aussetzen. In der Testphase wird festgestellt, ob es wie gewünscht funktioniert oder nicht. Mehr zu diesem Schritt-für-Schritt-Ansatz erfahren Sie in Kapitel 4.

## Kurz zusammengefasst: Wann nutze ich INCLUDE?

Die vorgestellten Tools können von allen erfolgreich eingesetzt werden, die:

- ihre eigene Organisation leiten und dabei sowohl Management- als auch Führungsaufgaben übernehmen;
- für ein Team von Mitarbeiter:innen oder für eine Abteilung Verantwortung übernehmen;
- Projekte leiten;
- „informelle“ Führungskräfte sind, zum Beispiel weil sie aufgrund ihrer Erfahrung den Respekt ihrer Kolleg:innen genießen;

- Mitarbeiter:innen in einer exponierten Position sind, also zum Beispiel durch ihre gute Vernetzung in der Organisation Einfluss auf die Richtung des Wandels nehmen können;
- in ihrer Organisation als „Change Agents“ die Aufgabe haben, konstruktive Entscheidungen in Veränderungs- und Innovationsprozessen herbeizuführen;
- egal in welcher Position sie in der Organisation tätig sind, mehr Verantwortung übernehmen möchten und davon überzeugt sind, dass sich etwas ändern sollte.

Das Handbuch richtet sich zudem an Führungskräfte, die sich und ihre Organisation verändern und weiterentwickeln möchten. Das bedeutet konkret:

- eine Organisation von Grund auf neu zu gestalten, so dass sie auf die Herausforderungen von heute und morgen vorbereitet ist;
- eine Organisation schrittweise umzugestalten, also graduelle Veränderungen unter Nutzung der internen Ressourcen voranzutreiben;
- kleinere Veränderungen durchzuführen, also Lösungen zu implementieren, die auf die spezifischen Herausforderungen einer Führungskraft zugeschnitten sind;
- Änderungen auf der operativen Ebene einzuleiten, indem pragmatische Instrumente zur Lösung alltäglicher Herausforderungen implementiert werden.

Trainer:innen, die inklusive Führung im digitalen Zeitalter vermitteln bzw. in Zukunft vermitteln wollen, sind eine weitere wichtige INCLUDE Zielgruppe. Diese können die vorgestellten Tools sowohl in den oben beschriebenen Rollen als Akteure des organisatorischen Wandels in ihren eigenen Organisationen als auch bei der Gestaltung von externen Workshops und der Moderation und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen nutzen.

In Kapitel 8 „Wie bereite ich ein INCLUDE Training vor und wie führe ich es durch?“ wird im Detail erklärt, wie Trainer:innen und

Coaches den INCLUDE Ansatz bzw. dieses Handbuch nutzen können. Insbesondere folgende Einsatzmöglichkeiten kommen in Frage:

- als grundlegende Inspiration für die Gestaltung von Trainings- und Facilitation-Prozessen;
- der Einsatz der fertigen Modell-Workshopprogramme sowohl für Online- als auch für Präsenzformate;
- Nutzung einzelner Tools, die in bestehende Trainingskonzepte integriert werden können.

## Für wen ist dieses INCLUDE Handbuch weniger geeignet?

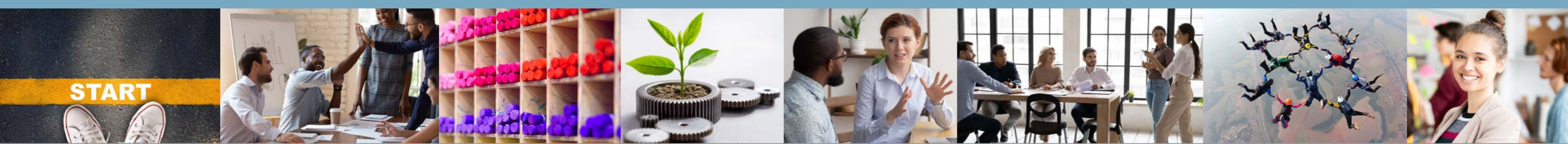
Das INCLUDE Handbuch kann auch von Führungskräften, die in hierarchischen Top-down-Strukturen arbeiten oder einen klassischen Organisationstyp bevorzugen, als Anregung zum Um- bzw. Weiterdenken mit Gewinn studiert werden.

Das Handbuch ist jedoch nicht dafür konzipiert, Sceptiker:innen zu überzeugen, dass sie den INCLUDE Ansatz anwenden sollen. Wir möchten in erster Linie diejenigen erreichen und unterstützen, die bereit sind, mit Hilfe des INCLUDE Ansatzes voranzugehen. Für alle Sceptiker:innen an dieser Stelle nur ein kurzer Hinweis: Es funktioniert und es gibt weltweit viele Beispiele dafür, dass es funktioniert. Man kann es aber nur in der Praxis erleben, also muss man es umsetzen (wollen). Ebenfalls richtig ist: Auch in klassischen top-down geführten Organisationen und Unternehmen werden beachtliche Erfolge erzielt oder gute Dienste für die Gesellschaft erbracht. Wir stellen das nicht in Abrede, aber wir sagen deutlich: Es könnte effizienter, kundenorientierter, kostensparender etc. sein. Und zwar in jeder Organisation, egal ob als Unternehmen am Markt oder als Stiftung, als Verein oder als sozialwirtschaftliche Organisation aktiv im Dienste des Gemeinwohls.



# 03

## Fünf Entwicklungsbereiche für Führungskräfte im digitalen Zeitalter





## Von Herausforderungen zu Entwicklungsbereichen

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen den INCLUDE Ansatz und das inhaltliche Gerüst dieses Praxishandbuchs vor. Ausgangspunkt sind die Rahmenbedingungen, die Leadership im digitalen Zeitalter bestimmen. Sie lernen die zentralen Herausforderungen kennen, auf die Führungskräfte und ihre Organisationen heute Antworten finden müssen.

Darauf aufbauend werden die Begriffe „Leadership“ und „Management“ voneinander abgegrenzt. Diese Einordnung ist wichtig für die Ausdifferenzierung des INCLUDE Ansatzes in die fünf Entwicklungsbereiche „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“. Jeder dieser Entwicklungsbereiche verdient die volle Aufmerksamkeit von INCLUDE Leadern und allen, die es werden wollen.

Will man die Kernaussage dieses Kapitels in einem Satz zusammenfassen, dann lautet sie: Inklusive Führung im digitalen Zeitalter ist beides – die Arbeit mit und an Menschen und die Arbeit mit und an Organisationen.

## Führungskräfte im digitalen Zeitalter – eine erste Annäherung

Während Sie jetzt gerade in diesem Praxishandbuch lesen, könnten Sie mit einigen schnellen Klicks auf Ihrem Smartphone parallel Essen zu sich nach Hause bestellen und dafür bezahlen. Wenn Sie dieses Kapitel beendet haben, klingelt vielleicht schon ein Kurier an Ihrer Haustür. Noch vor zehn Jahren war diese Art, Dinge zu erledigen, nicht selbstverständlich und auch nicht so schnell möglich wie heute.

Die technologischen Entwicklungen haben unsere Welt beschleunigt und sie haben Auswirkungen auf unseren Lebensstil - wie wir leben, konsumieren, Freundschaften und Beziehungen eingehen und pflegen, arbeiten oder unsere Freizeit verbringen. Technologische Entwicklungen und die Veränderung soziokultureller Einstellungen wirken sich auf die Tätigkeit jeder Organisation aus. Was folgt daraus? Externe Veränderungen erfordern interne Veränderungen. Dies gilt für Ihre gesamte Organisation, insbesondere für die

Prozesse, Strukturen, sozialen Beziehungen, also für die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit organisiert ist. Und es bedeutet auch, dass Sie über eine Veränderung Ihres Führungsstils nachdenken sollten und vielleicht Ausschau halten nach einem neuen Selbstverständnis als Leader.

Was große Chancen bietet, stellt gleichzeitig eine enorme Herausforderung für alle dar, die heute Verantwortung tragen oder in Zukunft übernehmen wollen. Die Entwicklung digitaler Tools ermöglicht es, aus der Ferne zu arbeiten und virtuelle Teams zu bilden. Die Erfahrung der vergangenen Jahre hat aber auch zu der Einsicht geführt, dass dies nicht automatisch zu einer besseren Zusammenarbeit in Teams führt. Wenn Sie Teams leiten, die vielleicht überwiegend aus digitalen Nomaden bestehen, dann wird Ihnen diese Herausforderung bekannt vorkommen.

Digitale Nomaden sind Menschen, die sich nicht an einen Ort gebunden fühlen und von überall in der Welt arbeiten. Diese Ungebundenheit kann zu einem schnelleren Wechsel des Arbeitsplatzes führen. Eine der größten Herausforderungen bei der Arbeit von Remote- bzw. von hybriden Teams ist daher die Schaffung eines Gefühls der Verbundenheit und Zugehörigkeit zu einem Team bzw. einer Organisation. Führungskräfte mussten diesem Thema nie so viel Aufmerksamkeit schenken wie heute. Zwar war das Thema Zusammenhalt schon immer wichtig, aber viele Bindungen entstanden spontan bei der gemeinsamen Erledigung von Aufgaben und beim Wissensaustausch im Büro oder in gemeinsamen Kaffee- oder Mittagspausen. Vor dem digitalen Zeitalter war das Arbeitsumfeld von Führungskräften überschaubarer und berechenbarer. Heute müssen Führungskräfte und Organisationen in einem Umfeld agieren und Entscheidungen treffen, das tendenziell unübersichtlicher und unsicherer geworden ist. Damit soll nicht behauptet werden, dass das Leben als Führungskraft früher immer einfacher war. Jede Zeit hat ihre Herausforderungen und nur, weil es früher die technischen Möglichkeiten von heute nicht gab, bedeutet das nicht, dass Führungskräfte

und Mitarbeiter:innen damals keine schweren Entscheidungen treffen mussten. Der INCLUDE Ansatz nimmt jedoch den technologischen Wandel zum Anlass nachzufragen, ob es nicht höchste Zeit ist, die Entscheidungsverfahren, Strukturen und Prozesse zu hinterfragen, die die meisten Führungskräfte nach wie vor für selbstverständlich halten. Sowohl in der theoretischen Literatur als auch in der Arbeits- und Beratungspraxis der vergangenen Jahre findet man zunehmend neue Konzepte, die mittlerweile sogar von konservativen top-down geführten Organisationen wahrgenommen und nachgefragt werden. Warum? Weil nicht mehr funktioniert, was bis vor einigen Jahren als Standard wahrgenommen wurde.

Eine wichtige Kompetenz heutiger Führungskräfte ist daher das Hinterfragen tradierter Methoden und Vorgehensweisen und das Erlernen neuer Konzepte der Zusammenarbeit und der Leistungserbringung in Organisationen – egal ob diese wirtschaftlich am Markt tätig sind oder sich dem Dritten Sektor zugehörig fühlen. Für Führungskräfte und für alle, die sich für diese neuen Konzepte und Vorgehensweisen interessieren, bietet dieses INCLUDE Praxishandbuch mit seinen 27 Tools eine fundierte Chance zum Wachstum, wobei alle relevanten Herausforderungen von Führung im digitalen Zeitalter abgedeckt werden.

Leadership in unserer Zeit bedeutet, sich insbesondere auch mit wichtigen übergeordneten Entwicklungsprozessen in Europa und der Welt zu befassen. Ein Beispiel: Bis vor kurzen war „Demokratie“ ein Konzept, über das man meist nur nach Feierabend diskutierte. Selbst Menschen, die in demokratischen Systemen leben, akzeptieren meist klaglos, dass ihre Arbeitswelt von hierarchisch festgelegten Regeln von „denen da oben“ bestimmt wird. Für kreative Köpfe ist diese Arbeitswelt ein Graus. Da pluralistische Gesellschaften in der Regel genug Optionen bieten, um sich auch außerhalb von hierarchischen Strukturen zu entwickeln, war das bisher kein bedeutendes Problem. Die Gruppe derer, die sich unter anderem





nicht mehr an Kleiderordnungen halten und in Anzug-Uniformen ihren Arbeitsalltag verbringen möchte, wächst jedoch. Mehr Menschen als früher wollen auch am Arbeitsplatz ihre Individualität einbringen. Sie wollen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und mehr kreative als reproduktive Aufgaben erfüllen. Diese Menschen erwarten, dass ihre Arbeit eine positive, bereichernde Erfahrung ist und nicht allein eine Möglichkeit, Geld zu verdienen.

Zur Klarstellung: Die Zahl derjenigen, die Arbeit vor allem als notwendiges Übel zum Bestreiten ihres Lebensunterhaltes betrachten, ist weiterhin hoch und wird hoch bleiben. Der INCLUDE Ansatz bietet für alle diejenigen eine Option, die der Meinung sind, dass sie es sich – auch als kleine oder mittlere Organisation bzw. als KMU – nicht (mehr) leisten können, auf die kreativen Köpfe zu verzichten, die einen höheren Anspruch an ihren Arbeitsplatz haben. Gut ausgebildete junge und ältere Arbeitnehmer:innen in Europa haben eine große Auswahl an Beschäftigungsmöglichkeiten im In- und Ausland. Es ist darum kein Wunder, dass Führungskräfte immer häufiger dem Wunsch nach einer 4-Tage-Woche zustimmen, sich für das Thema inklusive Führung begeistern, Arbeitsprozesse demokratisieren und Top-down-Management durch Bottom-up-Ansätze ersetzen. Sie tun das unter anderem, weil sie dringend Innovationen benötigen und deshalb für kreative Köpfe attraktiver werden müssen. Anders formuliert: Man kann nicht

auf Herrschaft und Unterordnung setzen und davon einen permanenten Fluss an Innovationen und Kreativität erwarten (Liv Larsson). Die gute Nachricht ist, dass demokratischere bzw. inklusive, selbstorganisierte Organisationen kein Wunschdenken sind. Wer dabei an endlose Diskussionen, Konsensentscheidungen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, Fortschrittsblockaden, Machtspiele etc. denkt, befindet sich in guter Gesellschaft. Die überwiegende Anzahl der Führungskräfte und auch der Belegschaften denkt so. Nur das ist falsch. Mit den negativen Begleiterscheinungen klassischer demokratischer Entscheidungsprozesse, die Sie aus der Politik kennen, müssen Sie sich in Ihrer Organisation nicht abfinden. Es gibt funktionierende Alternativen. Machen Sie sich auf die Suche. Das INCLUDE Praxishandbuch bietet Ihnen mit seinen 27 Tools eine Abkürzung und spannende Fundgrube; Sie müssen Ihre Chance nur nutzen.

Mit dem INCLUDE Ansatz zu arbeiten bedeutet nicht, dass Sie insgesamt mehr Zeit zum Beispiel für Ihre Entscheidungsprozesse benötigen. INCLUDE verlagert allerdings den notwendigen Zeitaufwand an den Beginn des Prozesses, also wenn die Entscheidung getroffen wird. Organisationen, in denen direktive Entscheidungen top-down getroffen werden, können dies, wenn nötig, schnell tun, während sie später mehr Zeit aufwenden müssen, die Beschäftigten, die diese Entscheidungen umsetzen bzw. mit den Ergebnissen arbeiten müssen, zu überzeugen

und ihre Entscheidung zu „verkaufen“. Daran, dass diese Überzeugungsarbeit häufig nicht gelingt, sind schon viele Changeprozesse gescheitert. In der Praxis wird allerdings auch in hierarchischen Organisationen meist nur dann schnell entschieden, wenn es unbedingt sein muss.

Die Entscheidungsfindung in inklusiv agierenden Organisationen kann etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Dafür wird die Umsetzung im Anschluss in der Regel reibungsloser von statten gehen. Wenn eine Entscheidung gemeinsam getroffen wird und alle davon Betroffenen beteiligt werden, ist bei der Umsetzung weniger bzw. kein Widerstand zu erwarten, sondern vielmehr aufgrund der Identifikation mit der Entscheidung stärkere Unterstützung. Die zusätzliche Zeit, die zu Beginn investiert wurde, amortisiert sich meist mehrfach. Wenn Sie zudem die passenden Entscheidungsverfahren anwenden, die wir Ihnen in Kapitel 6 vorstellen, können auch inklusiv agierende Organisationen schnell entscheiden.

## Herausforderungen für Führungskräfte im digitalen Zeitalter

In den 27 Tools, die wir Ihnen in Kapitel 6 ausführlich vorstellen, finden Sie zu Beginn jeweils eine Box mit der Überschrift „Nutzen – Warum ist diese Methode hilfreich“. Mit dem dort formulierten Nutzen der jeweiligen Tools können Sie schnell feststellen, ob ein spezifisches Tool auf die individuellen Herausforderungen in Ihrer Organisation eine passende Antwort bietet.

In diesem Kapitel werden die zentralen Herausforderungen im digitalen Zeitalter für Sie zu elf thematischen Bereichen zusammengefasst.<sup>1</sup> Diese Bereiche bauen aufeinander auf bzw. überschneiden sich. Sie können die folgende Aufzählung aus dem Blickwinkel Ihrer Organisation von oben nach unten lesen oder mit Ihrer persönlichen Perspektive von unten nach oben starten. Die folgenden übergeordneten Herausforderungen dienen

Ihnen an dieser Stelle als erste Orientierung. Sie bieten gleichzeitig die Grundlage für die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche, die Sie weiter unten kennenlernen. Einzelne Herausforderungen können in der Regel mehreren Entwicklungsbereichen zugeordnet werden.

### Herausforderungen – thematische Bereiche

- Eine (am Markt) erfolgreiche Organisation aufbauen und weiterentwickeln;
- Innovationen in Gang setzen und echte Wertschöpfung für Kund:innen bzw. Zielgruppen kreieren;
- Veränderungsprozesse initiieren, moderieren und leiten;
- Rahmenbedingungen schaffen, damit Entwicklungsprozesse schneller und agiler ablaufen können;
- Neue Technologien verstehen und zum Vorteil der Organisation einsetzen;
- Entscheidungsverfahren implementieren, die zügige und gleichzeitig demokratischere Entscheidungen in der gesamten Organisation ermöglichen;
- Macht und Verantwortung teilen, damit Entscheidungen von denen getroffen werden können, die dafür am besten geeignet sind;
- Teams aufbauen und leiten, die ihr gesamtes Potenzial entfalten können;
- Beziehungen aufbauen, die auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basieren;
- Vielfalt wertschätzen und fördern;
- Sich persönlich weiterentwickeln und kontinuierlich dazulernen.

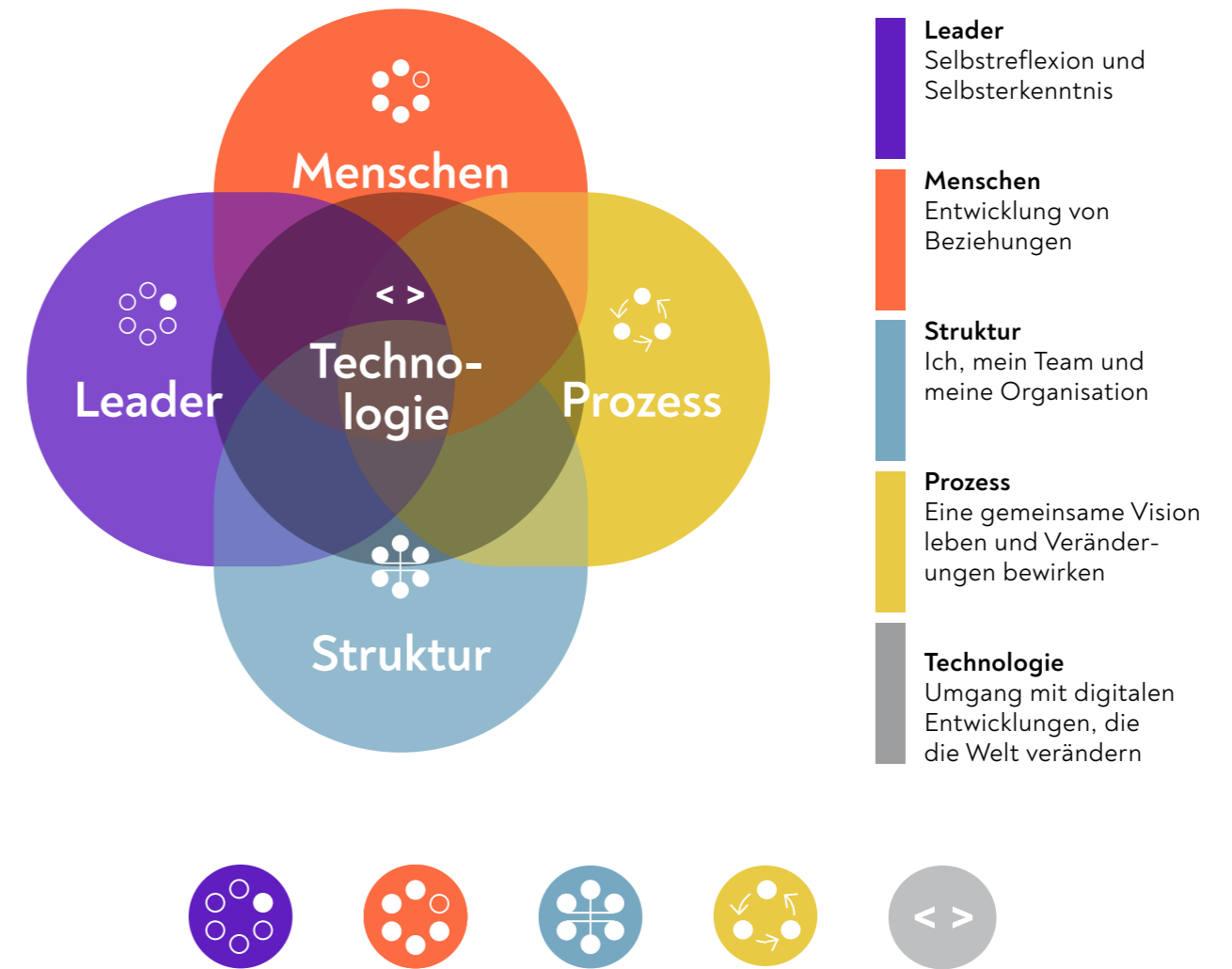
<sup>1</sup> Im Handbuch „INCLUDE – Inklusives Führen im digitalen Zeitalter. Grundlagen für Leader und alle, die es werden wollen“ werden den elf thematischen Bereichen konkrete Herausforderungen aus dem Alltag von Führungskräften zugeordnet. Diese Publikation steht Ihnen ebenfalls kostenfrei zum Download in englischer Sprache zur Verfügung: [http://link.emcra.eu/include\\_de](http://link.emcra.eu/include_de)





## Im Überblick: Die fünf Entwicklungsbereiche für inklusives Führen im digitalen Zeitalter

INCLUDE unterscheidet fünf Entwicklungsbereiche, in denen sich Führungskräfte weiterentwickeln können, um auch im digitalen Zeitalter wirksam zu sein. Diese fünf Entwicklungsbereiche sind:



Die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche wirken zusammen und ergänzen sich. Beispielsweise wird mehr Selbstorganisation (siehe Entwicklungsbereich „Prozess“) erst dann möglich, wenn mehr Vertrauen zueinander aufgebaut wird (siehe Entwicklungsbereich „Menschen“) und die formale Machtausübung (siehe Entwicklungsbereich „Struktur“) begrenzt wird. Darüber hinaus benötigen INCLUDE Leader ausgeprägte Chancen- bzw. Risikokompetenz zur Beurteilung technischer Neuerungen für die eigene Organisation (siehe Entwicklungsbereich

„Technologie“) sowie eine gesunde Selbstwahrnehmung insbesondere bezüglich der eigenen Fähigkeiten und Grenzen (siehe Entwicklungsbereich „Leader“). Darum ist es wichtig, den gesamten INCLUDE Prozess sowohl als Einzelperson als auch als Organisation zu durchlaufen. Es gibt keine Abkürzungen. INCLUDE Leader zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle fünf Entwicklungsbereiche ernst nehmen und sich in allen Bereichen weiterentwickeln. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 4.

### Was ist Leadership und was ist Management im digitalen Zeitalter?

Wer sich zur INCLUDE Führungskraft weiterentwickeln und dabei den oben skizzierten Herausforderungen begegnen möchte, will etwas verändern. Leadership im Sinne von INCLUDE zielt darauf, das Neue zu wollen und es gemeinsam zu ermöglichen. Mehr noch: INCLUDE Leader wollen das Neue auch „richtig“ machen. Das ist alles andere als der normale Organisationsalltag. Die digitale Transformation ist aber auch keine gewöhnliche Veränderung. Sie ist wie die industrielle Revolution eine fundamentale Veränderung unserer Lebens- und Arbeitsgewohnheiten (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2014; Schwab 2019). Es ist darum nur logisch, dass sich auch alle Führungsansätze und -methoden auf das neue, digitale Zeitalter einstellen.

Als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses im digitalen Zeitalter dient die klassische Definition von Leadership von John P. Kotter: Leadership bzw. Führung erzeugt Wandel und Bewegung in einer Organisation. Es geht darum, zum Beispiel eine neue Richtung vorzugeben oder inspirierend auf das eigene Umfeld zu wirken (Kotter 1990: 4ff.). In den Worten von Peter Staudt ist Leadership „die Fähigkeit, Menschen mit Visionen eine neue Sichtweise und Sinn zu geben, sodass sie sich mit den Zielen und den Werten identifizieren“ (Staudt 2017).

Im Unterschied dazu ist das zentrale Merkmal von Management, dass dadurch Ordnung und Konstanz in einer Organisation erzeugt wird, wenn zum Beispiel mit Hilfe des

Controllings Ergebnisse überprüft oder konkrete Herausforderungen im Alltagsgeschäft gelöst werden (Kotter 1990: 4ff.). Diese ebenfalls von Kotter stammende Definition übersetzt Peter Staudt wie folgt: Management ist „die Fähigkeit, anhand von Werten und Prinzipien eine Gruppe von Menschen zu führen, beteiligte Prozesse zu steuern und notwendige Ressourcen optimal einzusetzen, um ein vorher definiertes Ziel zu erreichen“ (Staudt 2017).

Eine scharfe Trennung dieser beiden Begriffe ist weder sinnvoll noch notwendig. Der INCLUDE Ansatz ist im Hinblick auf die Abgrenzung zwischen Management und Leadership fließend. Das eine geht nicht ohne das andere – Management und Leadership bei INCLUDE sind zwei Seiten einer Medaille. Auch bei Managementtätigkeiten geht es zum Beispiel darum, Teams zu führen. Man sollte auch nicht so tun, als ob Leader all die wegweisenden wichtigen Dinge machen und Manager sich „nur“ auf das Tagesgeschäft fokussieren. Trotzdem ist eines klar: INCLUDE Leader geht es darum, Veränderungen zu bewirken und Neues zu probieren. Dabei möchten sie möglichst mit allen Beteiligten gemeinsam Entscheidungen treffen. Ihr Ziel ist eine Organisation, die mehr als bisher durch Selbstorganisation geprägt wird. Das bedeutet für INCLUDE Leader, Verantwortung abzugeben und Macht zu teilen. Sie wollen das, weil sie erkannt haben, dass ein „Weiter so“ im digitalen Zeitalter aufgrund der fundamentalen Veränderungen sowie der damit einhergehenden umfangreichen Herausforderungen und vielfältigen Chancen nicht ausreicht (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 7).

## Leadership und Organisationsentwicklung – es geht nur zusammen

Viele Leadership-Ansätze greifen zu kurz. Der Fokus liegt überwiegend auf der Frage, wie Führungskräfte die Beziehungen zu ihren Mitarbeiter:innen so gestalten, dass diese die Ergebnisse erzielen, die ihnen vorgegeben werden. In der Regel wird auch die Führungskraft als Person, die sich weiterentwickeln sollte, mitgedacht und adressiert. Im Kern fokussieren sich diese Ansätze jedoch „nur“ auf die INCLUDE Entwicklungsbereiche „Leader“ und „Menschen“, wobei ihnen meist die inklusive Ausrichtung fehlt.<sup>2</sup>

Fragen der Organisationsstruktur und der Arbeitsprozesse in einer Organisation wird meist zu wenig oder keine Aufmerksamkeit geschenkt, wenn über Leadership gesprochen wird (INCLUDE Entwicklungsbereiche „Struktur“ und „Prozess“). Wer Leadership so verkürzt betrachtet, kratzt nur an der Oberfläche. Der „New Work“-Ansatz, der in den vergangenen Jahren immer populärer geworden ist, wird genau aus diesem Grund zu Recht kritisiert. Wer sich und sein Team in „New Work“-Seminare entsendet, aber sonst beim Alten lässt, was die Zusammenarbeit in der Organisation ausmacht, meint es mit inklusiver Führung de facto nicht wirklich ernst.

Für einen erfolgreichen INCLUDE Verände-

<sup>2</sup> Das ebenfalls von der EU geförderte INCLUDE Vorgängerprojekt „Inclusive Leadership“ ist z. B. nicht über die ersten zwei INCLUDE Entwicklungsbereiche hinausgegangen. Es hat mit seinem Fokus auf „Inklusion“ jedoch dennoch einen relevanten Beitrag zur Leadership-Debatte beisteuern können. Die vom Projekt „Inclusive Leadership“ veröffentlichten Materialien seien darum allen ans Herz gelegt, die sich insbesondere in den Entwicklungsbereichen „Leader“ und „Menschen“ weiterentwickeln möchten. Diese Materialien wurden für dieses Praxishandbuch nur in sehr geringem Maß erneut aufgegriffen und können als ergänzendes Lehr- und Lernmaterial auch von INCLUDE Leadern eingesetzt werden. Hier kostenfrei verfügbar: <https://inclusiveleadership.eu/de/>.

rungsprozess müssen Sie an allen Bereichen Ihrer Organisation arbeiten, damit sich auch Ihre Organisationskultur in Richtig INCLUDE entwickelt. Sonst gilt das, was Peter Drucker feststellte: „Culture eats strategy for breakfast“.

Warum ist das so? Ganz einfach: Genau wie eine gute Software aus einem schlechten analogen Prozess keinen guten digitalen Prozess macht, ist es auch unwahrscheinlich, allein mit „New Work“-Ansätzen, wie zum Beispiel Work-Life-Integration oder Achtsamkeit, aus einer hierarchischen eine inklusivere Organisationsstruktur zu machen. Diese Konzepte haben ihre Berechtigung und können sinnvoll und wirksam sein – aber nur, wenn parallel die strukturellen und organisatorischen Grundlagen dafür geschaffen werden. Die Arbeit am System ist eine Grundvoraussetzung, damit „New Work“ funktionieren kann. Geht man nicht den ganzen Weg, dann sind Frust und Kündigungen eine logische Folge. „New Work“ kann in hierarchischen Top-down-Strukturen nicht gelebt werden. Wenn Sie dem INCLUDE Ansatz als Führungskraft eine Chance geben, werden Sie beobachten, dass sich Ihre Organisationskultur verändert und „New Work“ quasi als Nebenprodukt der inklusiven Weiterentwicklung Ihrer Organisationsstrukturen mit entsteht. Dort wo Führungskräfte und Mitarbeiter:innen gemeinsam im Sinne von INCLUDE entscheiden, werden sie die Gelegenheit nutzen und ihre Arbeitsumgebung so gestalten, wie es sowohl für die Organisation als auch für Teams und Einzelpersonen so optimal wie möglich ist.



## INCLUDE ist keine Nabelschau – warum Sie immer nach außen schauen sollten!

Die im Folgenden nacheinander skizzierten fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche haben eines gemeinsam: Jeder Entwicklungsbereich wird sowohl aus einer Innen- als auch aus einer Außenperspektive vorgestellt. Das hat einen guten Grund. Nur wenn Sie als Führungskraft, Ihre Teammitglieder und Ihre gesamte Organisation die Außenwelt um Sie herum konsequent mitberücksichtigen, können Sie erfolgreich sein. Alles andere wäre reine „Nabelschau“. Die Realität der Märkte bzw. der Zielgruppen, die Sie adressieren, und die handelnden Personen oder Gruppen um Sie herum determinieren, wie erfolgreich Ihre Organisation sein kann. Diese externe Realität muss in allen Ihren Aktivitäten als Führungskraft nicht nur „mitspielen“ dürfen. Sie sollte eine Hauptrolle übernehmen. Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Sie setzen

bei Ihren Arbeitsprozessen in Zukunft zwar auf mehr Selbstorganisation, Autonomie und schnellere agile Entscheidungsprozesse (INCLUDE Entwicklungsbereich „Prozess“). Wenn Sie Ihren Teams und den Einzelpersonen, die diese Freiheiten dazugewinnen, jedoch nicht gleichzeitig einen direkten Zugang zu den Kund:innen bzw. Zielgruppen ermöglichen, für die sie zum Beispiel neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, kann Folgendes geschehen: Die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppen werden nicht ausreichend in den Entwicklungsprozess einbezogen – die Entwicklung geht zumindest teilweise am Ziel vorbei und diese neuen Produkte kommen bei den potenziellen Nutzer:innen nicht so gut an, wie es möglich wäre.





## Entwicklungsbereich 1: „Leader“ – Selbstreflexion und Selbsterkenntnis

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der eigenen Person bedeutet im digitalen Zeitalter, dass Sie Ihre eigenen Verhaltensweisen und Rollen in der Organisation kritisch reflektieren. Die digitale Transformation fängt bei Ihnen persönlich an.

In diesem Entwicklungsbereich geht es darum, den Mut zur Selbsterforschung und zur Auseinandersetzung mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern aufzubringen. Sich selbst besser zu kennen ist eine Voraussetzung, um sich als Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln. Insbesondere ermutigen wir Sie, als Person authentischer zu handeln. Das reduziert Stress, der dadurch entsteht, dass Menschen sich in ihren professionellen Positionen oftmals genötigt fühlen, eine bestimmte Rolle zu spielen. Wenn Sie sich bewusst für mehr Sein als Schein entscheiden, kann Ihnen die Arbeit leichter von der Hand

gehen. Zudem kann sich die Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen positiv verändern. Es geht darum, dafür zu sorgen, dass es Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz persönlich gut geht. Die Verantwortung dafür kann Ihnen niemand abnehmen (vgl. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 29ff.).

Im Kern geht es in diesem Entwicklungsbereich um die Frage, **inwieweit Sie als Person im digitalen Zeitalter bereit sind, sich weiterzuentwickeln und Ihr Verhalten ggf. zu ändern. Selbstreflexion ist dafür ein zentraler Begriff** und der Ausgangspunkt für alle weiteren Initiativen, die Sie im Umgang mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters in Angriff nehmen werden. Es gilt: Bevor Sie Ihre Organisation erfolgreich durch das digitale Zeitalter führen können, müssen Sie sich über Ihr bisheriges Verhalten als Führungskraft bewusstwerden. Vor der digitalen Transformation Ihrer Organisation kommt Ihre sehr persönliche mentale Transformation. Neues Führungsverhalten fängt

immer bei einem selbst an. Um den Herausforderungen des digitalen Zeitalters adäquat zu begegnen, reicht es nicht aus, die richtigen Stellschrauben in Ihrer Organisationsstruktur oder bei den Entscheidungsprozessen zu betätigen. Sie persönlich sollten parallel einen Entwicklungsprozess durchlaufen.



**Ein weiterer zentraler Begriff, wenn Sie die Auseinandersetzung mit sich selbst starten, ist Lernen.** Sie lernen sich selbst besser kennen und Sie erlernen neue Verhaltensweisen, Tools und Methoden, die Ihr Führungsverhalten verändern und verbessern. Zum Lernen gehört auch die Bereitschaft, eingeschlossene und ggf. **nicht mehr taugliche Verhaltensweisen aktiv abzulegen** bzw. diese durch neue oder passendere zu ersetzen.

Auch im Bereich der **Beziehungen zu Mitarbeiter:innen, Vorgesetzten oder Kolleg:innen** gibt es viel zu entdecken. Der **zentrale Begriff** ist hier **Authentizität**. Als INCLUDE Führungskraft haben Sie die Chance, die Maske abzulegen, die sich so viele Menschen in ihrem Arbeitsleben fast selbstverständlich aufsetzen. Statt eine oder mehrere Rollen nur zu „spielen“, können Sie diese tatsächlich ausfüllen und dabei mehr Sie selbst sein. Der persönliche Umgang mit anderen in Ihrer Organisation wird dadurch entspannter und vertrauensvoller.

Für viele INCLUDE Leader heißt authentisch sein auch, sich selbst einzugestehen, dass sie durch die gegenwärtigen Umbrüche des digitalen Zeitalters zumindest teilweise als Führungskraft überfordert sind. Wenn Sie Ihre eigenen Grenzen besser einzuschätzen lernen, dann wird es Ihnen in Zukunft leichter fallen, als Führungskraft zum Beispiel mehr

dezentrale Entscheidungen zuzulassen und nicht mehr alles und jeden kontrollieren zu wollen. Statt Selbstüberschätzung, die so viele Führungskräfte charakterisiert (Kruger/Dunning 2009), praktizieren INCLUDE Führungskräfte bewusste Selbstbeschränkung. Weniger traditionelle Führung ist im digitalen Zeitalter mehr. Paradoxiere Weise können Sie als Führungskraft erst dadurch wieder richtig wirksam werden.

Damit es Ihnen leichter fällt, sich auf die Reise zu sich selbst zu begeben, können Sie sich vor Augen halten, was Ihre Zukunftsaussichten sind: Sie werden als INCLUDE Leader bessere Ergebnisse erzielen und müssen sich dafür weniger anstrengen. Das Ziel ist, erfolgreich zu arbeiten und besser zu leben. Ihr Leben ist zu wertvoll, um es von einer veralteten Arbeitsumgebung dominieren zu lassen. Nehmen Sie im eigenen Interesse den Druck aus Ihrem Arbeitsleben. Das geht nur, wenn Sie sich zuerst persönlich besser kennenlernen und entscheiden, was Sie in Zukunft anders machen möchten.

Wer noch nicht überzeugt ist, dass jetzt genau der richtige Zeitpunkt ist, um sich für ein neues Führungsverhalten zu entscheiden, sollte unser digitales Zeitalter als das wahrnehmen was es ist. Ein radikaler Umbruch aller bestehenden Verhältnisse. Die digitale Transformation ist eine Revolution. Sie revolutioniert die Art und Weise, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten. Unser altes „Fabrik-system“, das so nicht nur in der Produktion, sondern auch bei allen Bürotätigkeiten als Vorbild gedient hat, hat ausgedient. Wir müssen zum Beispiel nicht mehr in Bürokomplexen in Großraumbüros zusammenkommen, um effektiv arbeiten zu können. Die Welt wird remote und INCLUDE Leader können in dieser neuen Weltordnung erfolgreich führen bzw. agieren. Die digitale Revolution verändert unsere Arbeitswelt zudem sehr schnell. Sie entscheiden, ob Sie jetzt aktiv werden wollen oder später reagieren müssen.





## Entwicklungsbereich 2: „Menschen“ – Entwicklung von Beziehungen

Leadership im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen in Ihrer Organisation bedeutet im digitalen Zeitalter, sich Zeit zu nehmen für die Beziehungen zu den Menschen, die mit Ihnen und für Sie arbeiten.

Beziehungen müssen aufgebaut und gepflegt werden. INCLUDE Leader nehmen diese Herausforderung an und sind sich bewusst, dass sie einen relevanten Teil ihrer Arbeitszeit für die Kommunikation mit einzelnen oder in Teams verwenden. Grundlage dieser Beziehungsarbeit ist die Bereitschaft, den Beitrag jeder einzelnen Person wertzuschätzen. Es geht darum, die Vielfalt in einer Organisation möglichst zu fördern und Unterschiede zum Beispiel der Persönlichkeit, der Herkunft und der Erfahrung als Innovationspotenziale zu erkennen. Inklusiv Leader agieren mit dem Mindset, andere Herangehensweisen zu akzeptieren und Verantwortung bewusst abzugeben (vgl. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 35ff.).

Im Kern geht es in diesem Entwicklungsbereich um die Frage, **wie Sie im digitalen Zeitalter mit den Menschen zusammenarbeiten möchten, mit denen Sie durch Ihre Rollen bzw. Verantwortlichkeiten in Ihrer Organisa-**

**tion eng verbunden sind.** Die **zentralen Begriffe** im internen Verhältnis sind hier **Vertrauen und Verantwortung.** Vertrauensvolle Beziehungen entstehen, wenn sowohl bilateral von Mensch zu Mensch als auch im Team wertschätzend und transparent kommuniziert wird. Dazu gehört auch eine angstfreie Arbeitsumgebung mit einer angemessenen Fehlerkultur, die Menschen ermutigt, Initiativen zu ergreifen. Im Mittelpunkt einer vertrauensvollen Zusammenarbeit steht die Wertschätzung der Person. In einem solchen Umfeld verbietet es sich für Vorgesetzte, formal Untergebene wie „Produktionsmittel“ zu behandeln, die je nach Nutzen für die Organisation von A nach B verschoben werden. Wie Marcus Sassenrath ganz richtig anmerkt, müssen Sie möglichst „auf Augenhöhe, beziehungsorientiert und unkompliziert“ (Sassenrath 2017: 66) untereinander agieren, wenn Sie zusammen mit anderen Menschen im Team etwas erreichen wollen. INCLUDE Leader teilen **Verantwortung.** Gemeinsame Verantwortung für Arbeitsergebnisse in einem Team kann beispielsweise entstehen, wenn Führungskräfte die Übernahme von Verantwortung sowohl fördern als auch fordern. Als INCLUDE Führungskraft gehen Sie nach dem Motto von Edwin P. Hollander vor: „doing things with people rather than to people“ (Hollander 2012: 9). Sie durchbrechen damit die klassische Rollenverteilung von „Leadern“ und „Followern“ und ermöglichen den Wechsel der Rollen, zum

Beispiel nach fachlicher Kompetenz.

**Beziehungen** spielen auch im Außenverhältnis, zum Beispiel bei persönlichen Kontakten zu Kund:innen oder zu Ihren Lieferanten und Ihren Dienstleistern eine entscheidende Rolle. INCLUDE Leader versuchen daher, die Arbeitsprozesse in einer Organisation so zu organisieren, dass möglichst viele, wenn möglich alle in einer Organisation direkten Kund:innenkontakt haben. Die positiven Ergebnisse und den Wert der eigenen Arbeit unmittelbar beim Empfänger einer Leistung zu erleben, vermittelt direkt Sinn und macht stolz auf das, was geschaffen wurde. Bei kritischem Feedback gibt es dagegen einen direkten Impuls für Verbesserungsvorschläge verbunden mit dem persönlichen Anreiz, diese Verbesserungen organisationsintern unmittelbar anzuregen. Zusätzlich werden bei häufigem und unmittelbarem Kund:innenkontakt Anregungen und Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen viel direkter an die Organisation herangetragen. Die Außenwelt, die sich im digitalen Zeitalter zum Teil rapide ändert, erhält eine bessere Chance, Einfluss auf die internen Strukturen, Prozesse sowie auf die Angebote einer Organisation zu nehmen. Sowohl Veränderungsfähigkeit als auch Veränderungsgeschwindigkeit einer Organisation profitieren davon nachhaltig.

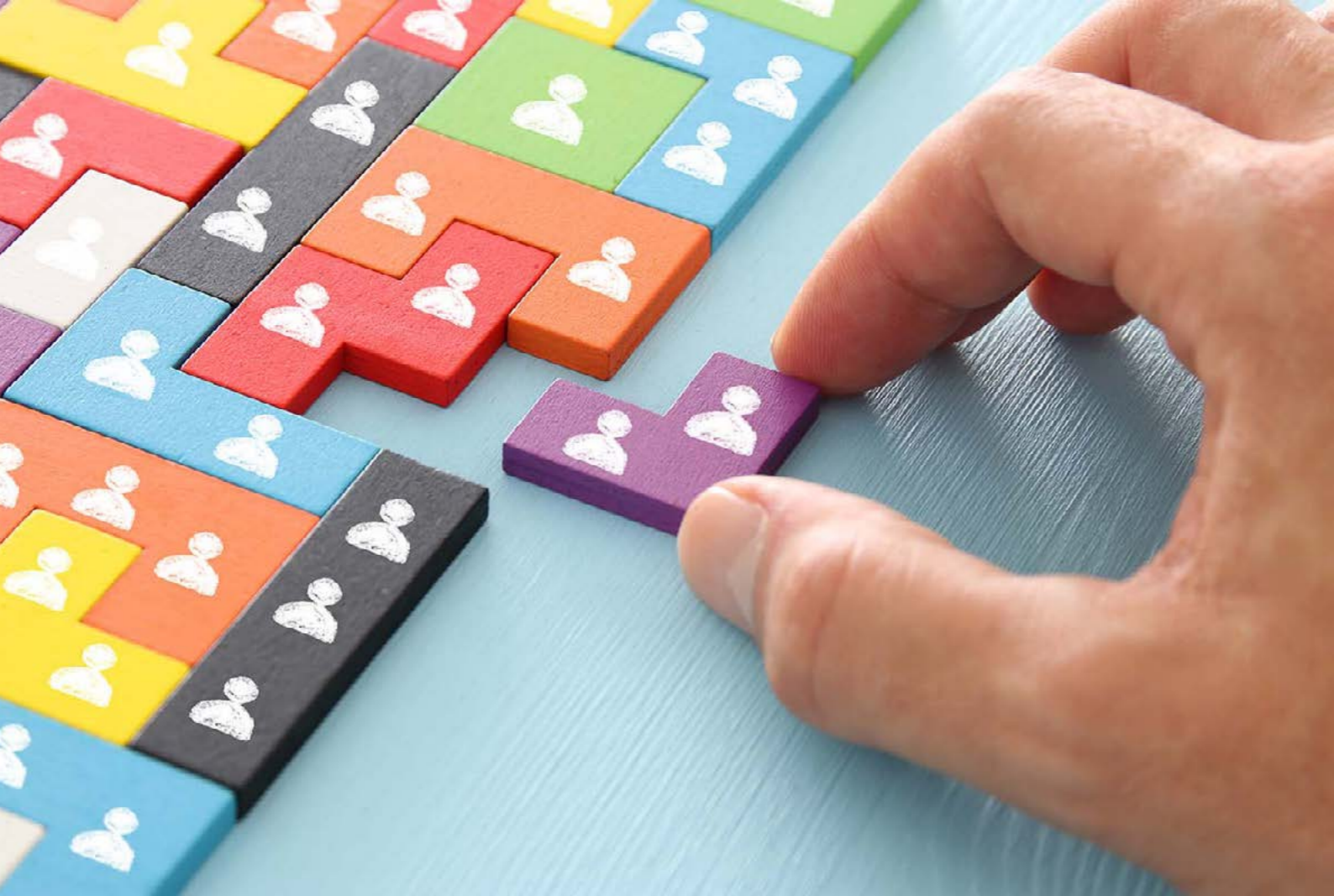
Wenn in den persönlichen Beziehungen untereinander die Grundlagen für mehr Selbstorganisation, autonome Entscheidungen, dezentrale Übernahme von Verantwortung und vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit gelegt werden, dann können sich diese INCLUDE Charakteristika auch in einem größeren Ausmaß in den Strukturen und Prozessen einer Organisation positiv auswirken. Wer jedoch als Führungskraft nicht im Kleinen im direkten persönlichen Umfeld die INCLUDE Beziehungsarbeit beginnt, wird es schwieriger haben, im Großen bei den Strukturen und Prozessen in der Organisation wirksam zu werden.

INCLUDE Verhalten muss ehrliches Feedback in beide Richtungen ermöglichen. Insbeson-

dere hierarchisch Untergebene müssen sich trauen, ihren Vorgesetzten ehrlich Feedback zu geben. Wer es schafft, darüber hinaus Vorgesetzte im klassischen Sinne abzuschaffen und beispielsweise anfängt, mit Teams ohne explizite Führung zu experimentieren, könnte, wie Marcus Sassenrath überzeugend darlegt, überrascht werden, welche positiven Dynamiken das erzeugt (Sassenrath 2017: 66).

Wenn in einer Organisation Vertrauen und Verantwortung herrschen sollen, dann sollten alle Beteiligten ehrlich am gemeinsamen Erfolg beteiligt werden. Obwohl es überraschen mag, sollten dafür in einem ersten Schritt alle persönlichen Boni-Systeme konsequent abgeschafft werden. Individuelle leistungsbezogene Boni schaffen fast immer einen Anreiz, zum eigenen Vorteil Kolleg:innen und Kund:innen zu benachteiligen bzw. sogar zu übervorteilen. Dieses Verhalten führt zum Beispiel im Vertrieb dazu, Kund:innen minderwertige Ware anzubieten. Welcher Vertriebler wird in einem solchen Umfeld ein Interesse haben, die sich verändernden Kund:innenwünsche intern weiterzugeben. Wenn das verkaufte Produkt nicht mehr funktioniert, kann der Verkäufer einfach beim nächsten Unternehmen „anheuern“. Ein Unternehmen, das dagegen von einem neuen digitalen Produkt aus dem Markt gedrängt wird, kann nicht so leicht „weiterziehen“. Die digitale Transformation gelingt darum nur, wenn in Organisationen Anreizsysteme geschaffen werden, die „Skin in the Game“ im Sinne von Nassim Nicholas Taleb (2018) für alle schaffen. Um das zu erreichen, müssen alle Beteiligten auch tatsächlich Verantwortung für ihre Entscheidungen und ihre Rolle übernehmen. Das wird nur funktionieren, wenn sie auch ein messbares Risiko, also wirklich „Skin in the Game“ haben. Es lohnt sich für INCLUDE Leader, offensiv an solchen Systemen zu arbeiten.





### Entwicklungsbereich 3: „Struktur“ – Ich, mein Team und meine Organisation

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Struktur einer Organisation bedeutet im digitalen Zeitalter, das existierende Gefüge grundsätzlich in Frage zu stellen und bei Bedarf Veränderungen zu initiieren. Das betrifft sowohl die eigene Rolle, zum Beispiel im Hinblick auf ein Team oder eine Abteilung. Und schließlich bedeutet es auch, ein kritisches Auge auf die Strukturen der gesamten Organisation zu werfen.

Im Kern geht es bei allen Aspekten der Struktur in einer Organisation im digitalen Zeitalter um die Frage, **wie Menschen in einer Organisation zueinander in Beziehung stehen**. Der **zentrale Begriff im Innenverhältnis ist Macht**, wobei die Inhaber dieser Macht erstens ihren **informellen sozialen Einfluss (informelle Struktur)**, zweitens ihre **Reputation als Leistungsträger:in (Struktur**

**der Leistungsbringung)** sowie drittens ihre **formale Position in der Hierarchie (formelle Struktur)** in die Waagschale werfen können, um als Führungskraft Veränderungen innerhalb einer Organisationsstruktur zu bewirken. Diese **drei Macht- bzw. Einflussbereiche** existieren nach Silke Hermann und Niels Pfläging (2020) innerhalb der Strukturen jeder Organisation. Macht bzw. Einfluss ist dabei weder positiv oder negativ zu bewerten. Es ist eine Tatsache, dass Menschen Einfluss auf andere Menschen haben. Die einzig relevante Frage ist daher, wie und wofür sie diesen Einfluss bzw. ihre Macht einsetzen.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet hat Leadership auch immer eine normative Dimension. Führungskräfte können ihre Position in der Hierarchie zum persönlichen Vorteil nutzen bzw. zum Schaden ihrer Untergebenen und Kolleg:innen missbrauchen, statt ihren Einfluss im Interesse der Organisation einzusetzen. Eine zentrale Frage für Sie in diesem Zusammenhang ist, inwieweit Sie die Strukturen Ihrer Organisation so organisieren

können, dass für alle Beteiligten ein Anreiz besteht, ihren persönlichen Einfluss im Sinne der Organisationsziele zu nutzen. „Politisches“ Handeln im persönlichen Interesse oder auch zum Beispiel im Interesse der eigenen Abteilung ist bei „formalen“ Machtträger:innen häufig zu beobachten und schadet in der Regel der Organisation als Ganzes. Daraus entstehen Abteilungsdenken oder Silomentalität, die keineswegs nur in größeren Unternehmen oder Organisationen zu finden sind. Für INCLUDE Leader kommt es darauf an, existierende „Mauern“ konsequent einzureißen bzw. diese in einem ersten Schritt zumindest durchlässiger zu machen. Das gilt einerseits organisationsintern, indem Sie zum Beispiel mehr Transparenz schaffen, damit Wissen nicht in einzelnen Organisationseinheiten „gehörtet“ wird. Andererseits sollten sich Organisationen auch nach außen mehr öffnen, damit sie beispielsweise die Beziehungen zu ihren Lieferanten entlang ihrer Wertschöpfungskette von einem reinen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis mehr in Richtung Partnerschaft weiterentwickeln. Der **zentrale Begriff** aus dem Blickwinkel eines INCLUDE Leaders im **Außenverhältnis** ist in Anlehnung an Marcus Sassenrath darum **Partnering** (Sassenrath 2017: 26).

Es ist keine Überraschung, dass die meisten Ideen und Vorschläge zur Entwicklung einer Organisation auf die „formale“ Struktur bzw. auf die „formal“ festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten abzielen. Die meisten Menschen denken bei der Struktur einer Organisation fast reflexartig nur an diese „formelle“ Struktur, also an existierende Hierarchien bzw. die Beziehungen zwischen verschiedenen Abteilungen. Vor unserem geistigen Auge entsteht fast automatisch das Bild eines klassischen Organigramms. Das ist verständlich, aber nicht ausreichend, wenn Sie als Führungskraft im digitalen Zeitalter strukturell etwas bewegen möchten.

Nur wer als inklusiver Leader alle drei Bereiche, also die „formelle“, die „informelle“ sowie die „Struktur der Leistungserbringung“ kennt, und die damit einhergehenden Macht-



bzw. Einflusskonstellationen genau analysiert, wird im Strukturbereich erfolgreich sein. Sie sollten immer im Voraus darüber nachdenken, wie sich mögliche Interventionen am System Ihrer Organisation auf die drei Strukturen auswirken bzw. welche Reaktionen zu erwarten sind. Überlegen Sie beispielsweise, welche Machtträger:in Sie als Unterstützer:in benötigen, um mit einer Intervention ein gewünschtes Ziel leichter zu erreichen.





## Entwicklungsbereich 4: „Prozess“ – eine gemeinsame Vision leben und Veränderungen bewirken

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Prozesse einer Organisation bedeutet im digitalen Zeitalter, Arbeits- und Entscheidungsprozesse so weiterzuentwickeln, dass alle Mitglieder einer Organisation eine gemeinsame Vision erreichen wollen und notwendige Veränderungen in diese Richtung unterstützen bzw. bestenfalls selbst initiieren.

Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen heißt, offen zu sein und zu echter Beteiligung zum Beispiel in einem Veränderungsprozess einzuladen. Das bedeutet, dass Sie von der Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision für Ihre Organisation bis zur Umsetzung dieser Vision auf die Beteiligung aller setzen und alle motivieren, einen individuellen Beitrag zu leisten. „Mit-Visionäre“ können auf allen Hierarchiestufen inspiriert und zu aktiven Mitgestalter:innen werden (vgl. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 32ff.).

Veränderungen bewirken und das Neue wagen sind zentrale Bestandteile von Leadership. Inklusiv werden Veränderungsprozesse, wenn sowohl organisationsintern als auch extern möglichst viele Akteure involviert werden, also zum Beispiel auch bewusst über die Grenzen der Organisation hinausgegangen wird. Gemeinsam Veränderungen zu bewirken, fördert das Zugehörigkeitsgefühl aller Beteiligten (vgl. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 38ff.).

Im Kern geht es bei allen Aspekten der Prozessverbesserung in einer Organisation im digitalen Zeitalter um die folgende Frage: **Wer macht bzw. entscheidet bei uns was, wann, wie, womit, für wen und vor allem warum? Die zentralen Begriffe im Innenverhältnis sind Selbstorganisation und Agilität. Selbstorganisation** bedeutet, konsequent alle Prozesse auf die Autonomie von Personen und Teams, dezentrale Entscheidungen, geteilte Verantwortlichkeiten und die breite

Beteiligung aller hin auszurichten. **Agilität**, verstanden als die Fähigkeit einer Organisation, sich an eine sich schnell verändernde Umwelt anzupassen, ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg im digitalen Zeitalter (Sassenrath 2017: 29). Kerncharakteristika von Prozessen in agilen Organisationen sind eine erhöhte Geschwindigkeit, zum Beispiel bei der Umsetzung von Innovationen, eine Versuch- und Irrtum-Mentalität statt Planwirtschaft und Umsetzung von Zielvorgaben, ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen, das Fehler ermöglicht und diese als Lernerfahrung positiv bewertet sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, kalkuliert höhere Risiken einzugehen. Wenn diese selbstorganisierten und agilen Arbeits- und Entscheidungsprozesse konsequent an den Werten einer Organisation, der Vision und den langfristigen Zielen ausgerichtet werden, dann kann damit der Wandel im digitalen Zeitalter gelingen.

**Der zentrale Begriff im Außenverhältnis ist der Kunde bzw. die Zielgruppe, für die die Organisation eine Leistung erbringt.**



Kund:innen oder Zielgruppen sind diejenigen, die für eine Leistung tatsächlich bezahlen bzw. die von einer Leistung profitieren. Organisationen, die im digitalen Zeitalter auch in Zukunft bestehen möchten, müssen ihre Prozesse konsequent am Nutzen für ihre Kund:innen bzw. Zielgruppen ausrichten. Dabei geht es nicht in erster Linie um die Verbesserung der Prozesse für bereits bestehende Produkte. Die viel wichtigere Frage,



auf die zum Beispiel David L. Rogers hinweist, lautet: Was ist das wichtigste Problem, das unsere Kund:innen aktuell haben und das wir lösen könnten (Rodgers 2016: 7)? Wer als Leader so fragt, richtet die Prozesse automatisch auf neue Lösungen und die Produkte der Zukunft aus.

Beim Thema Prozesse laufen insbesondere Organisationen, die beispielweise im Rahmen eines ISO 9001 zertifizierten Qualitätsmanagementsystems Prozesse formal definiert haben, Gefahr, sich zu stark auf diese Prozesse zu konzentrieren. Das ist ein Fehler. Häufig führen genau diese Prozesse zu organisationsinternen Verkrustungen und Widerständen nach dem Motto „das sind unsere Standards, das machen wir schon immer so“. Als Führungskraft im digitalen Zeitalter können Sie versuchen, erste Impulse im Prozessbereich in den Bereichen zu setzen, wo formale Prozesse möglichst wenig tangiert werden.

Ihr Ziel sollte, einem Vorschlag von Marcus Sassenrath folgend, sein, Ihre Organisation

Schritt für Schritt von einer Abteilungsorganisation zu einer Prozessorganisation zu entwickeln (Sassenrath 2017: 85). Kluge, kundennahe Prozesse mit möglichst viel Selbstorganisation und Agilität sind im digitalen Zeitalter wichtiger als einzelne Ergebnisse, zum Beispiel die Einhaltung einer Kosten- oder einer Umsatzplanzahl. Am besten Sie schaffen starre Regeln, Vorgaben, Berichtspflichten und Ergebnisvorgaben weitestgehend ab. Dann können sich alle Beteiligten darauf konzentrieren, die gemeinsame Vision tatsächlich zu leben, und danach suchen, was in Zukunft wirklich benötigt wird. Für das digitale Zeitalter gilt mehr denn je: Das Neue kann man nicht planen, man kann es nur entdecken (Sassenrath 2017: 15). Kluge Arbeits- und Entscheidungsprozesse sind im digitalen Zeitalter der Schlüssel, möglichst viele Entdeckungen zu machen. Je mehr desto besser. Das macht es sehr wahrscheinlich, immer wieder einmal einen Schatz zu finden.





## Entwicklungsbereich 5: „Technologie“ – Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die die Welt verändern

Inklusive Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts kann nur funktionieren, wenn Sie sich als Führungskraft mit den neuen Technologien, die unsere Gesellschaft und Arbeitswelt nachhaltig verändern, beschäftigen. Das „digitale Zeitalter“ ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen heutiger und zukünftiger Führung. Darum sollten sich Führungskräfte zum Ziel setzen, die Auseinandersetzung mit und die Nutzung von neuen technologischen Entwicklungen in der DNA ihrer Organisation zu verankern. Eine ausführlichere Darstellung, worauf es dabei ankommt, inklusive einer Vorstellung von zehn zentralen technologischen Entwicklungen, die jede Führungskraft kennen sollte, finden Sie in Kapitel 7.

Die neuen Technologien und die daraus folgende digitale Transformation unserer Gesellschaft bedeutet für jede Organisation, dass sie sich intern kritisch mit ihrem bestehenden **Geschäftsmodell** auseinandersetzen muss. Eine weitere Herausforderung ist der Umgang und die Integration von **neuen digitalen Arbeitsformen** wie Remote Work in die

Strukturen und Prozesse einer jeden Organisation.

Beim Thema Geschäftsmodell geht es unter anderem darum, die eigene Organisation für die Zukunft robuster aufzustellen, so dass sie auch bei schnellem Wandel und sogar bei unerwarteten negativen, aber auch bei positiven externen Ereignissen souveräner reagieren kann. Für Organisationen, die in Bereichen arbeiten, die durch neue technologische Entwicklungen grundlegend transformiert werden, wird es jedoch nicht ausreichen, nur rudimentäre Änderungen an Ihrem Geschäftsmodell vorzunehmen. Viele werden ihre Organisation und die Art und Weise, wie diese die Leistungserbringung für ihre Kund:innen bzw. Zielgruppen organisiert, von Grund auf neu denken müssen. Für Führungskräfte ist es aus diesem Grund von entscheidender Bedeutung zu wissen bzw. zu lernen, wie sie und ihre Teams bzw. Mitarbeiter:innen ein neues (digitaleres) Geschäftsmodell entwickeln und umsetzen können.

Richtet man den Blick nach außen, dann sind die zentralen Begriffe in diesem Entwicklungsbereich der **Umgang mit Komplexität** sowie die **Risiko- und Chancenkompetenz**. Diese Aspekte gelten gleichermaßen für Führungskräfte wie für alle Beschäftigten. Führungskräften sollte es darum gehen, dass

sie selbst und alle um sie herum diese Fähigkeiten permanent weiterentwickeln. Nur so sind sie einerseits besser für die Herausforderungen, die auf sie zukommen, gewappnet und andererseits – und das ist im Hinblick auf den Umgang mit neuen Technologien noch sehr viel bedeutender – können sie die Möglichkeiten, die sich ihnen und ihrer Organisation bieten, besser einschätzen und nutzen.

Alle wichtigen Aspekte, die den Entwicklungsbereich „Technologie“ betreffen, sind in die Zukunft gerichtet. Niemand kann jedoch wissen, was diese Zukunft genau für die eigene Organisation bringt. Es muss Führungskräften und ihren Teams im digitalen Zeitalter also darum gehen zu lernen, wie sie bessere zukunftsgerichtete Entscheidungen trotz aller bestehenden Unsicherheiten treffen können. Das ist möglich und in Kapitel 7 geben wir Ihnen einen Überblick darüber, wie Sie dies bewerkstelligen können. Eine gesteigerte Prognosefähigkeit kann unter anderem mit Hilfe des Einsatzes von geeigneten Heuristiken beispielsweise dazu beitragen, dass Sie bessere Zukunftsentscheidungen treffen und damit gleichzeitig die Resilienz Ihrer Organisation nachhaltig verbessern.

Führungskräfte und Teams, die den Spaß

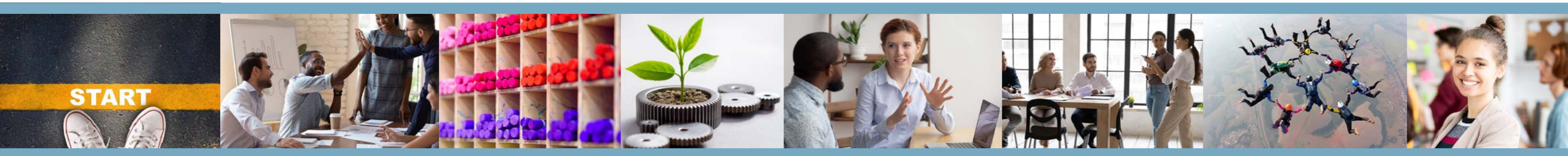
daran entdecken, sich neu zu erfinden, sind im Umgang mit neuen (digitalen) Technologien eindeutig im Vorteil. Wir leben in einer Zeit der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter) und Sie können zusammen mit Ihrem Team selbst entscheiden, ob Sie auf der Seite stehen möchten, die die Veränderungen proaktiv mitgestaltet oder warten wollen, bis die Wellen um Sie herum so hoch werden, dass Ihr Organisations-Boot droht, darin unterzugehen.

Die vorgestellten fünf Entwicklungsbereiche stellen jeder für sich eine große Herausforderung für jede inklusive Führungskraft und für alle, die es werden wollen, dar. INCLUDE Leader sollten sich bemühen, in allen fünf Bereichen zu wachsen. Um Ihnen diesen Prozess zu erleichtern, haben wir für Sie im folgenden Kapitel 4 eine Schritt-für-Schritt-Anleitung konzipiert, die Ihnen praxisnah erklärt, wie Sie Ihren eigenen Entwicklungsprozess und den Ihrer Organisation so gestalten können, dass eine sukzessive, aber auch zügige Weiterentwicklung – neben Ihrer operativen Arbeit – möglich wird.



# 04

## Das INCLUDE Modell eine-Schritt-für-Schritt Anleitung







## Einführung

Mit dem INCLUDE Prozessmodell geben wir Ihnen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung an die Hand, damit Sie sowohl sich selbst als auch Ihre Organisationen an die Herausforderungen des digitalen Zeitalters, die im vorherigen Abschnitt dargestellt wurden, heranführen und die Zukunft Ihrer Organisation erfolgreich gestalten können.

INCLUDE bietet eine praxisnahe Unterstützung, die es Ihnen persönlich und Ihrem Team ermöglicht, sich in allen fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen systematisch weiterzuentwickeln. Am besten geeignet ist die Vorgehensweise, INCLUDE unmittelbar on the job anzuwenden. Das INCLUDE Prozessmodell zielt darauf ab, die Umsetzung möglichst anhand von konkreten praktischen Herausforderungen in Ihrer Organisation auszuprobieren. So führt das Lernen, Testen und Üben bei der Anwendung von INCLUDE direkt zu Ergebnissen, die Ihre Organisation zukunftsfähiger macht.

„Schritt-für Schritt“ ist beim INCLUDE Ansatz wörtlich zu nehmen. Es gibt kein Patentrezept bzw. kein einheitliches Drehbuch für Veränderung, das eine Organisation einfach durchläuft und damit automatisch eine neue Führungskultur entwickelt, die den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gerecht wird.

Jedes Unternehmen und jede Organisation muss ihr spezifisches und einmaliges Drehbuch selbst „schreiben“. Das INCLUDE Prozessmodell liefert eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für diejenigen, die sich auf diesen Weg machen. INCLUDE bietet einen strukturierten, schrittweisen Prozess, bei dem Sie durch Versuch und Irrtum bzw. durch Üben und Ausprobieren herausfinden, was in Ihrer Organisation funktioniert. Was nicht funktioniert, werden Sie ebenso herausfinden und es schnell wieder verwerfen.

## Ihr Motto: „It’s safe enough to try“ und „Good enough for now“

Die Leitgedanken, die dem INCLUDE Ansatz zu Grunde liegen, stammen aus der Soziokratie und lauten: „It’s safe enough to try“ und „Good enough for now“ (Priest 2015; Thönnessen 2018). Wenn Sie dem Schritt-für-Schritt-Ansatz von INCLUDE folgen, werden Sie im Verlauf des Prozesses immer wieder vor der Frage stehen, ob es gegen eine neue Vorgehensweise oder bestimmte Idee schwerwiegende Einwände gibt. Schwerwiegende Einwände liegen immer dann vor, wenn dadurch das Ziel des Veränderungsprozesses oder die Organisation als Ganzes in Gefahr geraten könnte. Wenn dies nicht der Fall ist, kann es ausprobiert werden.

Keine Idee oder kein Vorschlag muss perfekt sein. Es kommt vielmehr darauf an, dass eine Idee oder ein Vorschlag „gut genug“ ist, um ausprobiert zu werden. Eine exakte Quantifizierung, was ein „schwerwiegender Einwand“ oder was „gut genug“ ist, ist nicht nötig. Die Beteiligten können dies auf der Basis ihres Erfahrungswissens in der Regel gut entscheiden. Wenn Sie und Ihr Team den INCLUDE Schritten, die unten ausführlich dargestellt werden, folgen, dann gilt das Motto: Alles was „safe enough to try“ und „good enough for now“ ist, kann und sollte ausprobiert werden. Wenn es nicht funktioniert, kann es ohne viel Aufhebens wieder verworfen werden.

## Tools und Methoden der fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche

In diesem Handbuch stellen wir Ihnen ein breites Set an Tools und Methoden für die fünf wichtigsten Entwicklungsbereiche auf dem Weg zu inklusiver Führung im digitalen Zeitalter zur Verfügung. Die Auswahl der jeweiligen Tools und Methoden im Verlauf des Schritt-für-Schritt-Prozesses müssen Sie bzw. Ihr Team selbst vornehmen. Die gewählten Methoden und Tools sollten zur Organisation passen und bei Bedarf so weiterentwickelt

bzw. adaptiert werden, dass sie im Kontext Ihrer Organisation funktionieren. Dabei ist zu beachten, dass es das Best Practise-Tool oder die beste Methode nicht gibt. Es gibt nur Tools, die bei anderen Unternehmen mit anderen Rahmenbedingungen bereits gut funktioniert haben. Das bedeutet insbesondere: Kein Tool und keine Methode sollte 1 zu 1 übertragen werden (vgl. Sassenrath 2017: 76f.). Seien Sie kreativ und passen Sie die Werkzeuge so lange an, bis sie Ihnen dienen.

## Gibt es Grenzen von INCLUDE?

Guten Führungskräften ist bewusst, dass man traditionell gewachsene hierarchische Organisationen nicht über Nacht zum Beispiel in eine Holokratie verwandeln kann. Dazu sind viele Zwischenschritte und ein langer Entwicklungsprozess nötig. Mehr noch: Bei allen Vorteilen, die zum Beispiel mit dem Trend zu mehr Selbstorganisation einhergehen, verlieren formale Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten nichts an ihrer Gültigkeit. Sie sind aber im digitalen Zeitalter nur ein Aspekt von vielen, auf den es zu achten gilt. Wer möchte schon in einem Flugzeug sitzen, in dem bei einem plötzlichen Druckabfall in der Kabine erst einmal mit den Fluggästen diskutiert wird, was am besten zu tun wäre. Mit dem Flugzeugbeispiel lässt sich der Nutzen des INCLUDE Ansatzes gut zeigen. Es mag Sie überraschen, aber tatsächlich ist es so, dass im Falle eines Problems im Cockpit nicht der Pilot allein entscheiden sollte. Es hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, Informationen und Meinungen der restlichen Flugzeugbesatzung mit in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, wenn das möglich war (Gigerenzer 2020). Sogar in einem solchen Beispiel führt der inklusivere Weg zu besseren Ergebnissen – bis dahin, dass sich dadurch Leben retten lassen.

Es kommt darauf an, einen passenden Mix an Führungs- und Entscheidungsinstrumenten zu etablieren, wobei hierarchische Strukturen und Selbstorganisation in einer Organisation kombiniert werden können. Beides kann und wird auch in Zukunft in jeder Organisation



und in jedem Unternehmen zusammen existieren. Sie haben mit dem INCLUDE Ansatz jedoch die Chance, den Kräften der Selbstorganisation mehr Gewicht zu verschaffen.

## Zwei Phasen: Erst sind Sie dran, danach Ihre Organisation

Der schrittweise Ansatz von INCLUDE besteht aus zwei Hauptphasen, die ihrerseits in jeweils fünf aufeinanderfolgende Schritte eingeteilt sind. In der ersten Phase geht es um Sie als Führungskraft. Diese Selbstreflexionsphase können Sie überwiegend ohne die Beteiligung von Dritten durchführen. Als zukünftige inklusive Führungskraft sollten Sie bei sich selbst beginnen. Sie sind dann besser in der Lage, Ihre Organisation durch den INCLUDE Veränderungsprozess zu begleiten.



In der zweiten Phase wird Ihre gesamte Organisation einbezogen. Ihr Ziel muss es sein, möglichst viele Beschäftigte und Stakeholder für den gemeinsamen Organisationsentwicklungsprozess zu gewinnen und mit diesen zusammen neue Formen der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung, Verantwortung etc. zu erlernen, auszuprobieren, in der alltäglichen Praxis zu üben und ggf. als neue Vorgehensweise in der Organisation zu etablieren.

In beiden Phasen sollten Sie mit den Tools oder Methoden beginnen, die möglichst wenig Widerstand hervorrufen. Es gibt fast immer Vorschläge oder Ideen, die nicht sofort zu Stirnrunzeln und Zweifeln bei den Adressat:innen führen. Für einige Ideen findet

man sogar schnell Unterstützer:innen, zum Beispiel wenn vorgeschlagen wird, dass alle regelmäßigen Termine und Besprechungen in Frage gestellt werden sollten. Man muss nicht gleich das Abschaffen aller Meetings fordern. Es reicht aus, dass ihre Dauer, die Häufigkeit, die Ziele und Inhalte sowie die Art der Kommunikation überprüft werden (vgl. Sassenrath 2017: 77f.).

## Veränderungsprozesse benötigen Zeit oder „Gehe langsam, wenn Du es eilig hast!“

Der digitale Wandel kann dazu führen, dass Sie gegenwärtig einen sehr großen Veränderungsdruck spüren. Immer mehr Führungskräfte merken, dass „business as usual“ nicht hilft, wenn digitale Disruptionen schnell ganze Branchen verändern. Aber insbesondere, wenn Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen aktuell vor großen Herausforderungen steht, die keinen Aufschub mehr zulassen, gilt: Besonnen vorgehen, einen Schritt nach dem anderen machen und dabei nicht den Kopf bzw. den Blick für die Prioritäten verlieren. Ein altes japanisches Sprichwort fasst diese Geisteshaltung gut zusammen: „Gehe langsam, wenn Du es eilig hast!“ Eine andere Lesart dieser Weisheit lautet: „Wenn Du es eilig hast, mache einen Umweg!“

Wir bieten Ihnen mit dem INCLUDE Ansatz einen „Umweg“ an, der Sie geradewegs zu Ihrem Ziel bringen kann. Sie müssen jedoch bereit sein, die notwendige Zeit zu investieren und etwas Geduld zu haben, da mögliche Veränderungen sich nicht von heute auf morgen einstellen. Was wir Ihnen aus unserer Erfahrung ankündigen können, ist Folgendes: Schon im Verlauf der zehn INCLUDE Schritte werden viele Fortschritte sichtbar. Das liegt daran, dass Sie die ganze Zeit an Ihren realen Herausforderungen arbeiten. Nichts bleibt bei INCLUDE theoretisch. Nur was in der Praxis bereits oft erfolgreich war, ist Teil des INCLUDE Ansatzes, damit Sie möglichst schnell erste greifbare Resultate erzielen.



Ein Hinweis zum notwendigen Zeitumfang: Die ersten fünf Schritte der Selbstreflexion (1. Phase) können Sie in ca. drei Monaten durchführen. So viel Zeit sollten sich Führungskräfte nehmen, um sich zum einen selbst besser kennenzulernen und zum anderen gut vorbereitet in die zweite Phase zu starten. Für die zweite Phase, die erneut in fünf aufeinanderfolgende Schritte eingeteilt ist, sollten Sie ca. sechs Monate einplanen. Nach den insgesamt zehn INCLUDE Schritten erfolgt eine Bestandsaufnahme und die Bewertung der erzielten Fortschritte. Veränderungen in komplexen Systemen wie Unternehmen oder Organisationen dauern in der Regel länger als die insgesamt ca. neun Monate, die wir für einen vollständigen INCLUDE Durchgang veranschlagen (Sassenrath 2017: 79). Der INCLUDE Ansatz

ist darum so konzipiert, dass er zu einem permanenten Begleiter bei der Weiterentwicklung Ihrer Organisation werden kann. Wir gehen davon aus, dass Sie nach dem ersten Durchgang Lust auf mehr INCLUDE haben. Die bis dahin erzielten Erfolge sprechen für sich und Sie können entscheiden, die Schritte sechs bis zehn von INCLUDE als einen permanenten Prozess in Ihrer Organisation zu implementieren.

Bevor wir so weit sind, ist ein erster, mutiger Schritt nötig. Sie persönlich müssen sich zu einer inklusiven Führungskraft weiterentwickeln wollen. Dabei helfen Ihnen die folgenden zwölf Prinzipien, die Ihnen eine Orientierung und einen Vorgeschmack auf die positiven Wirkungen der Veränderungen geben, die Sie anstoßen werden.



# PRINCIPLES

## Ihr Mindset für Veränderung Zwölf Prinzipien für INCLUDE Leader

Wie sieht das Mindset aus, das zur Realität unserer Organisationen im digitalen Zeitalter passt? Die folgenden zwölf Prinzipien bringen auf den Punkt, worauf es ankommt, wenn Sie sich selbst und Ihre Organisation erfolgreich durch unsere digitale Zeit navigieren möchten (vgl. Hermann/Pfläging 2020: 111ff. und Sassenrath 2017: 39ff.).

### Mehr Autonomie zulassen

Wenn die Autonomie jedes Einzelnen und von Teams erhöht wird, dann können diese unabhängiger und adäquater auf Impulse zum Beispiel Ihrer Kund:innen reagieren. Wer dagegen im Hinblick auf die Karriere allein von dem Wohlwollen seines Vorgesetzten abhängt, der wird diesem „nach dem Mund reden“, anstatt innovative Ideen zu entwickeln, die sich am Bedarf der Zielgruppe orientieren.

### Föderalisierung fördern

Wenn kleine, autorisierte und cross-funktionale, abteilungsübergreifende Teams sich an den Bedürfnissen Ihrer Kund:innen orientieren, dann können Abteilungsegoismus und Silostrukturen überwunden werden.

Wer Föderalisierung fördert, trägt entscheidend dazu bei, dass wertvolles Wissen in der Organisation besser zusammengeführt und genutzt werden kann.

### Selbstorganisation ermöglichen

Wenn Sie auf Fremdsteuerung und Top-down-Vorgaben in Zukunft verzichten, dann übernehmen einzelne Personen und Teams mehr Verantwortung. Die Entscheidungsfindung wird inklusiver. Es besteht eine große Chance, dass dadurch weniger falsche Entscheidungen von überforderten Führungskräften getroffen werden und die Entscheidungsfindung insgesamt beschleunigt wird. Ihre Organisation kann so schneller auf die Anforderungen des Marktes und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

### Alternative Erfolgsmessung etablieren

Wenn statt auf Wachstum, Marktmacht und Gewinnmaximierung darauf geachtet wird, was intern zur Kultur einer Organisation passt und im Hinblick auf Ihre Kunden wirkliche Werte schafft, dann kann sich Erfolg jenseits der oben genannten eindimensionalen Kennzahlen einstellen. Ein willkommener „Neben-effekt“ ist, dass sich parallel dazu auch Ihre klassischen Unternehmenskennzahlen verbessern werden.

### Transparenz schaffen und Informationen teilen

Wenn alle notwendigen Informationen für die Personen und Teams verfügbar sind, die dezentral und autonom entscheiden, können wirtschaftlich sinnvollere und intelligente Entscheidungen getroffen werden. In hierarchisch geführten Strukturen müssen Sie als Führungskraft hierfür Macht abgeben. Belohnt werden Sie dadurch, dass Sie selbst entlastet werden. Darüber hinaus werden



weniger schlechte Entscheidungen getroffen, die zudem in einer hierarchischen Welt meist viel zu lange unhinterfragt aufrechterhalten werden. Warum ist das so: Nun, in top-down geführten Organisationen wird der Führung in der Regel kein ehrliches Feedback gegeben.

### Sinnvolle langfristige Ziele finden

Wenn Sie auf kurzfristige Vorgaben und eine extensive Messung von Zielerreichung oder Key-Performance-Indicators (KPI) verzichten, dann entsteht Raum, um sich auf die Erfordernisse eines lebendigen, nur schwer planbaren und komplexen Umfelds auszurichten. Das ist die Realität des digitalen Zeitalters. Sinnvolle und langfristige Ziele ermöglichen flexiblere Reaktionen und bieten mehr Handlungsspielraum. Das könnte in etwa so lauten: Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen in fünf Jahren deutlich besser sein als heute, wir wollen damit mehr Gewinn machen und unser gesamtes Team vom Hausmeister

bis zur Geschäftsführerin soll mehr netto verdienen.

### Eine andere Teilhabe am Erfolg ermöglichen

Wenn Sie individuelle Leistungsbewertungen oder Anreize wie Boni-Systeme abschaffen, können an deren Stelle Modelle rücken, die alle Beschäftigten in einer Organisation wirklich am Erfolg beteiligen. Auskömmliche Einkommen sind nur eine Dimension dieser Teilhabe. An die Performance von Einzelpersonen gebundene monetäre Anreizsysteme haben zudem negative Auswirkungen. Sie unterminieren zum Beispiel organisationsintern die Bereitschaft zur Kooperation und können dazu führen, dass Kund:innen nicht passende Produkte verkauft werden. Das erhöht kurzfristig ggf. den Ertrag, aber es bietet Ihren Wettbewerbern auch ein großes Einfallstor für das Angebot besserer Produkte und Dienstleistungen.

### Weniger Planung, um agiler und schneller zu sein

Wenn Sie aufhören, ständig bis ins Detail zu planen, können Sie die eingesparte Zeit dazu nutzen, geistesgegenwärtig auf Ihre sich ständig verändernde Umwelt zu reagieren. Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit sind notwendig, um auf sich schnell ändernde Verhältnisse angemessen zu reagieren. Die weltweite Corona-Pandemie hat uns vor Augen geführt, dass Organisationen und Unternehmen in der Lage waren, sich innerhalb kürzester Zeit auf neue Rahmenbedingungen einzustellen und diese sogar als Chance zu nutzen. Sie schaffen dafür die Voraussetzungen, wenn Sie Ihre Planungen auf das Nötigste reduzieren.



## Keine Orientierung am Fiskaljahr

Wenn Entscheidungen vom Fiskaljahr oder den jeweiligen Quartalszielen entkoppelt werden, heißt es unter anderem: Dezemberfieber ade. Nie wieder am Jahresende unsinnig Geld ausgeben. Der Takt der Arbeit in einer Organisation und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen hat wenig damit zu tun, welche Periode unsere nationalen Finanzverwaltungen als angemessen für die Ermittlung unserer Steuerlast ansehen. Organisationen funktionieren eher wie Intervallläufe: Viele kurze Sprints werden durch Phasen der Analyse und Bewertung unterbrochen, um in einer angemessenen Zeit einen relevanten Fortschritt zu erreichen. Über die jeweils notwendige Zeit sollten selbstorganisierte Teams eigenständig entscheiden und dabei v. a. unabhängig von kalendergebundenen Budgets ihre Mittel sparsam und sinnvoll verwenden können.

## Bürokratie abschaffen und Könner machen lassen

Wenn möglichst viele starre Regeln und Berichtspflichten abgeschafft werden, laufen Sie den tatsächlichen Anforderungen des Marktes oder Ihrer Kund:innen nicht kontinuierlich hinterher. Wo Entscheidungen unbürokratisch und konsequent dezentral von Einzelpersonen bzw. Teams getroffen werden, die dazu aufgrund ihres Könnens am besten geeignet sind und sich dabei an den langfristigen Zielen und Werten einer Organisation orientieren, verschwindet zudem das „oben“ oder „unten“ in der Organisation fast wie von selbst.

## Ressourcen anders verteilen

Wenn dezentrale Entscheidungen gewollt sind, dann müssen Sie die dezentralen Einheiten mit den notwendigen Ressourcen ausstatten. Nur so erhalten diese tatsächlich die Autonomie, die sie voll handlungsfähig macht. Für Statusgedöns gemäß dem Motto

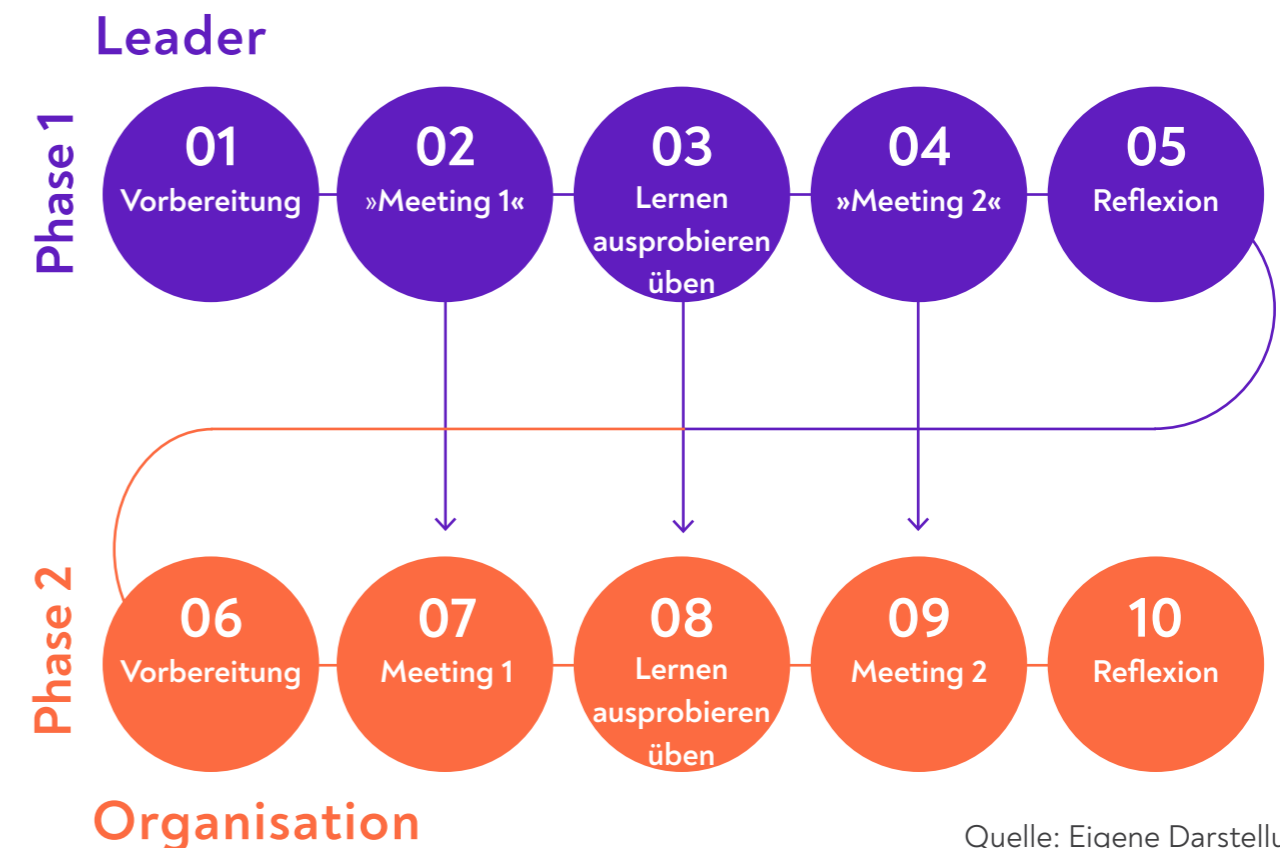
„Ich bin wichtig, weil ich das höchste Budget zur Verfügung habe“ ist dann kein Platz mehr in der Organisation. Das müssen inklusive Führungskräfte akzeptieren.

## Die Realität mitspielen lassen

Wenn Sie die zentrale und statische Zuweisung von Mitteln und Verantwortlichkeiten aufgeben, hat unsere sich teilweise rasant verändernde Umwelt die Möglichkeit, mehr Einfluss auf Ihre internen Entscheidungen zu nehmen. Statt zentraler Planwirtschaft im Unternehmen kann ein Flow entstehen, der mehr Werte für Ihre Kund:innen schafft und gleichzeitig höhere Gewinne für die Organisation generiert.

Mit diesem Mindset bestehend aus zwölf einfachen Prinzipien können Sie als inklusive Führungskraft auf der Höhe der Zeit agieren. Das klare und verbindliche Set an Prinzipien ermöglicht Ihnen, Ihre Organisation durch den digitalen Wandel zu manövrieren. Wichtig ist, dass sich die zwölf Herangehensweisen für Leadership im digitalen Zeitalter gegenseitig ergänzen. Sie funktionieren nicht wie eine Speisekarte, aus der man sich das herausucht, was man am liebsten mag. Im Tool „Beta-Kodex“ in Kapitel 6 erfahren Sie im Detail, warum sich die zwölf Prinzipien gut eignen, um in der Realität komplexer Märkte und neuer Rahmenbedingungen zu bestehen und sich zu entwickeln.

## Wie werde ich ein INCLUDE Leader?



Quelle: Eigene Darstellung

Jetzt geht es um Ihren ersten konkreten Schritt auf dem Weg zu einem INCLUDE Leader. Und es geht darum, die ersten entscheidenden Schritte in Richtung der Veränderung Ihrer Organisation zu gehen. Ihr Ziel ist folgendes: Erstens wollen Sie selbst als verantwortliche Führungskraft mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters besser umgehen können. Zweitens soll Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen sich in dieser neuen Realität weiter positiv entwickeln können. Optimal wäre, wenn Ihre Organisation die neuen (technologischen) Möglichkeiten zum eigenen Vorteil nutzen kann und gleichzeitig die internen Strukturen und Prozesse so anpasst, dass Ihre gesamten Arbeits- und Entscheidungsprozesse agiler und selbstorganisierter ablaufen.

Ein INCLUDE Leader zu werden ist ein Prozess, der in zwei Phasen verläuft. In der ersten Phase machen Sie sich als Person auf den Weg und schaffen für sich und Ihre Organisation damit die notwendigen Voraus-

setzungen, um in der zweiten Phase Ihr Team bzw. Ihre Organisation mitzunehmen. Sie gehen dabei Schritt für Schritt vor und können das Tempo Ihres Veränderungsprozesses selbst steuern. Die angegebenen Zeitspannen dienen Ihnen zur groben Orientierung. Sie sollen Ihnen ausreichend Zeit für die Selbstreflektion geben und gleichzeitig ermöglichen, dass Sie Ihr operatives Tagesgeschäft weiterhin gut managen können.

Der INCLUDE Prozess setzt bei den verantwortlichen Führungskräften an, zum Beispiel bei der Geschäftsführung oder den Vorständen. Führungskräfte, die sich zu inklusiven Leadern im digitalen Zeitalter weiterentwickeln möchten, beginnen den Prozess, indem sie sich zuerst intensiv mit sich selbst, ihren Denk- und Verhaltensmustern und dem geplanten Veränderungsprozess auseinandersetzen. Für diese Phase der Selbstreflektion sollten Sie ca. 90 Tage einplanen (zu den einzelnen Schritten des INCLUDE Prozesses vgl. insbesondere Hermann/Pfläging 2020).





## 1. Schritt: Vorbereitung

Los geht's mit dem ersten Schritt. Sind Sie bereit, sich aktiv mit Ihrer eigenen Rolle und Ihren (bisherigen) Verhaltensweisen als Führungskraft auseinanderzusetzen? Dafür schaffen Sie jetzt die Voraussetzungen. Sie werden in diesem Schritt Ihre persönliche Situation und die Situation Ihrer Organisation analysieren. Sie können sich zum Beispiel jetzt einen ersten Überblick über die Lernressourcen und Informationen verschaffen, die Ihnen in diesem INCLUDE Handbuch zur Verfügung gestellt werden. Parallel können Sie sich zum INCLUDE E-Mail-Kurs<sup>1</sup> anmelden, um so weitere Anregungen für Ihren Entwicklungsprozess zu erhalten. Wir schlagen vor, dass Sie sich für diesen ersten Orientierungsschritt ca. 30 Tage Zeit nehmen.

Neben einer ersten Einarbeitung in das Thema gibt es in diesem Schritt eine konkrete Aufgabe zu erledigen. Das ist eine Einladung, die Sie an sich selbst adressieren. In

<sup>1</sup> Hier können Sie sich zum kostenfreien INCLUDE E-Mail-Kurs anmelden: [https://link.emcra.eu/INCLUDE\\_de](https://link.emcra.eu/INCLUDE_de)

dieser „Einladung an sich selbst“ notieren Sie möglichst präzise, warum Sie sich auf den Weg zu einer inklusiven Führungskraft machen möchten. Ferner verpflichten Sie sich, ausreichend Zeit für diesen wichtigen Prozess zu reservieren und sich eine möglichst ungestörte und angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Diese Einladung ist ernst gemeint und sollte schriftlich erfolgen. Sie legen ein erstes konkretes Datum fest, an dem Sie sich abseits von Ihren normalen Verpflichtungen intensiv mit dem bevorstehenden Entwicklungsprozess beschäftigen. Zu dieser Klausur wird nur eine Person eingeladen: Sie. In der „Einladung an sich selbst“ legen Sie einen oder zwei Tage fest, an denen diese Klausur stattfinden kann. Wir empfehlen Ihnen, die Einladung tatsächlich zum Beispiel als besonders wichtig gekennzeichnete E-Mail an die eigene E-Mailadresse zu versenden. Dadurch steigt die Verbindlichkeit und der gesamte Prozess erhält eine angemessene Bedeutung. Es geht schließlich um den Beginn eines organisationsverändernden Entwicklungsprozesses.

Eine „Einladung an sich selbst“ zu schreiben ist nicht schwer. Die folgenden Inhalte sollten darin vorkommen:

- Eine Begründung, warum Sie sich auf den Weg zu einer inklusiven Führungskraft im digitalen Zeitalter machen möchten.
- Die Herausforderungen, denen Sie in Ihrer Organisation gegenüberstehen. Sie könnten notieren, in welchen Bereichen aktuell Probleme zu bewältigen sind, also beispielsweise: „Wir merken, dass durch die vermehrte Nutzung von Homeoffice-Arbeitsplätzen die Kommunikation im Unternehmen leidet und es zu mehr Fehlern und Missverständnissen kommt. Da sollten wir ansetzen.“
- Ort und Datum, an dem Ihre Klausur stattfinden wird.

## 2. Schritt: Erstes „Meeting mit mir selbst“

Raus aus dem Alltag. Jetzt gönnen Sie sich eine intensive Auszeit von Ihren operativen Verpflichtungen und haben die Chance, sich in aller Ruhe mit den Themen zu beschäftigen, die Ihnen wirklich unter den Nägeln brennen bzw. die Sie schon immer vertiefen wollten. Am besten Sie nehmen sich mindestens zwei Tage Zeit und suchen einen Ort auf, an dem Sie so weit wie möglich ungestört denken und arbeiten können. Ihre persönliche Klausur bietet die Möglichkeit, sich intensiv mit Ihren Ideen, Erfahrungen, Sichtweisen etc. im Hinblick auf Ihre Rolle als Führungskraft in Ihrer Organisation zu befassen. Wichtig: Mobiltelefon ausstellen und alle Störungen vermeiden. Für den Fall, dass es in der Organisation „brennt“ und Sie doch gebraucht werden, sollte eine Vertrauensperson wissen, wie Sie zu erreichen sind. Das „Meeting“ adaptiert die Vorteile der Open Space Technologie und schafft für Sie damit einen 100%igen Freiraum, sich als Führungskraft nur mit den Themen und Aspekten des eigenen Verhaltens zu befassen, die zu diesem Zeitpunkt die Wich-

tigsten und Interessantesten sind. Wichtig ist, dass Sie ein konkretes Ergebnis erzielen. Das Ziel ist, dass Sie für sich einen detaillierten Handlungsplan mit verschiedenen Prioritäten, die Sie im nächsten Schritt im Detail bearbeiten werden, entwickeln. Worauf Sie bei Ihrem „Meeting mit sich selbst“ achten sollten und wie das Programm für die ca. zwei Tage aussieht, wird Ihnen in der Anleitung im Tool „Open Space für Führungskräfte“ in Kapitel 6 in diesem Handbuch im Detail erklärt.



## 3. Schritt: Lernen, ausprobieren und üben

Jetzt wissen Sie, in welchen Bereichen Ihre Prioritäten in der kommenden Zeit liegen. Der dritte Schritt, für den Sie ca. 45 Tage einplanen sollten, gibt Ihnen die Gelegenheit, neue Methoden oder Tools auszuprobieren oder sich neues Wissen anzueignen. Sie steigen jetzt ganz praktisch in die INCLUDE Thematik ein. In diesem Schritt können Sie weitestgehend ohne die Beteiligung Dritter arbeiten, zum Beispiel indem Sie die im INCLUDE Handbuch speziell für den Entwicklungsbereich „Leader“ vorgeschlagenen Tools kennenlernen und damit experimentieren. Seien Sie offen für neue Herangehensweisen. Überraschungen sind möglich und können zu neuen spannenden Erkenntnissen über die eigene Person führen. Wir schlagen vor, dass Sie neben den Tools aus dem „Leader“-Entwicklungsbereich mindestens ein Tool aus den anderen vier INCLUDE Entwicklungsbereichen näher kennenlernen. Suchen Sie sich die Tools aus, die Ihnen am ehesten bei der Lösung Ihrer Herausforderungen, die Sie beim „Meeting mit sich





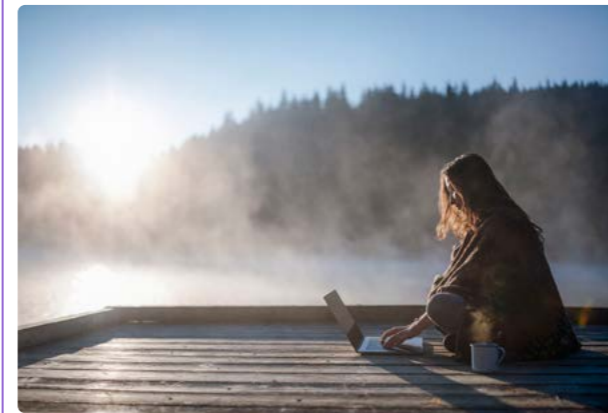
selbst“ identifiziert haben, helfen können. In dieser Phase können Sie nichts falsch machen und solange keine Dritten involviert sind, ist Ihr gesamter Selbsterkundungsprozess 100 Prozent „privat“. Es ist jedoch möglich, in dieser Phase erste Tools und Methoden mit Dritten zu testen. Dies kann sowohl mit externen Personen als auch mit Einzelnen oder Teams aus Ihrer Organisation geschehen. Beispielsweise wären erste Experimente mit neuen Formen der Moderation bei internen Meetings möglich. Oder Sie überlegen, was Sie in Zukunft nicht mehr oder einfacher machen möchten. Räumen Sie auf, bevor Sie etwas Neues starten. Sie wollen als INCLUDE Leader besser, aber nicht mehr arbeiten. Überlegen Sie: Was kann ich mit weniger Aufwand erreichen oder noch besser: Machen Sie eine „systematische Müllabfuhr“ (Malik 2000: 373ff.) und eliminieren Sie Zeitfresser, die Sie von den tatsächlich wichtigen Dingen abhalten. Das Ergebnis ist: Bevor Sie als INCLUDE Leader neue Initiativen starten, schaffen Sie sich hierfür die zeitlichen Ressourcen.

Ein Hinweis zum Zeitbedarf: Natürlich werden Sie in diesen ca. 45 Tagen nicht permanent an dem INCLUDE Thema arbeiten. Das Tagesgeschäft muss weiterlaufen. Es ist aber wichtig, dass Sie sich kontinuierlich im Verlauf der ca. 45 Tage ausreichend störungsfreie Zeitfenster einräumen, um etwas über sich selbst zu lernen, neues auszuprobieren und zu üben. Am besten Sie reservieren gleich zu Beginn mindestens zwei mehrstündige Termine pro Woche in Ihrem Kalender. Und für den Fall, dass etwas Dringendes dazwischenkommt, sollte ein dritter Ausweichtermin notiert werden.

#### 4. Schritt: Zweites „Meeting mit mir selbst“

Den Abschluss der längeren Lern- und Übungsphase bildet ein zweites Klausur-treffen, das Sie wieder allein durchführen. Es findet nach denselben Grundprinzipien wie das erste „Meeting mit mir selbst“ statt.

Am besten Sie planen und terminieren den Termin rechtzeitig, so dass Sie sich wieder in aller Ruhe für ein bis zwei Tage aus dem Tagesgeschäft zurückziehen können. Das Ziel dieser erneuten persönlichen Klausur ist es, dass Sie die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Lern- und Übungsphase möglichst intensiv reflektieren.



Ihre zweite Klausur hat insgesamt einen anderen Fokus als die erste. Jetzt stehen Entscheidungen an. Erstens können Sie für sich selbst entscheiden, welche der Tools und Vorgehensweisen, mit denen Sie bisher experimentiert haben, tatsächlich zu Ihrem neuen Führungsalltag gehören sollen. Sie legen also fest, wie und warum Sie sich zum Beispiel in Zukunft bewusst anders verhalten möchten. Die wichtigste Frage, die Sie in dieser Klausur beantworten müssen, ist, ob Sie bereit sind für die zweite INCLUDE Phase, d. h. Sie entscheiden, ob die Transformation Ihrer Organisation jetzt beginnen kann. Damit verlassen Sie den weitestgehend privaten Raum der Selbsterkenntnis. Sie nehmen Ihr Team mit ins Boot und beginnen eine gemeinsame Reise, die Ihre Organisation als Ganzes verändern wird. Das hört sich herausfordernder an als es ist. Denn auch dieser Entwicklungsprozess lässt sich in einzelne Schritte zerlegen und damit gut parallel zum Alltagsgeschäft vorantreiben. Wenn Sie bereit für diese Transformationsphase sind, können Sie erste Termine planen. Es kann aber auch sein, dass Sie noch Zeit brauchen. In diesem Fall durchlaufen Sie die ersten vier Schritte noch einmal. Aber bedenken Sie:

Eine perfekte Vorbereitung gibt es nicht. Wer etwas Neues entdecken und entwickeln möchte, der muss in See stechen und sich auf unbekannte Gewässer einstellen. Das Risiko, im digitalen Zeitalter nichts zu tun, ist viel größer, als Schritt für Schritt nach neuen Gestaden zu suchen.

#### 5. Schritt: Reflektion

„Einmal drüber schlafen“, bevor man wichtige Entscheidungen umsetzt, ist bereits im normalen Arbeitsalltag ein guter Ansatz. Aus diesem Grund beinhaltet INCLUDE den Reflektionsschritt. Im Verlauf dieser abschließenden ca. 15 Tage können Sie die bis hierher gemachten Erfahrungen nachwirken lassen. Entwicklungen und neue Verhaltensweisen, die Sie als gut und unterstützend empfunden haben, können weiter ausprobiert und intensiviert werden. Ihre neuen Verhaltensweisen lassen sich auf diese Weise noch besser an die täglichen Realitäten anpassen und verste-tigen sich.

Darüber hinaus können Sie die getroffene Entscheidung bezüglich des Starts der Organisationsentwicklungsphase noch einmal in Ruhe überdenken. Wenn die richtige Zeit für die nächste Phase gekommen ist, dann ist jetzt noch eine Sache zu tun. Sie müssen den Übergang in die Transformationsphase Ihrer Organisation einleiten.



## Wie kann ich einen INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess begleiten?

Nachdem Sie bzw. mehrere Führungskräfte die ersten fünf Schritte der Selbstreflexion durchlaufen haben, ist es Zeit, die eigentliche Transformation der Organisation hin zu einem inklusiveren Führungs- und Organisationsverständnis zu beginnen. Diese Phase läuft analog zur Selbstreflexionsphase ebenfalls in fünf Schritten ab. Die einzelnen Schritte werden Ihnen bekannt vorkommen.

Sie sollten hierfür insgesamt ca. 180 Tage planen. Lassen Sie sich nicht von dem auf den ersten Blick langen Zeitraum abschrecken. Wenn Sie Ihre Organisation weiterentwickeln wollen, dann kann das niemals von heute auf morgen geschehen. Der Veränderungsprozess muss erstens parallel zum normalen Tagesgeschäft machbar sein, d. h. der zeitliche Aufwand pro Arbeitswoche muss sich in Grenzen halten. Zweitens brauchen Sie und Ihr Team bzw. Ihre Organisation ausreichend Zeit zum Experimentieren. Wichtig ist, dass schon im Verlauf der ca. 180 Tage sehr viele positive Veränderungen möglich sind. Sie müssen nicht ein halbes Jahr auf erste Erfolge bzw. Fortschritte warten.

### 6. Schritt: Vorbereitung

Der 6. Schritt dient dazu, bei allen Beteiligten die Bereitschaft zu schaffen, das bestehende Organisationsmodell zu verändern. Damit werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der gesamten Organisation geschaffen. Sie beginnen zusammen mit Ihrem Team, die aktuelle Situation in Ihrer Organisation zu analysieren. Am besten starten Sie, indem Sie in Ihrer Organisation einen intensiven Diskussionsprozess anstoßen und dafür zum Beispiel neue Lernressourcen und Informationen, wie sie in diesem Handbuch zur Verfügung stehen, bereitstellen.

Eine Basis für anstehende Veränderungen entsteht, wenn sich möglichst viele Beteiligte

mit neuen Ideen oder Methoden beschäftigen. Sie könnten zum Beispiel das Bewusstsein, dass sich etwas ändern sollte, dadurch steigern, dass Sie jeweils am Rande eines regulären Team-Meetings zusätzlich kurz die Kerninhalte, die Chancen und die Risiken einer neuen digitalen Technologie, also zum Beispiel Big Data, Blockchain oder Künstliche Intelligenz (KI) von einem Teammitglied vorstellen lassen und im Team diskutieren, inwieweit diese Entwicklung in Zukunft eine Auswirkung auf Ihre Organisation haben könnte.<sup>2</sup> Wenn Sie so vorgehen, dann entwickelt sich in der Vorbereitungsphase organisationsintern schrittweise das Bewusstsein, dass sich etwas ändern muss und auch kann, weil nur dadurch die Zukunft der Organisation im digitalen Zeitalter gesichert wird.



Für Sie als formal verantwortliche Führungskraft gibt es eine weitere konkrete Aktivität, die Sie als Person in diesem Schritt umsetzen müssen. Diese Tätigkeit ist nach der vorangegangenen Selbstanalysephase (Schritte 1-5) jedoch keine besondere Herausforderung für Sie. Es geht um die Einladung zum ersten organisationsweiten INCLUDE Meeting. Im Kern besteht diese Einladung aus den Inhalten, die Sie bereits im ersten Schritt, als Sie die „Einladung an sich selbst“ formulierten, berücksichtigt haben. Sie erklären, warum Ihre Organisation einen neuen Leadership-Ansatz für das digitale Zeitalter benötigt. Ferner verpflichten Sie sich, auf der Basis der Ergebnisse dieses ersten INCLUDE

<sup>2</sup> Leicht verständliche Informationen zu den wichtigsten neuen digitalen Technologien finden Sie in „Digital Transformation Tool“ in Kapitel 6.



Meetings unverzüglich zusammen mit allen Teilnehmenden zu handeln.

In der schriftlichen Einladung sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Hermann/Pfläging 2020: 87f.):

- Sie vermitteln, warum das Thema des Meetings für Ihre Organisation wichtig ist und warum Sie einen Veränderungsprozess einleiten möchten.
- Die Einladung zeigt die Dringlichkeit Ihres Anliegens, zum Beispiel indem Sie Formulierungen wie „Im Geschäftsbereich XYZ läuft es schlecht und darum sollten wir ...“ oder „Jetzt müssen wir uns mit dem Thema XYZ beschäftigen, um diese technologische Neuerung zu nutzen“ etc. verwenden.
- Sie stellen die notwendigen Informationen zur Open Space Methode (siehe dazu Tool „Open Space für Organisationen“ in Kapitel 6) und zum INCLUDE Entwicklungsprozess zur Verfügung.
- Sie informieren über Ort und Zeitraum der Veranstaltung.
- Sie geben allen Eingeladenen ausreichend Zeit, um zu entscheiden, ob sie dabei sein

möchten. Von allen Teilnehmenden wird eine schriftliche Teilnahmebestätigung gefordert.

- Sie sagen ganz eindeutig, dass die Teilnahme zu 100 Prozent freiwillig ist. Wer nicht dabei sein möchte, kann stattdessen seinen normalen Aufgaben nachgehen.
- Die Einladung wird von Ihnen persönlich unterschrieben und versendet.
- Nach Versand der Einladung nutzen Sie alle möglichen Kanäle, um auf das erste INCLUDE Meeting aufmerksam zu machen. Machen Sie das Meeting zum organisationsinternen Diskussionsstoff, über das gesprochen wird. Nutzen Sie die Interaktionen mit Ihrem Team, um das anstehende Meeting zu thematisieren.

### 7. Schritt: Erstes INCLUDE Meeting

Ihr INCLUDE Meeting wird nach den Grundprinzipien einer Open Space Veranstaltung durchgeführt (vgl. Tool „Open Space für Organisationen“). Das Wichtigste dabei ist: Die Teilnahme ist zu 100 Prozent freiwillig. Das



Thema Freiwilligkeit führt ggf. bei Ihnen aber auch bei den Eingeladenen zu Fragen und Skepsis. Wir sind in unserem professionellen Arbeitsumfeld nicht darauf eingestellt, dass etwas wirklich freiwillig ist. Betrachten Sie den Sachverhalt einmal aus dem folgenden Blickwinkel: Kann die Einführung einer neuen Führungs-, Arbeits- und Organisationskultur, deren Kern aus mehr Selbstverantwortung, dezentraler Entscheidungsfindung und agilen Arbeitsprozessen besteht, top-down angeordnet werden? Der Widerspruch wird unmittelbar deutlich. Das kann nicht funktionieren. Darum gilt: Es gibt keine Alternative zur Freiwilligkeit und eine gehörige Portion Skepsis demgegenüber bei allen Beteiligten ist nur zu verständlich.



Für 100 Prozent Freiwilligkeit gibt es weitere gewichtige Argumente. Top-down-Vorschriften verhindern wirkliches Engagement. Wenn intelligente und kreative Menschen etwas nicht freiwillig machen, dann „verabschieden sie sich innerlich“ und machen nicht mit bzw. tun nur so, als ob sie den Prozess unterstützen (Mezick et al 2015: 2). Dies sind aber genau die Personen, die Sie dringend brauchen, damit Ihr Organisationsentwicklungsprozess zum Erfolg werden kann. Seien Sie sicher: Diejenigen, die von dem neu einzuschlagenden Weg wenig oder gar nicht überzeugt sind, sind ohnehin bei dem Meeting dabei. Sie wollen mitbekommen, was passiert, und sei es nur, um zu planen, wie sie den Prozess am besten boykottieren können. Nur mit Freiwilligkeit holen Sie diejenigen ins Boot, mit denen Ihre neue Führungs- und Organisationskultur zum Erfolg werden kann. Inhaltlich geht es beim ersten INCLUDE Meeting, das ca. 1 bis 2 Tage dauert, darum,

möglichst viele verschiedene Sichtweisen zu Wort kommen zu lassen und neue Ideen zu generieren. Spätestens am Ende des ersten INCLUDE Meetings erfahren alle Teilnehmenden, dass es in ca. 90 Tagen ein weiteres INCLUDE Meeting geben wird, und dass bis dahin auf der Basis der gemeinsam bei dieser Veranstaltung vorgenommenen Priorisierung die Ergebnisse und Handlungsvorschläge des ersten INCLUDE Meetings in der Organisation so weit wie möglich getestet bzw. umgesetzt werden.

## 8. Schritt: Lernen, ausprobieren und üben

Analog zu Ihrer persönlichen Test- und Probierphase im dritten Schritt geht es jetzt weiter. Beim ersten INCLUDE Meeting haben sich u. a. neue – am besten abteilungsübergreifende – Teams konstituiert. Diese neuen Teams, genau wie bereits bestehende Teams bzw. Einzelpersonen, werden ausdrücklich autorisiert und dazu eingeladen, in diesem achten Schritt neue Wege der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung oder Verantwortung zu erlernen, auszuprobieren und zu üben. Allen Interessierten stehen hierfür die Tools und Methoden zur Verfügung, die in diesem Handbuch für die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche („Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“) ausführlich dargestellt werden. Für den gesamten Lern-, Probier- und Übungsschritt stehen Ihnen ca. 90 Tage zur Verfügung. Das ermöglicht intensives Testen parallel zum Tagesgeschäft und führt dazu, dass erste Ergebnisse und Verbesserungen on the job eingeführt werden können.

Bei einigen Beteiligten wird es weiterhin Skepsis gegenüber dem neu eingeschlagenen Weg geben. Das ist normal. Bis auf weiteres gehen Sie in diesem Schritt trotz möglicher Bedenken davon aus, dass eine neue Vorgehensweise, mag sie auch noch so sonderbar erscheinen, funktionieren kann. Solange alle neuen Ansätze „safe enough to try“ sind, kann nichts passieren, was sich nicht leicht wieder



korrigieren ließe. Das reicht schon, um Skeptikern den Wind aus den Segeln zu nehmen und allen, die den Prozess aktiv unterstützen, zu zeigen: Sie gehen kein unkalkulierbares Risiko ein, und bis über eine neue Vorgehensweise nicht intern entschieden wurde, können sie einfach zu den gewohnten Prozessen zurückkehren.

Die zwölf Prinzipien für INCLUDE Leader, also das Mindset für wirkliche Veränderung, das weiter oben ausführlich dargestellt wurde, dient allen Beteiligten als wichtige Handlungsorientierung für diesen Schritt (vgl. dazu im Detail Tool „Beta-Kodex“ in Kapitel 6). Darüber hinaus sollten möglichst alle fünf Entwicklungsbereiche von INCLUDE abgedeckt werden: „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“. Das bedeutet, dass im besten Fall mehr als nur ein neues Tool oder eine neue Methode je Entwicklungsbereich erlernt, ausprobiert und eingeübt wird. Zum Einsatz kommen dabei alle Tools und Methoden, die den Beteiligten geeignet erscheinen. Experimentieren Sie mit den Tools und versuchen Sie, mit der gesamten Organisation neue Wege zu entdecken und zu gehen.

Es kann in diesem Schritt sinnvoll sein, auch externe Akteure, also zum Beispiel Zulieferer oder Kund:innen aktiv zu beteiligen. Bestimmen Sie vorab, welche Kriterien für die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern in diesem Schritt gelten.

Alle Teams und Einzelpersonen organisieren ihre Arbeitsweise in den 90 Tagen selbst. Sie werden autorisiert, im Rahmen der zwölf Prinzipien ohne weitere Einschränkungen zu arbeiten und zu kommunizieren.

## 9. Schritt: Zweites INCLUDE Meeting

Zum Ende der intensiven 90-tägigen Lern- und Übungsphase findet das zweite ein- bis zweitägige organisationsweite INCLUDE Meeting statt. Die Teilnahme ist wieder 100 Prozent freiwillig. Es gelten dieselben Open Space-Regeln wie beim ersten Meeting. Selbstverständlich sind auch alle Personen willkommen, die beim ersten Meeting nicht dabei sein wollten oder aus gutem Grund (Urlaub, Krankheit etc.) fehlen mussten.

Der Fokus des zweiten INCLUDE Meetings ist – analog zur zweiten persönlichen Klausur im vierten Schritt – jedoch ein anderer: Eine sehr wichtige Phase Ihres Organisationsentwicklungsprozesses ist abgeschlossen. Jetzt können die erzielten Ergebnisse ausgewertet werden. Alle Teilnehmenden einigen sich im Verlauf des Meetings darauf, was gut funktioniert hat, und ob sie in Zukunft weiter in dieser neuen Weise zusammenarbeiten wollen. Es geht also darum, die Ernte aus der Testphase einzufahren und zu beschließen, was in den normalen Arbeitsalltag integriert



werden kann.

In der Regel wird es bei diesem Meeting viel Austauschbedarf und Diskussionen zu weiteren Bereichen in Ihrer Organisation geben, die zusätzlich weiterentwickelt bzw. verändert werden sollten. Das ist gut so. In 90 Tagen können nicht alle Anpassungen an das digitale Zeitalter gemeistert werden. Wichtig ist: Die ersten Erfolge der Selbstorganisation sind zu diesem Zeitpunkt bereits gut erkennbar und regen alle Beteiligten dazu an, sich weiter in diese Richtung zu bewegen.

## 10. Schritt: Reflexion

Der zehnte Schritt dient erneut der Reflexion und gibt allen Beteiligten Zeit, das Erreichte wirken zu lassen. Für diese abschließende Reflexionszeit sollten Sie ca. 30 Tage kalkulieren. Die neu gelernten Formen der Führung im digitalen Zeitalter und der Zusammenarbeit können in dieser Zeit weiter vertieft werden. Alle Teams und Einzelpersonen haben Zeit, ein insgesamt höheres Leistungsniveau zu erreichen, weil sie das, was funktioniert, ab jetzt auch außerhalb der geschützten „Testwelt“ von Schritt 8 im normalen Tagesgeschäft einsetzen.

## Der „11. Schritt“ – INCLUDE als Organisationsprozess implementieren

Die bis hierhin dargestellten INCLUDE Schritte können und sollten wiederholt durchgeführt werden, um neue Arbeitsweisen zu festigen und gleichzeitig weitere innovative Ideen und Veränderungsvorschläge zu generieren und zu testen. Ihr „elfter INCLUDE Schritt“ beinhaltet also, die zweite INCLUDE Phase bestehend aus den Schritten sechs bis zehn als permanenten Organisationsentwicklungsprozess zu etablieren. Passen Sie die Schritte so an, dass sie zu Ihrer Organisation passen. Wenn Sie zum Beispiel halbjährlich ein INCLUDE Meeting im Open Space Format ansetzen, dann verselbständigt sich

der gesamte Prozess und geht gleichsam in die DNA Ihrer Organisation über.

Für weitere INCLUDE Durchgänge ist es nicht notwendig, dass Ihre Führungskräfte erneut mit einer Phase der Selbstreflektion (Schritte eins bis fünf) beginnen. Viel sinnvoller ist es, wenn alle Beteiligten, also nicht nur formal autorisierte Führungskräfte, diese Phase der Selbstreflektion als permanente Praxis in ihren normalen Arbeitsalltag integrieren. Eine Ausnahme gibt es: Neue Führungskräfte, die Sie von außen in Ihr Team aufnehmen, sollten die Schritte der ersten Phase im besten Fall schon kennen und beim Eintritt in Ihre Organisation gleich zu Beginn durchlaufen.

Die schrittweise Herangehensweise von INCLUDE hat mittel- und langfristig viele Vorteile. Die wichtigsten möchten wir Ihnen hier zusammengefasst nennen:

- INCLUDE fördert ein hohes Maß von Engagement bei allen Beteiligten.
- INCLUDE fördert die Selbstorganisation, die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung und die Autonomie aller Beteiligten.
- INCLUDE ist unkompliziert, aber nicht einfach.
- INCLUDE reduziert die Abhängigkeit von externer Beratung.
- INCLUDE führt dazu, dass alle Beteiligten das tun, was getan werden muss.
- Mit INCLUDE lassen sich die komplexen Herausforderungen des digitalen Zeitalters meistern.





## Welches Tool sollte in welcher Phase des INCLUDE Prozessmodells eingesetzt werden?



Die in diesem Handbuch vorgestellten Tools können einem oder mehreren der fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche zugeordnet werden. Sie als INCLUDE Leader sind völlig frei in der Auswahl der Tools, die Sie bzw. Ihr Team für die Entwicklung Ihrer Organisation als relevant erachten.

Einige Tools sind jedoch für die praktische Umsetzung der zehn Schritte des oben dargestellten INCLUDE Prozessmodells besonders wichtig. Darum werden diese Tools an dieser Stelle in der Reihenfolge vorgestellt, wie Sie sie für das Durchlaufen der zwei Phasen des INCLUDE Prozessmodells anwenden sollten.

### 1. Phase: Wie werde ich ein INCLUDE Leader?

Zu Beginn benötigen Sie das Tool „Beta-Kodex“ im Schritt 1 (Vorbereitung), um sich mit den grundlegenden Prinzipien, die Ihren Veränderungsprozess leiten sollten, vertraut zu machen.

Als nächstes nutzen Sie das Tool „Open Space für Führungskräfte“, um Ihren persönlichen „Open Space“ in Schritt 1 (Vorberei-

tung) vorzubereiten und in Schritt 2 (erstes „Meeting mit mir selbst“) umzusetzen. Dieses Tool benötigen Sie später erneut in Schritt 4 (zweites „Meeting mit mir selbst“).

Als Einstieg in die INCLUDE Tools empfehlen wir Ihnen, in Schritt 3 (lernen, ausprobieren und üben) mit dem Tool „OK-Positionen“ zu starten. Dieses Tool bietet Ihnen vielfältige Einsichten über sich selbst und über Ihre Teammitglieder (INCLUDE Entwicklungsbereiche „Leader“ und „Menschen“). Für den Start in die INCLUDE Entwicklungsbereiche „Struktur“ und „Prozess“ empfehlen wir Ihnen das Tool „Zellstrukturdesign“, u. a. weil es sich überzeugend von klassischen top-down Organisationsstrukturen unterscheidet und insbesondere für kleine und mittlere Organisationen geeignet ist.

Den Abschluss dieser Phase bildet Schritt 5 (Reflektion). In diesem Schritt rekapitulieren Sie die bisher erzielten Erkenntnisse und integrieren die Tools oder Vorgehensweisen in Ihr tägliches Führungshandeln, die sich für Sie als nützlich herausgestellt haben. Zudem schaffen Sie die Grundlagen für den Übergang zu Phase 2.

### 2. Phase: Wie kann ich einen INCLUDE Organisationsentwicklungsprozess begleiten?

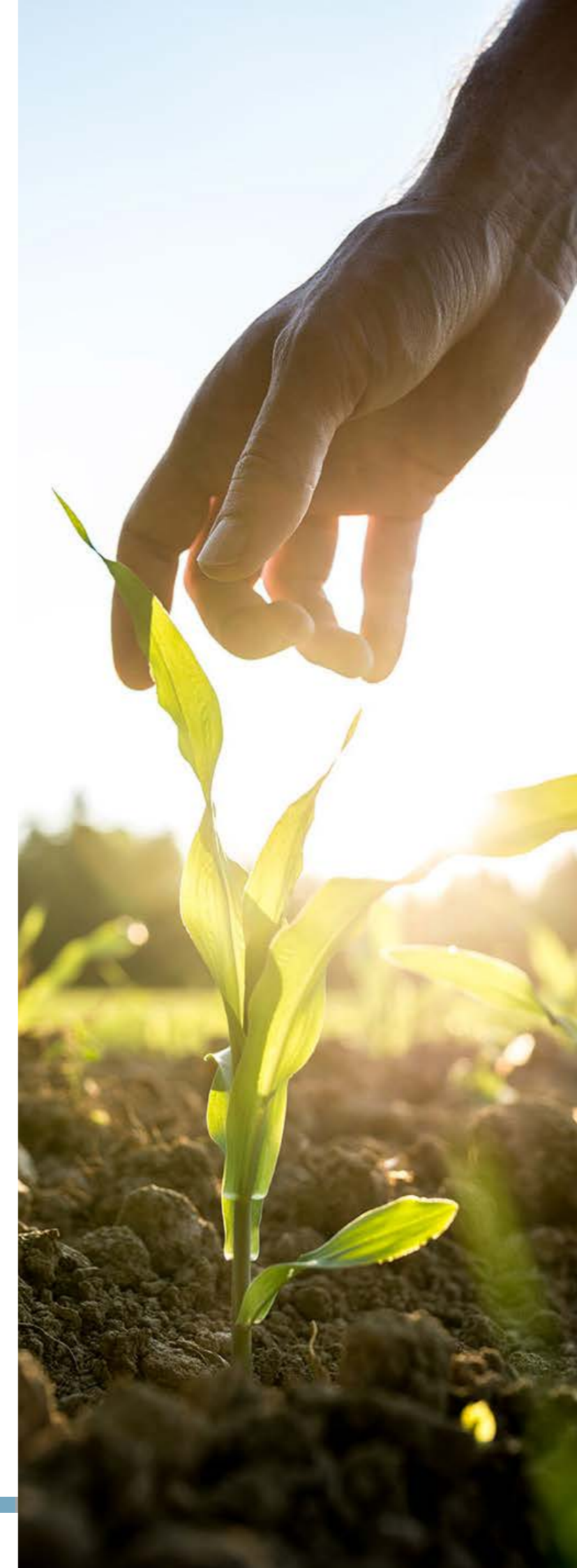
Mit Schritt 6 beginnt der Entwicklungsprozess in Ihrer Organisation. Wir empfehlen Ihnen, sich zuerst mit den wichtigsten technologischen Entwicklungen zu befassen, die das Potenzial haben, unser Leben sowie die Arbeit Ihrer Organisation nachhaltig zu verändern. Die Technologien werden im INCLUDE Entwicklungsbereich „Technologie“ vorgestellt.<sup>3</sup>

Das Tool „Open Space für Organisationen“ begleitet Sie und Ihr Team bei den Schritten 6 (Vorbereitung), 7 (erstes INCLUDE Meeting) und 9 (zweites INCLUDE Meeting).

In Schritt 8 (lernen, ausprobieren und üben) empfehlen wir allen Beteiligten, mit den Tools zu experimentieren, die für den Umgang mit den Herausforderungen und den Chancen Ihrer Organisation besonders geeignet erscheinen. All denjenigen, denen eine Auswahl schwerfällt, empfehlen wir das Tool „Team Canvas“ für die INCLUDE Entwicklungsbereiche „Leader“ und „Menschen“. Um die Basis für Ihre neue Organisationsstruktur und für neue Arbeitsweisen zu erarbeiten (INCLUDE Entwicklungsbereiche „Struktur“ und „Prozess“), eignet sich insbesondere das Tool „Golden Circle“. Damit klären Sie die wichtigsten Fragen für die Zukunft Ihrer Organisation: Warum machen wir, was wir machen?; Wie machen wir das?; Was genau bieten wir an?

Am Ende der 2. Phase steht die Reflektion aller Beteiligten (Schritt 10). In dieser Phase schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Ergebnisse und neuen Vorgehensweisen im Tagesgeschäft Ihrer Organisation etabliert werden.

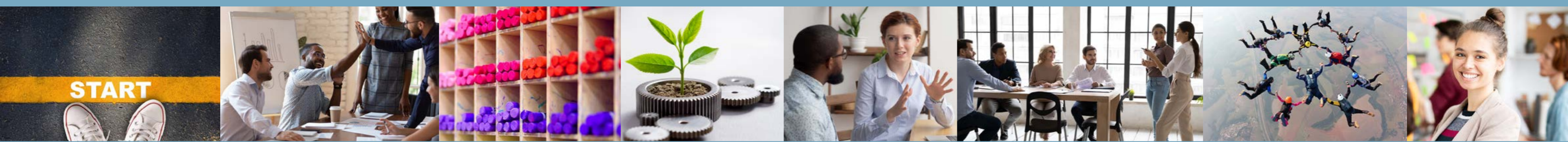
<sup>3</sup> Eine umfassendere, leicht verständliche Darstellung dieser Technologien finden Sie hier: <https://digital-transformation-tool.eu/driving-forces-2/>.





# 05

## Auf einen Blick: INCLUDE Instrumente und Methoden







## Im Überblick

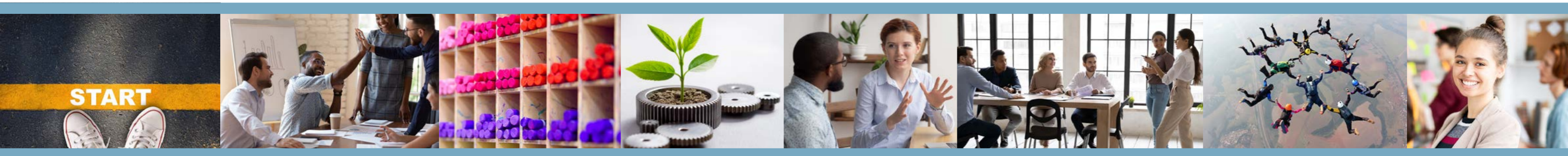
Methode	Leader	Menschen	Seite
01 Beta-Kodex	○	○	74
02 Open Space für Führungskräfte	●	○	86
03 OK-Positionen	●	○	102
04 Zellstrukturdesign	○	○	112
05 Open Space für Organisationen	○	○	128
06 Team Canvas		●	144
07 Golden Circle		○	154
08 Remote Work	○	○	162
09 Fuckup Nights		●	184
10 Online-Meetings erfolgreich durchführen		○	194
11 NAIKAN-Methode	●	○	206
12 Innere Antreiber	●	○	210
13 Discounting	○	●	228
14 Scrum		○	238
15 Konsent-Moderation			252
16 Feedback geben und annehmen	○	●	272
17 Drama-Dreieck	●	○	286
18 Konsultativer Einzelentscheid			300
19 Führungskraft als Coach	○	●	312
20 Teamvertrag	○	○	338
21 Unbewusste Vorurteile	●	○	348
22 Macht und Autorität inklusiv einsetzen	●	○	360
23 Delegation Board	○	○	372
24 Inklusive Kommunikation	○	●	386
25 Kollegiale Beratung	○	○	394
26 Interkulturelle Kompetenzen	○	●	402
27 Digital Transformation Tool			420

Methode	Struktur	Prozess	Technologie	Seite
01	●	○	○	74
02	○	○	○	86
03				102
04	●	○	○	112
05	●	○	○	128
06	○	○		144
07	●	○		154
08	○	○	●	162
09		○	●	184
10		○	●	194
11				206
12				210
13				228
14	○	●	○	238
15	○	●		252
16		○		272
17				286
18	○	●		300
19		○		312
20		●		338
21	○	○		348
22	○	○		360
23	○	●		372
24		○		386
25		●		394
26		○		402
27	○	○	●	420



# 06

## Instrumente und Methoden für inklusives Führen im digitalen Zeitalter





# 01 Beta-Kodex

„90 % von dem, was wir Management nennen, sind in Wirklichkeit Praktiken, die Menschen davon abhalten, ihre Arbeit zu tun.“  
Peter Drucker



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Entscheidungen werden nicht mehr nur top-down getroffen, zum Beispiel von der Geschäftsführung.
- Die Bedürfnisse der Kund:innen stehen jederzeit im Mittelpunkt. Das gilt auch für „interne“ Kund:innen.
- Sie überwinden Kompetenzstreitereien und -überschneidungen.
- Interne Prozesse laufen schneller ab und Veränderungen werden nicht durch Interessenskonflikte behindert.
- Jede:r in der Organisation hat jederzeit Zugang zu allen relevanten Informationen.
- Ihre Organisation reagiert schneller sowohl auf interne als auch auf externe Veränderungen.

## Aus der Praxis

Marie hat vor eineinhalb Jahren die Geschäftsführung in einem Druckereibetrieb übernommen, der in der Kleinstadt, in der die Druckerei ansässig ist, auch einen Copy-Shop betreibt. Der Gründer Niklas wollte nach 15 herausfordernden Jahren des Geschäftsaufbaus und der erfolgreichen Konsolidierung des Unternehmens seinen schrittweisen Abschied aus dem operativen Management der Firma vorbereiten. Marie und Niklas haben verabredet, dass sich Niklas – nach einer Einarbeitungs- und Coaching-Phase von einem Jahr – aus der Geschäftsführung zurückzieht und Marie diese Aufgabe dann alleine übernimmt.

Nach den zwölf Monaten war Niklas für den harten Schnitt der Übergabe der Verantwortung jedoch noch nicht bereit. Er konnte nicht loslassen und verabredete mit Marie die folgende Zwischenlösung: Marie sollte die Druckerei bereits alleine führen, Niklas würde sich bis auf weiteres

nur noch um die Belange des Copy-Shops kümmern. Marie, die bereits in den ersten 12 Monaten ihrer Tätigkeit bemerkt hatte, dass es in der Firma an der einen oder anderen Stelle nicht rund läuft, hat sich schließlich – trotz einiger Bedenken – auf dieses Vorgehen eingelassen.

Maries Bedenken waren gerechtfertigt. Häufig, wenn sie im Druckereibetrieb eine Veränderung, meist waren das nur sehr kleine Verbesserungsvorschläge, anstoßen wollte, war die erste Reaktion ihrer Mitarbeiter:innen: „Das haben wir aber immer anders gemacht.“ Hinzu kam, dass Niklas fast jeden zweiten Tag in der Druckerei vorbei kam, um zu sehen, ob alles läuft. Meist bekam Marie dann am nächsten Tag von einer Mitarbeiter:in zu hören, dass Niklas auch gegen die von ihr vorgeschlagene Neuerung sei. Marie wurde immer klarer: So kann es nicht bleiben. Wir müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten bei uns klarer regeln, sonst kann ich meinen Job nicht gut machen.

Dann kam die Corona-Krise. Beide Betriebsteile wurden hart getroffen und mussten zeitweise schließen. Viele Mitarbeiter:innen mussten in Kurzarbeit gehen. Niklas hatte Angst, dass sein Lebenswerk die Krise nicht übersteht und auch Marie hatte zuerst keine Idee, wie sie mit der neuen Situation umgehen sollte. Sie wollte den Kopf nicht in den Sand stecken und meldete sich in der Lock-Down-Phase zu einer Online-Weiterbildung an, in der es um neue Organisationsmodelle für kleine und mittlere Unternehmen ging. Die Namen dieser Modelle waren völlig neu für sie – in ihrem Betriebswirtschaftsstudium hatte keine ihrer Dozent:innen darüber ein Wort verloren.

Eine Dozentin bzw. die Methode, die diese Dozentin vorstellte, fand Marie besonders interessant, weil sie wirksame Veränderungen versprach. Und wirksame Lösungen brauchte Marie in der Situation, die sie in ihrer Firma gegenwärtig meistern musste. Der Beta-Kodex, deren Vorteile die



Dozentin Claudia sehr praxisnah veranschaulichen konnte, war eine neuartige Herangehensweise an die Themen Leadership und Organisationsentwicklung. Und es gab schon diverse Erfolgsgeschichten, bei denen der Beta-Kodex-Ansatz in kleinen Unternehmen und Organisationen sehr gut funktioniert hatte.

Marie nutzte die Gunst der Stunde, engagierte Claudia und schmiedete mit ihr zusammen einen Plan, wie man den Beta-Kodex-Ansatz in ihrer Firma umsetzen kann. Beide einigten sich darauf, dass Beta auf einen Schlag und ohne lange Vorbereitung eingeführt wird. Als Termin wollten sie die geplante Betriebsversammlung in vier Wochen nach dem voraussichtlichen Ende des Lock-Downs nutzen. In den vier Wochen überzeugte Marie auch Niklas, dass die Zeit für eine völlig neue Führungs- und Verantwortungskultur gekommen ist. Sehr zur Überraschung und Freude von Marie war Niklas sogar glücklich, dass

Marie Licht am Ende des Tunnels sah, wo er zeitweise schon verzweifelte.

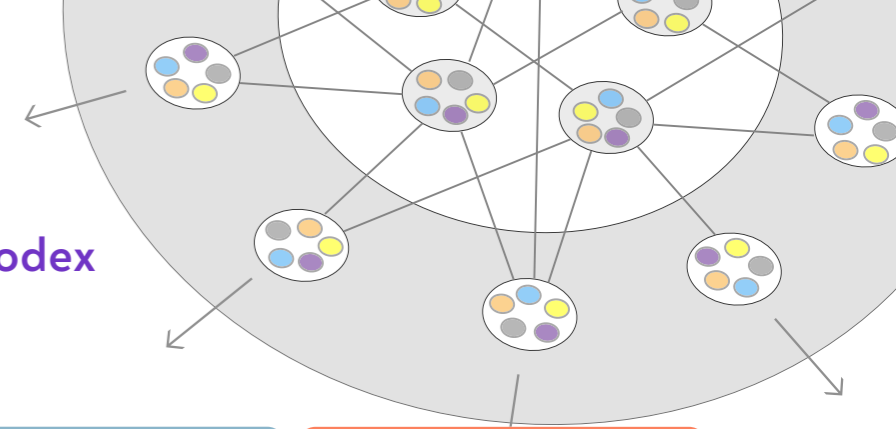
Heute, ein Jahr nach der legendären Betriebsversammlung am Ende des Lock-Downs, reden die Mitarbeiter:innen immer noch über das, was an dem Tag geschehen ist. Zuerst hatte sich Niklas mit sofortiger Wirkung aus der Geschäftsführung zurückgezogen. Dann übernahm Marie und zusammen mit Claudia erklärten sie dem erstaunten Team, wie es mit Beta ab morgen weitergehen sollte. Viele dachten sich: „Viel schlimmer kann es jetzt nicht mehr werden. Also versuchen wir es“. Heute blicken alle auf 12 weitere herausfordernde Pandemie-Monate zurück, aber niemandem musste aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt werden. Fragt man beim Team nach, wie sie die Situation jetzt bewerten, dann kommen immer wieder neue Verbesserungsvorschläge und eines steht für alle fest: Niemand möchte zur alten Struktur zurückkehren.

## Im Überblick

Der Beta-Kodex<sup>1</sup> ist im Kern weniger ein Tool als eine Haltung bzw. ein Mindset. Beta kann aber zu einem entscheidenden Werkzeug in Veränderungsprozessen und bei der schnellen Umgestaltung einer Organisationsstruktur werden, weil die Beta-Prinzipien wie ein Kompass funktionieren. Der Beta-Kodex besteht aus 12 Prinzipien, mit deren Hilfe sich Entscheidungen in komplexen Situationen leichter treffen lassen. Beta ist wie eine neue Sprache, die sich alle Beteiligten in der Praxis aneignen können, um in Zukunft an einem Strang zu ziehen. Mit den Beta-Prinzipien entsteht ein neues Bild einer Organisation, die u. a. auf gemeinsame Verantwortung statt auf Top-down-Anweisungen der Geschäftsleitung setzt.

Der Beta-Kodex basiert auf Prinzipien und nicht auf Regeln. Das ist der entscheidende Unterschied. Strikte Regeln geben genau vor, was zu tun ist. Das mag für einfache Entscheidungssituationen bzw. wiederkehrende Prozesse ein Vorteil sein. Sobald jedoch neue Herausforderungen, wie die der digitalen Transformation auf Führungskräfte bzw. auf gesamte Organisationen zukommen, helfen die „Gesetze“ der alten Zeit nicht mehr. Sie blockieren sogar meist den dringend benötigten Neuanfang. Die Beta-Prinzipien passen dagegen zu jeder neuen Situation. Sie geben Halt und lassen gleichzeitig jeglichen nötigen Spielraum, um auf eine neue Situation angemessen zu reagieren. Beta ist kein Hammer, den man nur gerade ins Holz schlagen muss und alles wird gut. Beta ist eine neue Art, Organisationen zu denken und zu handeln und damit das Beste aus ihrem individuellen Potenzial zu machen.

<sup>1</sup> Diese Tool-Beschreibung ist von Open Space Beta inspiriert. Open Space Beta ist eine Open Source Sozialtechnologie, die unter der CC-BY-SA-4.0 Lizenz veröffentlicht wurde und hier zu finden ist: [www.OpenSpaceBeta.com](http://www.OpenSpaceBeta.com). Weitere Hinweise zu interessanten Ressourcen finden Sie im Abschnitt „Ressourcen“.



## Die Prinzipien des Beta-Kodex

Prinzipien	Tu dies!	Nicht das!
01. Teamautonomie	Sinnkopplung	statt Abhängigkeit
02. Föderalisierung	Zellstruktur	statt abgeteilter Silos
03. Leaderships	Selbstorganisation	statt Management
04. Rundumerfolg	Passgenauigkeit	statt Monomaximierung
05. Transparenz	Fließintelligenz	statt Machtverstopfung
06. Marktorientierung	Relative Ziele	statt Chefvorgabe
07. Bedingtes Arbeitseinkommen	Teilhabe	statt Anreizung
08. Geistesgegenwart	Vorbereitung	statt Planwirtschaft
09. Rhythmus	Taktgefühl	statt Fiskaljahr-orientierung
10. Könnenentscheidung	Konsequenz	statt Bürokratie
11. Ressourcendisziplin	Zweckdienlichkeit	statt Statusgedöns
12. Flowkoordination	Wertschöpfungsdynamik	statt Zuweisungsstatik



## ANLEITUNG

### Alpha versus Beta – wo liegt der Unterschied?

Wenn es einen Beta-Kodex gibt, was ist dann Alpha? Kurz gesagt, fast alles, was bis heute in betriebswirtschaftlichen Studiengängen gelehrt wird und was unsere heutigen Manager:innen und Führungskräfte bisher als ihr Handwerkszeug nutzen.

Die Alpha-Welt setzt auf Regeln und Gesetze. Demgegenüber stehen die Prinzipien der Beta-Welt. Feste Regeln und Gesetze haben selbstverständlich ihre Berechtigung, aber sie sind schwerfällig und wenig nützlich, wenn Unbekanntes oder Neues passiert. Um Regeln zu erlassen, muss man alle möglichen Eventualitäten kennen bzw. einkalkulieren. Alpha basiert auf Weisung und Kontrolle. Entscheidungen werden in großen wie in kleinen Alpha-Organisationen von der verantwortlichen Geschäftsführung getroffen und verantwortet.

Prinzipien lassen sich dagegen immer anwenden. Auch auf neue Gegebenheiten und Herausforderungen. Das macht Prinzipien veränderungsrobust. Sie können und müssen vor dem Hintergrund neuer Situationen interpretiert werden. Trotzdem geben sie insbesondere in einem sich schnell verändernden Umfeld Orientierung. Die Beta-Prinzipien sind zudem mehr als eine Geisteshaltung zu verstehen. Sie bieten keine Patentreue und kein einfaches „Ja“ oder „Nein“. Sie lassen sich nicht ohne genaues Nachdenken anwenden und umsetzen, aber sie sind wie die Leitplanken an der Straße, die einem helfen, nicht vom Weg abzukommen. Charakteristisch ist in einer Beta-Organisation außerdem, dass die Entscheidungen von denen getroffen werden, die möglichst nah an den Kund:innen bzw. der Zielgruppe agieren.

Welche Vorteile bietet Beta? Zuerst einmal ist unsere heutige Welt sehr viel komplexer als die Welt des Industriezeitalters, für die

Alpha geschaffen wurde. Was vor einhundert Jahren bei der Massenproduktion von Autos am Fließband gut funktionierte, ist in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts nicht ausnahmslos zeitgemäß. Zudem nimmt Beta den Menschen an sich ernst und reduziert Beschäftigte nicht einfach auf Produktionsmittel, die man wie Maschinen oder Rohstoffe nutzen bzw. einsetzen kann. Beta-Unternehmen schätzen die menschlichen Ressourcen wie Ideenreichtum, Lösungskompetenz, Motivation, soziale Kompetenzen etc. und das führt u. a. zu besseren Produkten bzw. Dienstleistungen und zu zufriedeneren Kunden. In der Geschäftswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich bereits viele traditionell geführte Alpha-Organisationen auf den Weg in die Beta-Welt gemacht – meist, ohne das Konzept überhaupt zu kennen, aber mit beachtlichem Erfolg.

Der Beta-Kodex basiert auf über 20 Jahren praktischer Erfahrung und theoretischer Forschungsarbeit. Seine Grundlagen gehen auf ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Beyond Budgeting“ zurück, das von den Mitgliedsorganisationen des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) getragen wurde. Das BetaCodex Network ist 2008 aus dem BBRT hervorgegangen und das Beyond Budgeting-Organisationsmodell wurde in Beta-Kodex umbenannt.

Die folgende Auswahl an Begriffen fasst gut zusammen, was Beta im Kern ausmacht: dezentralisiert, anpassungsfähig, agil, ethisch, auf die Menschen ausgerichtet, befähigend, unternehmerisch, demokratisch, schlank, marktgetrieben, komplexitätstauglich, sensibel und reaktionsschnell, unbürokratisch, vernetzt.

### Umsetzung konkret – die Beta-Prinzipien auf einen Blick

Wie alle guten handlungsleitenden Prinzipien sind auch die Beta-Prinzipien leicht zu verstehen. Ihre Anwendung ist jedoch nicht ganz so einfach. Das liegt nicht an den Prinzipien selbst, sondern an den Situationen, in denen sie zur Anwendung kommen. Organisationen sind keine Computer, für die man ein Betriebssystem programmiert und dann laufen sie wie geschmiert (nicht einmal unsere Computer tun dies). Organisationen bzw. Unternehmen sind komplexe soziale Systeme und soziale Systeme funktionieren über Kommunikation. Nur über Kommunikation. Alle strikten Regeln und Vorschriften sind dagegen unterkomplex. Die Beta-Prinzipien ermöglichen eine offene und auf Selbststeuerung ausgerichtete Kommunikation, sie nehmen Verantwortlichen aber nicht das Denken, Argumentieren, Streiten und das Finden von guten Lösungen ab.

In einem ersten Schritt sollten Sie sich die 12 Beta-Kodex-Prinzipien auf einen Blick ansehen. Am besten notieren Sie zu jedem der 12 Aspekte den Gedanken, der Ihnen als erstes einfällt, wenn Sie an Ihre Organisation denken. Vielleicht handeln Sie auch schon teilweise im Beta-Modus. Dann wäre Ihre Antwort auf die eine oder auf mehrere der folgenden Fragen ein „Ja“:



01. Handeln die Teams in Ihrer Organisation **autonom**, das bedeutet, sind Ihre Praktiken, Kommunikationsformen etc. darauf ausgerichtet, dass sie unabhängig arbeiten können und ihr Handeln bzw. ihre Entscheidungen dabei in erster Linie im Hinblick auf den Zweck Ihrer Organisation – das „Warum gibt es uns überhaupt“ – bewerten?
02. Gibt es in Ihrer Organisation eine **föderale Struktur**, das bedeutet, stehen Ihre einzelnen Teams oder Organisationsbestandteile im regelmäßigen Austausch zueinander und sind nicht durch Abteilungsgrenzen voneinander getrennt?
03. Unterstützen Sie **Selbststeuerung** statt Top-down-Management, das auf Fremdsteuerung im Sinne von Command-and-Control setzt?
04. Ist **Erfolg** bei Ihnen **als Wertschöpfung für Ihre Kund:innen bzw. für Ihre Zielgruppe** definiert statt auf klassische Kennzahlen wie Wachstum, Gewinn, Umsatz etc. zu setzen?
05. Ist **Transparenz** ein Kern Ihrer Unternehmensphilosophie? Können Informationen möglichst frei fließen statt hinter den Mauern einzelner Abteilungen als Machtinstrumente „eingesperrt“ zu sein?
06. Sind Ihre Aktivitäten auf den **langfristigen Erfolg am Markt** ausgerichtet? Das bedeutet zum Beispiel, dass Sie statt auf Zielvorgaben durch die Geschäftsführung darauf setzen, dass die direkt im Kontakt mit Ihren Kund:innen agierenden Teams oder Mitarbeiter:innen das Beste aus den Situationen und Möglichkeiten machen, die sie am Markt vorfinden.
07. Setzen Sie auf wirkliche **Teilhabe**, statt durch individuelle Anreize das egoistische Handeln Einzelner zu belohnen? Also zahlen Sie zum Beispiel allen ein gutes Einkommen, statt einzelne Vertriebsmitarbeitende durch Verkaufsprämien überproportional am Erfolg zu beteiligen? Das bedeutet nicht, dass alle den gleichen Lohn erhalten.





## Umsetzung konkret – wie komme ich von Alpha zu Beta?

Schauen Sie sich an, wie oft Sie mit „Ja“ antworten konnten. Je weniger positive Antworten Sie haben, desto mehr befinden Sie sich (noch) im Alpha-Modus. Sie mögen denken, dass diese Vorgehensweise Sie überhaupt erst so weit gebracht hat und Ihr Erfolg eindeutig darauf basiert. Tatsächlich sind die meisten Alpha-Unternehmen auch im herkömmlichen Sinne erfolgreich. Mit Beta kann es aber noch besser werden, und auf die Erfolge aus Ihrer Alpha-Zeit werden Sie eher so zurückblicken: „Schade, dass wir Beta nicht schon früher eingeführt haben. Dann hätte es noch besser laufen können.“

Hinzu kommt, dass Sie der traditionelle Alpha-Ansatz im Zeitalter der digitalen Revolution bei der Suche nach neuen Lösungen, Produkten oder Dienstleistungen nicht weiterbringt. Ein „weiter so“ ist de facto ein Rückschritt – jeden Tag, an dem Sie das nicht ändern. Alpha-Unternehmen haben vor einhundert Jahren statt Autos zu bauen dafür gesorgt, dass sie schnellere Pferde züchten, um diese vor ihre Kutschen zu spannen. Das war damals keine gute Idee und ist es heute sicher auch nicht.

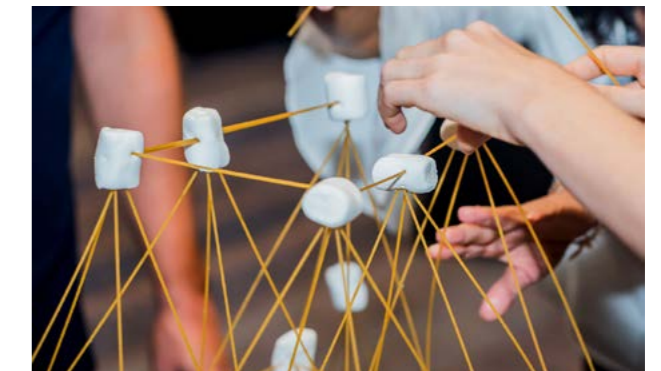
Im zweiten Schritt sehen wir uns die 12 Beta-Prinzipien noch einmal im Detail an. Die folgenden Erklärungen und Beispiele werden Ihnen einen tieferen Einblick geben, wie Beta in Ihrer Organisation wirken kann. Am besten Sie nutzen diesen Arbeitsschritt wieder, um konkret an den Herausforderungen Ihrer Organisation zu arbeiten. Überlegen Sie: Gibt es eine Idee, eine Handlung, eine Vorgehensweise etc., die Sie in Ihrem Betrieb einführen bzw. umsetzen möchten und die gleichzeitig zu einem der 12 Beta-Prinzipien passt? Am besten überlegen Sie sich für alle 12 Prinzipien jeweils eine mögliche Aktivität und notieren, was sich dadurch Ihrer Meinung nach positiv in Ihrer Organisation ändern würde.

### 1. Mehr Autonomie zulassen

Wenn die Autonomie jedes Einzelnen und Ihrer Teams erhöht wird, dann können diese unabhängiger und adäquater auf Impulse zum Beispiel Ihrer Kund:innen reagieren. Wer dagegen im Hinblick auf die Karriere allein von dem Wohlwollen Vorgesetzter abhängig ist, wird diesen „nach dem Mund reden“, anstatt innovative Ideen zu entwickeln, die sich am Bedarf Ihrer Kund:innen orientieren.

### 2. Föderalisierung fördern

Wenn kleine, autorisierte und cross-funktionale Teams sich an den Bedürfnissen Ihrer Kund:innen orientieren, können Abteilungs-egoismus und Silostrukturen überwunden werden. Das führt zum Beispiel dazu, dass wertvolles Wissen in der Organisation besser zusammengeführt und genutzt werden kann.



### 3. Selbstorganisation ermöglichen

Wenn auf Fremdsteuerung und Top-down-Vorgaben verzichtet wird, dann übernehmen einzelne Mitarbeiter:innen und Teams mehr Verantwortung. Die Entscheidungsfindung wird inklusiver. Es besteht eine große Chance, dass dadurch weniger falsche Entscheidungen von überforderten Führungskräften getroffen werden und die Entscheidungsfindung insgesamt beschleunigt wird. Ihre Organisation kann so schneller auf die Anforderungen des Marktes und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

08. Sind Sie in der Lage, zu jeder Zeit **geistesgegenwärtig** auf (neue) Situationen zu reagieren? Anders formuliert: Bereiten Sie sich umfassend auf mögliche Chancen und Risiken vor, statt das Unvorhersehbare planwirtschaftlich meistern zu wollen?
09. Treffen Sie **Entscheidungen bzw. handeln Sie so wie es in einer gegebenen Situation am besten für Sie und Ihre Kund:innen ist**, statt zu prüfen, ob sich Ihre Entscheidung negativ auf Ihre steuerliche Situation oder Ihre Quartalszahlen auswirken könnte?
10. **Treffen in Ihrer Organisation diejenigen die Entscheidungen, die dafür am besten geeignet sind?** Herrscht also eher ein Geist der Dezentralisierung und nicht eine betriebsinterne Bürokratie, die immer das letzte Wort haben will, obwohl sie von der Sache selbst am wenigsten versteht?
11. Setzen Sie Ihre **Ressourcen für die richtigen Zwecke** ein? Ein Zeichen, dass Sie das nicht tun, ist, wenn Abteilungsleiter:innen über Budgets verfügen, die sie in erster Linie gegen den Zugriff Dritter verteidigen, um nicht an Status bzw. Macht zu verlieren.
12. Ist bei Ihnen alles darauf ausgerichtet, dass **Wertschöpfung für Ihre Kund:innen und Zielgruppen** erzeugt wird? Wenn Sie das tun, können Sie auf Zielvorgaben und zu erreichende Planzahlen verzichten.





#### 4. Alternative Erfolgsmessung etablieren

Wenn statt auf Wachstum, Marktmacht und Gewinnmaximierung darauf geachtet wird, was intern zur Kultur Ihrer Organisation passt und im Hinblick auf die Kund:innen wirkliche Werte schafft, dann kann sich Erfolg jenseits von eindimensionalen Kennzahlen einstellen. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass sich parallel dazu auch die klassischen Unternehmenskennzahlen verbessern können.

#### 5. Transparenz schaffen und Informationen teilen

Wenn alle notwendigen Informationen für die Personen und Teams verfügbar sind, die dezentral und autonom entscheiden, dann können wirtschaftlich sinnvollere und intelligente Entscheidungen getroffen werden. In bisher hierarchisch geführten Strukturen müssen Führungskräfte hierfür Macht abgeben. Belohnt werden sie dadurch, dass sie entlastet werden und keine schlechten Entscheidungen mehr treffen können, die in einer hierarchischen Welt zudem viel zu lange nicht hinterfragt aufrechterhalten werden. Das ist nur möglich, weil in top-down geführten Organisationen häufig der Führung kein ehrliches Feedback gegeben wird.

#### 6. Sinnvolle langfristige Ziele finden

Wenn auf die Vorgabe und extensive Messung von kurzfristigen Zielen oder Key-Performance-Indicators (KPI) verzichtet wird,

dann entsteht Raum, um sich auf die Erfordernisse eines lebendigen, nur schwer planbaren und komplexen Umfelds auszurichten. Sinnvolle und langfristige Ziele ermöglichen flexible Reaktionen und bieten Handlungsspielraum. In etwa so: Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen in fünf Jahren deutlich besser sein als heute, wir wollen damit mehr Gewinn machen und unser gesamtes Personal vom Hausmeister bis zur Geschäftsführerin soll mehr netto verdienen.

#### 7. Eine andere Teilhabe am Erfolg ermöglichen

Wenn die individuelle Leistungsbewertung oder Anreize wie Boni-Systeme abgeschafft werden, können an deren Stelle Modelle rücken, die alle Beschäftigten in einer Organisation wirklich am Erfolg beteiligen. Auskömmliche Einkommen sind nur eine, wenn auch wichtige Dimension dieser Teilhabe. Zudem unterminieren Anreizsysteme, zum Beispiel Verkaufsprovisionen für einzelne Mitarbeiter:innen, organisationsintern die Bereitschaft zur Kooperation und können dazu führen, dass Ihren Kund:innen nicht die besten Produkte angeboten werden.

#### 8. Weniger Planung, um agiler und schneller zu sein

Wenn man aufhört, ständig bis ins Detail zu planen, kann die damit eingesparte Zeit dazu genutzt werden, geistesgegenwärtig auf die sich ständig verändernde Umwelt zu reagieren. Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit sind notwendig, um auf neue Verhält-

nisse angemessen zu reagieren. Die weltweite Corona-Pandemie zeigt zum Beispiel, welche Organisationen und Unternehmen in der Lage waren, sich innerhalb kurzer Zeit auf die neuen Rahmenbedingungen einzustellen. Einige Unternehmen hat der Corona-Schock sogar stärker gemacht.

#### 9. Keine Orientierung am Fiskaljahr

Wenn Entscheidungen vom Fiskaljahr oder den jeweiligen Quartalszielen entkoppelt werden, dann heißt es unter anderem: Dezemberfieber ade. Nie wieder am Jahresende unsinnig Geld ausgeben. Der Takt der Arbeit in einer Organisation und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen hat wenig damit zu tun, welche Periode unsere nationalen Finanzverwaltungen als angemessen für die Ermittlung unserer Steuerlast betrachtet. Organisationen funktionieren wie Intervallläufe: Viele kurze Spints werden durch Phasen der Analyse und Bewertung unterbrochen, um in einer angemessenen Zeit einen relevanten Fortschritt zu erreichen. Über die jeweils notwendige Zeit entscheiden selbstorganisierte Teams eigenständig.

#### 10. Bürokratie abschaffen und Können:innen machen lassen

Wenn möglichst viele starre Regeln und Berichtspflichten abgeschafft werden, läuft man den tatsächlichen Anforderungen des Marktes oder der Kund:innen nicht kontinuierlich hinterher. Wo Entscheidungen unbürokratisch und konsequent dezentral von Einzelpersonen bzw. Teams getroffen werden, die dazu aufgrund ihres Könnens am besten geeignet sind, verschwindet das „oben“ oder „unten“ in der Organisation.

#### 11. Ressourcen anders verteilen

Wenn dezentrale Entscheidungen gewollt sind, dann müssen die dezentralen Einheiten auch mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden. Nur so bekommen sie tatsächlich die Autonomie, die sie handlungsfähig macht. Für Statusgedöns und Abteilungsgeiz ist in diesem System kein Platz. Das sollten inklusive Führungskräfte akzeptieren.

#### 12. Die Realität mitspielen lassen

Wenn die zentrale und statische Zuweisung von Mitteln und Verantwortlichkeiten aufgegeben wird, hat die sich teilweise rasant verändernde Umwelt die Möglichkeit, mehr Einfluss auf interne Entscheidungen zu nehmen. Statt zentraler Planwirtschaft im Unternehmen kann ein Flow entstehen, der mehr Werte für Kund:innen schafft und höhere Gewinne für die Organisation generiert.

Mit diesem Beta-Mindset können inklusive Führungskräfte auf der Höhe unserer Zeit agieren. Ein klares und verbindliches Set aus 12 Prinzipien ermöglicht es Ihnen, Ihre Organisation bzw. Ihr Unternehmen durch den digitalen Wandel zu manövrieren.





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Es ist nicht wie am Buffet – Sie können nicht nur die Prinzipien auswählen, die Ihnen gefallen

Die 12 Beta-Prinzipien funktionieren nicht wie eine Speisekarte, von der Sie auswählen können, was Ihnen am besten schmeckt. Die 12 Prinzipien ergänzen sich gegenseitig und entfalten ihre Wirksamkeit in ihrer Gesamtheit. Lennart Francke, der frühere CFO von Svenska Handelsbanken, einem Unternehmen, das schon frühzeitig mit einem Vorläufer des Beta-Kodex gearbeitet hat, hat auf die Frage, ob man das Organisationsmodell auch nur teilweise anwenden kann, folgendermaßen geantwortet: „Stellen Sie sich vor, Großbritannien würde vom Linksverkehr auf Rechtsverkehr umstellen, wie er auf dem europäischen Kontinent praktiziert wird. Und stellen Sie sich vor, die Briten würden sagen: „Okay, aber für uns ist das jetzt etwas zu radikal und zu komplex, um das alles auf einmal zu machen. Fangen wir nächste Woche erstmal nur mit den Bussen und den Lastwagen an“. Das funktioniert nicht und so ist es auch mit dem Beta-Kodex.“<sup>2</sup>

### Die neue Beta-Sprache lernen, üben und sprechen

Wenn Sie eine neue Sprache lernen, dann können Sie sich nicht nach einem Monat perfekt darin unterhalten. Beta lernt man wie eine neue Sprache und es wird in Ihrer Organisation Menschen geben, denen das leichter fällt und andere, die mehr „üben“ müssen. Am besten lernt man eine neue Sprache in der Praxis, indem man sie anwendet. Oder: Übung macht den Meister.

<sup>2</sup> Quelle: <https://betacodex.org/about/laws/>.

Um den Lernprozess zu erleichtern, können Sie die 12 Beta-Prinzipien zum Beispiel an jedem Arbeitsplatz und an anderen zentralen Orten in Ihrer Organisation aushängen. Das wirkt wie Spickzettel, die allen helfen, sich zu erinnern. Überlegen Sie sich am besten weitere Lernhilfen, die zu Ihrer Organisationskultur passen. Wenn Sie bei der Auswahl bzw. der Entwicklung Ihrer spezifischen Beta-Lernhilfen darauf achten, dass diese ebenfalls Beta-konform sind, dann sind Sie genau auf dem richtigen Weg.

### Beta einführen – was hilft mir bei der Umsetzung weiter?

Es gibt einen Organisationsansatz, der direkt auf dem Beta-Kodex aufbaut und den Sie nutzen können, um Beta in Ihrer Organisation einzuführen: Zellstrukturdesign. Wenn Sie sich mit diesem Ansatz beschäftigen, bekommen Sie eine Idee, wie Ihre Organisation nach der Beta-Einführung aussehen könnte. Nur so viel: Statt eines Organigramms, das die hierarchischen Beziehungen in Ihrer Organisation abbildet, wird das Bild Ihrer Organisation Sie dann eher an ein Stück Obst mit Kernen und einer Schale erinnern. So wie ein Apfel oder ein Pfirsich. Interessiert? Sie finden Informationen zum Thema Zellstrukturdesign ebenfalls in diesem Kapitel (vgl. Tool „Zellstrukturdesign“).

## RESSOURCEN

Der Beta-Kodex wird international vom BetaCodex Network getragen und weiterentwickelt. Die Webseite des Netzwerkes ist eine ergiebige Quelle für weitere Informationen: <https://betacodex.org/>

Die folgenden Veröffentlichungen bieten eine gute Einführung in die Beta-Welt und darüber hinaus.

Leseempfehlung in Deutsch:

Hermann, Silke; Pfläging, Nils (2020): Open Space Beta; Vahlen.

Fallstudie: „Mit dem Beta Kodex in 11 Tagen zur neuen Organisation – Fallstudie zur Umstrukturierung von IDEAL-Werk“: <https://eurac.com/11-tage-neue-organisation-beta-kodex/>

Leseempfehlung in Englisch:

Pfläging, Nils (2020): Essays on Beta, Vol. 1: What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.

#Beta-Kodex

#Prinzipien

#Mindset

#Selbstorganisation

#Wertschöpfung

#Transparenz

#Teilhabe

#Zellstrukturdesign

#Agil



## 02 Open Space für Führungskräfte

„Wenn du es eilig hast,  
mache einen Umweg!“  
Japanische Weisheit



### Nutzen

#### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie lösen ein dringendes, komplexes und für Sie interessantes Problem.
- Sie möchten Ihren Führungsstil weiterentwickeln, um für die Herausforderungen der Zukunft besser vorbereitet zu sein.
- Sie gehen aktiv mit der Herausforderung um, dass Sie, Ihr Team oder Ihre Organisation zu langsam reagieren.
- Sie sind der Meinung, dass Sie so wie bisher nicht weiter machen können. Sie wissen, dass sich bei Ihnen und Ihrer Organisation grundsätzlich etwas ändern sollte und „packen die Sache an“.

### Aus der Praxis

Simone ist Partner in einer Notar- und Rechtsanwalts-gesellschaft in Hamburg. Sie ist in den letzten Jahren immer wieder mehr oder weniger zufällig mit neuen Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) oder Blockchain in Kontakt gekommen. Meist, wenn darüber in den Medien berichtet wurde. Bisher hat sie nicht viel Zeit darauf verwendet, sich tiefer mit dieser Materie zu beschäftigen. Das Tagesgeschäft ist sehr arbeitsintensiv. Klienten erwarten schnelle Reaktionen, da bleibt wenig Zeit, sich mit neuen Technologien zu beschäftigen. Vor kurzem hat sie mitbekommen, dass z. B. neue digitale Entwicklungen wie die Blockchain-Technologie weit mehr als nur die Basis für Kryptowährungen darstellt. Diese Technik könnte sogar dazu führen, dass Notare in Zukunft überflüssig werden. Für Simone bedeutet das, sie muss sich mit diesem und auch anderen Themen zeitnah auseinandersetzen.

Eine zweite „Baustelle“ in ihrem Unternehmen ist die Tatsache, dass ihr

Team, vom Azubi über ihre Anwaltsgehilfin bis zum Junior-Berater, aus ihrer Sicht zu wenig Verantwortung übernehmen. Manchmal fühlt sie sich an den Spruch erinnert: „Bei uns macht immer ‚jemand‘ etwas falsch, aber ‚niemand‘ will es gewesen sein“. Sie ist nicht mehr zufrieden damit, dass das Team von ihr Vorgaben und Lösungen erwartet, und dass immer sie einspringen muss, wenn es brennt. Dann kam zusätzlich die COVID-Pandemie. Seitdem dreht sich das „Hamsterrad“ für Simone noch schneller und der Spagat zwischen ihren heimischen Herausforderungen als Mutter zweier Schulkinder und den Anforderungen in der Rechtsanwalts-gesellschaft sind seit sechs Monaten die Ursache für ständige Überforderung.

In dieser Phase nimmt Simone als Testerin an dem EU-Projekt INCLUDE teil und erfährt, wie sie sich auf der Basis der Open Space Methode für Führungskräfte den nötigen Freiraum schafft, um einmal in Ruhe und mit Abstand über ihre Situation als Führungskraft und ihre Verantwortung für ihr Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation nachzudenken. Sie beschließt, das neue INCLUDE Open Space Tool für Führungskräfte anzuwenden. Nach der Lektüre der notwendigen Basisinformationen ist sie in der Lage, für ihre zweitägige Klausur, die sie auf ihrer Lieblingsinsel an der Nordsee verbringt, ein Thema festzulegen, das ihr zurzeit besonders wichtig ist: „Meine Rolle in unserer Firma 2.0 – Wie möchte ich in Zukunft arbeiten?“.

Nachdem Simone von ihrer persönlichen Open Space Klausur zurückgekehrt ist, testet sie Schritt für Schritt u. a. neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung in ihrem Team. Dabei fragt sie sich manchmal, warum diese Methoden nicht schon ihren Kindern in der Grundschule mit auf den Weg gegeben werden. Es ist erstaunlich, welche Werkzeuge zur Verfügung stehen,



um für sich persönlich den Arbeitsalltag als Führungskraft zu verbessern. Man muss sie nur entdecken. Ihr Solo Open Space hat ihr die Basis dafür geliefert. Sie hat auf der Grundlage dieser Erfahrungen einen Organisationsentwicklungsprozess in ihrem Unternehmen angeregt und konnte schrittweise auch die weiteren Partner der Gesellschaft überzeugen, ebenfalls diesen Weg zu gehen. Eines der interessantesten Ergebnisse dieses Prozesses ist die Mitarbeit ihres Unternehmens in einem europäischen Forschungskonsortium, das aus Mitteln des Horizon Europe Programms finanziert wird. Zusammen mit anderen Unternehmen, einer Kammer und einigen hochspezialisierten Forschern aus Top-Universitäten Europas unterstützt Simone gegenwärtig die Entwicklung einer neuen Blockchain-Anwendung, die die weltweit schon weit verbreiteten Einsatzmöglichkeiten der Ethereum-Blockchain weiterentwickelt.

## Im Überblick

Open Space für Führungskräfte ist in den folgenden Situationen die richtige Methode:

- Wenn Sie die Umsetzung Ihrer Ergebnisse tatsächlich in Angriff nehmen wollen.
- Wenn Sie die Open Space Klausur nicht primär als Motivationsevent für sich selbst durchführen möchten.
- Wenn nicht bereits vordefinierte Ziele und Strategien in Ihrer Schublade liegen und die Klausur nur dazu dienen soll, sich selbst von diesen Maßnahmen zu überzeugen.
- Wenn es nicht "nur" darum geht, Informationen zu recherchieren oder neues Wissen zu sammeln.
- Wenn es nicht um grundsätzliche oder schwerwiegende Konflikte geht. Open Space kann mit Konflikten umgehen,

ist aber keine Mediationsmethode zum Beispiel für zerstrittene Mitglieder eines Leitungsteams.

- Immer wenn unklar ist, was als nächstes geschehen sollte bzw. was die beste Lösung für ein Problem ist.

Open Space für Führungskräfte übersetzt die Vorteile der Open Space Methode, die ursprünglich für größere Gruppen konzipiert wurde, für Einzelpersonen bzw. kleine Führungsteams, um diesen bessere Einzel- oder Teamklausuren zu ermöglichen. Der Ansatz ist gut geeignet, wenn Sie persönlich oder Ihre Organisation vor einer komplexen Herausforderung stehen. Also zum Beispiel, wenn Sie Ihren Führungsstil weiterentwickeln möchten oder sich Ihre Organisation grundlegend verändern bzw. weiterentwickeln muss. Open Space für Führungskräfte verbindet die Kraft der fokussierten Arbeit von Einzelnen mit der Offenheit und Agilität der Open Space Methode für Organisationen. Open Space hat in seinem angestammten Einsatzgebiet weltweit viele tiefgreifende Veränderungen und Entwicklungen bewirkt. Bevor Sie eine persönliche Klausur nach den Prinzipien des Open Space durchführen, sollten Sie sich daher ausführlich mit dem Open Space Ansatz für Organisationen (vgl. Tool „Open Space für Organisationen“) beschäftigen. Das hilft Ihnen auch zu entscheiden, ob dieser Ansatz nicht nur für Ihre persönliche, sondern auch für die Entwicklung Ihrer Organisation oder Ihres Unternehmens nützlich sein kann. Denn für eine wirkliche Veränderung in Ihrer Organisation werden Sie so viele Mitstreiter:innen wie möglich gewinnen müssen.

## Die vier Prinzipien von Open Space für Führungskräfte

„Nur Sie zählen!“

„Was auch immer geschieht:  
Es ist das Einzige, was  
geschehen konnte.“

„Es fängt an, wenn die  
Zeit reif ist.“

„Vorbei ist vorbei. Nicht  
vorbei ist nicht vorbei.“

„Augen auf, mit Überraschungen ist zu rechnen!“

## ANLEITUNG

### Grundlagen

Es gibt einige Voraussetzungen, damit Open Space auch für Einzelpersonen bzw. kleine Teams funktioniert. Das bedeutet, wenn die folgenden Aspekte nicht zutreffen, dann sollten Sie sich gut überlegen, ob die Methode die richtige Vorgehensweise für Sie ist.

#### Open Space für Organisationen verstehen

Lesen Sie zuerst die Informationen, die wir Ihnen in diesem Handbuch zum Tool „Open Space für Organisationen“ zusammengestellt haben. Das ist wichtig, um das Mindset, das für den Open Space Ansatz generell notwendig ist, zu verstehen. Sie können dieses Mindset auf die Anwendung als Einzelperson oder in einem kleinen Kreis von zwei, drei, vier etc. Personen adaptieren.

#### Wichtiges Thema

Das Thema Ihrer Klausur im Open Space ist von entscheidender Bedeutung. Sie sollten eine wichtige und spannende Fragestellung bzw. eine grundsätzliche und komplexe Herausforderung in den Mittelpunkt stellen. Achten Sie darauf, Ihr Thema klar zu formulieren, ohne es dabei zu sehr zu verengen. So lassen Sie sich genug Raum, das Thema aus möglichst vielen Perspektiven zu betrachten.





## Möglichst unterschiedliche Blickwinkel

Sie sind bei einer Open Space Klausur mit Ihrem Thema allein oder bearbeiten es mit wenigen Personen. Umso wichtiger ist es, die gesamte Vielfalt, die in Ihnen steckt, zu entdecken und zu aktivieren. Das erreichen Sie leichter, wenn Sie Ihr Thema bzw. einzelne Aspekte davon nicht nur aus der eigenen Perspektive in Ihrer Organisation betrachten. Versuchen Sie bewusst, Ihre Fragestellung systematisch zum Beispiel auch aus dem Blickwinkel Ihrer größten Unterstützer, aber auch Ihrer wichtigsten Kritiker in Ihrer Organisation zu betrachten. Neue und wichtige Einblicke erhalten Sie auch, wenn Sie Ihr Thema aus der Perspektive anderer Rollen, die Sie neben Ihrer Führungsposition in Ihrem Leben einnehmen, betrachten. Was denkt der (Ehe-)Partner in Ihnen, was der Trainer einer Basketball-Jugendmannschaft oder welche Gedanken und Ideen kommen Ihnen, wenn

Sie zum Beispiel Ihr „Eltern-Ich“ zum Zug kommen lassen? Ändert sich etwas? Neben einem Rollenwechsel können Ihnen verschiedene Talente, die in Ihnen schlummern, zu mehr Klarheit verhelfen. Machen Sie es sich zum Beispiel zur Aufgabe, einen Sachverhalt zu zeichnen oder eine Collage zu einem Thema zu erstellen. Reimen Sie aus Ihren Notizen ein kurzes Gedicht oder überlegen Sie, wie sich daraus ein Spiel entwickeln ließe.

## Freiwilligkeit

Genauso, wie das Äquivalent mit vielen Teilnehmenden, gelingt Ihr persönlicher Open Space nur, wenn Sie es wirklich wollen. Nur Sie selbst entscheiden, ob diese Art der Arbeit die Richtige für Sie ist. Prüfen Sie dies im Vorfeld bewusst. Es ist besser, einen neuen Termin zu suchen, wenn Sie an dem Tag, an dem es losgehen soll, nicht sicher sind, ob es heute für Sie das Richtige ist.

## Unbekannte Lösung

Wenn Ihnen oder auch anderen in Ihrer Organisation völlig klar ist, was geschehen sollte, es also nur eine sinnvolle Lösung gibt, dann eignet sich Ihr Thema nicht für eine Open Space Klausur. Für solche Situationen ist Open Space, egal ob einzeln, mit wenigen oder mit vielen Personen, Zeitverschwendung.

## (Innere) Konflikte sind wahrscheinlich

Es ist ein gutes Zeichen, wenn Sie zu einem Thema unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden Argumenten etwas abgewinnen können. Bei komplexen Themen kann es meist nicht anders sein. Das ist eine gute Voraussetzung für eine produktive Klausur. Wenn Sie Ihr Verhalten in verschiedenen Situationen analysieren möchten, dann unterstützen Sie dabei die Tools, die wir Ihnen in diesem Kapitel speziell für die Selbstreflexion von Führungskräften zusammengestellt haben. Eine Orientierung gibt der Überblick in Kapitel 5 „Auf einen Blick: INCLUDE Instrumente & Methoden“.

## Es ist dringend

Die besten Themen sind diejenigen, von denen Sie wissen, dass Sie sie schon seit langem hätten angehen sollen. Je mehr Ihnen das Thema unter den Nägeln brennt, desto besser sind die Aussichten auf einen produktiven, lösungsorientierten Arbeitsprozess.

## Ein schöner und ruhiger Ort

Suchen Sie sich einen schönen und ruhig gelegenen Ort für Ihre Klausur. Es muss kein Kloster sein, aber als Orientierung ist das Bild eines Klosters gut geeignet. Wichtig ist, dass es wenige bis gar keine Störungen gibt, und Sie in Ruhe und selbstbestimmt in Ihrem eigenen Tempo arbeiten können. Sie werden das Hauptthema Ihrer Klausur

in diverse Unterthemen gliedern. Es ist ein gutes Vorgehen, wenn Sie sich mit jedem der verschiedenen Unterthemen an einem anderen Ort beschäftigen. Wechseln Sie absichtlich Ihre Location. Vieles lässt sich gut durchdenken, wenn man in Bewegung ist. Ein Spaziergang mit einem Mobiltelefon als Diktiergerät ist auch ein Arbeitsplatz. Achten Sie darauf, dass Ihr Handy dabei für Anrufe und alle Arten störender Nachrichten deaktiviert ist.



## Ausreichend Zeit

Für grundsätzliche Themen sollten Sie sich mindestens zwei Tage abseits von Ihrem normalen Arbeitsalltag nehmen. Nur so haben Sie ausreichend Zeit und Ruhe für eine umfassende Reflexion und die Planung Ihrer nächsten konkreten Schritte, die Sie umsetzen möchten, wenn Sie wieder zurück an Ihrem Arbeitsplatz sind. Mindestens genauso wichtig wie der Zeitraum ist ungestörte Klausurzeit. Damit Sie beruhigt sind, können Sie Ihrer Organisation für dringende Fälle eine Kontaktperson vor Ort nennen, zum Beispiel an der Rezeption Ihres Hotels. Sie sollten sich nur stören lassen, wenn es nicht anders geht. Ebenso wichtig: Lesen Sie in Ihrer Klausurzeit keine E-Mails etc., auch nicht am Abend, wenn Ihr Tagesprogramm erledigt ist.





## Rollen

Bei einem Open Space für größere Gruppen unterscheidet man vier verschiedene Rollen: Veranstalter:in bzw. Sponsor:in, Facilitator, Teilnehmende und Initiator:in von einzelnen Themensessions. Diese Rollen können Sie auch als Einzelperson übernehmen bzw. zwischen zwei oder mehrere Personen aufteilen, wenn Sie als kleines Team arbeiten.

Als Veranstalter:in bzw. Sponsor:in übernehmen Sie die Rolle einer Initiator:in und Organisator:in in eigener Sache. Als Facilitator „begleiten“ Sie sich selbst durch den Arbeitsprozess und die verschiedenen Phasen Ihrer Open Space Klausur und achten darauf, dass die Regeln für produktives Arbeiten eingehalten werden. In erster Linie sind Sie jedoch „Teilnehmer:in“ und damit Hauptakteur:in. Sie bestimmen selbst, was Sie wann und wie bearbeiten möchten. Niemand kontrolliert Sie. In Ihren Themensessions, in denen Sie einzelne Aspekte Ihres Hauptthemas vertieft bearbeiten, ist es wichtig, dass Sie Ihre Gedanken, Ideen und Ergebnisse dokumentieren, damit Sie später darauf zurückgreifen können.

## Umsetzung / Ablauf

Bereiten Sie Ihre Open Space Klausur gut vor. Dann stehen die Chancen gut, dass Sie eine produktive und gleichzeitig entspannte Zeit haben.

### Vorbereitung und Planungstreffen

Wenn Sie allein in Klausur gehen, dann liegt die Planung und Vorbereitung ganz bei Ihnen. Sind Sie ein kleines (Führungs-)Team, dann sollten Sie Ihre Klausur zusammen planen. Das Wichtigste ist, dass Sie ein gutes und spannendes Thema finden. Das Thema sollten Sie mindestens vier Wochen vor Ihrem Klausurtermin festlegen. Ein positiver Nebeneffekt einer frühzeitigen Themenfestlegung ist, dass Sie bereits unterbewusst beginnen, an dem Thema zu „arbeiten“. Sie können auch noch einmal in Ruhe reflektieren, ob das Thema richtig gewählt und definiert ist. Trauen Sie sich Anpassungen vorzunehmen, wenn es angebracht ist.

## Einladung an sich selbst

Es mag Ihnen seltsam vorkommen, aber formulieren Sie schriftlich eine „richtige“ Einladung an sich selbst und senden Sie diese zum Beispiel an Ihre E-Mail-Adresse. Das unterstreicht die Relevanz Ihrer geplanten Open Space Klausur und wird Ihnen vor Ort zudem den Start der Arbeit erleichtern. Diese „Einladung an sich selbst“ ist schnell geschrieben. Die folgenden Inhalte sollten Sie berücksichtigen:

- Eine Begründung, warum Sie Ihre Open Space Klausur machen möchten.
- Die Herausforderungen, die Sie persönlich angehen möchten, oder die Sie in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation bewältigen müssen. Sie könnten näher darstellen, in welchen Bereichen aktuell Probleme zu lösen sind, also beispielsweise: „Ich merke, dass durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice die Kommunikation im Unternehmen leidet, und es vermehrt zu Fehlern und Missverständnissen kommt. Da sollte ich ansetzen und überlegen, was ich verändern kann, und wie wir unsere internen Kommunikationsprozesse weiterentwickeln können, um dieser Situation gerecht zu werden.“
- Ort und Datum, an dem Ihre Klausur stattfinden wird.

## Open Space Klausur

Bei der Durchführung einer Open Space Klausur lassen sich die gleichen Phasen unterscheiden, die auch bei der Durchführung eines Open Space mit größeren Gruppen durchlaufen werden:

- **Eröffnung:** Suchen Sie sich für den Start einen schönen, ruhigen und gut geeigneten Ort, an dem Sie auch diverse Materialien wie Computer für Recherchen, Papier, Pinnwand und Stifte platzieren und ggf. auch unbeaufsichtigt gut und sicher hinterlassen können. Kommen Sie kurz zur Ruhe und lesen Sie sich den Einladungstext, den Sie im Vorfeld an sich selbst geschrieben haben, laut vor. Damit ist das Thema für Ihre Klausur klar abgesteckt. Danach sollten Sie sich noch einmal bewusst mit dem Open Space Verfahren beschäftigen. Lesen Sie die beiden Texte zum Open Space für Organisationen und zum Open Space für Führungskräfte aus diesem Handbuch noch einmal aufmerksam durch. Das kann 20 bis 30 Minuten dauern. Wichtig ist ein Bewusstsein für den Mindset, mit dem Sie die kommenden Stunden bzw. Tage angehen und welche Prinzipien Ihnen dabei helfen, eine besonders produktive Zeit zu erleben.
- **Agenda-Setting:** Sie haben ein wichtiges Thema festgelegt, aber wie Sie bei Ihrer Klausur genau vorgehen, ist noch nicht klar. Dieser Umstand irritiert Sie ggf. bei Ihrer Anreise, oder Sie sind am Morgen mit einem eher mulmigen Gefühl aufgestanden, weil noch nicht sicher ist, was genau passieren wird. Klar ist: Sie brauchen eine Agenda, die Ihre Arbeit strukturiert. Legen Sie dafür konkrete Zeitfenster von ca. 45 bis 60 Minuten für jeweils einzelne Arbeitsphasen fest. Für eine ca. zweitägige Klausur können Sie je nach Energie am ersten und am zweiten Tag zusammen ca. acht bis zehn einzelne Arbeitsphasen planen. Jetzt ist die Zeit gekommen, Ihre konkreten Ideen, Anliegen, Fragen oder Interessen





zu sammeln. Das Hauptthema Ihrer Klausur ist Ihre Leitlinie. Führen Sie ein Brainstorming durch und notieren Sie auf verschiedenen Metaplan-Karten an einer Pinnwand alle Aspekte, die Ihnen zur Kernfrage Ihrer Klausur einfallen. Darauf aufbauend clustern Sie einzelne Aspekte so, dass sie für Sie als Thema für eine Arbeitsphase passen und einen spannenden Entdeckungsprozess versprechen. Überlegen Sie, wie Sie Ihre verschiedenen Themen zeitlich gliedern möchten. Am Ende dieses Prozesses haben Sie eine Agenda zusammengestellt, die als Ausgangspunkt für Ihre weitere Arbeit dient. Achten Sie darauf, dass Sie die einzelnen Themen für die Arbeitsphasen möglichst konkret formulieren. Dafür bietet es sich an, die jeweiligen Themen als offene Frage zu formulieren.

- **Marktplatz:** Machen Sie jetzt eine kurze Pause und begeben Sie sich mindestens zehn Minuten an einen anderen Ort, zum Beispiel, um in Ruhe einen Kaffee zu trinken. Dann kehren Sie zu Ihrer Agenda zurück und beginnen die Marktplatzphase. Schauen Sie sich Ihre Agenda noch einmal in Ruhe an und überlegen Sie, ob Sie etwas vergessen haben. Sollten Themen doch zusammengelegt werden, oder ist ein Thema so breit, dass es auch Stoff für zwei Arbeitsphasen bietet? Ändern, ergänzen oder streichen Sie, wie es für Sie in diesem Moment am sinnvollsten erscheint. In der Marktplatzphase „verhandeln“ Sie mit sich selbst, ob Sie vorerst mit Ihrer Arbeitsagenda zufrieden sind. Die Agenda-Wand wird im Verlauf Ihrer Klausur ein Ort, zu dem Sie im besten Fall nach jeder Session zurückkehren und schauen, was als nächstes Thema auf Sie wartet. Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie Änderungen an Ihrem Vorgehen vornehmen sollten, haben Sie die Möglichkeit, Ablauf und Inhalt weiter zu modifizieren bzw. zu optimieren. Denken Sie daran: Sie sind für den Verlauf und Erfolg Ihrer Klausur allein verantwortlich.
- **Open Space Arbeitssessions:** Die meiste

Zeit Ihrer Open Space Klausur verbringen Sie von jetzt an in den verschiedenen Themensessions, die Sie auf Ihrer Agenda geplant haben. Hier gilt: Suchen Sie sich immer wieder unterschiedliche Arbeitsorte, die Sie inspirieren. Jetzt ist auch die Zeit, gezielt Sichtweisen von verschiedenen Personen zu einer Frage einzunehmen oder die Frage aus der Perspektive einer Ihrer Rollen zu betrachten, beispielsweise Sie als Privatperson und nicht als Führungskraft. Wie Sie vorgehen, ist Ihrer Fantasie überlassen und hängt auch von der konkreten Fragestellung ab. Nutzen Sie alle Mittel, die Ihnen sinnvoll erscheinen, zum Beispiel können Sie eine Person telefonisch oder in einem Online-Chat kontaktieren, mit der Sie sich schon immer zu diesem Thema austauschen wollten. Open Space Klausur bedeutet nicht, dass Sie Ihre Außenwelt nicht bei Bedarf einbeziehen können oder sollten. Wichtig: Bevor Sie eine Session beenden, notieren Sie alle wichtigen Gedanken, Informationen, Ideen, Planungen etc. schriftlich auf einem Dokumentationsblatt. Sie können das handschriftlich oder auch auf Ihrem Rechner machen. Hauptsache, Sie können später darauf zurückgreifen.

- **Pausen:** Open Space ist aus der Beobachtung entstanden, dass bei vielen Konferenzen die wirklich interessanten Gespräche häufig in den Pausen stattfinden. Also dann, wenn sich Menschen frei bewegen und mit ihrem Gegenüber genau das besprechen, was sie interessiert. Der Freiraum, der im Open Space erzeugt wird, hat das Ziel, diese Pausenerfahrung zum Kernerlebnis der gesamten Veranstaltung zu machen. Diese simple Erkenntnis können Sie auf Ihre Klausur übertragen. Sorgen Sie dafür, dass Sie gut gepflegt sind, und machen Sie Pausen, wenn Sie diese benötigen. Vielleicht befinden sich an Ihrem Aufenthaltsort Menschen, mit denen Sie ins Gespräch kommen. Es ist wichtig, dass Sie sich immer dann einen Abstand zum Thema

Ihrer Klausur nehmen, wenn es für Sie richtig erscheint. Kontraproduktiv ist es, wenn Sie sich an Ihrem Aufenthaltsort an feste Essenszeiten halten müssen.



- **Ergebnisse und Handlungsplanung:** Nach Abschluss aller Themensessions begeben Sie sich wieder an den Ort, an dem Sie Ihre Agenda zu Beginn erstellt haben. Jetzt beginnt eine Phase der Reflexion, in der Sie Ihre Dokumentation noch einmal in Ruhe durchlesen. Am besten ist es, wenn Ihnen die Dokumentation ausgedruckt vorliegt. In dieser „Lesephase“ rufen Sie sich noch einmal in Erinnerung, was Sie bearbeitet haben. Sie haben die Möglichkeit, auf allen Dokumentationsblättern weitere Kommentare, Ideen etc. hinzuzufügen. Nach der Lesephase sollten Sie einen kurzen Spaziergang machen oder wie in der Agenda-Setting-Phase entspannt einen Kaffee trinken. Danach starten Sie Ihre Handlungsplanung. Jetzt geht es um die Vorhaben, Ideen, Projekte etc., die Sie nach dem Ende Ihrer Klausur umsetzen möchten. Dabei geht es nur um Sie: Was wollen Sie – auf der Basis der Erkenntnisse, die Sie in Ihrer Open Space Klausur gewonnen haben – in den nächsten ca. 45 Tagen konkret angehen, vertiefen, üben, testen etc. Schreiben Sie alle Impulse und konkreten Vorhaben jeweils einzeln auf ein Planungsdokument. Geben Sie jeder einzelnen Aktivität einen aussagekräftigen Titel, und beschreiben





Sie mit einem kurzen, zusammenhängenden Text von 500 bis 1000 Zeichen, was Sie genau vorhaben. Nachdem Sie alle Aktivitäten, die Sie angehen wollen, gesammelt haben, lesen Sie noch einmal jedes Dokument durch, passen die Texte ggf. weiter an und konkretisieren Ihre Planung zum Abschluss, indem Sie entsprechend der SMART-Methode konkrete Termine etc. setzen. **SMART**-Ziele haben fünf Eigenschaften. Sie sind spezifisch, messbar, aktivierend bzw. erreichbar, realistisch und terminiert.

- **Abschluss:** Beim Abschluss Ihrer Open Space Klausur stehen Ihre persönlichen Erfahrungen, Erlebnisse und Erkenntnisse im Mittelpunkt. Die inhaltliche Arbeit ist erledigt. Sie haben geplant, wie Sie ab morgen weiter vorgehen möchten. Ein wirkungsvolles Vorgehen, um die Gefühle und Atmosphäre des Moments zu konservieren, ist ein Brief an Sie selbst, in dem Sie Ihre gegenwärtigen Gedanken zu der erlebten Open Space Klausur und zu den erzielten Ergebnissen schriftlich zusammenfassen. Versetzen Sie den Brief mit

einer schönen Briefmarke und geben Sie ihn bei der Post auf. Öffnen Sie den Brief erst nach ca. 45 Tagen, wenn Sie bereits einen großen Teil der geplanten Aktivitäten umgesetzt haben. Wenn Sie den Briefumschlag verschlossen haben, dann ist Ihre Open Space Klausur beendet.

- **Optional:** Morgen- und Abendreflexion, „Feier“: Bei mehrtägigen Open Space Klausuren können Sie jeweils am Morgen und am Abend eine kurze Reflexionsphase ansetzen, um zum Beispiel neue Sessionsthemen zu ergänzen. Falls Sie wichtige Einsichten jenseits der konkreten Arbeit an Ihren Klausurthemen bewegen, nutzen Sie die Reflexionsphasen und dokumentieren diese. Wenn Ihre Open Space Klausur beendet ist, dann ist es Zeit zu „feiern“. Gönnen Sie sich eine schöne Abwechslung, verlängern Sie wenn möglich Ihren Aufenthalt um einen Urlaubstag. Machen Sie etwas, an das Sie sich später gerne erinnern.

## Struktur

Damit eine Open Space Klausur funktioniert, sollten Sie die folgenden vier Prinzipien, ein „Gesetz“, zwei sogenannte Erscheinungen und eine wichtige Ermahnung als Mindset in den Mittelpunkt Ihres Handelns stellen.

### Die vier Prinzipien

- **„Nur Sie zählen“:** Es ist egal, ob andere Personen wichtige Dinge beitragen könnten. Sie konzentrieren sich bei Ihrer Open Space Klausur nur auf sich.
- **„Was auch immer geschieht: Es ist das Einzige, was geschehen konnte“:** Alles was geschehen könnte, sollte oder müsste, ist unbedeutend. Nur das, was tatsächlich passiert, ist relevant und darauf konzentrieren Sie sich.
- **„Es fängt an, wenn die Zeit reif ist“:** Innovationen, Ideen und Kreativität richten sich nicht nach Uhrzeiten. Das Neue kann man in der Regel nicht planen. Man muss es „entdecken“. Dazu ist Geduld und Beharrlichkeit nötig. Lassen Sie sich darauf ein, auch wenn Ihnen über längere Zeit keine bahnbrechende Idee kommt.
- **„Vorbei ist vorbei. Nicht vorbei ist nicht vorbei“:** Sie sind für Ihre Zeit im Open Space selbst verantwortlich. Wenn bei einer Themensession nach 20 Minuten alles recherchiert, aufgeschrieben und durchdacht ist, dann beenden Sie diese Session. Auch umgekehrt gilt: Wenn es nach 60 Minuten bei einem Thema erst richtig spannend wird, spricht nichts dagegen, die Arbeit fortzusetzen.

Das **„Gesetz der zwei Füße“** ist die wichtigste Handlungsgrundlage in jedem Open Space. Es lautet: „Wenn Sie sich zu irgendeiner Zeit im Open Space in einer Situation befinden, in der Sie nichts lernen oder beitragen können, dann nutzen Sie Ihre zwei Füße und gehen an einen Ort, an dem es besser für Sie ist.“ Nun können Sie bei einer Open Space Klausur nicht vor sich selbst „weglaufen“. Aber wenn Sie merken, dass Sie in einer Situation nicht vorankommen, also weder etwas Neues lernen noch Ihnen neue sinnvolle Gedanken zu einem Sachverhalt kommen, dann wenden Sie sich einer anderen bzw. der nächsten Aufgabe zu.

### Zwei „Erscheinungen“

- **„Hummeln“:** „Hummeln“ entstehen im Open Space mit vielen Teilnehmenden, wenn diese das „Gesetz der zwei Füße“ beherzigen. Teilnehmende bewegen sich dann zwischen einzelnen Arbeitsgruppen frei hin und her. Sie übernehmen damit analog zu ihrer Namensgeberin aus der Natur eine wichtige Aufgabe: Sie befruchten verschiedene Gruppen mit ihren Einsichten, Fragen oder Ideen. Das können Sie auch, wenn Sie allein sind, indem Sie eine Arbeitssession, in der Sie nicht weiterkommen, beenden und sich das Thema auf der Agenda vornehmen, das Sie in diesem Moment am meisten interessiert. Ggf. werden die Inhalte der zuvor geplanten Arbeitsphase dann - aus einem anderen Blickwinkel gesehen - wieder wichtig. So können Sie Ihre Arbeit selbst „befruchten“.
- **„Schmetterlinge“:** Diese Open Space-„Tierchen“ sind wie ihre natürlichen Vorbilder: Sie sind schön. Um schön zu sein, muss man nicht viel tun. „Schmetterlinge“ im Open Space sind Personen, die gerade nicht genau wissen, wo sie hinsollen oder einfach nur an einem nicht organisierten Ort verweilen möchten. Man trifft sie am Buffet oder draußen vor der Tür in der Sonne. Damit bieten sie Raum für ungeplante Diskussionen und neue Erkenntnisse, die unter Umständen im Rückblick den Verlauf der gesamten Veranstal-



tung beeinflusst haben. Dafür sind die „Schmetterlinge“ wichtig. Die Systemtheorie hat einen Namen für sie, der allerdings nicht so schön ist wie „Schmetterlinge“: Zentren der Inaktivität. Wenn Ihnen danach ist, dann seien Sie Ihr eigener „Schmetterling“. Weltverändernde Gedanken sind Menschen gekommen, die einfach nur Äpfeln beim Fallen zugesehen haben. Dann heißt es „Heureka!“.

Die „**Ermahnung**“: „Augen auf, mit Überraschungen ist zu rechnen!“. Diese Ermahnung will uns daran erinnern, dass wir, wenn wir in unsere Open Space Klausur mit vorgefassten, unverrückbaren Meinungen oder Vorstellungen gehen, wenig Platz für Neues haben. Lassen Sie Ihre alten Wahrheiten für die Dauer Ihrer Klausur zu Hause. Dann gibt es Platz für überraschende Erkenntnisse und Ideen.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Sie sind Ihr eigener Facilitator

Open Space ist einfach, aber nicht leicht. Diesen Satz hören Sie vor allem von erfahrenen Open Space Begleiter:innen. Das gilt auch für die Solo-Variante oder wenn Sie wenige Personen sind. Im Kern kommt es darauf an, dass Sie selbst das Open Space Mindset, bestehend aus den vier Prinzipien, dem „Gesetz“, den zwei Erscheinungen und der Ermahnung im Blick behalten. Tragen Sie diese sieben Aspekte bei sich und erinnern Sie sich von Zeit zu Zeit daran. Das hilft, sich nicht selbst zu beschummeln und in Arbeitsweisen zu verfallen, die im Open Space nichts zu suchen haben. Immer, wenn Ihre innere Stimme sagt „Du musst“ ist es höchste Zeit, das Open Space Mindset wieder hervorzuholen.

Ihre Open Space Klausur lebt von der beabsichtigten Spannung zwischen selbstbestimmter Offenheit auf der einen Seite und dem Anspruch, ein konkretes und für Sie oder Ihre Organisation sehr wichtiges, manchmal sogar existenzielles Thema zielorientiert zu bearbeiten. Diese Spannung müssen Sie aushalten und sollten auch dann nicht die Nerven verlieren, wenn Sie sich im Verlauf Ihrer Klausur beim Nichtstun „erwischen“ und

dabei Unwohlsein verspüren. Ihre Gedanken werden voraussichtlich auch zwischen extremen Polen hin und her oszillieren. In einem Moment denken Sie: „Großartig, dass ich jetzt Zeit habe, mich in Ruhe mit einem so wichtigen Thema zu beschäftigen“. Zu einem anderen Zeitpunkt fragen Sie sich: „Was mache ich hier eigentlich. Es geht nichts voran“. Nehmen Sie dann den Druck aus dem Kessel und reduzieren Sie Ihre Erwartungen an sich selbst. Ansonsten ist etwas Spannung zwischen Freiheit und zielorientiertem Fokus gesund und gut.

### Wann ist ein Open Space für Führungskräfte nicht geeignet?

Eine Open Space Klausur ist in den folgenden Situationen nicht die richtige Methode:

- Wenn Sie die Umsetzung Ihrer Ergebnisse nicht wirklich angehen wollen.
- Wenn Sie die Open Space Klausur hauptsächlich als Motivationsevent für sich selbst durchführen möchten.
- Wenn bereits vordefinierte Ziele und Strategien in Ihrer Schublade liegen und die Klausur nur dazu dienen soll, sich selbst von diesen Maßnahmen zu überzeugen.



- Wenn „nur“ Informationen recherchiert oder neues Wissen gesammelt werden sollen.
- Wenn es grundsätzliche oder schwerwiegende Konflikte in Ihrer Organisation gibt. Open Space kann mit Konflikten umgehen, ist aber keine Mediationsmethode zum Beispiel für zerstrittene Mitglieder eines Leitungsteams.
- Wenn Ihnen klar ist, was als nächstes geschehen muss bzw. was die beste Lösung für ein Problem ist. Oder anders formuliert, in Situationen wie dieser: „Wenn der Wasserhahn tropft, dann rufen Sie den Klempner“.

### In welchen Fällen ist Open Space besonders geeignet?

Besonders geeignet ist eine Open Space Klausur in komplexen Situationen. Das gilt insbesondere, wenn Sie einen persönlichen Entwicklungsprozess oder einen Organisationsentwicklungsprozess einleiten möchten. Ebenso geeignet ist das Open Space Solo-Format, wenn Sie diverse Umsetzungsschritte für Ihre individuelle Entwicklung oder die Entwicklung Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation planen möchten.

### Keep it simple, stupid!

Machen Sie es nicht komplizierter als nötig! Generell gilt, auf das Wesentliche zu achten! Sie brauchen einen passenden Ort, genug Zeit ohne Störungen, ein spannendes Thema und gute Verpflegung. Alles weitere passiert von selbst. Viel Technik ist nicht notwendig. Ein Rechner für Recherchen und ggf. die Dokumentation und bei Bedarf eine Möglichkeit, Ihre Dokumentation auszudrucken sowie ggf. einige Bücher, die Ihnen zum Thema relevant und inspirierend erscheinen, sind ausreichend.

### Open Space im Arbeitsalltag – geht das?

Wenn Sie sowohl mit der Open Space Methode für Gruppen als auch mit dem Solo-Ansatz eine gewisse Zeit experimentiert haben, sollten Sie sich überlegen, ob Sie die Open Space Prinzipien in Ihren Arbeitsalltag integrieren. Open Space ist jeden Tag möglich. Es liegt an Ihnen, das Open Space Mindset auch im Alltag zur Anwendung zu bringen. Wenn Sie in Ihrem Leitungsteam von der Methode überzeugt sind, dann ist es relativ einfach, wichtige Treffen, zum Beispiel zur Anpassung Ihrer Strategie, nach den Open Space Prinzipien durchzuführen. Haben Sie Mut zum Experimentieren. Mit Überraschungen ist in jedem Fall zu rechnen!





## RESSOURCEN

Open Space wurde von Harrison Owen für die Arbeit mit großen Gruppen „entdeckt“. Das Verfahren ist frei zugänglich.

Die Open Space Methode für Führungskräfte und kleine Gruppen stellt eine Adaption der klassischen Open Space Methode dar. Sie wurde im Verlauf des INCLUDE Projektes entwickelt und getestet.

Empfehlungen in Deutsch:

Einführung: „Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!“:

<https://www.boscop.org/data/user/PDF-Dokumente/open-space-de.pdf>

Pannwitz, Michael M. (1999): Was ist denn open space?:

<https://openspaceworld.org/wp2/what-is/deut/>

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Hermann, Silke; Pfläging, Nils (2020): Open Space Beta; Vahlen.

Video: Open Space Konferenz Methode. Ablauf, Nutzen und Beispiele:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZwSQTSD4XQ8>

Video: Open Space - die Kraft der Selbstorganisation:

[https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o\\_8crA](https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o_8crA)

Empfehlungen in Englisch:

Eine kurze Einführung von Harrison Owen finden Sie hier: „A Brief User’s Guide to Open Space Technology“. Dieser Text enthält auch ein gutes Beispiel für die Eröffnungsrede, mit der eine Open Space Begleiter:in das Open Space Format zu Beginn einer Veranstaltung erklärt:

<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>.

Internetressourcen zu Open Space: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User’s Guide; Third Edition; Berrett-Koehler.

Mezick, Daniel et al. (2015): The Open Space Agility Handbook; New Technology Solutions.

Video: Open Space Technology - The most engaging all-company meeting:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#Open Space

#Agilität

#Selbstführung

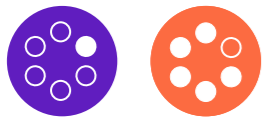
#Innovation



## 03 OK-Positionen

„Es sind nicht die äußeren Umstände, die das Leben verändern, sondern die inneren Veränderungen, die sich im Leben äußern.“

Wilma Thomalla



### Nutzen

#### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie haben mehr Freude an der Zusammenarbeit mit anderen.
- Sie sind in schwierigen Gesprächen, in denen Sie mit unterschiedlichen Meinungen konfrontiert werden, mutiger.
- Es fällt Ihnen leichter, einen Ausweg aus festgefahrenen Situationen zu finden.
- Sie haben ein Team, das auf gesunden Beziehungen und emotionaler Sicherheit basiert, was eine notwendige Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen ist.
- Sie schaffen gesunde Regeln für das Team, die allen dienen und insbesondere diejenigen befähigen sich zu entfalten, die ausgeschlossen werden.
- Sie bringen Ihre Teammitglieder dazu, ihre volle Entscheidungskraft und ihren Einfluss zu nutzen.
- Sie fördern die Kreativität in Ihrem Team, indem Sie Ihr Vertrauen stärken, dass auch andere Methoden als Ihre wirksam sind.

### Aus der Praxis

Tom ist Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens. In den Besprechungen der Führungskräfte bittet er sie um ihre Meinung, hört sich in Ruhe ihre Lösungen an und lehnt schließlich jede ihrer Ideen ab. Dabei stellt er gezielte Fragen, die in Toms Augen den Unsinn ihrer Ideen offenbaren. Er hat Angst, die Kontrolle abzugeben, weil er glaubt, dass niemand sonst im Unternehmen so kompetent ist wie er. Ganz gleich, über welches Thema sie sprechen, das Muster der Sitzungen wiederholt sich. Tom ist am Ende wütend, das Team ist ausgelaugt.

Tom ist wütend, weil er glaubt, dass er ein demotiviertes Team hat und mit den falschen Leuten zusammenarbeitet. Er ergreift einige Maßnahmen, um das Team neu zu strukturieren. Nach kurzer Zeit erscheinen Tom auch die neuen Mitarbeiter:innen nicht ausreichend qualifiziert, um ihnen zu vertrauen. Manchmal ist er überrascht, wenn er beobachtet, dass ehemalige Mitarbeiter:innen bei Wettbewerbern erfolgreich sind. Dies bestärkt ihn in der Überzeugung von seiner Einzigartigkeit

und seinen hohen Ansprüchen an Arbeit. Während sich seine Wettbewerber mit Mittelmäßigkeit zufriedengeben, können nur wirklich außergewöhnliche Leute bei ihm Erfolg haben. Die Wahrheit ist, dass er niemandem vertrauen kann. Währenddessen driftet das Unternehmen ab und verliert seinen Wettbewerbsvorteil.

Was auch immer Tom macht oder zu seinen Teammitgliedern sagt, er nimmt die Position „Ich bin OK, ihr seid nicht OK“ ein. Er drückt dies durch seine Worte, sein Verhalten und seine emotionalen Reaktionen aus. Mit solchen versteckten oder auch offenen Annahmen über sich selbst und andere ist es nicht möglich, gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten sowie Motivation und Inspiration im Team zu fördern, die das Unternehmen aus der Krise führen.



## Im Überblick

Wenn wir anderen begegnen, können wir uns selbst als in Ordnung oder als nicht in Ordnung empfinden. Wir können dasselbe über andere denken.

Das bedeutet, wir können vier verschiedene Haltungen einnehmen:

- Ich bin OK - Du bist OK
- Ich bin OK - Du bist nicht OK
- Ich bin nicht OK - Du bist OK
- Ich bin nicht OK - Du bist nicht OK

In der Zusammenarbeit mit anderen sind die Annahmen, die wir über uns selbst und

andere haben, oft wichtiger als das, was wir sagen. Diese impliziten Überzeugungen beeinflussen das Gesprächsklima (inklusive oder exklusiv), die Art, wie wir kommunizieren, und die Qualität der Lösungen, die wir finden. Gesunde Kommunikation und echtes Verständnis sind nur mit der Haltung „Ich bin OK - Du bist OK“ möglich.

Niemand hat immer die Haltung „Ich bin OK - Du bist OK“. Der Schlüssel liegt in der Selbsterkenntnis, der Wahrnehmung der eigenen Haltung in der jeweiligen Situation und der Fähigkeit, eine positive OK-Haltung sich selbst und anderen gegenüber zu entwickeln.

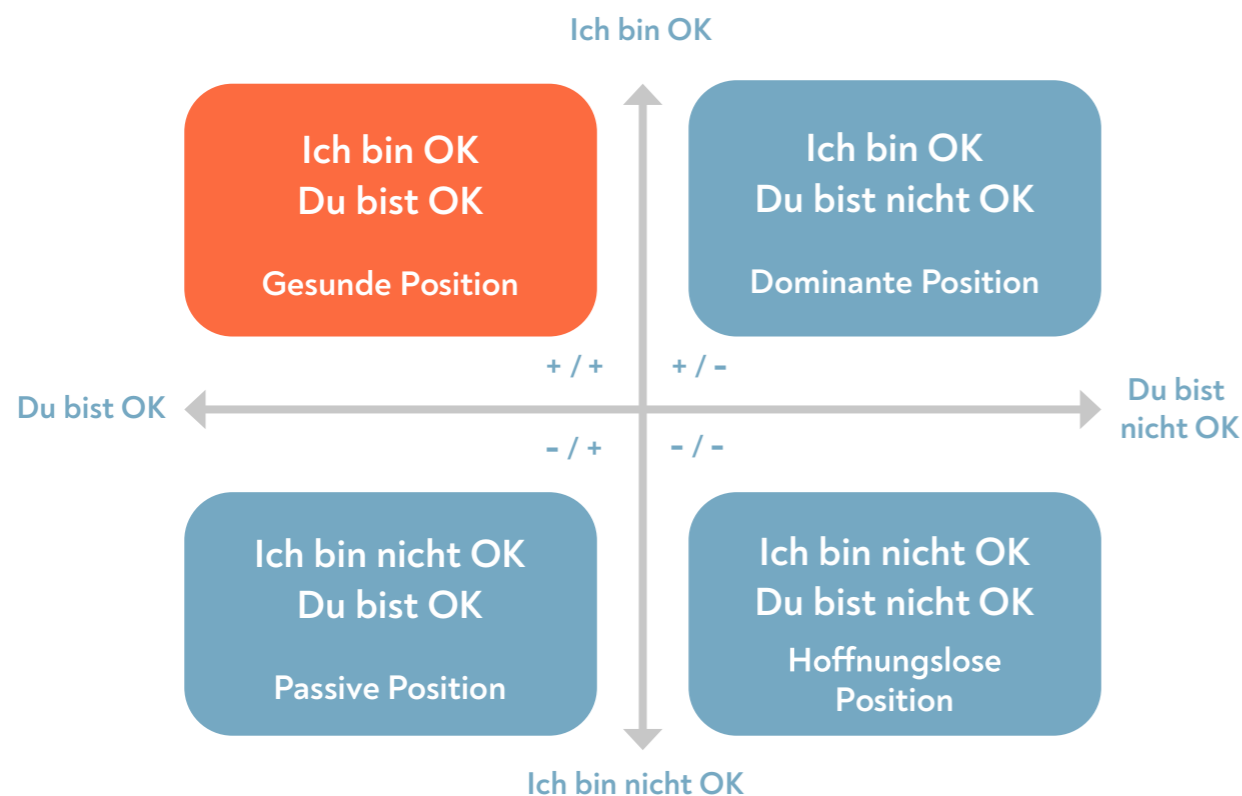
## ANLEITUNG

Lesen Sie die Beschreibungen der verschiedenen Haltungen und finden Sie heraus, welche Sie am besten beschreibt.

### Ich bin OK - Du bist OK

Menschen mit dieser Haltung vertrauen sich selbst und vertrauen ihren Mitmenschen. Sie respektieren ihre Werte, kümmern sich um ihre Bedürfnisse und sind in der Lage, um Unterstützung und Hilfe zu bitten. Gleichzeitig respektieren sie die Werte anderer, deren Bedürfnisse und sind bereit, Unterstützung zu leisten. Sie glauben, dass es möglich ist, Win-Win-Lösungen zu finden, bei denen man nicht klein beigeben oder dominieren muss. Dank dieser Einstellung sind sie ausgeglichen und stabil. Sie führen mutig schwierige Gespräche, denn egal wie schwierig das Thema ist, sie bewahren den Respekt vor sich selbst und anderen. Sie überschreiten keine Grenzen und achten darauf, dass ihre Grenzen nicht überschritten werden.

## Die vier OK-Positionen



Haltung	Beispiele für Aussagen
Ich bin OK – Du bist OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kann diese Aufgabe übernehmen. Und es gibt Kolleg:innen in unserem Team, die sie genauso gut machen können.</li> <li>• Der Vorwurf der Diskriminierung hat mich überrascht, deshalb möchte ich verstehen, was an meinem Verhalten von den Kolleg:innen als diskriminierend empfunden wird.</li> <li>• Ich habe eine Lösung für diese Herausforderung, und ich bin gerne bereit, andere Ansätze kennenzulernen.</li> <li>• Obwohl ich als Trainer:in gut vorbereitet war, war das Engagement der Teilnehmenden geringer als ich erwartet hatte. Ich werde sie fragen, woran es gelegen hat.</li> </ul>

### Was kann charakteristisch für diese Haltung sein?

- Anderen zuhören
- Die Vielfalt der Meinungen respektieren
- Die eigenen Rechte verteidigen und gleichzeitig die Rechte der anderen anerkennen
- Offen über die eigenen Bedürfnisse sprechen
- Neugierde gegenüber Gesprächspartnern
- Ja heißt ja, nein heißt nein
- Transparent sein





## Ich bin OK - Du bist nicht OK

Menschen mit dieser Haltung vertrauen sich selbst und ihren Kompetenzen. Sie respektieren ihre Bedürfnisse und bemühen sich, sie zu erfüllen. Sie erleben oft eine Situation, in der sie im Recht und andere im Unrecht sind. Sie haben das Gefühl, dass sie von Menschen umgeben sind, die nicht so kompetent, gut oder engagiert sind wie sie. Es fehlt ihnen das Vertrauen in die Kompetenz der Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten. Das führt dazu, dass sie für ihre Rechte kämpfen und ihre Lösung durchsetzen wollen. Sie werden als dominant, apodiktisch und direktiv erlebt. Sie neigen dazu, sich in die Rolle des „Verfolgers“ und des „Retters“ zu begeben (vgl. Methode „Drama Dreieck“).

Haltung	Beispiele für Aussagen
Ich bin OK – Du bist nicht OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kümmere mich darum, denn niemand wird es so gut machen wie ich.</li> <li>• Ich habe noch nie Diskriminierung erlebt, was bedeutet, dass Minderheiten wirklich übertreiben.</li> <li>• Ich weiß schon lange, wie ich das lösen kann, warum verschwenden wir Zeit damit, die Meinungen anderer einzuholen?</li> <li>• Ich habe ein großartiges Training vorbereitet, und die Teilnehmenden haben dessen Wert unterschätzt.</li> </ul>

### Was kann charakteristisch für diese Haltung sein?

- Dominieren von Gesprächen
- Andere beim Sprechen unterbrechen
- Lösungen aufzwingen
- Die Initiative im Namen anderer ergreifen
- Andere beschuldigen
- Kein Interesse an der Meinung der anderen zeigen
- Bei der Erarbeitung von Lösungen die Bedürfnisse der Beteiligten nicht berücksichtigen
- Druck ausüben
- Sich nur von eigenen Zielen leiten lassen

## Ich bin nicht OK - Du bist OK

Menschen mit dieser Haltung haben kein Vertrauen in sich selbst und ihre Kompetenzen. Sie achten nicht auf ihre Bedürfnisse, sondern orientieren sich an den Bedürfnissen ihrer Mitmenschen. Sie erleben oft Situationen, in denen sie glauben, dass sie im Unrecht und andere im Recht sind. Sie lassen zu, dass andere ihre Grenzen überschreiten. Sie haben das Gefühl, dass ihre Mitmenschen kompetenter, besser etc. sind. Ihnen fehlt das Vertrauen in sich selbst. Sie lassen sich von anderen leiten. Sie lassen sich selten auf kritisches Denken ein, und wenn, dann werden sie wütend, was zu aggressivem und / oder passivem Verhalten führen kann. Sie werden als unterwürfig wahrgenommen, ohne eigene Meinung. Sie neigen dazu, sich in die Opferrolle zu begeben (vgl. Methode „Drama Dreieck“).

Haltung	Beispiele für Aussagen
Ich bin nicht OK – Du bist OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist besser, diese Aufgabe nicht zu übernehmen, denn andere werden es zweifellos besser machen.</li> <li>• Ich habe eine so geringe Kompetenz in inklusiver Führung, dass ich sicherlich weiterhin unbewusst andere diskriminiere.</li> <li>• Wenn ich mir die Ideen der anderen anhöre, schäme ich mich, dass meine so un kreativ sind.</li> <li>• Es war so eine großartige Gruppe. Sie hatten Recht, meine Arbeit nicht zu schätzen. Ich bin eine schlechte Trainer:in.</li> </ul>

### Was kann charakteristisch für diese Haltung sein?

- Nicht direkt über schwierige Situationen sprechen
- Verbergen von Ärger / Wut
- Passiv-aggressives Verhalten
- Scheinbare Zustimmung und dann auf eigene Faust handeln
- Reagieren durch Klatsch und Tratsch, Vermeiden von Konfrontation
- Nicht über die eigenen Bedürfnisse sprechen
- Die Schuld auf sich nehmen
- Defensives Verhalten





## Ihre persönliche OK-Position

Wenn Sie Ihre überwiegende Haltung nicht kennen, erinnern Sie sich an die letzten drei schwierigen Situationen, an denen andere Menschen beteiligt waren. Analysieren Sie jede einzeln:

- Was haben Sie über sich selbst gedacht?
- Wie haben Sie über andere gedacht?
- Erkennen Sie ein Muster? Wenn nicht - sprechen Sie mit Menschen, denen Sie vertrauen, und bitten Sie sie um Feedback.

Es gibt niemanden, der immer die Haltung „Ich bin OK – Du bist OK“ einnimmt. Es ist wichtig zu wissen, welche Haltung wir einnehmen, um uns so zu entwickeln, dass wir uns so oft wie möglich in der „Ich bin OK - Du bist OK“-Position befinden.

## Wenn Sie denken, Sie sind nicht Ok, ...

- erzählen Sie anderen von Ihren Bedürfnissen und Werten,
- entwickeln Sie ein Bewusstsein für Ihre Talente und Stärken,
- setzen Sie Grenzen,
- geben Sie sich nicht die Schuld für Ihre Gefühle - nutzen Sie sie als Informationsquelle,
- bitten Sie um Hilfe, wenn Sie sie brauchen,
- seien Sie ausgeglichen im Geben und Nehmen,
- genießen Sie Ihre Erfolge,
- nehmen Sie sich Zeit, sich selbst wertzuschätzen,
- nehmen Sie nicht die Schuld auf sich, beziehen Sie sich auf die Vereinbarungen,
- akzeptieren Sie, dass Sie Fehler machen. Bewerten Sie Ihr Verhalten, nicht, was für ein Mensch Sie sind.

## Wenn Sie denken, andere sind nicht OK, ...

- hören Sie aktiv zu,
- stellen Sie offene Fragen, um die Perspektive der anderen zu verstehen,
- suchen Sie nach Win-Win-Lösungen, die Ihre Bedürfnisse und die Ihres Gesprächspartners miteinander verbinden,
- schätzen Sie die Menschen um Sie herum, suchen Sie nach ihren Stärken,
- dominieren Sie nicht Sitzungen. Ergreifen Sie bewusst das Wort, nachdem andere gesprochen haben,
- seien Sie neugierig auf die Einstellungen Ihrer Mitmenschen, ihre Bedürfnisse, Werte und Motivation,
- geben Sie anderen nicht die Schuld für Misserfolge,
- wertschätzen Sie den Erfolg anderer,
- seien Sie ausgewogen im Geben und Nehmen.

## Ich bin nicht OK - Du bist nicht OK

Menschen mit dieser Haltung vertrauen weder sich selbst noch anderen. Sie nehmen weder auf ihre eigenen Bedürfnisse noch auf die der anderen Rücksicht. Das führt dazu, dass sie Kommunikation vermeiden und sich aus Beziehungen zurückziehen. Für sie ergeben Handlungen und Kontakte nichts Positives. Dies ist eine Haltung der Apathie und Hoffnungslosigkeit. Wenn man nichts tun kann, dann ergibt es auch keinen Sinn, sich unangenehmen Situationen auszusetzen. Diese Menschen erachten z. B. Firmentreffen als Rituale, die durchgeführt werden müssen. Es ist allgemein schwierig, mit der Beteiligung dieser Menschen zu planen. Dies ist die herausforderndste der vier Haltungen.

Haltung	Beispiele für Aussagen
Ich bin nicht OK – Du bist nicht OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egal, was wir planen, wir werden es sowieso nicht schaffen.</li> <li>• Ich weiß, dass ich unbewusst diskriminiere, aber die Mehrheit ist ebenso diskriminierend.</li> <li>• Meine Ideen sind nicht kreativ genug, aber ihre Ideen sind ebenso schwach.</li> <li>• Ich habe mich vielleicht nicht vorbereitet, aber ihre respektlose Haltung sagt viel über sie aus.</li> </ul>

## Was kann charakteristisch für diese Haltung sein?

- Vermeiden
- Abwiegeln / hinhalten
- Kein Interesse an Meinungen anderer
- Rituale / Dinge machen, weil andere es tun, mit der inneren Überzeugung, dass sie keinen Sinn ergeben
- Absagen von Meetings
- Apathisch
- Nebengespräche, Nebengedanken, Abschweifungen, da nichts Sinn ergibt, soll es wenigstens Freude machen
- Keine Ideen generieren, keine Verantwortung für die Umsetzung von Ideen übernehmen





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Es kann sein, dass wir in einem Gespräch verschiedene OK-Positionen einnehmen. Ein Beispiel:

Zu Beginn eines Gesprächs fühlen wir uns unserem Gesprächspartner gegenüber überlegen (Ich bin OK- Du bist nicht OK). Wir kennen im Grunde die Lösung eines Problems und denken, unser Gegenüber ist nicht in der Lage einen wertvollen Beitrag zu leisten. Unser Gesprächspartner erwähnt dann einen essenziellen Punkt, der die Lösung beeinflusst und den wir übersehen haben. Das führt dazu, dass wir den Beitrag unseres Gesprächspartners wertschätzen, seinen Vorschlag aufgreifen und ihn als Kollegen schätzen (Ich bin OK - Du bist OK).

Wie können Sie reagieren, wenn Sie eine andere Haltung einnehmen als „Ich bin OK – Du bist OK“?

- Ändern Sie Ihre Sprache von Beurteilung zu Beobachtung. Beurteilen oder bewerten Sie nicht, was Sie sehen, sondern beschreiben Sie nur, was Sie sehen.
- Seien Sie neugierig. Wenn Sie mit anderen Sichtweisen konfrontiert werden, sagen Sie sich: „Es ist anders als meine Gedanken. Es wäre interessant zu erfahren, was sich dahinter verbirgt.“ Dies ist eine Art, die Realität zu betrachten, der wir ganz natürlich folgen, wenn wir Orte besuchen, die uns fremd sind.
- Fragen Sie andere Personen nach ihren Bedürfnissen und Werten, und warum ihnen so viel daran liegt. Was steckt hinter dem Verhalten anderer?
- Erzählen Sie anderen von Ihren Bedürfnissen und Werten.

Die Methode „Inklusive Kommunikation“, die ebenfalls in diesem Handbuch vorgestellt wird, unterstützt dabei, die Haltung „Ich bin OK - Du bist OK“ einzunehmen.

## RESSOURCEN

Der Autor dieser Methode ist Eric Berne. Die Methode wird auch von Claude Steiner, Thomas Harris und Franklin Ernst aufgegriffen.

Leseempfehlung:

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung; Herder; 12. Aufl.

#Ich bin OK - Du bist OK

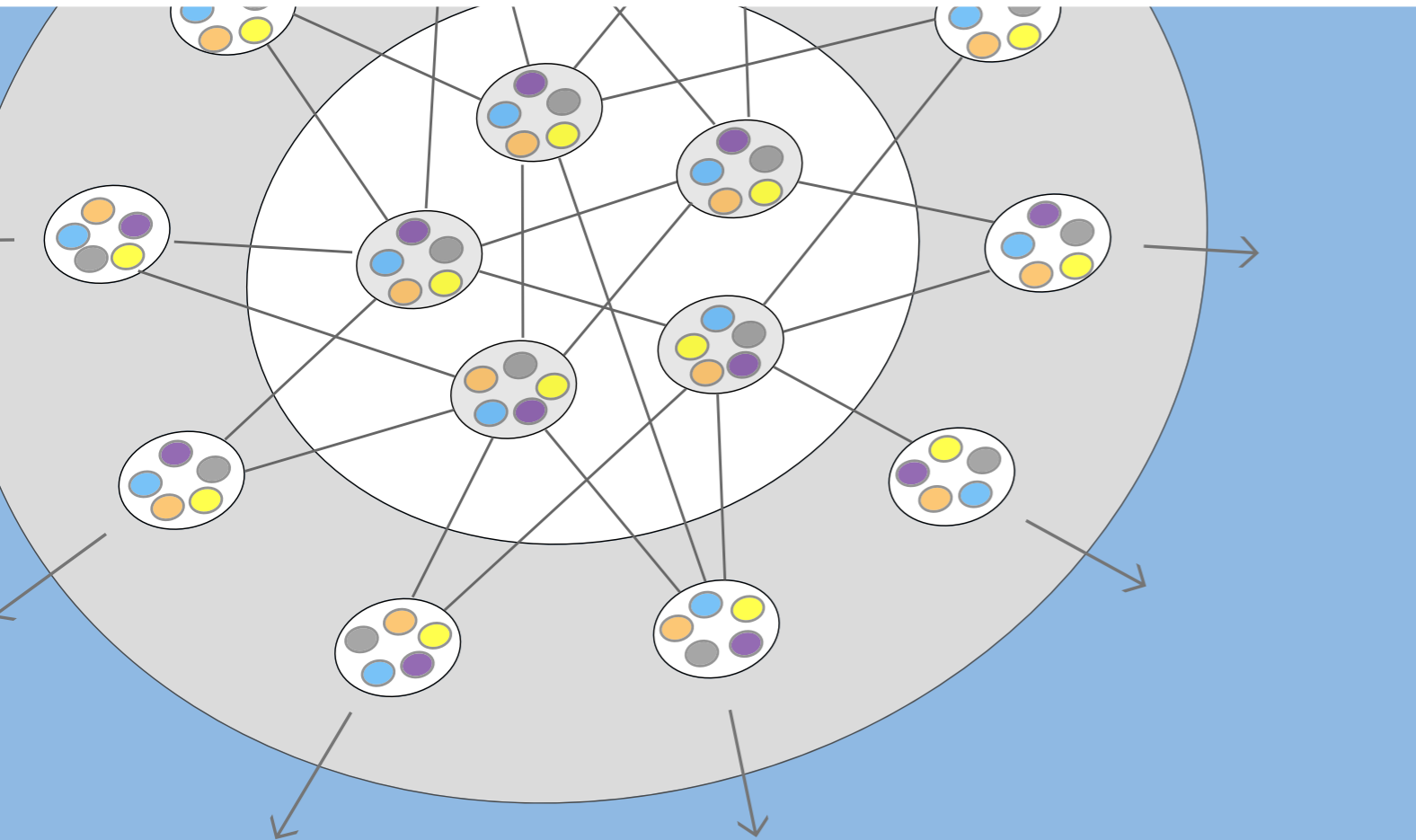
#Drama Dreieck

#Inklusive Kommunikation



# 04 Zellstrukturdesign

„Wahre Führung entsteht dort,  
wo es keine Hierarchien gibt.“  
Frédéric Laloux



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Die Bedürfnisse der Kund:innen stehen jederzeit im Mittelpunkt. Das gilt auch für „interne“ Kunden.
- Ihre Organisation reagiert schneller sowohl auf interne als auch auf externe Veränderungen.
- Sie sparen unnötige Kosten ein und vermeiden die Verschwendung von Ressourcen.
- Jede:r in der Organisation hat jederzeit Zugang zu allen relevanten Informationen.
- Entscheidungen werden von denen getroffen, die direkt für Kund:innen bzw. die Zielgruppe arbeiten.
- Führungskräfte werden entlastet und haben mehr Zeit für die Arbeit „an“ der Organisation, statt Mikro-Management zu betreiben.

## Aus der Praxis

Alle, die sich in diesem Handbuch mit dem Beta-Kodex beschäftigt haben, kennen bereits Marie, die neue Geschäftsführerin einer Druckerei, die in einer Kleinstadt zusätzlich einen Copy-Shop betreibt. Wer die erstaunliche Erfolgsgeschichte von Marie und ihrer Firma kennt, die es in einer besonders herausfordernden Zeit der Corona-Pandemie geschafft haben, am Markt erfolgreich zu bleiben, wird sich fragen, wie das möglich war. Allein ein paar neue Prinzipien, wie sie der Beta-Kodex vorschlägt, werden wahrscheinlich nicht dazu führen, dass in einem Unternehmen, das zuvor am Rande der Geschäftsaufgabe stand, auf einmal alles wieder rund läuft und die Umsätze sprudeln.

Natürlich war das nicht so. Und hier kommt Zellstrukturdesign ins Spiel. Denn dieser Ansatz bietet die Möglichkeit, die Beta-Kodex-Prinzipien in der Praxis zur

Geltung zu bringen. Marie hat mit ihrer Organisationsberaterin Claudia verschiedene Möglichkeiten diskutiert, wie sie den Beta-Prinzipien zum Durchbruch verhelfen und gleichzeitig die gesamte Firma so aufstellen kann, dass sie optimal für die Zukunft gerüstet ist.

Claudia hatte über den INLUDE Ansatz berichtet, der sich insbesondere an Organisationen und Unternehmen wendet, die sich digitalisieren müssen bzw. wollen. INLUDE nutzt dabei u. a. Methoden, die auf dem Beta-Kodex fußen, insbesondere für die konkrete Gestaltung des Veränderungsprozesses. Ein Tool, das sich in diesem Zusammenhang insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Organisationen bewährt hat, ist Zellstrukturdesign.

Marie und Claudia haben sich darauf geeinigt, dem Druckerei- und dem Copy-Shop-Team Zellstrukturdesign als Methode vorzuschlagen, mit der circa drei Monate intensiv experimentiert werden sollte. Dieser Praxistest fand unter den besonderen Herausforderungen der Corona-Pandemie statt. Das bedeutet, dass zum Beispiel die Druckaufträge in dieser Zeit drastisch zurückgegangen waren. Auch der Copy-Shop hatte weniger Kundenverkehr bzw. musste in den Lock-Down-Phasen sogar ganz schließen. Fast alle Kund:innen waren im Homeoffice, Veranstaltungen, für die zu normalen Zeiten Plakate oder Werbeflyer gedruckt werden, fanden nicht statt.

Inspiziert von einer neuen Denkweise, die sich durch Zellstrukturdesign schon in der Experimentierphase im Unternehmen etablieren konnte, kamen dem Druckerei-Team einige gute Ideen, die sich direkt daraus ergaben, dass man trotz Lock-Down und ausbleibender Aufträge die wichtigsten Kund:innen zu kurzen Zoom-Meetings eingeladen hatte, um herauszufinden, womit man diese in der ungewohnten Situation trotzdem unterstützen kann. Bei einem dieser Meetings





wurde von einer Weiterbildungsakademie, die aufgrund der Pandemie zu 100 Prozent online unterrichten musste, der Wunsch geäußert, alle Dozent:innen in ihren jeweiligen Homeoffices mit einer leicht aufstellbaren Hintergrundleinwand auszustatten. Die Dozent:innen können damit jeden Ort in ihrer Wohnung schnell so gestalten, dass sie dort ihre Vorträge und Seminare durchführen können. Egal ob Küche, Wohnzimmer oder Terrasse – jeder Ort wird in kürzester Zeit zum Online-Arbeitsplatz und sieht für die Weiterbildungsteilnehmenden professionell aus.

Die Bestellungen stiegen schnell an, weil das neue Angebot sich weit über den ersten Auftraggeber hinaus herumsprach. Nicht zuletzt half dabei, dass das gesamte Druckerei- und Copy-Shop-Team, aber auch alle Mitarbeiter:innen in der Verwaltung und Claudia selbst mit diesen Aufstellern ausgerüstet wurden. Des Öfteren passierte es, dass diese dann bei ihren normalen Kundengesprächen direkt auf die optisch schön gestalteten Aufsteller angesprochen wurden, die wesentlich besser und authentischer aussahen als die Bildschirmhintergründe, die sich bei den Konferenzsoftware-Anbietern wie zum Beispiel Zoom digital erzeugen ließen. Fast 50 Prozent dieser Interessent:innen bestellten noch in der gleichen Woche Aufsteller für ihr Unternehmen.

Das neue Produkt konnte den Umsatzeinbruch durch die Corona-Pandemie nicht ausgleichen. Aber allen im Team war klar, dass sie ohne diese Idee ggf. nicht ohne Kündigungen durch die Pandemie gekommen wären. Genauso klar wurde im Team geäußert, was sie auf die Idee gebracht hatte – die experimentelle Arbeit mit dem Zellstrukturdesign-Ansatz.

Nach der Experimentierphase wurde im Team gemeinsam entschieden, das Unternehmen von Grund auf in Richtung Zellstrukturdesign umzugestalten. Die bisherige Verwaltung nennt sich zum Beispiel

seit kurzem „Internes Happiness-Management“ und Claudia will nicht weiter als Geschäftsführerin angesprochen werden. Sie ist jetzt „1. Klasse Hausmeisterin“. Natürlich war mit der Einführung des Zellstrukturdesigns sehr viel mehr Arbeit verbunden, als die herkömmlichen Stellenbeschreibungen und -bezeichnungen an die neue Zellstrukturrealität anzupassen. Aber diese zwei Beispiele zeigen deutlich, auf welche Reise sich das gesamte Unternehmen gemacht hat. Und sie machen etwas von dem Spaß und der Zufriedenheit nachvollziehbar, die alle im Team aktuell haben, weil mit dem Zellstrukturdesign nach einer langen Durststrecke der Erfolg am Markt und die Anerkennung bei den Kund:innen zurückgekehrt ist.

## Im Überblick

Zellstrukturdesign<sup>1</sup> verändert die Sichtweise, wie Organisationen gedacht und dargestellt werden. Statt „oben“ und „unten“ mit Abteilungen und Unterabteilungen wie in der klassischen Pyramidenstruktur organisiert Zellstrukturdesign Organisationen und Unternehmen von „außen“ nach „innen“. Der externe Markt und die dort sichtbar werdenden Bedürfnisse sind Hauptantriebe beim Zellstrukturdesign. Autonom verantwortliche Zellen, die ihre Leistungen selbst überprüfen und für alle Stakeholder sichtbar machen, sind die zentralen Einheiten bei diesem Organisationskonzept.

Zellstrukturdesign wirkt sich positiv aus, weil die Kundenbedürfnisse und die

<sup>1</sup> Diese Tool-Beschreibung ist von Zellstrukturdesign inspiriert. Zellstrukturdesign ist eine Open Source Sozialtechnologie von Niels Pfläging und Silke Hermann, die unter der CC-BY-SA-4.0 Lizenz veröffentlicht wurde und hier zu finden ist: <https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>. Weitere Hinweise zu interessanten Ressourcen finden Sie im Abschnitt „Ressourcen“.

Entwicklung am Markt in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Zellen, die direkt mit den Kund:innen arbeiten, treiben die gesamte Organisation an. Klassische Entscheidungsträger bleiben auch im Zellstrukturdesign wichtig, aber die Hauptaktivitäten einer Organisation werden systematisch so organisiert, dass die Bedürfnisse des Marktes bzw. der Kund:innen im Mittelpunkt aller Entscheidungen stehen.

Der Grundgedanke beim Zellstrukturdesign ist, dass die Wertschöpfung in einer Organisation immer da stattfindet, wo Kund:innen bereit sind, dafür eine Rechnung zu bezahlen. In Organisationen, die keine Gewinnabsicht verfolgen, finden wir als Äquivalent zu den zahlenden Kund:innen die jeweilige Zielgruppe, die die Leistungen der Organisation in Anspruch nimmt. Wo produktiv für Kund:innen oder Zielgruppen gearbeitet wird, da entfaltet Zellstrukturdesign seine Hauptwirkung.

Besonders für kleine und mittlere Organisationen ist Zellstrukturdesign, das auf den Prinzipien des Beta-Kodex (vgl. „Beta-Kodex“ ebenfalls in diesem Kapitel) fußt, eine Abkürzung, um sich strukturell und systematisch auf die Veränderungen, die die digitale Transformation von allen fordert, auszurichten.



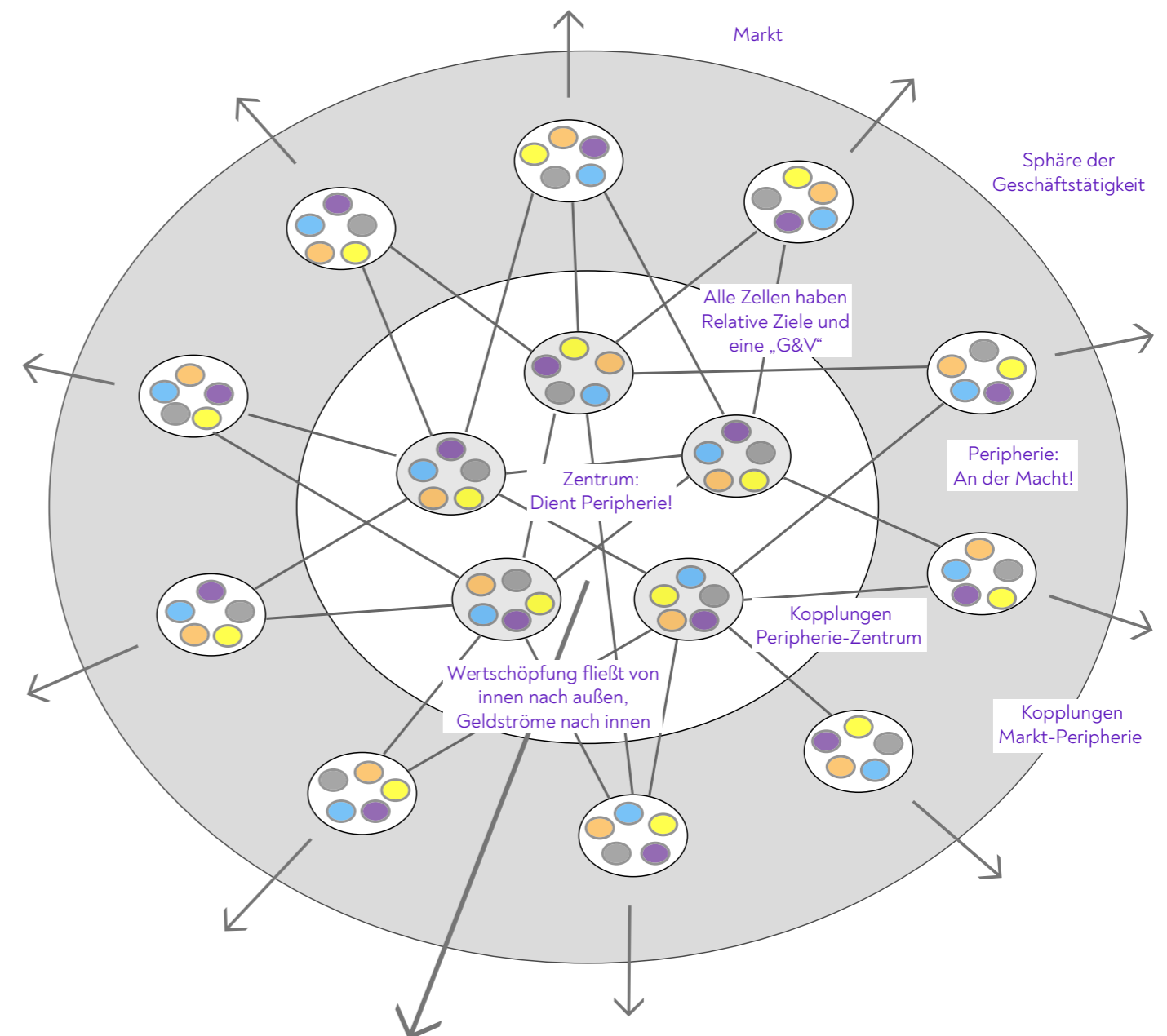
## Zellstrukturdesign

Zellstrukturdesign hat drei Komponenten: Die 12 Prinzipien des Beta-Kodex, die 12 Prinzipien des Zellstrukturdesigns, acht praktische Tipps.<sup>2</sup>

### Die 12 Prinzipien des Beta-Kodex

Prinzipien	Tu dies!	Nicht das!
01. Teamautonomie	Sinnkopplung	statt Abhängigkeit
02. Föderalisierung	Zellstruktur	statt abgeteilter Silos
03. Leaderships	Selbstorganisation	statt Management
04. Rundumerfolg	Passgenauigkeit	statt Monomaximierung
05. Transparenz	Fließintelligenz	statt Machtverstopfung
06. Marktorientierung	Relative Ziele	statt Chefvorgabe
07. Bedingtes Arbeitseinkommen	Teilhabe	statt Anreizung
08. Geistesgegenwart	Vorbereitung	statt Planwirtschaft
09. Rhythmus	Taktgefühl	statt Fiskaljahr-orientierung
10. Könnenentscheidung	Konsequenz	statt Bürokratie
11. Ressourcendisziplin	Zweckdienlichkeit	statt Statusgedöns
12. Flowkoordination	Wertschöpfungs-dynamik	statt Zuweisungsstatik

### Zentrum - Peripherie - Markt: das Zusammenspiel



<sup>2</sup> Vgl. Cell Structure Design / Zellstrukturdesign von Niels Pfläging & Silke Hermann: <https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>.



## 12 Zellstrukturdesign-Prinzipien

01. Sphäre der Geschäftstätigkeit: schärfen, verschriftlichen und vergemeinschaften!
02. Peripherie & Zentrum: Peripheriezellen haben Marktkontakt, Zentrumzellen nicht!
03. Kopplung Peripherie / Zentrum: Peripherie ist an der Macht, Zentrum dient Peripherie!
04. Je mehr Peripherie – im Vergleich zu Zentrumzellen, desto mehr Wertschöpfungsgefühl
05. Zellen sind funktional integriert, füllen (fast) immer mehrere Funktionen aus & viele Rollen
06. Zell-Teamgrößen liegen idealerweise bei 5-8 Personen. Mitglieder üben mehrere Rollen aus
07. Peripheriezellen: Sind maximal autonom, haben externe Kunden, erwirtschaften „Marge“
08. Zentrumszellen: Machen weder Gewinn noch Verlust; haben Peripheriezellen als Kunden
09. Zentrumszellen haben Leistungskataloge (5-7 Leistungen); verhandeln Preise mit Peripherie
10. Zellen haben Relative Ziele und eine „G&V“; Peripheriezellen bezahlen das Zentrum
11. Transparenz: Zahlen / Daten / Fakten von Organisation & Team sind offen, sichtbar & schnell
12. Peripheriezellen kooperieren, helfen sich gegenseitig, treffen Vereinbarungen miteinander

## Acht praktische Tipps zum Zellstrukturdesign

01. Die richtige Designabfolge: Erst Sphäre der Geschäftstätigkeit, dann Peripherie, dann Zentrum!
02. Systematisch-bewusste Spracharbeit: Zellstrukturdesign-Begriffe vergemeinschaften
03. Einladende Workshopsequenz: Viele erarbeiten das Design – z. B. innerhalb von OpenSpace Beta
04. Zellen konstituieren sich selbst: Legen nach der Workshopsequenz Zellidentität/-membran fest
05. Updates: Zellen aktualisieren ihre verschriftlichen Zellidentitäten mindestens 1x jährlich
06. Organisationshygiene: Regeln, Koordinationsrollen und Steuerungsmethoden abschaffen
07. Wissenskonferenzen, Communities & weitere Formate: dienen Vernetzung & Lernen
08. Zyklische OpenSpace Meetings: dienen Weiterentwicklung des Designs „mit möglichst allen“

## ANLEITUNG

### Die Basis von Zellstrukturdesign ist der Beta-Kodex

Bevor Sie Zellstrukturdesign in Ihrer Organisation einführen, sollten Sie sich mit den Ideen hinter dem Konzept vertraut machen. Zellstrukturdesign ist ohne den Beta-Kodex-Mindset, der ausführlich im gleichnamigen Tool in diesem Handbuch dargestellt wird, nicht denkbar. Das Gleiche gilt auch umgekehrt. Eine Beta-Organisation ist besonders gut mit dem Zellstrukturdesign-Ansatz erreichbar. Der Beta-Kodex-Ansatz hat wenig mit dem klassischen Management zu tun, wie es in der Betriebswirtschaftslehre unterrichtet wird. Schauen Sie sich dazu auch die Grafik an, in der u. a. Alpha und Beta gegenübergestellt werden. Am besten entwickelt man ein Verständnis für den Beta-Kodex-Ansatz, wenn man sich die Gegensätze zum klassischen Alpha-Managementsystem verdeutlicht: Hier gibt es zum Beispiel keine Zielvorgaben von Vorgesetzten. Stattdessen orientiert man sich direkt am Markt und an den Bedürfnissen der Kund:innen. Fortschritte werden im Beta-Modus als relative Ziele ausgehend von der Ist-Situation formuliert und von autonom agierenden Teams selbst permanent bewertet.

Zwei wichtige Vorteile der Beta-Prinzipien kommen bei deren Anwendung im Zellstrukturdesign zur Geltung: Mit dem Beta-Kodex wird erstens der Komplexität und Veränderungsdynamik heutiger Märkte Rechnung getragen. Zweitens nutzt Beta das menschliche Naturell besser, u. a. wenn es um neue Ideen, Innovationen und die Motivation aller Beteiligten geht. Das wirkt sich einerseits positiv auf eine Organisation aus und hat andererseits das Potenzial, die Motivation jedes Einzelnen zu steigern.

### Fünf zentrale Elemente, die Zellstrukturdesign ausmachen

Zellstrukturdesign ist das Gegenteil von zentraler Steuerung. Stattdessen wird auf dezentrale Selbstorganisation Wert gelegt, wobei die Umwelt der Organisation, insbesondere die Märkte, in denen eine Organisation aktiv ist, die entscheidenden Impulse setzt. Fünf Dynamiken bzw. Elemente wirken dabei zusammen (vgl. Grafik):

1. Selbstorganisation funktioniert beim Zellstrukturdesign von außen nach innen. Die **Märkte** steuern die Organisation, indem sie sie in eine bestimmte Richtung „ziehen“. Wenn man die externen (Markt-)Impulse als Grundlage für alle internen Aktivitäten nimmt, dann werden Fehlentwicklungen, zum Beispiel durch falsche Entscheidungen von überforderten Manager:innen, systematisch reduziert.
2. Die **Organisationsgrenze** trennt das Innen vom Außen. Innerhalb der Organisationsgrenze findet die eigentliche Geschäftstätigkeit statt und im Rahmen der gezogenen Außengrenze agiert die Organisation bzw. entfaltet sie ihre Aktivitäten, um ihre Märkte zu bedienen.
3. **Zellen:** Das sind die Kerneinheiten im Zellstrukturdesign einer Organisation. In jeder Organisation gibt es zwei Arten von Zellen: Zum einen die Peripheriezellen, also die Zellen, die den direkten Marktkontakt haben. Und zum anderen die Zentrums-Zellen ohne direkten Marktkontakt.
4. **Nahtstellen bzw. Verbindungen zwischen Markt und Peripherie-Zellen:** Hier sind die externen Wertschöpfungs- bzw. Leistungsbeziehungen angesiedelt,



also alles, für das zum Beispiel externe Kund:innen eine Rechnung bezahlen.

5. **Nahtstellen bzw. Verbindungen zwischen Peripherie-Zellen und Zentrums-Zellen:** Hier findet der interne Wertschöpfungs- bzw. Leistungsaustausch statt. Interne „Kund:innen“ der Peripherie „zahlen“ kalkulatorische „Rechnungen“ für die unterstützenden Leistungen der Zentrums-Zellen. Damit kann zum Beispiel der Beitrag von internen Verwaltungszellen quantifiziert werden.

Niels Pfläging und Silke Hermann, die Initiatoren des Zellstrukturdesign, betonen insbesondere die Relevanz, die die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die sie umgebenden Märkte hat. Sie nennen das „Marktzug“: Der Markt zieht die Organisation in die Richtung, in der sich Werte für Kund:innen und Zielgruppen schaffen lassen, die diese nachfragen und tatsächlich brauchen. Damit wird klassisches Veränderungsmanagement de facto überflüssig, denn die permanente Veränderung wird durch den „Marktzug“ de facto direkt in die DNA einer Organisation eingepflanzt.

## Zwei Rollen – Zentrum und Peripherie

Im Kern geht es beim Zellstrukturdesign um die größtmögliche Autonomie für die Peripherie. Macht und Entscheidungsgewalt werden vom Zentrum, zum Beispiel von einem alles überwachenden Vorstand, auf diejenigen übertragen, die das Geschäft tatsächlich „machen“, also direkt im Kontakt mit den Kund:innen stehen. Weil dieser Unterschied so wichtig ist, muss man genau verstehen, was Zentrum und Peripherie unterscheidet.

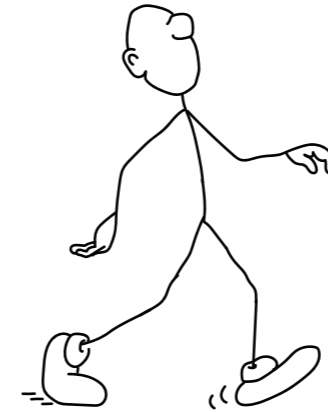
Ab einer Größe von ca. zehn Personen passiert folgendes: Eine Organisation verliert ihren Einzellerstatus, in dem alle Beteiligten noch recht leicht zwischen verschiedenen Rollen wechseln können und de facto alle Beteiligten am Markt arbeiten. Sobald eine

Organisation wächst, entstehen zwei Arten von Rollen, wobei nicht alle gleich nah an den Bedürfnissen des Marktes tätig sind:

**Peripherie-Rollen**, die direkt am Markt die Werte schaffen, für die Rechnungen bezahlt werden. Ohne diese Zahlungen können keine Gehälter gezahlt werden. Alle Personen, die in einer Peripherie-Rolle tätig sind, haben die Möglichkeit, direkt vom Markt zu lernen.

**Zentrums-Rollen** haben diesen direkten Marktzugang nicht. Ihre Aufgabe ist es, Leistungen für die Peripherie zu erbringen. Sie lernen „nur“ von der Peripherie, da sie vom Markt isoliert agieren. Man kann es auch anders ausdrücken: Für die organisations-internen Dienstleister:innen des Zentrums ist die eigene Peripherie der Markt. Die Peripherie hat die Aufgabe, das Zentrum zu „ziehen“, zum Beispiel indem es das Rechnungswesen dazu bewegt, möglichst aktuelle und transparent nutzbare Zahlen über die Geschäftsentwicklung zugänglich zu machen.

Beim Nachdenken über Peripherie und Zentrum muss man mit Bedacht vorgehen, damit man die klassischen Rollen und die Zellstrukturdesign-Rollen nicht verwechselt. Eine Geschäftsführer:in ist nicht automatisch Zentrum und eine Vertriebler:in ist nicht selbstverständlich Peripherie. Bei der Abgrenzung von Peripherie und Zentrum geht es um Rollen, Aufgaben und Funktionen. Einzelne klassische Positionszuschreibungen, wie man sie auf Visitenkarten findet, sind damit nicht gemeint.



Geschäftsmodell formulieren	Peripherie-Zellen konzipieren	Zentrums-Zellen konzipieren	Zellen + Infrastruktur konstituieren	„Verträge“ + Vereinbarungen
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

## Zellstrukturdesign designen – Schritt für Schritt

Der Grundgedanke bei der Einführung des Zellstrukturdesigns ist: „von außen nach innen“. Lässt man sich von dieser Maxime leiten, dann ist es leichter, die komplexen externen Marktprozesse und -informationen als zentralen Ausgangspunkt für die Wertschöpfung in einer Organisation zu etablieren und gleichzeitig für eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen hin zur Peripherie zu sorgen. Bevor man sich jedoch mit der Zellstruktur beschäftigt, muss man eine klare Abgrenzung der Organisation nach außen vornehmen.

Zellstrukturdesign kann in fünf aufeinanderfolgenden Schritten etabliert werden. Beachten Sie, dass Sie diese Schritte nicht mechanisch nacheinander durchlaufen sollten. Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise ist im Sinne der Initiator:innen des Zellstrukturdesign-Ansatzes als Heuristik zu verstehen, nicht als mechanisches Phasenkonzept.

1. Formulieren Sie zuerst Ihr **Geschäftsmodell so klar und verständlich wie möglich**: Wer nicht weiß, was und warum er oder sie etwas macht, kann auch keine Zellstruktur dafür entwickeln! Erst wenn Ihre Organisation die eigene Geschäftstätigkeit schriftlich so formuliert hat, dass sie von allen Stakeholdern – egal ob

intern oder extern – leicht verstanden wird, ist die Grundlage für das Design der Zellen und der Gesamtstruktur geschaffen. Zellstrukturdesign kann Ihrem Geschäftsmodell am Markt zum Erfolg verhelfen, zum Beispiel indem Sie bessere Angebote entwickeln, die Ihnen gegenüber Ihren Wettbewerbern einen Vorteil verschaffen. Was Ihr Geschäftsmodell ausmacht und warum Sie Ihre Ziele verfolgen, müssen Sie zuerst klären. Wir empfehlen Ihnen, diesen Klärungsprozess auch dann (erneut) zu durchlaufen, wenn Sie eigentlich der Meinung sind, dass bereits alles klar ist. Nutzen Sie dafür am besten das Tool „Golden Circle“ sowie das „Digital Transformation Tool“ in diesem Handbuch.

2. **Peripherie-Zellen konzipieren:** Nach der Klärung des Geschäftsmodells können die marktnah agierenden Peripheriezellen entworfen werden. Wichtige Fragen sind jetzt: Welche Funktionen gehören in die Peripherie? Welche Rollen und Rollenkonstellationen sind zu berücksichtigen? Beachten Sie: In einer Zellstruktur hat jede Person mehrere, manchmal auch viele verschiedene Rollen. Trotzdem sollten Sie darauf achten, dass jede Person zuerst einer „Heimatzelle“, als die Zelle in der Organisation, zu der sie hauptsächlich gehört, zugeordnet wird.



3. **Zentrums-Zellen konzipieren:** Wenn Sie nach dem Motto vorgehen, „nur das wird Zentrums-Zelle, was trotz aller Anstrengungen nicht in die Peripherie passt“, dann sind Sie auf dem richtigen Weg. Im Zentrum findet man zwei Wertschöpfungsrollen: einerseits die Rollen, die für die Peripherie arbeiten, und andererseits die Rollen, die der Gesamtstruktur einer Organisation dienen, also zum Beispiel die Geschäftsführung. Zellen, die für die Peripherie arbeiten, nehmen eine dienende Haltung ein. Sie beherrschen oder kontrollieren die Peripherie nicht und sie treffen keine Entscheidungen für die Peripherie. Soll Zellstrukturdesign funktionieren, dann müssen Zentrums-Zellen ihre Dienstleistungen der Peripherie in Rechnung stellen. Ein interner Markt mit Verrechnungspreisen führt dazu, dass das Zentrum sich nicht – wie so oft in Organisationen zu beobachten – überwiegend mit sich selbst beschäftigt. Nur wenn die Zentrums-Zellen intern an die Peripherie „verkaufen“, erzielen sie Einnahmen für ihre eigene kalkulatorische Gewinn- und Verlustrechnung (G+V). Sie werden erstaunt sein, wie gut diese Vorgehensweise als Medizin gegen Verschwendung und Leerlauf wirkt. Zentrale Dienstleistungen, die der Peripherie angeboten werden können, sind beispielsweise „Compliance-relevante Aktivitäten“ der Geschäftsführung, des Rechnungswesens oder des Qualitätsmanagements (Zertifizierungen etc.). Auch „administrative Leistungen“ (Empfang, Personaladministration etc.) gehören genau wie die „Informationsversorgung“ (IT-Systemadministration, Berichtswesen etc.) klassischerweise in diesen Bereich. In sehr kleinen Organisationen oder Unternehmen reicht es meistens aus, wenn man alle zentralen Leistungen in ein bis drei kleine „Zentrums-Shops“ integriert. Ein „Orga-Shop“ könnte

beispielsweise alle Dienstleistungen erbringen, die die Peripherie braucht, um wirksam arbeiten zu können. Von der Putzhilfe bis zur CEO-Rolle können Sie in diesem Shop viele interne Dienste „anbieten“. Denken Sie darüber nach, wie sich die internen Dienste möglichst einfach und funktional organisieren lassen. Zu kleine Zellen mit zu engen Rollendefinitionen sind oft nicht dienlich, da sie zu monotonen, sich ständig wiederholenden Arbeiten führen. Wenn Sie ein unternehmerisch interessiertes und mitdenkendes Team wünschen, dann müssen Sie insbesondere im Zentrum abwechslungsreiche Tätigkeitsprofile schaffen.

4. **Konstituieren aller Zellen und der nötigen Infrastruktur:** Wenn die ersten drei Schritte – Geschäftsmodell, Peripherie- und Zentrums-Zellen – durchdacht sind, kann die Interaktion der Zellen starten. Jetzt kommt der Schritt vom Design der Zellstruktur zum Handeln der Zellstruktur in der operativen Praxis. Zellen beginnen sich zu konstituieren. Sie entwickeln jeweils ihre eigene Identität, die sie von anderen Zellen eindeutig abgrenzt. Die Zellen werden mit notwendigen Tools und Ressourcen ausgestattet, um selbstbestimmt ihre Leistungen erbringen zu können. Sie erstellen u. a. eine eigene kleine Gewinn- und Verlustrechnung, vereinbaren sinnvolle Kennzahlen zur Leistungsmessung und sorgen für ausreichende Transparenz ihrer Aktivitäten. In der aggregierten Form lassen sich aus diesen Informationen auch die Leistungen des gesamten Zellen-Netzwerkes, also Ihrer Organisation als Ganzes, ableiten.
5. **„Verträge“ und Vereinbarungen zwischen den Zellen:** Damit ist die Basis gelegt, um organisationsintern über Leistungen, Preise und auch die Feinjustierungen der Nahtstellen zwischen den Zellen zu „verhandeln“. Es gilt



dabei zu berücksichtigen, dass interne Märkte natürlich nicht wie echte Märkte funktionieren. Sie können dennoch sehr marktähnlich gestaltet werden. Wenn jede Zelle zu einem quasi autonomen Mini-Unternehmen innerhalb der gesamten Struktur der Organisation wird, dann sind andere Entscheidungsprozesse möglich als bei Top-down-Strukturen. Jede Peripherie-Zelle kann zum Beispiel eigenmächtig entscheiden, ob sie die benötigten Leistungen beim eigenen Zentrum oder extern am Markt nachfragt. Dienstleistungen des eigenen Zentrums, die zu teuer sind oder die niemand braucht, können von allen Beteiligten identifiziert werden.

Da sie in der G+V der Zentrumszellen keinen Wert (keinen internen Umsatz) schaffen, wird man sich zum Beispiel in einem „Orga-Shop“ sehr schnell darauf fokussieren, tatsächlich notwendige Dienste zu „wettbewerbsfähigen“ Verrechnungspreisen anzubieten. Damit das Zellstruktur-System seine volle Wirkung erzielen kann, müssen alle relevanten Zahlen und Finanzinformationen allen Zellen schnell, transparent und vergleichbar zugänglich gemacht werden. Das ist eine zwingende Voraussetzung für die Erfolgsmessung jeder einzelnen Zelle und im Aggregat für die Erfolgsmessung der gesamten Organisation.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG



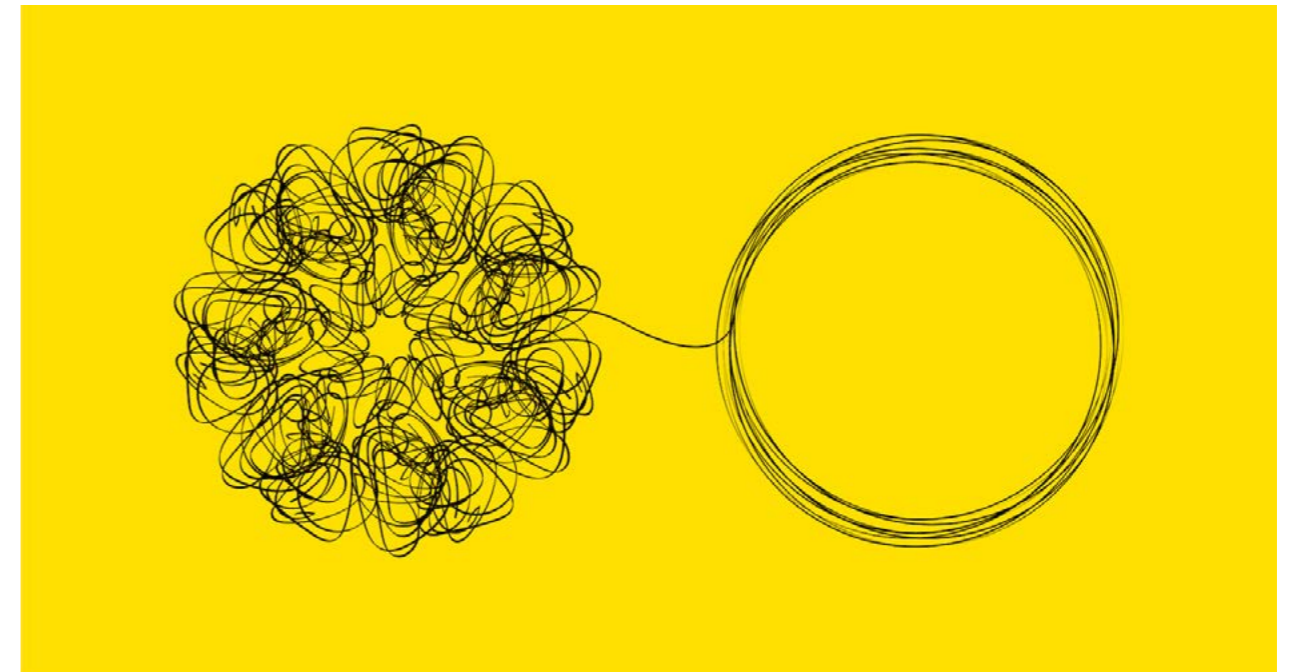
### Kommunikation ist alles

Zellstrukturdesign kann nur gelingen, wenn die Kommunikation in einer Organisation gut funktioniert. Dies ist wichtig zu betonen, da die Kommunikationsbeziehungen beim Zellstrukturdesign-Ansatz nicht im Zentrum stehen. Der Ansatz ist vielmehr auf die Wertschöpfung, also die Frage, wer in einer Organisation welche Werte schafft und wie diese Wertschöpfung organisiert ist, ausgerichtet. Für inklusive Leader mag es eine Selbstverständlichkeit sein, dass Kommunikation großgeschrieben wird. Menschen, die sich erst auf den Weg zur inklusiven Führungskraft machen, seien darauf hingewiesen, dass Zellstrukturdesign keine Wundertüte ist, die man nur auspacken muss und schon funktioniert alles wie von selbst. Zellstrukturdesign gibt eine strukturelle Grundidee vor, die jedoch individuell in jeder Organisation konkret ausgehandelt werden muss. Ohne passende Kommunikations-Tools und eine offene Kommunikationskultur funktioniert es nicht. In diesem Handbuch finden Sie diverse Kommunikations- und Entscheidungstools, die Sie parallel zur Einführung des Zellstrukturdesign-Ansatzes nutzen können.

### Digitale Transformation braucht Innovationen – Wer ist zuständig?

Innovation ist immer eine Rolle, für die das Zentrum zuständig ist. Warum ist das so? Das Neue hat nach dem Zellstrukturdesign-Konzept (noch) nichts mit Wertschöpfung zu tun, die am Markt dazu führt, dass Kund:innen Rechnungen bezahlen. Trotzdem ist es richtig, dass viele wichtige Grundlagen für neue Produkte und Dienstleistungen – in der Realität vielleicht

sogar die meisten – in der Peripherie „entdeckt“ werden, weil hier nah am Markt gearbeitet wird und Kund:innenwünsche und Probleme direkt erkannt werden. Also kann es durchaus sein, dass etwas Innovatives oder Neues zuerst von einer Peripherie-Zelle entdeckt und angeboten wird. Damit wir jedoch von echter Innovation sprechen können, muss das Zentrum den Innovations-Hut aufsetzen. Das ist in der Praxis weniger kompliziert als es theoretisch erscheinen mag. Jede:r in der Organisation kann mehrere Hüte aufsetzen. Darum sollten die Personen, die in der Peripherie neue Ideen oder Lösungen finden oder sogar schon erste Produkte, die nachweisen, dass Kund:innen bereit sind dafür zu bezahlen, immer als erstes in die Zelle integriert werden, die im Zentrum die Innovationen vorantreibt.



### Eine neue Sprache lernen

Wer Zellstrukturdesign einführen möchte, sollte sich die Mühe machen, die entsprechende Sprache bzw. die Begriffe des Zellstrukturdesigns zu erlernen. Im Kern geht es um ca. 50 grundlegende „Vokabeln“ dieser neuen „Sprache“, diese zu kennen und zu nutzen. Es geht darum, die Sprache der Top-down-Organisationsstrukturen bewusst hinter sich zu lassen – wir tauschen also alte Vokabeln gegen neue aus. Das ist gar nicht so einfach, denn mit der Sprache eines für alles verantwortlichen Managements sind wir von Kindesbeinen aufgewachsen. Familie, Schule, Berufsausbildung und ggf. ein Studium sind fest in der Top-down-Welt verankert. Es ist etwas Übung und ein bewusster Umgang mit Worten nötig, wenn man sich davon verabschieden möchte. Ein paar Beispiele verdeutlichen es. Es sollte von außen / innen und nicht (mehr) von oben / unten die Rede sein; von Businesszellen und nicht (mehr) Vertrieb; Dialog und nicht (mehr) Feedback; Rollen bzw. Rollenportfolio statt (bisher) Position, Stelle oder Job; vorbereiten statt (bisher) planen und last but not least Zellen und nicht (mehr) Abteilungen.

In der Praxis wird die alte Sprache noch lange weiter gesprochen, aufmerksame Leser:innen finden sie in vielen Teilen dieses Handbuchs. Wer sie entdeckt und dechiffriert, ist allerdings schon auf dem besten Weg, „Zellstrukturdesign“ zu sprechen und zu leben.





## RESSOURCEN

Zellstrukturdesign ist eine Open-Source-Sozialtechnologie von Niels Pfläging und Silke Hermann. Hier finden Sie weitere vertiefende Informationen:

<https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>

Leseempfehlung in Deutsch:

Eine gute Einführung in Zellstrukturdesign bietet „Pfläging, Nils; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen“.

Leseempfehlung in Englisch:

Eine gute und umfassende theoretische Herleitung inkl. Praxisbeispielen bietet: „Turn your Company outside-in!“ A white paper on Cell Structure Design:

<https://www.redforty2.com/cellstructuredesign/> (Präsentation).

## Workshops, Konferenzen und Meetings

Das spezifische Zellstrukturdesign einer Organisation wird von möglichst vielen, im besten Fall von allen in einer Organisation zusammen entwickelt (nicht geplant 😊). Führen Sie organisationsinterne Workshops durch, am besten eingebettet in den schrittweisen INCLUDE Prozess, wie er in Kapitel 4 dargestellt wird. Um den permanenten Austausch, das Lernen und die Vernetzung in einer Organisation zu gewährleisten, eignen sich Wissenskonzerte oder Communities of Interest / Practise / Problems etc. Mit wiederkehrenden Open Space Meetings, wie sie der INCLUDE Ansatz vorsieht, können Sie die Weiterentwicklung des Zellstrukturdesigns innerhalb der gesamten Organisation vorantreiben.

## Es ist niemals fertig! – oder eine Liebe zum „permanenten Beta“ entwickeln

Die Arbeit an dem spezifischen Zellstrukturdesign einer Organisation oder eines Unternehmens ist niemals beendet. Das Umfeld der Organisation ändert sich stetig. Neue Technologien fordern ggf. sogar das gesamte bisherige Geschäftsmodell heraus. Es muss also immer wieder konsequent geprüft, nachjustiert und verändert werden, damit die Zellstruktur der Wertschöpfung einer Organisation so gut wie möglich dienen kann. Wenn alle Beteiligten dies schon bei der Einführung des Zellstrukturdesigns verstehen, am besten jedoch zu 100 Prozent begrüßen, dann wird „permanentes Beta“, also das bewusste und absichtliche Leben mit dem „good enough for now“ zum Wettbewerbsvorteil und jede Nachbesserung der Organisationsstruktur zur Quelle neuer wichtiger Einsichten in das Funktionieren der eigenen Organisation sowie in die Chancen am Markt.

#Beta-Kodex

#Selbstorganisation

#Wertschöpfung

#Golden Circle

#Transparenz



# 05 Open Space für Organisationen

„Ohne Leidenschaft ist allen alles egal.  
Ohne Verantwortung geht nichts voran.“  
Harrison Owen



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie lösen ein dringendes und komplexes Problem, das für einen Großteil der Mitarbeiter:innen Ihrer Organisation relevant ist.
- Sie wissen, dass potenzielle Teilnehmende ein wirkliches Interesse an der Lösung eines Problems haben, und dass viele Personen mit unterschiedlichem Know-how etc. zusammenkommen. Sie erwarten, dass es bei den Diskussionen über die Lösung des Problems zu Konflikten kommen kann. Sie schaffen für diese Rahmenbedingungen ein angemessenes Diskussionsforum.
- Sie finden gemeinsam mit Ihrem Team die Lösung für eine Herausforderung und geben Verantwortung ab.
- Sie gehen aktiv damit um, dass Ihre Organisation zu langsam auf Herausforderungen reagiert.
- Sie sind der Meinung, dass Sie so wie bisher nicht weiter machen können. Sie wissen, dass sich an Ihrem Organisationsmodell grundsätzlich etwas ändern sollte und „packen die Sache an“.

## Aus der Praxis

Gabi und Thomas leiten gemeinsam als Geschäftsführung ein Beratungsunternehmen mit 18 Mitarbeiter:innen. Hinzu kommt, dass ihr Unternehmen mit vielen freien Berater:innen kooperiert. Trotz der überschaubaren Größe der Firma hat sich in den vergangenen Jahren eine gewisse Silomentalität eingeschlichen. Die Mitarbeiter:innen, die vor allem im operativen Beratungsbereich tätig sind, erwarten von den zwei Marketing- bzw. Vertriebsmitarbeiter:innen, dass diese ihnen neue Kunden vermitteln. Sie haben kein Interesse daran, diese Aufgabe selbst zu unterstützen, weil

sie sich ganz auf ihre inhaltliche Arbeit konzentrieren möchten.

Gleichzeitig geht der Beratungsbedarf im Kerngeschäftsfeld des Unternehmens tendenziell zurück. Wenn sich nicht schnell etwas ändert, stehen die Zeichen nach jahrelangem Wachstum und vielen erfolgreichen Jahren aktuell auf Sparen. Neue v. a. digitale Informationsprodukte wurden zwar schon mehrmals angedacht, aber da alle Beteiligten stark in ihre Tagesaktivitäten eingebunden sind, bleiben Ideen auf der Strecke. Schon länger heißt es bei Gesprächen unter den Mitarbeiter:innen oder auch im Austausch mit der Geschäftsführung: „Wir müssten dies oder das jetzt machen. Sonst kann es schwierig werden.“

Gabi erinnert sich daran, dass sie im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit für eine Flüchtlingsinitiative vor einigen Jahren an einer Open Space Konferenz teilgenommen hat. Sie weiß noch, wie produktiv diese Zusammenarbeit war, und dass die Arbeit der bis dahin rein privat organisierten Flüchtlingsinitiative danach einen regelrechten Professionalisierungsschub erfahren hat. Das müsste doch bei uns im Unternehmen auch möglich sein, denkt sie. Sie überzeugt Thomas, der zuerst sehr skeptisch ist, einen Versuch zu wagen. Sie engagieren eine erfahrene Open Space Begleiterin und beschäftigen sich auch persönlich mit den Anforderungen und Chancen des Open Space Formats. Nach zwei Monaten ist es so weit. Insgesamt 22 Personen treffen sich im Open Space und diskutieren zwei Tage das Thema: „Wachsen, nicht Sparen: Wir wollen wieder etwas Neues wagen!“ Neben fast allen Kolleg:innen nehmen auch sieben externe Berater:innen, mit denen das Unternehmen teilweise schon mehr als zehn Jahre zusammenarbeitet, teil. Thomas war der Meinung,





dass das Unternehmen von dem Erfahrungsschatz der externen Berater:innen besonders profitieren könnte. Er sollte Recht behalten. Die Idee einer externen Beraterin war es schließlich, die entscheidend zur Entwicklung eines neuen, mittlerweile sehr erfolgreichen Produktes beigetragen hat.

Rückblickend war diese Open Space Konferenz für Gabi, Thomas und das gesamte Team der Ausgangspunkt für einen längeren Organisationsentwicklungsprozess, der das Unternehmen zu mehr Selbstorganisation befähigt hat. Die Abteilung Beratung & Marketing wurde abgeschafft. Alle internen Berater:innen arbeiten jetzt aktiv bei der Kundenbetreuung mit, nicht zuletzt, weil sie dadurch auch einen Einfluss auf die Inhalte ihrer Tätigkeit haben.

## Im Überblick

Open Space ist de facto ein Synonym für Selbstorganisation. Mit diesem Veranstaltungsformat können Sie ein hohes Maß an Engagement für eine Sache erreichen. Das ist möglich, weil in einer Open Space Konferenz nur Menschen zusammenkommen, die das Thema der Veranstaltung als wichtig erachten. Darüber hinaus wird allen Teilnehmenden vermittelt, dass sie selbst dafür verantwortlich sind, im Verlauf der Open Space Konferenz etwas Sinnvolles zu lernen und beizutragen. Alle Teilnehmenden wissen, dass es auf sie persönlich ankommt, damit eine Open Space Veranstaltung zum Erfolg wird. Das führt dazu, dass Open Space Konferenzen produktiver und handlungsorientierter verlaufen als herkömmliche Veranstaltungsformate. Besonders geeignet ist Open Space in komplexen Situationen, zum Beispiel wenn eine neue Strategie oder ein neues Produkt entwickelt werden sollen, oder wenn verschiedene Umsetzungsschritte für eine neue Strategie festgelegt, koordiniert und in die Wege geleitet werden müssen.

## Die vier Prinzipien von Open Space für Organisationen

„Diejenigen, die da sind, sind genau die Richtigen.“

„Was auch immer geschieht: Es ist das Einzige, was geschehen konnte.“

„Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.“

„Vorbei ist vorbei. Nicht vorbei ist nicht vorbei.“

„Augen auf, mit Überraschungen ist zu rechnen!“

## ANLEITUNG

### Grundlagen

Es gibt einige Voraussetzungen, damit Open Space funktioniert. Das bedeutet, wenn die folgenden Aspekte nicht zutreffen, dann sollten Sie sich gut überlegen, ob Open Space die richtige Vorgehensweise ist.

### Wichtiges Thema

Das Thema einer Open Space Konferenz ist von entscheidender Bedeutung. Es muss die Teilnehmenden ansprechen und so formuliert werden, dass deutlich wird, dass eine wichtige und spannende Fragestellung sowie eine grundsätzliche bzw. komplexe Herausforderung diskutiert und gelöst werden sollen. Achten Sie darauf, den Titel der Konferenz so zu wählen, dass alle verstehen, worum es geht. Das Thema muss konkret sein. Gleich-

zeitig kommt es darauf an, ausreichend Spielraum für einen ergebnisoffenen Gedanken- und Ideenaustausch zu lassen.

### Möglichst heterogene Gruppe

Sie möchten, dass an Ihrer Open Space Veranstaltung alle Personen teilnehmen, die Sie zur Lösung des Ausgangsproblems brauchen. Am besten sind Gruppen, die im Hinblick auf das Thema und die Akteure möglichst viele unterschiedliche Kompe-





tenzen und Sichtweisen bündeln. Die Zahl der Teilnehmenden ist beim Open Space nach oben völlig offen. Wenn in Ihrer Organisation weniger als 20 Personen zusammenarbeiten, dann können Sie überlegen, ob Sie Kund:innen, Lieferanten, Berater:innen oder auch Vertreter:innen Ihres Berufsverbandes einladen möchten. Bei kleineren Gruppen ist zwangsläufig die Vielfalt etwas geringer. Das heißt nicht, dass man nicht trotzdem nach den Open Space Prinzipien arbeiten kann.

### Freiwillige Teilnahme

Die Menschen, die zu Ihrem Open Space kommen, sollten zu 100 Prozent freiwillig teilnehmen. Selbstorganisation, die freiwillige Übernahme von Verantwortung und das Engagement für eine Sache oder Idee kann man nicht per Arbeitsvertrag oder Anweisung erreichen. Die Menschen, die kommen, sollten dabei sein, weil sie es wollen. Wenn die Teilnahme vorgeschrieben wird, kann sich das destruktiv auf die Veranstaltung auswirken.

### Unbekannte Lösung

Open Space ist dann Zeitverschwendung, wenn klar ist, was geschehen muss. Dagegen ist die Methode gut geeignet, wenn niemand im Raum die Lösung kennt. Open Space eignet sich nicht, um zum Beispiel die Akzep-

tanz für eine von einer Organisationsleitung vorab beschlossene Strategieänderung in der Organisation zu erhöhen. Pseudo Open Space Events sind zum Scheitern verurteilt, weil die Teilnehmenden merken, dass sie manipuliert werden.

### Konflikte sind wahrscheinlich

Ohne Konflikte, Auseinandersetzungen oder auch Streit kein Fortschritt. Ein komplexes Thema provoziert automatisch unterschiedliche Sichtweisen, die im Open Space verhandelt und analysiert werden können. Je heterogener die Zusammensetzung der Gruppe, desto wahrscheinlicher sind Konflikte. Das ist gut.

### Es ist dringend

Das Thema sollte möglichst vielen Teilnehmenden unter den Nägeln brennen. Von Vorteil ist es, wenn alle denken, dass die Lösung am besten gestern schon da gewesen wäre.

### Raum muss passen

Ausreichend Platz ist notwendig, damit sich alle frei bewegen können. Alle Teilnehmenden müssen die Möglichkeit haben, sich in einem Raum im Kreis zusammensetzen. Es ist nicht

viel mehr notwendig als ausreichend Stühle, eine große Wand (meist mehrere Pinnwände) und Papier und Stifte. Tische stören und werden weggeräumt. Wenn der Hauptraum, in dem sich alle treffen, zusätzlich ausreichend Platz für Arbeitsgruppen bietet, ist das gut. Ansonsten können Sie diese zusätzlichen Break-Out-Räume an anderen gut erreichbaren Orten schaffen. Bei Gruppen von ca. 50 Personen werden 4 bis 6 separate Arbeitsbereiche für Arbeitsgruppenphasen benötigt.

### Ausreichend Zeit

Für grundlegende Entwicklungsprozesse sollten Sie sich im Open Space möglichst zwei, ggf. auch drei Tage Zeit nehmen. Das ermöglicht eine tiefergehende Problemanalyse, gibt allen Beteiligten die Chance, in Ruhe die Erlebnisse des Tages zu reflektieren und bietet ausreichend Zeit für eine Handlungsplanung mit möglichst konkreten Schlussfolgerungen. Neben der Länge der Veranstaltung ist die „Unversehrtheit“ der Zeit im Open Space entscheidend. Präsentationen, zum Beispiel von Leitungsmitgliedern oder externen Expert:innen bzw. alle Arten von Unterbrechungen, die nicht zum Open Space Prozess gehören, gefährden den Erfolg der Veranstaltung. Dies kann vorher oder nachher geschehen.

### Rollen

Bei einer Open Space Konferenz unterscheidet man vier Rollen. Diese Personen haben klare Aufgaben und tragen alle dazu bei, dass die Veranstaltung zu einem Erfolg wird:

- **Veranstalter:in / Sponsor:in:** Die Veranstalter:in bzw. Sponsor:in einer Open Space Konferenz hat die formelle Befugnis, den Open Space zu autorisieren. In der Regel ist dies eine verantwortliche Führungskraft, zum Beispiel die Geschäftsführer:in einer Organisation. Beim Open Space tritt die Veranstalter:in / Sponsor:in schnell in den Hinter-

grund. Nachdem er oder sie dem Facilitator die Verantwortung für die Durchführung des Open Space übergeben hat, reiht sich die Veranstalter:in bzw. Sponsor:in in die Gruppe der Teilnehmenden ein und nimmt am Open Space teil.

- **Facilitator:** Die Aufgabe des Facilitators ist es, den Open Space von Anfang bis Ende zu begleiten. Dazu sind zwei Dinge notwendig: Erstens die Autorität zur Durchführung der Veranstaltung, die ihm oder ihr von der Veranstalter:in bzw. Sponsor:in übergeben wird, und zweitens das Know-how, wie man den notwendigen Raum für Selbstorganisation öffnet und dafür sorgt, dass die Grundlagen für einen funktionierenden Open Space für die gesamte Dauer der Veranstaltung erhalten bleiben. In der Open Space Terminologie spricht man davon, „den Raum offen zu halten“. Die Hauptverantwortung für das Gelingen des Open Space überträgt der Facilitator gleich zu Beginn an die Teilnehmenden.
- **Teilnehmende:** Die Teilnehmenden übernehmen im Open Space sehr schnell die Hauptrolle. Sie bestimmen selbst, an welchen Arbeitsgruppen sie teilnehmen, welche Informationen sie mit wem teilen und was sie wann im Verlauf der Veranstaltung diskutieren bzw. bearbeiten. Niemand kontrolliert, was sie wann machen. Wenn sich Teilnehmende dazu entscheiden, eine Arbeitsgruppensitzung einzuberufen, dann übernehmen sie für diese Sitzung die Verantwortung.
- **Teilnehmende als Arbeitsgruppen-Begleiter:in:** Jede:r Teilnehmende hat die Möglichkeit, zu Beginn des Open Space und in seinem weiteren Verlauf Arbeitsgruppen zu initiieren. Sie übernehmen damit auch die Aufgabe, in ihrer Arbeitsgruppe Beiträge von allen Teilnehmenden zuzulassen und stellen sicher, dass die Ergebnisse dieser Sitzung für alle Open Space Teilnehmenden dokumentiert werden.



## Umsetzung / Ablauf

Beim Open Space geht es darum, die Kräfte der Selbstorganisation zur Entfaltung zu bringen. Das bedarf einer durchdachten Vorbereitung und kann nach einem bereits in vielen tausend Open Space Veranstaltungen erprobten Muster umgesetzt werden.

## Vorbereitung (Planung bzw. Planungstreffen)

Die Planung eines Open Space übernehmen eine oder mehrere Personen. Wenn ein externer Facilitator eingesetzt wird, dann sollte diese:r bereits an der Planungsphase beteiligt werden. Professionelle Open Space Begleiter:innen moderieren auch den Planungsprozess. Die Hauptaufgabe in der Planungsphase ist, ein gutes Thema für die Open Space Veranstaltung zu definieren. Es sollten mehrere Personen aus der Organisation, zum Beispiel im Rahmen eines Vorbereitungsworkshops, beteiligt werden, um eine gewisse Heterogenität zu repräsentieren und verschiedene Sichtweisen zu Wort kommen zu lassen. Das Thema des Open Space sollte mindestens vier Wochen vor der Veranstaltung bekannt sein. Dann bleibt einerseits für alle an der Vorbereitung Beteiligten und insbesondere für die Sponsor:in bzw. Veranstalter:in ausreichend Zeit, für die Teilnahme am Open Space zu werben. Andererseits können die potenziellen Teilnehmenden in Ruhe entscheiden, ob sie beim Open Space dabei sein möchten.

## Einladung

In der schriftlichen Einladung zum Open Space sollten Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Warum ist das Thema des Meetings für Ihre Organisation bzw. Ihr Unternehmen wichtig?
- Die Einladung zeigt die Dringlichkeit Ihres Anliegens, zum Beispiel indem Sie folgende Formulierungen nutzen: „Im

Geschäftsbereich XYZ läuft es schlecht und darum sollten wir ...“ oder „Jetzt müssen wir uns mit dem Thema XYZ beschäftigen, um diese technologische Neuerung zu nutzen.“ etc.

- Sie stellen die notwendigen Informationen zur Open Space Methode zur Verfügung.
- Sie geben Informationen zum Ort und Zeitraum der Veranstaltung.
- Sie geben allen Eingeladenen ausreichend Zeit um zu entscheiden, ob sie dabei sein möchten. Alle Interessierten bestätigen schriftlich ihre Teilnahme.
- Sie sagen eindeutig, dass die Teilnahme zu 100 Prozent freiwillig ist. Wer nicht dabei sein möchte, kann stattdessen seinen normalen Aufgaben nachgehen.
- Die Einladung wird von Ihnen persönlich unterschrieben und versendet.
- Nach Versand der Einladung nutzen Sie alle Ihnen möglichen Kanäle, um auf die Open Space Veranstaltung aufmerksam zu machen. Machen Sie das Meeting zum organisationsinternen Diskussionsstoff, über den gesprochen wird. Nutzen Sie die Interaktionen mit Ihrem Team, um das anstehende Meeting zu thematisieren.

## Open Space Veranstaltung

Bei der Durchführung eines Open Space lassen sich die folgenden Phasen unterscheiden:

- **Eröffnung:** Bei der Eröffnung sitzen alle Teilnehmenden in einem Kreis – je nach Anzahl der Teilnehmenden können auch mehrere konzentrische Stuhlreihen aufgebaut werden. In der Mitte des Kreises werden i. d. R. einige Arbeitsmaterialien für das Agenda-Setting der Konferenz bereitgelegt. Ansonsten ist der Kreisinnenraum leer. Die Veranstalter:in bzw. Sponsor:in begrüßt alle und nennt kurz den Anlass für die Open Space Veranstaltung. Je kürzer und prägnanter desto besser. Danach führt der Facilitator in ca. 15 bis 20 Minuten in das Open Space

Verfahren ein. Damit erhalten alle Teilnehmenden die notwendigen Informationen, um sich sicher und selbstbestimmt im Open Space zu bewegen.

- **Agenda-Setting:** Eine Konferenz ohne eine zuvor im Detail ausgearbeitete Agenda ist für die meisten Menschen befremdlich. Wie kann das funktionieren? Beim Open Space ruft der Facilitator zum Ende seiner Einführung alle Teilnehmenden auf, ihre persönlichen Anliegen oder Ideen im Hinblick auf das Thema der Open Space Veranstaltung zu nennen. Diese Anliegen bzw. Ideen werden jeweils zum Gegenstand einer Arbeitsgruppensession, die im Verlauf des Open Space durchgeführt wird. Alle Anliegen der Teilnehmenden werden an einer Agenda-Wand, die aus mehreren Pinnwänden besteht, so platziert, dass allen klar ist, wann und wo man sich zu diesem Thema trifft. Bei beispielsweise 20 Open Space Teilnehmenden können Sie mit 12 bis 16 verschiedenen Arbeitsgruppenthemen rechnen.
- **Marktplatz:** Sind alle Anliegen bzw. Arbeitsgruppenthemen gesammelt, eröffnet der Facilitator den Marktplatz. Dies ist auch der Zeitpunkt, an dem der Facilitator aus dem Mittelpunkt zurücktritt und die Verantwortung für das Gelingen und die Ergebnisse zu 100 Prozent in die Hände der Teilnehmenden legt. Der Facilitator wird für die meisten Teilnehmenden erst wieder zum Abschluss des Open Space sichtbar in Erscheinung treten. In der Marktplatz-Phase geschieht folgendes: Die Teilnehmenden gehen zur Agenda-Wand, an der jetzt alle Themen und Arbeitstermine übersichtlich dokumentiert sind. Sie schauen sich die verschiedenen Themen noch einmal genau an und entscheiden, welche Sessions für sie von besonderem Interesse sind. Die Teilnehmenden haben jetzt die Möglichkeit, die Planung untereinander noch einmal abzustimmen und zu optimieren. Es kann zum Beispiel sein, dass eine Person an zwei parallel geplanten Sessions







teilnehmen möchte und darum versucht, in Absprache mit der oder dem Verantwortlichen einer Session einen Termin zu verlegen. Außerdem entstehen fast automatisch die ersten inhaltlichen Diskussionen. Das führt dazu, dass Teilnehmende ggf. weitere neue Themen der Agenda hinzufügen. Diese Möglichkeit haben alle Teilnehmenden im gesamten Verlauf der Open Space Veranstaltung. Die Agenda-Wand wird darum auch zu einem immer wieder angesteuerten Anlauf- und Treffpunkt für die Teilnehmenden.

- **Open Space Arbeitsgruppen:** Die meiste Zeit des Open Space verbringen die Teilnehmenden von nun an in den Arbeitsgruppen. In den einzelnen Arbeitsbereichen, die für diese Sessions vorbereitet wurden, finden sie eine Pinnwand, Karten, Stifte und Stühle, die im Halbkreis um die Pinnwand angeordnet sind. Die Teilnehmer:in, die das Thema der Session vorgeschlagen hat, erläutert kurz zu Beginn einer Arbeitsphase, die i. d. R. zwischen 45 und 60 Minuten dauert, was der Hintergrund bzw. der geplante Inhalt

der Session ist. Danach begleitet er bzw. sie die Diskussion. Wichtig ist, dass der Diskussionsverlauf sowie die Ergebnisse schriftlich so dokumentiert werden, dass sie von allen, die nicht an dieser Gruppensession teilgenommen haben, ebenfalls genutzt werden können. Zu diesem Zweck werden Dokumentationsblätter vorbereitet, auf denen entweder handschriftlich oder online die wichtigsten Informationen erfasst werden.

- **Pausen:** Open Space ist aus der Beobachtung entstanden, dass bei vielen Konferenzen die wirklich interessanten Gespräche häufig in den Pausen stattfinden. Also dann, wenn sich Menschen frei bewegen und mit ihrem Gegenüber genau das besprechen, was sie interessiert. Der Freiraum, der im Open Space erzeugt wird, hat das Ziel, diese Pausenerfahrung zum Kernerlebnis der gesamten Veranstaltung zu machen. Das ist ein wesentlicher Grund dafür, dass die meisten Teilnehmenden von Open Space Veranstaltungen diese Form der Kooperation als besonders energiegeladend und

spannend erleben. Was passiert nun mit den Pausen, denn für ein gutes Essen, einen Kaffee oder einen kurzen Spaziergang sollte Zeit sein? Ganz einfach: Stellen Sie leichte Verpflegung und Getränke über den ganzen Tag ausreichend zur Verfügung, ggf. in der Mittagszeit über mehrere Stunden ein etwas erweitertes Buffet. Die Teilnehmenden organisieren sich ihre Pausen so, wie sie es brauchen.

- **Ergebnisse und Handlungsplanung:** Nach Abschluss aller Arbeitsgruppenphasen versammelt sich die ganze Gruppe wieder im Kreis im Hauptraum, wo alles begonnen hat. Der Facilitator fordert alle auf, sich Zeit zu nehmen und die gesammelten Ergebnisse zu studieren. Dafür wurden die in den einzelnen Sessions erstellten Dokumentationen übersichtlich für alle Teilnehmenden an einer Dokumentations-Wand angebracht. Die dort präsentierten Dokumentations-Blätter können von allen Teilnehmenden ergänzt werden, zum Beispiel mit weiteren Ideen, Tipps oder Anmerkungen. So haben auch Personen, die bei einzelnen Sessions nicht dabei waren, die Möglichkeit, zusätzlichen wertvollen Input zu geben. Der Facilitator wird zum Ende dieser Lesephase alle Teilnehmenden bitten, sich wieder in den Kreis zu setzen und die Handlungsplanung beginnen. Alle Teilnehmenden haben jetzt – auf der Basis der im Open Space gemachten Erfahrungen – die Möglichkeit, eigene Vorhaben für die Zeit nach dem Open Space zu starten. Die Frage an sie lautet: Was wollen Sie nach der Veranstaltung in die Hand nehmen? Jede:r, der bzw. die ein Vorhaben startet, hat die Möglichkeit, dies kurz vorzustellen und sich für die Arbeit aus dem Kreis der Open Space Teilnehmenden Mitstreiter:innen zu suchen. Die Verabredungen für die einzelnen Initiativen, die aus dem Open Space entstehen, werden ebenfalls dokumentiert. Es finden noch vor Ort erste konkrete Absprachen statt, wann und wo die gemeinsame Arbeit startet.

- **Abschluss:** Beim Abschluss einer Open Space Konferenz liegt der Fokus auf den Teilnehmenden. Die Arbeit ist erledigt und alle wissen, wie es ab morgen inhaltlich weitergeht. Der Facilitator gibt den Teilnehmenden, die es möchten, die Gelegenheit, ihre persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse im Open Space mit den anderen Anwesenden zu teilen. Wenn alle die Gelegenheit hatten, ihre Eindrücke und das, was ihnen wichtig ist, zu sagen, ist der Open Space beendet. Ein besonderes Highlight ist, wenn Sie allen Teilnehmenden zum Abschluss sofort die gesamte Tagungsdokumentation entweder als Ausdruck oder als PDF mitgeben können. Das lässt sich leicht organisieren und führt dazu, dass die Teilnehmenden alle wesentlichen Informationen für ihr weiteres Vorgehen sofort zur Hand haben.
- **Optional:** Morgen- und Abendnachrichten, Feier: Bei mehrtägigen Open Space Veranstaltungen kann der Facilitator jeweils am Morgen und am Abend kurze Treffen der gesamten Gruppe ansetzen, um wichtige Fakten, zum Beispiel neue Workshopthemen, die einzelne Teilnehmende hinzugefügt haben, zu kommunizieren oder um nach einem langen Tag im Open Space die Geschichten des Tages zu erzählen. Wichtig: Nur Fakten und Erlebnisse werden berichtet. Das Plenum ist kein Forum für Diskussionen. Wenn Zeit, Raum und Ressourcen vorhanden sind, dann kann der Open Space mit einer kleinen Feier beendet werden. Etwas Musiktechnik, ein paar Instrumente oder Spiele, die in einer Ecke platziert werden, sowie Verpflegung bzw. Getränke als Rahmen reichen völlig aus, damit ein gemeinsamer zwangloser und persönlicher Abschluss seinen selbstorganisierten Lauf nehmen kann.



## Struktur

Die Selbstorganisation im Open Space basiert auf einer Struktur, die es ermöglicht, dass aus Chaos und Durcheinander, möglichen Konflikten, vielen verschiedenen Meinungen, Ideen und manchmal auch ziellosen Diskussionen produktives Handeln und (neue) Ordnung entstehen kann. Dafür müssen alle Teilnehmenden sich darauf einlassen, ihr Verhalten auf vier Prinzipien, ein „Gesetz“, zwei sogenannte Erscheinungen und eine wichtige Ermahnung, zu fokussieren.

### Die vier Prinzipien

- **„Diejenigen, die da sind, sind genau die Richtigen“:** Es ist egal, wer keine Zeit oder kein Interesse hatte, dabei zu sein. Als Teilnehmer:in konzentriere ich mich nur auf den Austausch mit denen, die gekommen sind und verschwende keine Energie auf Personen, die nicht dabei sein können oder wollen.
- **„Was auch immer geschieht: Es ist das Einzige, was geschehen konnte“:** Alles was geschehen könnte, sollte oder müsste, ist unbedeutend. Nur das, was tatsächlich passiert, ist relevant und darauf konzentriere ich mein Engagement im Open Space.
- **„Es fängt an, wenn die Zeit reif ist“:** Innovationen, Ideen und Kreativität richten sich nicht nach Uhrzeiten. Das Neue kann man in der Regel nicht planen. Man muss es „entdecken“. Dazu ist Geduld und Beharrlichkeit notwendig. Lassen Sie sich im Open Space auch darauf ein, dass ggf. über längere Zeit nichts passiert.
- **„Vorbei ist vorbei. Nicht vorbei ist nicht vorbei“:** Ich bin für meine Zeit im Open Space selbst verantwortlich. Wenn in einer Arbeitsgruppe nach der Hälfte der geplanten Zeit alles gesagt wurde, dann sollte man die Session beenden. Auch umgekehrt gilt: Wenn es nach 60 Minuten in einer Arbeitsgruppe erst richtig spannend wird, dann sollte man sich sofort verabreden, um die Arbeit fortzusetzen.

Das **„Gesetz der zwei Füße“** lautet: Wenn Sie sich zu irgendeiner Zeit im Open Space in einer Situation befinden, in der Sie nichts lernen oder beitragen können, dann nutzen Sie Ihre zwei Füße und gehen an einen Ort, an dem es für Sie besser ist. Das hat einen sehr schönen Nebeneffekt: Alle Vielredner:innen, Besserwisser:innen und Alleskönner:innen verstummen meist schnell, wenn sie merken, dass Teilnehmende sich woanders hinbewegen.

### Zwei „Erscheinungen“

- **„Hummeln“:** „Hummeln“ entstehen im Open Space, wenn alle das „Gesetz der zwei Füße“ beherzigen. Teilnehmende bewegen sich zwischen einzelnen Arbeitsgruppen frei hin und her. Sie übernehmen damit analog zu ihrer Namensgeberin aus der Natur eine wichtige Aufgabe: Sie befruchten verschiedene Gruppen mit ihren Einsichten, Fragen oder Ideen.
- **„Schmetterlinge“:** Diese Open Space-„Tierchen“ sind wie ihre natürlichen Vorbilder: Sie sind schön. Um schön zu sein, muss man nicht viel tun. „Schmetterlinge“ im Open Space sind Personen, die gerade nicht genau wissen, wo sie hinsollen oder einfach nur an einem nicht organisierten Ort verweilen möchten. Man trifft sie am Buffet oder draußen vor der Tür in der Sonne. Damit bieten sie Raum für ungeplante Diskussionen und neue Erkenntnisse, die unter Umständen im Rückblick den Verlauf der gesamten Veranstaltung beeinflusst haben. Dafür sind die „Schmetterlinge“ wichtig. Die Systemtheorie hat einen Namen für sie, der allerdings nicht so schön ist wie „Schmetterlinge“: Zentren der Inaktivität.

Die **„Ermahnung“:** **„Augen auf, mit Überraschungen ist zu rechnen!“**. Diese Ermahnung will uns daran erinnern, dass wir, wenn wir in den Open Space mit vorgefassten, unverrückbaren Meinungen oder Vorstellungen gehen, wenig Platz für Neues haben. Lassen Sie Ihre alten Wahrheiten für die Dauer des Open Space zu Hause. Dann gibt es Platz für überraschende Erkenntnisse und neue spannende Kontakte.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Die Rolle des Facilitators

Open Space ist einfach aber nicht leicht. Diesen Satz hören Sie vor allem von erfahrenen Open Space Begleiter:innen. Obwohl man im Verlauf eines Open Space den Facilitator manchmal dabei trifft, wie er bzw. sie Stühle wieder zurechtrückt oder das Geschirr wegräumt, sollte man sich nicht täuschen. Das ist Teil der Übung und gibt dem Facilitator gleichzeitig immer die Gelegenheit, zu beobachten, inwieweit die Regeln des Open Space von allen beachtet werden.

Open Space erzeugt eine beabsichtigte Spannung zwischen völlig selbstorganisierter Offenheit auf der einen Seite und dem Anspruch, ein konkretes für eine Organisation oder ein Unternehmen sehr wichtiges, manchmal sogar existenzielles Thema zielorientiert voranzubringen. Diese Spannung muss insbesondere der Facilitator stellvertretend für alle Beteiligten auffangen und zum Beispiel dann intervenieren, wenn jemand aus dem Kreis der Teilnehmenden „die Nerven verliert“, weil ihm die gesamte Veranstaltung scheinbar zu unstrukturiert verläuft. Ein Open Space Facilitator muss in der Lage sein, sowohl positives Feedback („Ich habe noch nie so produktiv mit meinen Kolleg:innen zusammengearbeitet!“) als auch negatives Feedback („Das ist ja einfach verdientes Geld! Was machen Sie eigentlich, außer hier herumstehen?“) zu verarbeiten und sollte dabei niemals den Fokus auf das „Offenhalten des Raumes“ während des Open Space verlieren. Nur so funktioniert Open Space und insbesondere erfahrene Begleiter:innen, die bereits mehrere Open Space

Konferenzen begleitet haben, wissen das. Sie nutzen beispielsweise im richtigen Moment ihre Autorität und sorgen dafür, dass die Bedingungen für die Selbstorganisation der ganzen Gruppe erhalten bleiben. Versierte Open Space Begleiter:innen verfügen über sehr gute Menschenkenntnisse und sind in der Lage, mit unterschiedlichen Emotionen produktiv umzugehen.

Kann man einen Open Space auch mit einer organisationsinternen Begleiter:in durchführen? Im Prinzip ist das möglich, da die Open Space Methode leicht zu verstehen und umzusetzen ist. Wenn Sie ein besonders wichtiges Thema behandeln, zum Beispiel eine umfassende Neustrukturierung Ihrer Organisation, dann lassen Sie sich zu Beginn besser von einem externen Facilitator unterstützen. Wenn Sie Open Space langfristig intern einsetzen möchten, schulen Sie mehrere Mitglieder Ihrer Organisation in dieser Methode. Bei den ersten noch extern begleiteten Open Space Konferenzen kann man sich viel anschauen, so dass die spätere Fortführung mit internen Kolleg:innen nicht schwierig ist.

In keinem Fall sollte ein Open Space von einer Führungskraft selbst moderiert werden, selbst dann nicht, wenn diese Führungskraft die Methode bereits gut kennt. Die formale Führungsriege einer Organisation und auch die Beschäftigten haben immer dann am meisten von einer Open Space Veranstaltung, wenn die formalen Führungskräfte als normale Teilnehmende am Open Space partizipieren. Von Führungskräften, die dies beherzigen, kommen dann beispielweise Kommentare wie dieser: „Das ist heute fast





wie Urlaub für mich. Und trotzdem passiert überall so viel“.

## Was sollen Führungskräfte im Open Space tun?

In Organisationen, in denen Selbstorganisation bisher wenig oder nicht praktiziert wird, ist es wichtig, dass die verantwortlichen Führungskräfte das Format der Veranstaltung offensiv unterstützen und beispielweise aktiv und auf Augenhöhe mit Mitarbeiter:innen, Praktikant:innen, Auszubildenden und allen anderen Teilnehmenden kommunizieren. Seien Sie versichert: Das Verhalten der Führungskräfte wird von allen Teilnehmenden genau beobachtet. Dabei ist es für die Führungskräfte alles andere als leicht, Verantwortung abzugeben und sich wie alle anderen in die Gruppe der Teilnehmenden einzureihen. Den größten Teil ihres beruflichen Lebens in verantwortlichen Positionen sind sie es schließlich gewohnt, die Führung zu übernehmen und zu entscheiden, wo es lang gehen soll.

Hinzu kommt, dass insbesondere die verantwortlichen Führungskräfte die Skepsis, die zumindest unterschwellig gegenüber der neuen Open Space Methode im Raum

vorhanden ist, genau wahrnehmen. Sie sind oft selbst nicht sicher, ob es funktioniert. Es kann auch nicht anders sein. Wir haben als Menschen in den uns am meisten prägenden Strukturen (Familie, Schule, Ausbildung, Beruf) nur selten erlebt, dass etwas ohne Oben und Unten abläuft. Warum sollten wir freimütig glauben, dass dies in der Open Space Situation anders ist. Die meisten Menschen können sich eine hierarchiefreiere Welt nicht vorstellen. Es ist geschichtlich noch nicht lange her, da galt Vergleichbares in der Ständegesellschaft des Mittelalters für die feudale Gesellschaftsordnung: Es war für unsere Vorfahren nicht vorstellbar, dass man in seinem Leben den engen Rahmen des eigenen Standes verlassen konnte. Vieles, was kurzfristig unmöglich erscheint, wird mittel- und langfristig zur neuen Normalität. Im Verlauf von zwei Tagen Open Space Konferenz können deshalb auch nur die Grundlagen für einen tatsächlichen Veränderungsprozess gelegt werden. Im Verlauf eines halben Jahres nach der Konferenz kann dann sehr viel mehr geschehen.

## Wann ist Open Space nicht geeignet?

Open Space ist in den folgenden Situationen nicht die richtige Methode:

- Wenn die Organisationsleitung die Umsetzung der Ergebnisse voraussichtlich blockieren wird.
- Wenn die Organisationsleitung nicht wirklich an einer Beteiligung der eingeladenen Teilnehmenden interessiert ist und den Open Space durchführt, um eine Offenheit zu signalisieren, zu der man (noch) nicht bereit ist.
- Wenn der Open Space hauptsächlich als Motivationsevent für die Belegschaft veranstaltet wird.
- Wenn bereits vordefinierte Ziele und Strategien in der Schublade liegen, und der Open Space nur als Plattform für die Kommunikation dieser Inhalte veranstaltet wird.
- Wenn „nur“ Informationen vermittelt werden sollen.
- Wenn es grundsätzliche bzw. schwerwiegende Konflikte in einer Organisation gibt. Open Space kann mit Konflikten umgehen, ist aber keine Mediationsmethode.
- Wenn allen klar ist, was als nächstes geschehen muss bzw. was die beste Lösung ist. Oder anders formuliert in Situationen wie dieser: „Wenn der Wasserhahn tropft, dann rufen wir einen Klempner“.

## In welchen Fällen ist Open Space besonders geeignet?

Besonders geeignet ist Open Space in komplexen Situationen, in denen das Know-how von möglichst vielen Personen von Vorteil ist. Das gilt insbesondere, wenn eine neue Strategie oder ein neues Produkt entwickelt werden sollen. Ebenso geeignet ist das Open Space Format, wenn verschiedene Umsetzungsschritte beispielsweise für eine neu definierte Strategie festgelegt,

koordiniert und in die Wege geleitet werden müssen.

## Warum ein Kreis? Muss das sein?

Ja, der Kreis ist wichtig. Beachten Sie: Wichtige Dinge finden im Kreis statt, und es heißt nicht zufällig „Freundeskreis“. Der Kreis symbolisiert wie kein anderes Open Space Element die Abwesenheit von Oben und Unten. Im Kreis sind wir alle gleich und können alle Beteiligten gut hören und sehen.

## Keep it simple, stupid!

Machen Sie es nicht komplizierter als nötig! Generell gilt, auf das Wesentliche zu achten! Sie brauchen einen passenden Raum, ausreichend Zeit, ein spannendes Thema, die richtigen Personen und gute Verpflegung. Alles weitere passiert von selbst. Viel Technik ist für einen Open Space nicht notwendig. Ausnahme: Sie organisieren einen Open Space im Onlineformat, was mit vorhandenen technischen Möglichkeiten (schnelles Internet und passende Konferenz- bzw. Kooperationssoftware) ebenfalls ein sinnvolles Veranstaltungs- und Organisationsentwicklungsformat sein kann.

## Open Space im Arbeitsalltag – geht das?

Wenn Sie eine gewisse Zeit erfolgreich mit der Open Space Methode experimentiert haben, dann sollten Sie sich überlegen, ob Sie die Open Space Prinzipien in Ihren Arbeitsalltag integrieren. Open Space jeden Tag ist möglich. Beschreiten Sie diesen Weg Schritt für Schritt. Es kommt dabei insbesondere auf die Haltung aller Beteiligten an: Führungskräfte sollten beispielsweise üben, nur noch das absolut Notwendige selbst zu tun. Das gibt automatisch allen anderen in Ihrer Organisation mehr Raum für die Übernahme von Verantwortung. Mit Überraschungen ist in jedem Fall zu rechnen!





## RESSOURCEN

Open Space wurde von Harrison Owen „entdeckt“. Das Verfahren ist frei zugänglich.

Empfehlungen in Deutsch:

Einführung: „Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!“:

<https://www.boscop.org/data/user/PDF-Dokumente/open-space-de.pdf>

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Hermann, Silke; Pfläging, Nils (2020): Open Space Beta; Vahlen.

Video: Open Space Konferenz Methode. Ablauf, Nutzen und Beispiele:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZwSQTSD4XQ8>

Video: Open Space - die Kraft der Selbstorganisation:

[https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o\\_8crA](https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o_8crA)

Empfehlungen in Englisch:

Eine kurze Einführung von Harrison Owen finden Sie hier: „A Brief User’s Guide to Open Space Technology“. Dieser Text enthält auch ein gutes Beispiel für die Eröffnungsrede, mit der eine Open Space Begleiter:in das Open Space Format zu Beginn einer Veranstaltung erklärt:

<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>.

Internetressourcen zu Open Space: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Video: Open Space Technology - The most engaging all-company meeting:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#Open Space

#Selbstorganisation

#Agilität

#Innovation



# 06 Team Canvas

T Together  
E Everyone  
A Achieves  
M More

„Wenn du schnell gehen willst, gehe allein.  
Wenn du weit kommen willst, gehe gemeinsam.“  
Afrikanisches Sprichwort



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie bauen ein Team auf und legen gemeinsam die Art und Weise der Zusammenarbeit fest, oder Sie verbessern gemeinsam die Zusammenarbeit in einem bestehenden Team.
- Sie bilden ein leistungsfähiges Arbeitsteam, unabhängig davon, ob es sich um Remote Work, ein Präsenzteam oder eine hybrides Team handelt.
- Sie verbessern in einem Team die Identifikation mit den Teamzielen.
- Sie stärken das Vertrauen, das gemeinsame Verständnis für die Arbeit und die Teamarbeit.
- Sie erkunden die Interessen eines Teams, um die Erwartungen der Teammitglieder besser zu verstehen.
- Sie geben den Startschuss für ein neues Projekt.
- Sie möchten ein neues Teammitglied integrieren.
- Es entstehen Konflikte, aber es ist schwierig, die Gründe dafür herauszufinden.
- Sie möchten sich in kurzer Zeit der vielfältigen Einflussfaktoren auf die Leistung Ihres Teams bewusst werden.

## Aus der Praxis

Anna ist Projektmanagerin und älter als ihre Teammitglieder. Sie hat sich intensiv mit den Unterschieden zwischen den Generationen beschäftigt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Potenziale und Entwicklungsziele aller Beteiligten angemessen unterstützt. Sie fühlte sich jedoch immer noch nicht mit ihren Teamkolleg:innen verbunden.

Nach einem Jahr hörte sie auf, die Bedürfnisse ihrer Kolleg:innen zu analysieren. Stattdessen wählte sie eine neue Herangehensweise: Sie erstellte mit ihrem Team ein Canvas. Während des 45-minütigen Meetings lernte sie die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kolleg:innen kennen. Sie konnte schnell feststellen, welche Werte sie teilten und welche nicht. Gemeinsam definierten sie die Stärken und Schwächen des Teams von Grund auf neu. Sie sprachen über ihr jeweiliges Rollenverständnis - sowohl formell als auch informell.

Auf die Frage, was sie an diesem Instrument besonders schätzt, sagt Anna, dass es ihr Klarheit verschafft. In der Vergan-

genheit haben sie sich nicht die Zeit genommen, über Teamzusammenarbeit zu sprechen. Das hat sich oft in Form von Konflikten auf ihre Arbeit ausgewirkt. Auch die Kolleg:innen schätzen Team Canvas. Sie sagen, es sei dynamisch, motivierend und fördere eine bessere Zusammenarbeit.

## Im Überblick

Als Führungskraft versammeln Sie Teammitglieder, um gemeinsam über ihre Ziele, Motivation und Werte zu sprechen und darüber, wie diese sich in einer übergeordneten Vision, zum Beispiel in einem Projekt oder einer Organisation, wiederfinden. Im Trubel der alltäglichen Arbeit vergisst man leicht, dass in der Teamarbeit die Dinge, über die man am wenigsten spricht, oft am wichtigsten sind. Team Canvas ist ein kostenfreies Tool, mit dem Sie strukturierte Gespräche über wichtige Themen der Zusammenarbeit führen und Ihre Erkenntnisse auf einem einzigen Blatt Papier zusammenfassen. Halten Sie viele bunte Klebezettel bereit!



Das Tool Team Canvas wurde für Teamarbeit entwickelt. Gemeinsam erkennen Sie in kürzester Zeit, wie die einzelnen Teammitglieder wichtige Rahmenfaktoren und Aufgaben verstehen:

- Ziele
- Rollen und Fähigkeiten
- Zweck
- Werte
- Regeln und Aktivitäten

Team Canvas ermöglicht es, eine Vision anzupassen und die tatsächlichen Bedürfnisse und Bestrebungen eines Teams zu erkennen, die über das hinausgehen, was formell in der Organisationsstruktur festgelegt ist. Die Arbeit mit Team Canvas verringert das Potenzial für zukünftige Konflikte und unterstützt die Entscheidungsfähigkeit eines Teams in seinen Arbeitsroutinen. Team Canvas ist ein sehr gutes Tool sowohl für die Arbeit vor Ort als auch für Remote Work.



## Team Canvas Basic

Die wichtigsten Dinge, auf die man sich einigen sollte, um ein effizientes Teamprojekt zu starten und die Mitglieder besser kennenzulernen.\*

Name des Teams  Datum

<p><b>Ziele</b></p> <p>Was wollen wir als Gruppe erreichen? Welches ist unser wichtigstes Ziel, das realistisch, messbar und zeitlich begrenzt ist?</p> <p>Welche sind unsere persönlichen Ziele?</p>	<p><b>Rollen und Fähigkeiten</b></p> <p>Wie lauten unsere Namen? Welche Fähigkeiten und Stärken haben wir in unserem Team? Welche Rollenverteilung hilft uns, unser Ziel zu erreichen?</p>	<p><b>Zweck</b></p> <p>Warum tun wir überhaupt das, was wir tun?</p>	<p><b>Regeln und Aktivitäten</b></p> <p>Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen? Wie kommunizieren wir und halten alle auf dem Laufenden? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie setzen wir um, was wir vorhaben, und wie evaluieren wir, was wir tun?</p>
---	--	--	--

Wie ist der Name unseres Teams?

## ANLEITUNG

Die folgende Anleitung zur Vorgehensweise wurde von den Autoren des Team Canvas-Tools erstellt.

### Teammoderation vorbereiten

**Dauer der Aktivität:** 30-45 Minuten

**Materialien:**

- Team Canvas gezeichnet auf einem Whiteboard oder einem ausreichend großen Stück Papier (zum Beispiel Flipchartpapier oder A0/A1)
- Haftnotizblöcke, einen für jede:n Teilnehmer:in, verschiedene Farben
- Marker oder Stifte zum Beschreiben der Klebezettel - verwenden Sie ausreichend dicke Stifte, damit alle die Schrift lesen können
- Stoppuhr

### Durchführung der Arbeitsgruppe

Stellen Sie Team Canvas mit seiner Zielsetzung vor, eine gemeinsame Basis aller Teammitglieder zu erarbeiten und die Ziele, Rollen und Werte jedes Einzelnen sowie des gesamten Teams besser zu verstehen. Gehen Sie mit dem Team die einzelnen Schritte durch und achten Sie darauf, dass Sie die entsprechenden Fragen (siehe unten) für jeden Teilbereich stellen. Ermutigen Sie die Teilnehmenden, ihre Antworten auf Haftnotizen zu schreiben und mit dem Team zu erörtern. Stellen Sie sicher, dass Sie sich über alle Felder einig sind. Setzen Sie für jeden Schritt eine Stoppuhr ein, um einen gewissen Zeitdruck auszuüben, damit sich das Team darauf konzentriert, in den einzelnen Diskussionsabschnitten auf den Punkt zu kommen. Wenn ein Aspekt relativ viel Zeit in Anspruch nimmt oder wichtige Fragen berührt, sollten Sie über-

\* Eine pdf-Version können Sie hier herunterladen: <https://theteamcanvas.com>



legen, ob Sie diese Fragen während der Team Canvas-Sitzung zurückstellen und ein separates Treffen planen, um sie gesondert zu bearbeiten.

## 1. Ziele (5 Minuten)

Bitten Sie die Teammitglieder, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen und ihre persönlichen Ziele, zum Beispiel in einem Projekt, zu nennen.

### Fragen:

- Was wollen wir als Gruppe erreichen?
- Welches ist unser wichtigstes Ziel, das realistisch, messbar und zeitlich begrenzt ist?
- Welche sind unsere persönlichen Ziele, die wir dem Team mitteilen möchten?

### Beispiele:

- A: In zwei Jahren unseren Bildungsbetrieb komplett auf Online-Angebote umstellen.
- B: In fünf Jahren das führende Bikesharing-Unternehmen in unserer Region werden.
- C: In einem Jahr in unserem Stadtteil einen „Unverpackt-Laden“ eröffnen.

## 2. Rollen und Fertigkeiten (5 Minuten)

Bitten Sie die Teilnehmenden, ihren Namen und ihre Rolle auf Zettel zu schreiben. Wenn eine Person mehrere Rollen hat, verwenden Sie separate Haftnotizen.

### Fragen:

- Wie lauten unsere Namen?
- Welche Fähigkeiten und Stärken haben wir in unserem Team?
- Welche Rollenverteilung hilft uns, unser Ziel zu erreichen?
- Wie ist der Name unseres Teams?

### Beispiele:

- Beispiel A
  - Max: Geschäftsführer
  - Martina: Bildungsreferentin

- Fabienne: Bildungsreferentin
- Sascha: Experte für Online-Lernen
- Michaela: Expertin für Marketing
- Name des Teams: Task Force Online-Bildungsangebote
- Beispiel B
  - Lisa: Geschäftsführerin
  - Ben: Experte für Marketing
  - Alina: Expertin für Kundenkommunikation
  - Maja: Programmiererin
  - Lars: Bikemanagement
  - Lena: Reparaturmanagement
  - Name des Teams: Bike now!
- Beispiel C
  - Monika: Lebensmittelmanagement
  - Andrea: Facilitationmanagement
  - Marc: Verkäufer und Innovationsmanagement
  - Eva: Verkäuferin und Marketing
  - Name des Teams: Future of shopping

## 3. Zweck (10 Minuten)

Bitten Sie das Team, einen Schritt über ihr gemeinsames Ziel hinauszugehen und zu erklären, warum sie das tun, was sie tun.

### Fragen:

- Warum tun wir überhaupt das, was wir tun?
- Was ist das Wichtigste, das uns dazu bringt, unser gemeinsames Ziel zu verwirklichen?

### Beispiele:

- A: Das Leben der Menschen durch Bildungsinnovation positiv beeinflussen.
- B: Das Bike als Verkehrsmittel stärker in unsere Gesellschaft integrieren, um das



Bewusstsein für nachhaltige Mobilität zu verstärken.

- C: Einen Beitrag zum nachhaltigen Umgang mit Lebensmitteln in unserer Gesellschaft leisten.

## 4. Werte (5 Minuten)

Fragen Sie das Team nach seinen Grundwerten, den wichtigsten Grundsätzen, die es innerhalb der Gruppe teilen möchte. Das Team sollte sich hier auf gemeinsame Werte einigen, so dass alle den Vorschlag akzeptieren.

### Fragen:

- Wofür stehen wir?
- Was sind unsere Leitprinzipien?
- Welches sind die gemeinsamen Werte, die wir in unserem Team leben wollen?

### Beispiele:

- Vertrauen
- Kreativität
- Qualität
- Transparenz
- Gegenseitiges Verständnis
- Gleichberechtigung
- Respekt
- Integrität
- Rechenschaftspflicht
- Verantwortung

## 5. Regeln und Aktivitäten (10 Minuten)

Bitten Sie das Team, sich auf einheitliche Regeln und Aktivitäten zu einigen. Betrachten Sie dies als ein Ergebnis der vorangegangenen Bereiche: eine konkrete Sammlung von Regeln und Aktivitäten, die Sie gemeinsam umsetzen wollen.

### Fragen:

- Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen?
- Wie kommunizieren wir und halten alle auf dem Laufenden?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie setzen wir um, was wir vorhaben, und wie evaluieren wir, was wir tun?

### Beispiele:

- Vertraulichkeit der Dinge innerhalb der Gruppe
- Wöchentliche Status-Updates
- Kommunikation über Teams, Slack und Skype für Anrufe
- Gemeinsame Mittagessen jede zweite Woche (Max als Organisator)
- Arbeitstag: Start zwischen 9 und 10 Uhr; Meetings beginnen um 10 Uhr
- Arbeitstage auf acht Stunden begrenzen; Ausnahmen sind möglich, sollten aber im Team kommuniziert werden



## 6. Abschluss (5 Minuten)

Bitte Sie die Teammitglieder zum Abschluss eines Team Canvas-Workshops, über wichtige Erkenntnisse zu sprechen, die sie während des Workshops gewonnen haben.

Es wird empfohlen, Team Canvas mit jedem neuen Teammitglied zu wiederholen.

### Beispiel für ein ausgefülltes Team Canvas\*



\* Quelle: <http://theteamcanvas.com/learn/>

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Die Autoren von Team Canvas überlassen es Ihnen, gewünschte zweckmäßige Änderungen vorzunehmen. Verwenden Sie das Tool nicht unreflektiert. Aspekte, die Sie bedenken sollten:

- Was wollen Sie mit diesem Tool erreichen?
- Was wollen Sie herausfinden?
- An welchen Bereichen der Teamarbeit sind Sie interessiert?
- Welche Auswirkungen könnte die Arbeit mit Team Canvas auf die Arbeit in Ihrem Team haben?

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, prüfen Sie, ob Sie eines der Canvas-Felder ändern möchten.

Wenn Sie ein Team Canvas moderieren, denken Sie über Ihre Rolle nach - agieren Sie auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden oder nicht? Sind Sie an der Erarbeitung von Inhalten beteiligt? Fragen Sie sich, wie Sie sich verhalten, wenn Sie verschiedene Hüte aufhaben.

Das Tool erfordert ein Zeitlimit. Es kann der Eindruck entstehen, dass eine begrenzte Zeit die Kreativität einschränkt, aber genau das Gegenteil ist der Fall. Die Ausdehnung der Zeit bringt keinen großen Mehrwert. Stattdessen kann es zu Langeweile führen. Behalten Sie die Zeit im Auge, indem Sie zum Beispiel mit einer Stoppuhr arbeiten.

Der Nutzen des Team Canvas hängt von den Schlussfolgerungen ab, die Sie daraus ziehen. Sie können noch einen Schritt weiter gehen, indem Sie zum Beispiel Fragen stellen wie:

- Was sagt dieses Bild über unser Team aus?
- Was sind die Risiken, die damit verbunden sind?
- Was haben wir gemeinsam?
- Wie wird sich das auf unsere Arbeit auswirken?

Es gibt eine erweiterte Version des Team Canvas, die zusätzliche Aspekte beinhaltet: persönliche Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen, Stärken und Talente, Schwächen und Risiken. Für die Arbeit mit der erweiterten Version sollten Sie zwischen 90 und 120 Minuten einplanen.



## Team Canvas - erweiterte Version\*

<b>Stärken und Talente</b> Welche Fähigkeiten haben wir im Team, die uns ermöglichen, unsere Ziele zu erreichen? Über welche zwischenmenschlichen Fähigkeiten / Soft Skills verfügen wir? Was können wir als Einzeler:r und als Team gut?	<b>Teammitglieder und Rollen</b> Wie lauten unsere Namen und welche Rolle(n) haben wir im Team?  Wie ist der Name unseres Teams?	<b>Gemeinsame Ziele</b> Was wollen wir als Gruppe tatsächlich erreichen? Welches ist unser wichtigstes Ziel, das realistisch, messbar und zeitlich begrenzt ist?	<b>Werte</b> Wofür stehen wir? Was sind unsere Leitprinzipien? Was sind unsere gemeinsamen Werte, die wir in unserem Team leben wollen?	<b>Regeln und Aktivitäten</b> Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen? Wie kommunizieren wir und halten alle auf dem Laufenden? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie setzen wir um, was wir vorhaben, und wie evaluieren wir, was wir tun?
	<b>Persönliche Ziele</b> Welche sind unsere jeweiligen persönlichen Ziele? Gibt es persönliche Ziele, die wir offenlegen wollen?	<b>Zweck</b> Warum tun wir überhaupt das, was wir tun?	<b>Bedürfnisse und Erwartungen</b> Was braucht jede:r Einzelne von uns, um erfolgreich zu sein? Was sind unsere persönlichen Bedürfnisse gegenüber dem Team, um unser Bestes zu geben?	<b>Schwächen und Risiken</b> Welche Schwächen haben wir, jede:r für sich und als Team? Was sollten unsere Teamkolleg:innen über uns wissen? Welche Herausforderungen sehen wir auf uns zukommen?

Name des Teams

Datum

\* Eine pdf-Version können Sie hier herunterladen: <https://theteamcanvas.com>

## RESSOURCEN

Die Autoren von Team Canvas sind Alex Ivanov und Mitya Voloshchuk. Das Tool wurde vom Business Model Canvas inspiriert, das von Alex Osterwalder entwickelt wurde. Team Canvas wird unter einer Creative Commons-Lizenz verbreitet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Empfehlungen in Englisch:

Weitere Informationen finden Sie auf der Webseite der Autoren:

<http://theteamcanvas.com>.

Je nach Ziel, das Sie erreichen wollen, können Sie verschiedene Canvas-Vorlagen auch für andere Aufgaben verwenden. Auf den folgenden Webseiten finden Sie zahlreiche Anregungen, vor allem für Remote Work, und anwendungsfertige Vorlagen:

- Miro: <https://miro.com/miroverse/>  
 Diversity Canvas: <https://miro.com/miroverse/diversity-canvas/>,  
 Hybrid Culture Canvas: <https://miro.com/miroverse/hybrid-culture-canvas/> oder  
 Online Team Collaboration Canvas: <https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>
- Mural: <https://www.mural.co/templates>  
 Consumer Trends Canvas: <https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas> oder  
 Social Business Model Canvas: <https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

#Remote Work

#Team Canvas

#Canvas



# 07 Golden Circle

„Menschen kaufen nicht, was Sie tun;  
Menschen kaufen, warum Sie es tun.“  
Simon Sinek



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Die Mission und Vision Ihrer Organisation ist für alle transparent und gut verständlich.
- Sie haben eine Basis für einen gemeinsamen organisatorischen Wandel.
- Alle Beteiligten haben ein Verständnis davon, was Ihre Organisation tut, wie sie es tut und warum sie tut, was sie tut.
- Alle Beteiligten haben ein Verständnis von der Besonderheit Ihrer Organisation in einem wettbewerbsorientierten Markt.
- Sie arbeiten mit Menschen und für Menschen, die Ihre Werte teilen.

## Aus der Praxis

„Hallo, wir sind Apple. Wir machen großartige Computer. Sie sind wunderschön gestaltet, einfach zu bedienen und benutzerfreundlich... Wollen Sie einen kaufen?“\*

Sie haben wahrscheinlich noch nie erlebt, dass Apple auf diese Weise kommuniziert, obwohl viele Unternehmen auf dem Markt dies tun. Sie erzählen Ihnen, was sie produzieren und welche Vorteile die Nutzung ihrer Lösungen, Dienstleistungen oder Produkte mit sich bringt.

Steve Jobs war ein Visionär. Wenn man seine Reden analysiert, sowohl die von Apple als auch die des Animationsstudios Pixar, stellt man fest, dass er viel mehr Wert darauf legte zu vermitteln, warum er tut, was er tut, als auf die Produkte selbst. Die Art und Weise, wie Apple kommuniziert, ist:

„Bei allem, was wir tun, glauben wir daran, den Status quo in Frage zu stellen; wir glauben daran, anders zu denken. Die Art und Weise, wie wir den Status quo in Frage stellen, besteht darin, dass wir unsere Produkte schön gestalten, einfach zu

bedienen und benutzerfreundlich machen. Wir stellen übrigens Computer her. Wollen Sie einen kaufen?“

Schauen Sie sich die Struktur der Aussage an:

**Warum:** Bei allem, was wir tun, glauben wir daran, den Status quo in Frage zu stellen; wir glauben daran, anders zu denken.

**Wie:** Wir stellen den Status quo in Frage, indem wir unsere Produkte schön gestalten, einfach zu bedienen und benutzerfreundlich machen.

**Was:** Wir stellen übrigens Computer her.

Diese nicht offensichtliche und nicht intuitive Art der Kommunikation lädt Menschen ein, sich mit der Vision zu verbinden, zieht Menschen mit ähnlichen Werten an und schafft loyale Kund:innen, ohne dass die Kommunikation auf Manipulation abzielt. Das „Warum“ an erster Stelle in der Kommunikation mit den Kund:innen und dem Markt zu setzen, ist laut Simon Sinek ein wesentlicher Grund für den Erfolg von Apple.

\* aus dem Buch „Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren“ von Simon Sinek (siehe unten bei Ressourcen)

## Im Überblick

Golden Circle ist eine Methode, mit der Sie die Mission, die Vision und den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens definieren können. Mit der Kommunikation nach den Regeln des Golden Circle ziehen Sie engagierte Mitarbeiter:innen an, die sich für die Verwirklichung dieser Vision einsetzen wollen. Sie gewinnen eine loyale Kundengemeinschaft, die dieselben Werte teilt. Dank dieser Methode können Sie Menschen inspirieren und begeistern, ohne sie zu manipulieren. Das Modell des Golden Circle definiert die drei Schritte einer effektiven Argumentation. Ganz



gleich, ob Sie ein neues Geschäft eröffnen, Ihren Marktanteil erhöhen oder ein Team von einer organisatorischen Veränderung oder einer neuen Aktivität überzeugen wollen - beginnen Sie mit der Antwort auf die Frage „Warum“. Dann erklären Sie, „Wie“ Sie das Ziel erreichen können, und am Ende der Botschaft zeigen Sie auf, „Was“ die Lösung ist.

Die Methode ist in der Kommunikation mit dem Markt und innerhalb Ihrer Organisation wirksam. Sie kann sowohl bei Veränderungen im großen Umfang als auch bei alltäglichen Situationen angewendet werden.

Beachten Sie, dass in einer sich schnell verändernden, unvorhersehbaren Welt der Schlüssel darin liegt, „Warum“ wir das tun, was wir tun. Die Wege und Lösungen („Wie“ und „Was“) können sich ändern.

## ANLEITUNG

Denken Sie an ein Ziel, an dem Sie arbeiten, oder an eine Vision, die Sie verwirklichen wollen. Vielleicht fragen Sie sich, wie Sie eine inklusive Führungskraft werden können? Oder Sie wollen Ihr Unternehmen durch die digitale Transformation führen? Vielleicht wollen Sie gemeinsam mit Ihrem Team neue Märkte erschließen? Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und schreiben Sie Ihr Ziel auf, so, wie Sie es derzeit definieren. Es kann allgemein, aber auch spezifisch sein. Dann bearbeiten Sie Ihr Thema nach den Prinzipien des Golden Circle.

Konzentrieren Sie sich bei dem Erarbeiten Ihrer Botschaft auf die drei aufeinanderfolgenden Kreise. Beginnen Sie im Zentrum des Kreises und arbeiten Sie über die Mitte nach außen. Es ist wichtig, dass Sie diese Reihenfolge einhalten.

### Innerer Kreis – Warum?

- Warum ist das, was Sie erreichen wollen, so wichtig?
- Woran glauben Sie? / Welche Werte wollen Sie verkörpern?
- Warum lohnt es sich, es zu tun?
- Welchen Sinn hat es, dies zu tun?
- Warum wollen Sie es erreichen?
- Was ist der tiefere Sinn von dem, was Sie tun wollen?

### Mittlerer Kreis – Wie?

- Wie wollen Sie Ihre Bestrebungen / Visionen / Ziele erreichen?
- Welchen Prinzipien wollen Sie folgen?
- Was sind wünschenswerte Haltungen?
- Welches sind die bevorzugten Vorgehensweisen?
- Welche Methoden wollen Sie anwenden?

### Äußerer Kreis – Was?

- Was ist das Gesamtergebnis?
- Was ist das erwartete / sichtbare Ergebnis?
- Was ist die Lösung?
- Welches Produkt, welches Resultat, welche Dienstleistung entsteht durch die Bemühungen?

### Der Golden Circle in der Organisation

Wir empfehlen, den Golden Circle in zwei Phasen anzuwenden: zuerst auf der Teamebene und im Folgenden auf der Organisationsebene. Dies ist eine Empfehlung, die Methode funktioniert auch, wenn Sie sie direkt auf der Organisationsebene anwenden.

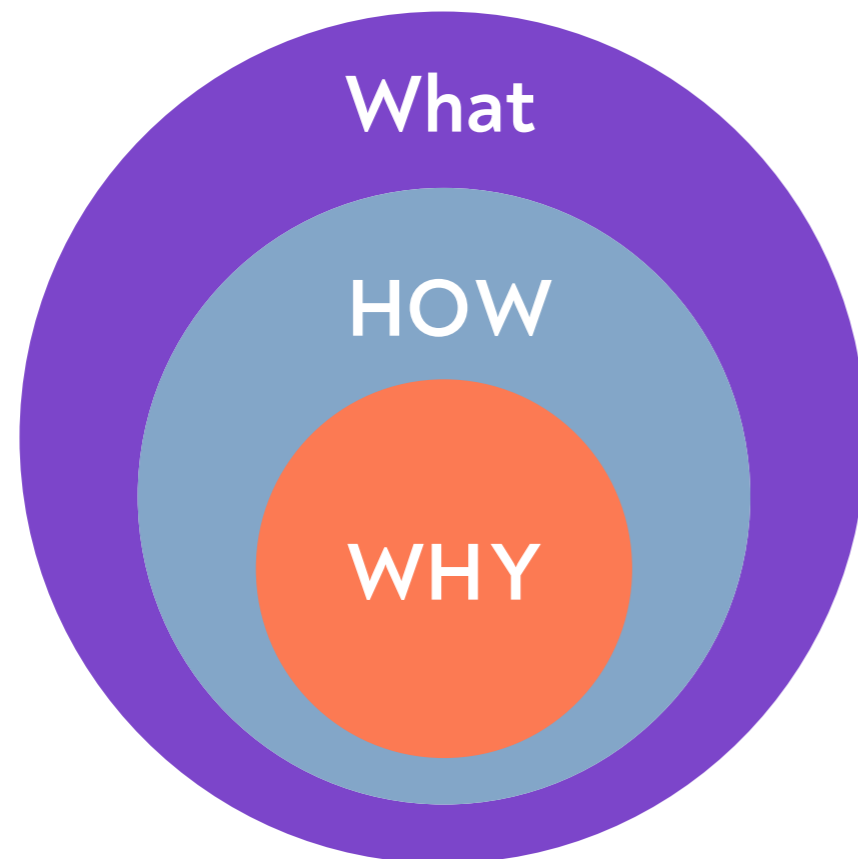
Egal, ob Sie auf der Teamebene oder Organisationsebene arbeiten: Definieren Sie Ihr Thema, erklären Sie die Methode Golden Circle und starten Sie:

#### Teamebene

Zeitvorgabe: circa eine Stunde

- Arbeiten Sie zu zweit und beantworten Sie vorerst jede:r für sich die drei Fragen des Golden Circle nach dem oben beschriebenen Vorgehen. Nutzen Sie bei einem persönlichen Treffen zum Beispiel ein Flip Chart und Moderationskarten und bei einem virtuellen Treffen eine entsprechende Software und visualisieren Sie Ihre Ergebnisse (vgl. „Remote Work“ in diesem Kapitel). Beschränken Sie Ihre Zeit auf dreimal drei Minuten.
- Im Folgenden stellt eine der beiden Teilnehmer:innen ihre Ergebnisse vor. Die Kolleg:in hört aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen oder Fragen zu stellen. In drei Minuten sollte die Botschaft

## Golden Circle: Why? - How? - What?

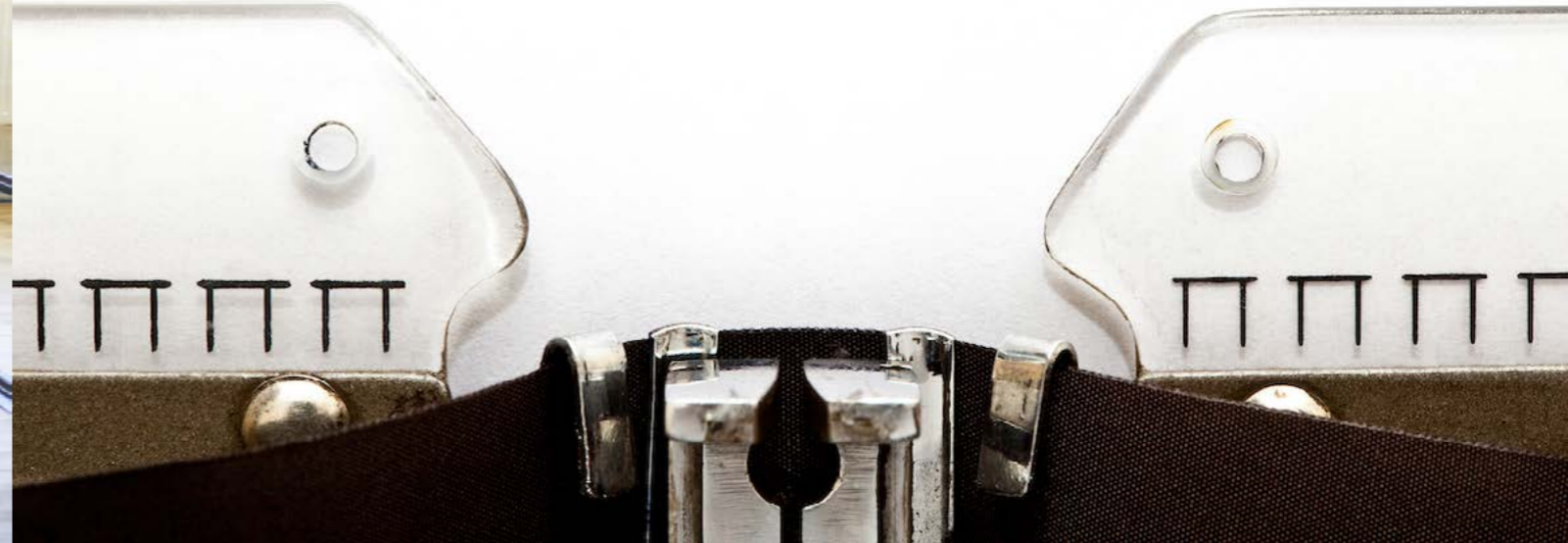


1. Innerer Kreis: Warum? Hier bauen Sie die Motivation auf und veranschaulichen die Bedeutung.
2. Mittlerer Kreis: Wie? Hier zeigen Sie den Weg zum Ziel (zu den Zielen).
3. Äußerer Kreis: Was? Hier benennen Sie, was das Ergebnis ist.





# What is your why?



verständlich vermittelt werden.

- Die Zuhörer:in wiederholt im Anschluss, wie sie das „Warum“, „Wie“ und „Was“ der Redner:in verstanden hat. In einem gemeinsamen Gespräch werden Inhalte und ggf. Unklarheiten geklärt. Die Vortragende nutzt diesen Austausch, um ihre Antworten ggf. besser verständlich oder prägnanter zu formulieren. Planen Sie für diesen Arbeitsschritt 20 Minuten.
- Abschließend tauschen Sie die Rollen und wiederholen die Übung.

## Organisationsebene

Zeitvorgabe: circa zwei Stunden

Wir empfehlen, diese Übung mit möglichst vielen Personen, wenn möglich mit allen Personen, in Ihrer Organisation durchzuführen. Bilden Sie Gruppen von maximal acht bis 12 Personen. Diese Gruppen führen die Übung getrennt voneinander durch. Dies muss nicht zeitgleich geschehen.

- Identifizieren Sie eine Person, die Sie durch den Prozess führt und schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Ergebnisse visualisiert werden können – egal ob Sie online oder offline arbeiten.
- Bilden Sie zu Beginn Arbeitsgruppen von maximal vier Personen, die die drei Fragen des Golden Circle nach dem oben beschriebenen Vorgehen beantworten. Bitten Sie die Gruppen, ihr Ergebnis zu visualisieren.
  - Zuerst beantwortet jedes Gruppenmitglied für sich die drei Fragen und visualisiert diese auf einem gemeinsamen Flip Chart oder in einer entsprechenden Software. Dies geschieht parallel. Beschränken Sie die Zeit auf dreimal drei Minuten.
  - Dann erarbeitet die Arbeitsgruppe in circa 20 Minuten ein gemeinsames Ergebnis.
- Im Anschluss werden die Gruppenergebnisse im Plenum präsentiert. Jede Gruppe

stellt ihr Ergebnis in drei Minuten ohne Unterbrechung vor.

- Dann findet ein Austausch statt, in dem die unterschiedlichen Meinungen diskutiert werden (30 bis 45 Minuten). Tipp: Überlegen Sie sich bereits im Vorfeld eine Methode, mit der Sie die Gruppe zu einem gemeinsamen Ergebnis führen, zum Beispiel durch das Gewichten der einzelnen Antworten, bei dem alle Anwesenden gleichberechtigt beteiligt sind.
- Abschließend überlegen alle Beteiligten, wie und an wen das Ergebnis kommuniziert wird.

Sollten Sie diese Übung mit mehreren Gruppen mit bis zu 12 Teilnehmenden in Ihrer Organisation durchführen, dann erarbeiten abschließend Delegierte aus jeder Gruppe ein gemeinsames Ergebnis.

## Wer wird involviert?

Überlegen Sie, welche wichtigen Akteure Sie in die Entwicklung Ihrer Vision oder Ihrer Ziele einbeziehen wollen. Das können neben Mitgliedern aus Ihrem Führungskreis und Team auch externe Akteure wie Vertreter:innen Ihrer Zielgruppen bzw. Ihre Kund:innen oder Lieferanten sein.

Schreiben Sie auf, wer Ihre drei wichtigsten externen Stakeholder sind. Überlegen Sie, wie Sie ihnen die neue Botschaft, die Sie mit Hilfe der Methode Golden Circle erarbeitet haben, vermitteln können. Was hat sich gegenüber Ihrer bisherigen Kommunikation verändert?

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Beginnen Sie mit dem „Warum“!

Es reicht nicht aus, wenn Ihre Botschaft die drei Fragen des Golden Circle enthält. Die Reihenfolge der Fragen ist entscheidend. Beginnen Sie mit dem „Warum“!

Denken Sie daran, dass es für Führungskräfte üblich ist, sich auf den äußeren Kreis zu konzentrieren: Was ist zu tun? Diese Aussage bezieht sich auf den logischen, analytischen Teil des Gehirns. Dadurch wird den Zuhörer:innen das Problem verständlich gemacht. Das Verstehen allein motiviert jedoch nicht zum Handeln. Die Motivation zu aktivieren erfordert das Einbeziehen eines anderen Teils des Gehirns, des so genannten limbischen Systems. Die Frage „Warum“ verweist auf den Sinn und die Bedeutung der vorgeschlagenen Handlung und aktiviert so die Motivation zum Handeln.

Der Golden Circle ist keine Zauberformel, die Menschen zu 100 % von Ihrer Vision überzeugt. Die Stärke dieses Instruments liegt darin, genau die Menschen anzusprechen, die sich mit denselben Werten identifizieren wie Sie.

### Die Warum-Falle vermeiden

Es ist leicht, in diese Falle zu tappen und das „Warum“ nur oberflächlich zu beantworten. Am besten ist es, die Warum-Frage immer wieder zu stellen, um dem tieferen „Warum“ einer Tätigkeit oder Einstellung auf die Spur zu kommen. Geben Sie sich nicht mit der ersten Antwort auf die Warum-Frage zufrieden. Lassen Sie sich Zeit und akzeptieren Sie die Stille oder ggf. Leere in Ihrem Kopf.

Die 5-W-Methode unterstützt Sie, den Kern Ihres „Warum“ zu identifizieren (siehe Hinweis bei Ressourcen).

Ein Beispiel zur Anwendung der 5-W-Methode:

Lena arbeitet in einer Bildungseinrichtung. Auf die Frage, warum sie dort arbeitet, antwortet sie, um Geld zu verdienen. Geld kann man mit vielen Tätigkeiten verdienen. Warum dieser Bildungsanbieter? Weil die Bildungsangebote interessant sind sowie Menschen und zivilgesellschaftliche Organisationen unterstützen. Warum? Weil die Angebote die Teilnehmenden und ihre Organisationen befähigen, sich weiterzuentwickeln, ihre Resilienz zu stärken und damit gute Arbeit zu leisten. Warum ist das gut? Weil dies einen Beitrag zu einer gesunden, resilienten und demokratischen Zivilgesellschaft leistet. Warum ist Lena das wichtig? Und das ist der Kern des „Warum“: Lena möchte mit ihrer Arbeit genau diesen Beitrag zur Zivilgesellschaft leisten.

Es lohnt sich, den Golden Circle bei der schrittweisen Umsetzung des INCLUDE Ansatzes anzuwenden und mit dieser Methode unter anderem beim Open Space für Führungskräfte zu arbeiten (vgl. Methode „Open Space für Führungskräfte“).

## RESSOURCEN

Der Autor der Methode ist Simon Sinek.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Thurn, Nicole (2017): Simon Sinek fragt: Warum?: <https://www.newworkstories.com/simon-sinek-fragt-warum/>

Empfehlungen in Englisch:

Als Einstieg in die Methode eignet sich insbesondere der TED-Talk von Simon Sinek aus dem Jahr 2009: How great leaders inspire action: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action) (mit deutschen Untertiteln).

Steve Jobs: Think different / Crazy ones speech: <https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Zur 5-W-Methode: 5 Whys Template: <https://miro.com/templates/5-whys/>

#Golden Circle

#Vision

#Mission



# 08 Remote Work

„Kunst ist das Weglassen des Überflüssigen.“  
Pablo Picasso



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie organisieren die Arbeit eines Remote-Teams effizient und vermeiden die typischen Fallstricke der virtuellen Zusammenarbeit.
- Sie bauen ein effektives Kommunikationssystem in einem Remote-Team auf und erleichtern so die Zusammenarbeit.
- Sie wählen geeignete Werkzeuge aus, die die Kommunikation und den Arbeitsablauf in einem Team erleichtern.
- Sie verbessern die Motivation und Integration von Mitgliedern in Remote-Teams.

## Aus der Praxis

Stefan war schon immer gut darin, Teams aufzubauen. Er ist eine charismatische Führungspersönlichkeit, die weiß, wie man andere begeistert und Mitstreiter:innen gewinnt. Er strahlt eine innere Wärme aus, die sich auf seine Umgebung überträgt. Er ist den Menschen und ihren Problemen nahe. Viele Probleme löst er informell beim Mittagessen oder auf dem Flur.

Die Herausforderung besteht darin, dass Stefan ein hybrides Team leitet. Was bei der persönlichen Kommunikation mit den Kolleg:innen im Büro gut funktioniert, lässt sich nicht auf die Kolleg:innen im Homeoffice übertragen. Für Stefan ist die Qualität des persönlichen Kontakts entscheidend. Er sucht den Blickkontakt zu seinen Kolleg:innen, was ein gutes Gesprächsklima schafft. Seine Teammitglieder schalten jedoch oft ihre Kameras bei Videokonferenzen nicht ein. Das bereitet Stefan Unbehagen und er glaubt, dass im Team etwas nicht stimmt.

Ein Beispiel: Was im Büro als leidenschaftliche Motivationsrede wahrgenommen wird, gilt in der virtuellen Welt als lang-

atmiger Monolog. Stefan sucht die offene Kommunikation zu seinen Kolleg:innen. Er möchte für sie gut erreichbar sein, unabhängig von ihrer Position. Führungskräfte, die nur hinter dem Schreibtisch sitzen, hat er noch nie gemocht. Seine Bürotür ist immer offen. Er sucht seine Kolleg:innen oft an ihrem Arbeitsplatz auf.

Aber Stefan realisiert nicht, dass seine Mailbox die „Tür“ ist, durch die die Kolleg:innen aus dem Homeoffice ihn kontaktieren. An Stefans Arbeitsplatz ist diese Tür „geschlossen“. Dies lässt den Eindruck entstehen, dass Stefan diejenigen bevorzugt, die direkt mit ihm im Büro arbeiten.

Stefan erkennt, dass es ein Problem gibt, aber er ahnt nicht, dass die Mitglieder des Remote-Teams sich benachteiligt fühlen. Er merkt, dass er die virtuelle Welt noch nicht ausreichend versteht. Er kann technische Probleme aus der Ferne lösen, weiß aber nicht, wie man Vertrauen aufbaut, Kontakte pflegt und aus der Ferne einen Teamgeist entwickelt, oder wie man durch bessere Online-Zusammenarbeit eine höhere Gesamtproduktivität erreicht.

## Im Überblick

Damit ein Team gut zusammenarbeitet, braucht es eine Vision, ein Ziel, eine klare Kommunikation, eine klare Struktur, klare Rollen, festgelegte Regeln für die Zusammenarbeit und ein Gefühl der Zugehörigkeit. Für Remote-Teams gilt das Gleiche wie für Teams, die vor Ort arbeiten. In virtuellen Teams ist es nicht möglich, diese Bedürfnisse mit demselben Vorgehen zu erfüllen, das in Präsenzteams gut funktioniert.

Remote Work ermöglicht es Teams, zusammenzuarbeiten und ihre Ziele zu erreichen, auch wenn sich die Mitglieder an verschiedenen geografischen Standorten oder sogar in unterschiedlichen Zeitzonen



befinden. Sie können in Ihrem Team qualifizierte Mitarbeiter:innen aus der ganzen Welt zusammenbringen. Die Unternehmenskontinuität kann in Situationen wie einer Pandemie aufrechterhalten und die Kosten für den Betrieb gesenkt werden. Remote Work erfordert jedoch eine andere Herangehensweise an die Organisation des Teams, die Förderung der Motivation und die Schaffung eines Teamgeistes als die Arbeit vor Ort. Dies gilt insbesondere für:

- die Auswahl einer gemeinsamen Arbeitsplattform, die die Zusammenarbeit und Produktivität fördert.
- die Organisation der Zusammenarbeit (Verfügbarkeit, Arbeitszeiten, Rollenverteilung).
- die Festlegung von Kommunikationsregeln (in Gruppen und unter vier Augen).
- die Führung des Teams in der virtuellen Welt, einschließlich Entwicklung, Motivation und Integration.
- die Sensibilisierung für die Schwierigkeiten, die die digitale Welt mit sich bringt, einschließlich der Gefahr der Ausgrenzung und der Risiken für die psychische Gesundheit der Teammitglieder infolge der Isolation.

## ANLEITUNG

Die Anleitung zu Remote Work gliedert sich in fünf Abschnitte.

Der **erste Teil** beantwortet die Frage „**Welche Tools unterstützen die Zusammenarbeit und Produktivität bei Remote Work?**“ und schlägt gängige Software-Tools für Remote Work vor.

Im **zweiten Teil** mit dem Titel „**Wie legen Sie die Regeln für die Teamkommunikation fest?**“ finden Sie Tipps zu hilfreichen Regeln für die Zusammenarbeit von Remote Teams, deren Mitglieder nicht nur an verschiedenen Standorten arbeiten, sondern auch in unterschiedlichen Zeitzeonen.

Der **dritte Teil** gibt Anregungen zu der Frage „**Wie können Sie die Motivation von Teammitgliedern fördern?**“. Thematisiert werden die Herausforderungen der mangelnden Motivation bei Remote Work und wie Sie ihr begegnen können.

Der **vierte Teil** mit dem Titel „**Wie lösen Sie Konflikte?**“ zeigt auf, welche Konflikte aufgrund von Missverständnissen an Remote-Arbeitsplätzen entstehen und wie Sie diese lösen können.

Der **fünfte Teil** beantwortet die Frage „**Wie stellen Sie ein Zugehörigkeitsgefühl im Team sicher?**“. Hier erfahren Sie, wie Sie die Identifikation der Kolleg:innen mit dem Team erhöhen und dafür sorgen, dass sich alle Kolleg:innen einbezogen fühlen, auch wenn Sie sich nicht persönlich treffen.

## 1. Welche Tools unterstützen die Zusammenarbeit und Produktivität bei Remote Work?

### Kommunikation und Zusammenarbeit im Team



MS Teams

[www.microsoft.com](https://www.microsoft.com)

Teams ist eine Lösung aus der Microsoft-Familie. Das Programm ermöglicht die Durchführung von Videokonferenzen, das Teilen von Bildschirmen, die Arbeit in Breakout Rooms, Gruppenchats, den Austausch von Dateien und die Einrichtung separater Themenkanäle für verschiedene Teams und Projekte. Darüber hinaus ermöglicht MS Teams die kollaborative Arbeit an Dokumenten.

Siehe auch: mural.com; jamboard.google.com (digitales Whiteboard von Google, verfügbar für die Nutzer der G Suite).





Miro  
[www.miro.com](http://www.miro.com)

Miro bietet digitale Pinnwände, die es Teams ermöglichen, visuell zusammenzuarbeiten. Miro ermöglicht die Durchführung von Meetings und Workshops - einschließlich Video- und Audio-funktionen. Das Tool bietet eine Reihe gebrauchsfertiger Anwendungen wie kollaborative Whiteboards für Teamintegration, Brainstorming, Prozessabbildung, Strategie und Planung sowie Forschung & Entwicklung.

Siehe auch: mural.com; jamboard.google.com (digitales Whiteboard von Google, verfügbar für Nutzer der G Suite).



Slack  
[www.slack.com](http://www.slack.com)

Slack ist eine Anwendung, die die gesamte Kommunikation Ihres Teams an einem Ort zusammenführt. Das Ziel ist es, schnelle Antworten zu erhalten, damit Sie keine Zeit mit dem Austausch von Dokumenten oder Wissen verlieren. Mit Slack können Sie Chats, Videokonferenzen und Themenkanäle organisieren sowie Nachrichten und Dateien versenden. Es erinnert Sie an Termine und organisiert die Kommunikation durch die Einrichtung von Threads - die Teammitglieder entscheiden, ob sie einem Thread folgen wollen oder nicht. Ziel ist es, die Anzahl der versendeten E-Mails zu reduzieren, doppelte Antworten auf Fragen zu vermeiden, Wissen zu teilen und die Antworten der Teammitglieder zu beschleunigen. Die Anwendung kann zum Beispiel mit Trello, Asana, Google-Diensten und etwa 3.000 anderen Anwendungen kombiniert werden.

Siehe auch: rocket.chat; hangouts.google.com; twist.com.

Sehenswert: discord.com (eine Kommunikationsplattform für Gamer, die inzwischen auch im E-Learning und in Unternehmen eingesetzt wird).

## Videokonferenzen und Workshops



zoom  
[www.zoom.com](http://www.zoom.com)

Zoom ist eine der beliebtesten Anwendungen für die Durchführung von Videokonferenzen und Webinaren. Sie bietet wichtige Optionen für die Einbindung von Teilnehmenden, zum Beispiel Breakout Rooms, Umfragen, Möglichkeiten zum Meinungsaustausch und zur Arbeit mit Whiteboards.

Siehe auch: clickmeeting.com; join.me; corp.kaltura.com; gotomeeting.com.

## Gemeinsame Nutzung von Daten



Google Drive  
[www.drive.google.com](http://www.drive.google.com)

Google Drive ist ein gemeinsamer Speicherplatz in der Cloud zum Speichern, Synchronisieren und Freigeben von Dateien. Diese Software ermöglicht es Teams, gleichzeitig oder asynchron an denselben Dokumenten zu arbeiten.

Siehe auch: dropbox.com; egnyte.com; onedrive.com.

## Dateiverwaltung und -speicherung



Evernote  
[www.evernote.com](http://www.evernote.com)

Evernote ist eine Anwendung, die Ideen, Inspirationen, Artikel, Kontakte, E-Mails und vieles mehr an einem Ort sammelt. Sie ermöglicht Ihnen, einen Wissensspeicher zu erstellen. Das System zum Erstellen von Notizbüchern und zum Markieren von Inhalten ermöglicht es Ihnen, schnell auf die Informationen zu einem bestimmten Thema zuzugreifen. Mit Evernote können Sie auch Inhalte mit anderen Kolleg:innen teilen. Die Stärke der App liegt in der Integration mit u. a. Asana, Trello, MS Office, Google, Dropbox, Slack, Miro, Todoist, Pinterest und vielen anderen.

Siehe auch: hugo.team; keep.google.com; zoho.com; onenote.com.

## Übertragen großer Dateien



WeTransfer  
<https://wetransfer.com>

WeTransfer ermöglicht es Ihnen, große Dateien kostenlos zu übertragen. Mit der Business-Version erhalten Sie weitere Optionen, u. a. die Möglichkeit, Ihre Datenübertragung mit einem Passwort zu schützen.



Calendly  
[www.calendly.com](http://www.calendly.com)

Mit Calendly entfällt die mühsame Kommunikation herauszufinden, wann ein Kontakt für ein Treffen verfügbar ist. Die Kolleg:innen erhalten Informationen über verfügbare Termine und wählen über einen Link einen passenden Zeitpunkt mit garantierter Verfügbarkeit aus. Die Stärke von Calendly ist die Kombination mit anderen Tools wie Google, Salesforce, HubSpot, Mailchimp, Zoom, MS Teams, GoToMeeting, Slack oder Zahlungssystemen wie PayPal oder Stripe. Wenn ein Meeting geplant wird, wird automatisch ein Link zur Remote-Sitzung generiert.

## Projektmanagement



Asana  
[www.asana.com](http://www.asana.com)

Asana ist eine Anwendung, die agiles Management unterstützt. Sie wird für die Verwaltung von Projekten, Arbeitsabläufen, Produktivität, Arbeitszeit und Kalendern verwendet. Sie verbindet Marketing, Vertrieb, Betrieb (Prozesse) und Produktentwicklung. Es besteht die Möglichkeit der Integration mit Slack und Microsoft-Lösungen. Es werden gestaffelte Pakete angeboten, die an die Bedürfnisse und die Anzahl der Mitglieder des Remote-Teams angepasst werden können.

Siehe auch: [trello.com](http://trello.com); [monday.com](http://monday.com); [clickup.com](http://clickup.com); [podio.com](http://podio.com); [teamwork.com](http://teamwork.com).

## Zeitmanagement



World Time Buddy  
[www.worldtimebuddy.com](http://www.worldtimebuddy.com)

World Time Buddy ist eine Weltzeituhr, ein Zeitzonenumrechner und ein Online-Meeting-planer in einem. Dieses Tool erleichtert die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teams, die an verschiedenen Standorten auf der ganzen Welt arbeiten, und ermöglicht es Ihnen, gemeinsame Arbeitszeiten einzurichten.



Toggl  
[www.toggl.com](http://www.toggl.com)

Toggl ist eine Anwendung für Zeitmanagement, mit der Sie die für einzelne Projekte und Aufgaben aufgewendete Zeit dokumentieren können (Zeiterfassung).

Siehe auch: [gettimely.com](http://gettimely.com).

## Produktivität



Todoist  
[www.todoist.com](http://www.todoist.com)

Todoist ist eine Anwendung, mit der Sie To-Do-Listen erstellen und Aufgaben nach Prioritäten ordnen können. Sie erinnert Sie an geplante Aufgaben, ermöglicht es Ihnen, Kategorien zu erstellen und Aufgaben Projekten zuzuordnen. Todoist ist mit allen Online-Geräten der Nutzer:innen verbunden. Mit der Teamversion können Sie Projekte planen, Aufgaben zuweisen, Fristen setzen, Dateien freigeben und den Arbeitsfortschritt nachvollziehen.



ZenKit  
[www.zenkit.com](http://www.zenkit.com)

Zenkit ist ein umfassendes System für Aufgabenmanagement, Teambesprechungen, Wissensaufbau und -austausch sowie Projektmanagement.





Any.do  
[www.any.do](http://www.any.do)

Any.do ist eine App zum Erstellen von To-Do-Listen, zum Planen von Arbeiten und zum Setzen von Erinnerungen. U. a. können WhatsApp-Nachrichten in Aufgaben und Erinnerungen umgewandelt werden.

## Arbeitsabläufe und digitale Unterschrift

signNow

SignNow  
[www.signnow.com](http://www.signnow.com)

SignNow ist ein Onlinesystem für die Erstellung und den Abschluss von Verträgen. Das Programm automatisiert den Vertragsabschluss und den Dokumentenfluss.  
 Siehe auch: esignatures.io; Adobe Sign ([adobe.com/sign](http://adobe.com/sign)), [eversign.com](http://eversign.com); [hellosign.com](http://hellosign.com).

## Systemintegration - Automatisierung von Arbeitsabläufen

zapier

Zapier  
[www.zapier.com](http://www.zapier.com)

Zapier erleichtert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Systemen und Anwendungen. Es verbindet sogar Anwendungen, die noch nicht integriert sind, und automatisiert die Übertragung von Informationen zwischen ihnen. Das Ausführen von Aktionen in einer Anwendung löst Aktionen in anderen Anwendungen aus. Wenn Sie beispielsweise eine E-Mail mit einem Anhang erhalten, wird dieser automatisch auf dem Dropbox-Laufwerk gespeichert. Die Entwickler geben an, mehr als 3.000 Anwendungen integriert zu haben. Die am häufigsten integrierten Anwendungen sind Google Ads, Gmail, Trello, FreshMail, PayPal, Stripe, Discord, Instagram, YouTube, Facebook, Zoom, MS Outlook, Salesforce, Gravity Gorms, Airtable, ActiveCampaign, Asana, Pipedrive, ClickFunnels, Twitter und Mailchimp.



## 2. Wie legen Sie Regeln für die Teamkommunikation fest?

Kommunikation ist der Herzschlag einer Organisation. Bei Remote Work sind folgende Punkte wichtig:

- Zeitrahmen für interne Besprechungen festlegen
- Tägliche Besprechungen
- Weniger energieraubende Besprechungen
- Bedeutung von Einzelgesprächen
- Feedback geben

### Zeitrahmen für interne Besprechungen festlegen

Jedes Team braucht Zeit für interne Kommunikation und den Austausch von Informationen. Bei Remote Work kann es herausfordernd sein, Zeiten zu finden, in denen alle Teammitglieder gleichzeitig arbeiten oder für Besprechungen zur Verfügung stehen, insbesondere wenn die Teammitglieder in

verschiedenen Zeitzonen tätig sind. Die Teammitglieder müssen wissen, wann die Kolleg:innen verfügbar sind und die interne Kommunikation danach ausrichten. Externe Meetings sollten in der Terminierung nachrangig behandelt werden.

### Tägliche Besprechungen

Agile Teams führen tägliche Stand-up-Meetings durch (vgl. Tool "Scrum"), in denen sie gemeinsam den Fortschritt überprüfen und eventuelle Hindernisse bei der Arbeit besprechen. Während des Meetings beantwortet jedes Teammitglied drei Fragen:

1. Was haben Sie gestern gemacht?
2. Was werden Sie heute tun?
3. Welche Hindernisse stellen sich Ihnen in den Weg?





Diese Online-Besprechungen können, genau wie Besprechungen im Büro, im Stehen durchgeführt werden. Teammitglieder können zum Beispiel ihre Schreibtische hochfahren oder sich über mobile Geräte verbinden. Kurze Teambesprechungen ermöglichen es Ihnen, motiviert zu bleiben und den Grundsatz von Remote Work einzuhalten, der lautet: „Unterschiedliche Zeiten, aber derselbe Rhythmus“. Kurze tägliche Remote-Meetings eignen sich auch sehr gut um mitzuteilen, welche Teammitglieder heute zur Unterstützung gebraucht werden.

### Weniger energieraubende Besprechungen

Die Arbeit in derselben Zeitzone und am selben Ort erleichtert Besprechungen, Schulungsveranstaltungen, Brainstorming-Sitzungen und Lagebesprechungen. Viele dieser Formate können auch remote durchgeführt werden. Hierbei unterstützt Sie das im Tool „Online Meetings erfolgreich durchführen“ beschriebene Vorgehen.

Es ist wichtig, Teambesprechungen zu Zeiten anzusetzen, zu denen alle Teammitglieder verfügbar sind. Noch wichtiger ist es, dass Sie nur dann Besprechungen abhalten, wenn alle Kolleg:innen gemeinsam etwas Wertvolles erarbeiten sollen, zum Beispiel Ideen sammeln, Entscheidungen treffen oder Aktivitäten koordinieren. Remote Work bedeutet das Ende von Besprechungen, bei denen eine Person das Team ohne jegliche Interaktion mit Informationen versorgt.

Bei der Entscheidung, wer an einer Besprechung teilnehmen sollte, dienen die folgenden Regeln zur Orientierung:

- Nur diejenigen, die einen Mehrwert in die Besprechung einbringen und einen Nutzen aus der Besprechung ziehen, sollten teilnehmen.
- Wenn eine Person nur Informationen weitergibt, aber keine Informationen von anderen erhält, sollten Sie sie bitten, ihre Nachricht aufzuzeichnen.
- Wenn die Person nur Informationen empfängt, aber keine Inhalte in die Besprechung einbringt, sollten Sie sie

bitten, sich die Aufzeichnung anzusehen. Wie können Sie vorgehen, wenn jemand nicht teilnehmen kann?

Nicht jede:r hat die Möglichkeit oder Zeit, an einer Teamsitzung teilzunehmen. Was können Sie in diesem Fall tun, um einen guten Informationsfluss zu gewährleisten?

- Zeichnen Sie Sitzungen auf.
- Sorgen Sie dafür, dass die Sitzungen nachbereitet werden (Schlussfolgerungen, Protokolle und Maßnahmen).
- Legen Sie klar fest, wie die Teilnehmenden mit den Materialien der Besprechung vertraut gemacht werden und was sie mit dem erworbenen Wissen tun sollen.
- Stellen Sie Präsentationen zur Verfügung.
- Bereiten Sie aufgezeichnete Anweisungen vor.
- Nutzen Sie FAQs für den asynchronen

Austausch von Informationen. Fragen und Antworten können in einem Slack-Kanal, einem MIRO-Board oder in einem Dokument auf einem gemeinsamen Laufwerk gespeichert werden.

- Arbeiten Sie an Dokumenten in der Cloud mit dem Überprüfungsmodus und Kommentaren.
- Teilen Sie den Fortschritt, auch wenn es sich nur um einen Entwurf handelt.
- Brainstorming kann auch asynchron erfolgen. Verwenden Sie Whiteboards und ermutigen Sie die Teilnehmenden, die Vorschläge ihrer Kolleg:innen zu überprüfen und ihre Ideen zu ergänzen.
- Für größere Teams eignen sich Themenkanäle.
- Sammeln Sie das Feedback der Teammitglieder mit Hilfe von Umfrageformularen.





## Hörbeeinträchtigungen

- Vermeiden Sie eine Lichtquelle (Fenster, Lampen etc.) im Rücken der Sprecher:innen; setzen Sie sich in Richtung Lichtquelle (nicht gegen das Licht), so dass hörbeeinträchtigte Personen die Sprache nach Möglichkeit von den Lippen ablesen können.
- Verfügt Ihre Videokonferenzsoftware nicht über eine Live-Transkriptionsfunktion, können Ihre Kolleg:innen LiveTranscribe, Google Assistant Speech-To-Text oder SpeechTexter verwenden, indem sie ihr Telefon oder Tablet in die Nähe des Lautsprechers legen.
- Führen Sie eine Diskussion nicht zu schnell. Die Live-Transkription ist etwas langsamer als ein normaler Sprach-Stream. Denken Sie daran, dass Ihre Kolleg:innen möglicherweise erst verzögert auf Ihre Fragen antworten.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihre Kolleg:innen die Bedeutung des Gesagten verstehen. Transkriptionen können manchmal irreführend sein.
- Achten Sie darauf, dass immer nur eine Person spricht. Stellen Sie eine einwandfreie Tonqualität sicher.
- Wenn eine Person spricht, achten Sie darauf, dass die anderen stummgeschaltet sind. Dadurch werden Hintergrundgeräusche auf ein Minimum reduziert.
- Verwenden Sie ein Headset mit Mikrofon für eine bessere Tonqualität.
- Bedecken Sie Ihren Mund nicht. Schauen Sie in Richtung der Webcam, damit hörbeeinträchtigte Personen Ihre Lippen lesen können.
- Verwenden Sie die Kommentarfunktion oder geben Sie Antworten in das Chatfeld ein.
- Achten Sie darauf, dass Videos mit Untertiteln versehen sind.

## Technologie in Online-Meetings, um sie für Menschen mit Beeinträchtigungen zu erleichtern\*

### Einschränkungen des Sehvermögens

- Bereiten Sie Texte in den Formaten .txt, .doc, .docx, .rtf und .odt vor. Präsentationen sollten die Erweiterungen .ppt oder .pptx haben. Beim Verwenden von pdf-Dateien achten Sie darauf, dass diese Dokumente z. B. digital vorgelesen werden können.
- Geben Sie keine gescannten Texte im jpg- oder pdf-Format weiter, ohne sie in eine editierbare Version zu konvertieren.
- Benennen Sie Bilddateien so, dass ihr Inhalt und z. B. die Projektzugehörigkeit klar erkennbar sind.
- Verwenden Sie Überschriften in Dokumenten.
- Kennzeichnen Sie in Textdokumenten die Sprache des Textes. Dies ermöglicht es, mit dem Screen-Reader-Programm in die Sprache zu wechseln, in der der Text generiert wurde.
- Verwenden Sie serifenfreie Schriftarten und richten Sie den Inhalt linksbündig aus. Text, der an beiden Seiten ausgerichtet ist, ist schwieriger zu lesen.
- In Textdateien eingebettete Fotos und Grafiken, die Lerninhalte vermitteln, sollten in zusätzlichen Erklärungen beschrieben werden.
- Vermeiden Sie „wie gesehen“-Aussagen - beschreiben Sie stattdessen mit Worten, was abgebildet ist.
- Verwenden Sie möglichst große Abbildungen von interaktiven Whiteboards, wenn sie Text enthalten.

### Kognitive Beeinträchtigungen (z. B. Legasthenie)

- Verwenden Sie serifenfreie Schriftarten (Arial, Calibri, Segoe usw.).
- Richten Sie Text linksbündig aus. Text, der an beiden Seiten ausgerichtet ist, ist schwieriger zu lesen.
- Vergrößern Sie die Zeilenabstände im Text und die Abstände zwischen den Absätzen, damit diese besser erkennbar sind.
- Formulieren Sie kurze Sätze und Absätze.
- Verwenden Sie Abbildungen und ein eher grafisches Format.
- Fügen Sie zu Grafiken Beschreibungen hinzu.

\* Quelle: siehe unten bei Ressourcen

- in Polnisch: Poradnik "dostępne zajęcia"; Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im

- in Englisch: Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities

## Bedeutung von Einzelgesprächen

Pflegen Sie den individuellen, direkten Kontakt zu Ihren Teammitgliedern, indem Sie regelmäßige Gespräche als Routinebestandteil Ihrer Zusammenarbeit vereinbaren. Denken Sie daran, dass diese Besprechungen nicht nur der Produktivität dienen, sondern die Kolleg:innen auch bei der Bewältigung von Stress und Ängsten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit unterstützen, die die Menschen sonst durch den täglichen Kontakt mit dem Team im Büro abbauen. Individuelle Online-Meetings dienen dem Coaching, der Motivation und dem Abbau von Hindernissen bei der Arbeit. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, dass Ihre Kolleg:innen Themen vorbereiten, die sie in den Gesprächen mit Ihnen gemeinsam bearbeiten. Es ist sinnvoll, diese Besprechungen mit Kamera durchzuführen.

## 3. Wie können Sie die Motivation von Teammitgliedern fördern?

Remote Work kann zu Entfremdung führen und sich negativ auf die psychische Gesundheit Ihrer Teammitglieder auswirken, doch das muss nicht der Fall sein. Die Auswirkungen von Remote Work sind für eine Person, deren einziger sozialer Kontakt die Arbeit ist, anders als für jemanden, der mehrere Rollen und zwischenmenschliche Beziehungen außerhalb der Arbeit pflegt. Auch die Persönlichkeit der Kolleg:innen bestimmt den Umfang des Einflusses, den Remote Work auf ihre Motivation hat. Extrovertierte Menschen sind von Remote Work weniger negativ betroffen als Introvertierte. **Noch nie in der Geschichte der Führung war die persönliche Beziehung zu Teammitgliedern und das Verstehen jedes Einzelnen so wichtig wie in der digitalen Welt.**

Versuchen Sie, die folgenden Fragen für jedes Teammitglied zu beantworten:

- Wie ist die Situation der Kolleg:innen, mit

## Feedback geben

Wenn Sie Feedback zu Arbeitsergebnissen geben, zum Beispiel zu einer Arbeitsleistung, die im Vorfeld vorbereitet wurde, sollten Sie asynchrones Feedback in Form von schriftlichen Kommentaren ermöglichen. Feedback zum Verhalten einer Person sollten Sie jedoch immer in einem persönlichen Gespräch geben (vgl. Tool "Feedback geben und annehmen"). Wenn Sie feststellen, dass die Leistung eines Teammitglieds nachlässt, dann bieten Sie ihm mehr Unterstützung und häufigeren persönlichen Kontakt an, zum Beispiel virtuelle Einzelgespräche. Sie können auch direktere Methoden der Berichterstattung, mehr Anleitung und Coaching einführen, um herauszufinden, ob der Grund für die mangelnde Effizienz ein Mangel an Kompetenz ist. Wenn die Mitarbeiter:innen gute Ergebnisse erzielen, sollten Sie ihnen maximale Autonomie gewähren.

denen ich zusammenarbeite?

- In welcher Lebens- / Karrierephase befinden sie sich?
- War Remote Work für sie eine Wahl oder ein zwangsweise entstandener Umstand?
- Welche Ergebnisse erzielen sie bei Remote Work? Was beeinflusst diese Ergebnisse?
- Wie wirkt sich Remote Work auf die Kolleg:innen aus?
  - Welche Probleme und welchen Nutzen erleben sie?
  - Welche Möglichkeiten und Gefahren nehmen sie wahr?
- Welche Bedürfnisse sind für sie derzeit von zentraler Bedeutung?
- Wie gehen Sie (Ihr Team / Ihre Organisation) auf diese Bedürfnisse ein? Wie gehen Sie nicht darauf ein?

- Wie können Sie die Arbeit mit dieser Person so organisieren und umsetzen, dass angenehmere Bedingungen für sie im Homeoffice geschaffen werden?

## Auf mangelnde Motivation reagieren

Sind Kolleg:innen den ganzen Tag nicht erreichbar? Gehen sie nicht ans Telefon und zeigt ihr Kommunikationskanal regelmäßig

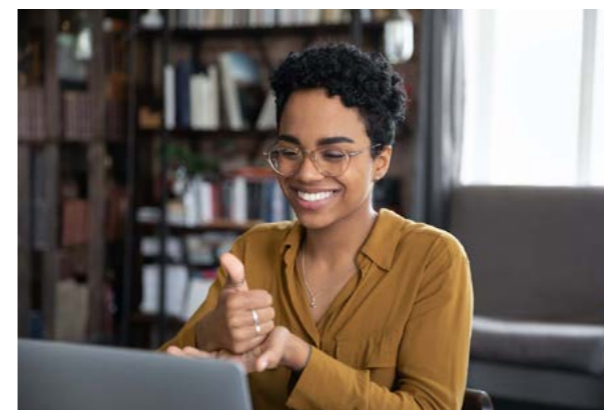
den Status „nicht erreichbar“ an? Verspätet sich die Abgabe ihrer Beiträge nach der festgelegten Frist? Bemerkten Sie eine Verschlechterung der Qualität der Arbeit? Ignorieren Sie diese Symptome nicht. Sie sollten umgehend reagieren. Dabei geht es nicht um übermäßige Kontrolle, sondern um die psychische Gesundheit Ihrer Kolleg:innen. Bei Remote Work kann es schwierig sein, Anzeichen von Depressionen zu erkennen, die durch Isolation verursacht werden.

## 4. Wie lösen Sie Konflikte?

Bei Remote Work können Missverständnisse durch falsch verstandene Absichten eine zusätzliche Quelle für Konflikte sein. Bei der gemeinsamen Arbeit vor Ort unterstützt Sie die nonverbale Kommunikation Ihrer Mitmenschen, ihre Absichten zu erkennen. Dies ist in der digitalen Welt nicht so einfach möglich.

### Digitale Körpersprache\*

Menschen in Teams nutzen nonverbale Kommunikation, um Kontakte zu knüpfen und Vertrauen aufzubauen. Bei der Kommunikation in Remote-Teams ist die Möglichkeit, aus der Körpersprache Haltungen oder Motivation abzuleiten, deutlich eingeschränkt. Menschen können jedoch nach wie vor zwischen den Zeilen lesen, um die Absichten der anderen zu erkennen.



Der einzige Unterschied ist, dass sich die Signale verändert haben.

In der digitalen Welt zeigen wir:

- **Respekt** durch Reaktionszeit,

- **Einbeziehen** durch die Verwendung von To-, CC- und BCC-Nachrichten (mit besonderer Aufmerksamkeit für Menschen mit einer Beeinträchtigung),
- **Emotionen** durch Emoticons und Symbole,
- **Priorität** durch die Wahl des Kommunikationsmittels,
- **Identität** durch Ihre digitale Persona, d. h. das Bild, das Sie in der digitalen Welt vermitteln.

Was ist für den Aufbau von Vertrauen und die Pflege von Beziehungen in einem Remote-Team zu beachten?

- Aufmerksames Lesen der Inhalte, die übermittelt werden. Sorgfältiges Lesen ist das digitale Äquivalent zum aufmerksamen Zuhören in analogen Begegnungen.
- Zeitnahes Beantworten von Nachrichten.
- Keine Personen ohne Ankündigung in eine Nachrichtenkette aufnehmen (kein „bcc“ ohne vorherige Mitteilung).
- Verwendete Emoticons der Gesprächspartner:innen aufgreifen (auf das Verwenden von Emojis und infor-





melle Zeichensetzung des Absenders reagieren).

- Interesse zeigen, indem man etwas Substantielles beiträgt (auf eine E-Mail mit aussagekräftigem Kommentar antworten).
- Unterstützen der Aussagen anderer durch Kommentare in Chats (+1, ich stimme zu, Verwenden von Daumenhoch-Emoji in einem Online-Meeting).
- Keine weiteren Tätigkeiten während Online-Meetings durchführen (Multi-tasking).
- Nutzen der Kamera während der Online-Meetings.
- Sicherstellen, dass eine gute Gesprächsqualität gewährleistet ist und dass es während des Online-Meetings keine Unterbrechungen gibt.
- Interesse und Verbindlichkeit zeigen durch aussagekräftiges Beantworten von E-Mails, einschließlich aller in früheren Nachrichten angesprochenen Punkte (kein kurzes „Ok“).
- Bei Unklarheiten oder Missverständnissen in Textnachrichten diese am Telefon oder in einem Online-Meeting klären.
- Aufschieben negativer oder übermäßig emotionaler Antworten. Wenn Sie in einer Textnachricht eine negative Aussage wahrnehmen, fragen Sie zunächst eine andere Person, ob sie den Tonfall des Textes genauso verstanden

hat wie Sie.

- Prüfen Sie vor dem Versenden einer Nachricht, ob sie klar formuliert ist und ob die Möglichkeit besteht, dass Empfänger:innen sie missverstehen könnten.
- Reagieren Sie direkt auf Nachrichten, wenn es nicht länger als eine Minute dauert.
- Teilen Sie anderen mit, wann Sie auf ihre E-Mail reagieren werden, wenn ihre Nachricht eine längere Antwort erfordert.
- Halten Sie andere über den Fortschritt Ihrer Arbeit auf dem Laufenden, wenn diese auf Ergebnisse warten.
- Zeigen Sie, dass Sie erreichbar sind, indem Sie Ihren Status in dem von Ihnen verwendeten Kommunikationssystem markieren.

\* Quelle: siehe unten bei Ressourcen Erica Dhawan (2021): Digital body language.

Wenn Konflikte eskalieren, ändern Sie Ihr Kommunikationsverhalten. Wechseln Sie von schriftlicher zu mündlicher Kommunikation. Gehen Sie von mündlicher Kommunikation zu Videokonferenzen über. Die Situation in einem Dialog zu klären erleichtert es, einen Ausweg aus dem Konflikt zu finden, statt in einer Reihe von Nachrichten mit einer immer länger werdenden Liste von Personen, die in die Korrespondenz einbezogen werden.

Achten Sie bei der Lösung von Konflikten im Team darauf, dass alle Beteiligten bei der Besprechung anwesend sind. Schwierige Situationen können Vermeidungsreaktionen hervorrufen, zum Beispiel dass eines Ihrer Teammitglieder eine schlechte Verbindung hat, ein anderes im Auto sitzt und ein drittes in 15 Minuten eine Besprechung hat. Beugen Sie solchen Situationen vor, indem Sie die erwartete Anwesenheit bei der Besprechung

klar formulieren.

In Konfliktsituationen ist es wichtig, dass sich die Teilnehmenden während der Besprechung sehen. Es ist ein Fehler, Inhalte bereitzustellen, die den gesamten Bildschirm dominieren, so dass die Fenster mit den Gesichtern der Teilnehmenden zu kleinen Bildern werden. Die Teammitglieder müssen einander und ihre Reaktionen bei der Konfliktlösung sehen können.

## 5. Wie stellen Sie ein Zugehörigkeitsgefühl im Team sicher?

Es ist einfacher, ein Zugehörigkeitsgefühl und einen Teamgeist zu entwickeln, wenn alle zur gleichen Zeit und am gleichen Ort arbeiten. Es ist jedoch auch möglich, ein Gefühl der Akzeptanz und Wertschätzung in hybriden Teams und Remote-Teams zu fördern. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele für teambildende Online-Aktivitäten:

- Eine virtuelle „Küche“, in der sich die Kolleg:innen entspannen und informelle Gespräche mit anderen Teammitgliedern führen können. Sie können sich verbinden, wann immer sie Lust haben, mit anderen zu reden.
- Virtuelle kooperative Aktivitäten, zum Beispiel Online-Spiele, Rätsel, die Zusammenarbeit erfordern.
- Aktivitäten, bei denen Online- und Offline-Aktivitäten kombiniert werden, zum Beispiel gemeinsames Pizzaessen, bei dem die Teammitglieder gleichzeitig eine Bestellung vom Unternehmen erhalten.
- Teilnahme an Workshops, zum Beispiel Herstellung von Schokolade oder Naturkosmetik. Die Teilnehmenden erhalten parallel eine Lieferung von Zutaten und verbinden sich über eine Online-Plattform.
- Sie können Geburtstage oder andere wichtige Anlässe auch virtuell feiern, indem Sie Geschenke oder Blumen schicken oder gemeinsam „Happy Birthday“ singen.

- Wenn Sie Ihr Team physisch treffen (beispielsweise auf einem Ausflug), achten Sie darauf, dass die Zeit mehr für den Aufbau von Beziehungen und die Entwicklung von Kontakten als für Arbeitsabläufe genutzt wird. Diese Aufgaben können aus der Ferne delegiert werden.

Bei der Integration von Teammitgliedern geht es nicht nur darum, gemeinsam zu feiern und Spaß zu haben. Die Zielsetzung der Integration besteht darin, den Zusammenhalt im Team zu stärken und die Identifikation der Teammitglieder mit der Organisation und ihren Mitgliedern zu fördern. Die folgenden Aktivitäten können dies unterstützen:

- Gemeinsames Aufarbeiten von Misserfolgen (vgl. Tool „Fuckup Nights“)
- Gegenseitiges Unterstützen beim Lösen von Problemen (vgl. Tool „Kollegiale Beratung“)
- Gemeinsame Entscheidungsfindung (vgl. Tool „Konsent-Moderation“)
- Fördern einer offenen Kommunikation (vgl. Tool „Feedback geben und annehmen“)
- Gemeinsames Entwickeln einer echten Vision für die Zukunft (vgl. Tool „Golden Circle“)
- Entwickeln von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Tool „Führungskraft als Coach“)
- Gemeinsame Teamrituale und -zeremonien entwickeln (vgl. Tool „Scrum“)

Sie können die in diesem Kapitel genannten Aktivitäten mit den oben empfohlenen digitalen Anwendungen durchführen.

Bedenken Sie die folgenden Aspekte:

- Welche Rituale und Zeremonien wollen Sie im Team etablieren?
- Bei hybriden Teams, in denen einige im Homeoffice und andere vor Ort arbeiten, sollten Sie überlegen, welche Rituale es allen ermöglichen, sich gleichberechtigt zu beteiligen.
- Wird das Ritual Teammitglieder ausschließen?



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Beachten Sie die folgenden Punkte, wenn Sie die Arbeit Ihres Remote-Teams organisieren

#### Führen Sie für jede Aufgabe eine Messung der Leistung ein

Es ist möglich die Zeit zu erfassen, die die Teammitglieder für einzelne Aufgaben aufwenden, und zu überprüfen, ob sie ihren vertraglichen Verpflichtungen nachkommen. Für diesen Zweck können Sie Anwendungen wie toggl nutzen. Ein weiterer Schritt besteht darin, Teams für ihre Produktivität und Leistung in die Verantwortung zu nehmen (vgl. Tools „Scrum“, „Beta-Kodex“ und „Zellstrukturdesign“). Lassen Sie sich bei der Bewertung der Leistung einzelner Teammitglieder von den folgenden Fragen leiten:

- Was ist der Zweck dieser Tätigkeit?
- Woran wird der Erfolg dieser Tätigkeit gemessen?
- Wie kann der Erfolg gemessen werden?
- Wie unterscheiden sich leistungsstarke Mitarbeiter:innen von leistungsschwachen Mitarbeiter:innen?

#### Delegieren Sie Aufgaben

Legen Sie Arbeitsabläufe fest, damit die Teammitglieder wissen, was zu tun ist, auch wenn Sie nicht anwesend sind. Dies setzt voraus, dass Sie die Arbeit nicht mehr als einzelne Aufgaben betrachten, sondern jede Arbeit als ein Projekt, für das eine Person verantwortlich ist. Das bedeutet, dass Aufgaben, die häufig Folgeaktivitäten mit sich bringen, in ihrer Gesamtheit angegangen und gelöst werden und nicht aufgrund von unklarer Regelung der Verantwortung halbfertig auf der Strecke bleiben. Agile Methoden (vgl. Tool „Scrum“) und Plattformen für die Projektarbeit (siehe oben) unterstützen Sie dabei.

### Ermöglichen Sie Transparenz bei Terminkalendern der Teammitglieder

Es ist frustrierend, gemeinsame Arbeit zu planen, wenn Kolleg:innen ihre Terminkalender nicht auf dem aktuellen Stand halten. Als allgemeine Regel gilt, dass jedes Teammitglied einen Kalender auf einer gemeinsamen Online-Plattform haben sollte, in den Arbeitszeiten, geplante Besprechungen, ungestörte Zeiten für konzeptionelle Arbeit und persönliche Verpflichtungen (zum Beispiel eine Mittagspause, um Kinder von der Schule abzuholen) eingetragen werden. Dies erleichtert die Planung von Besprechungen und Terminen, ohne dass die Verfügbarkeit manuell bestätigt werden muss.

### Markieren Sie den Verfügbarkeitsstatus

Auf Plattformen, die Remote Work unterstützen, wie zum Beispiel Slack und Skype, können Sie Ihren Verfügbarkeitsstatus markieren. Als Faustregel gilt, dass Teammitglieder ihre Position während der Arbeitszeiten standardmäßig auf „verfügbar“ setzen sollten. Dies zeigt den Teammitgliedern, dass sie Antworten in kürzester Zeit erhalten können. Sie sollten auch Regeln für die Anwendung anderer Einstellungen und für die erforderliche Mindestverfügbarkeit festlegen.

### Berücksichtigen Sie beim Planen Ihrer Arbeit asynchrone Arbeitszeiten

Bei der Arbeit zu einer festen Zeit und an einem festen Ort für alle Teammitglieder ist es möglich, Antworten von Kolleg:innen in kürzester Zeit zu erhalten. Bei Remote Work kann es zu Unzufriedenheit führen, auf Informationen von Teammitgliedern warten zu müssen. Dadurch kann der Fortschritt Ihrer Arbeit behindert werden. Bei der Arbeitsplanung müssen die Teammitglieder abschätzen, wie viel Beteiligung von Kolleg:innen erforderlich ist, um die Aufgabe zu erledigen. Es hat sich bewährt, Aufgaben, die von anderen erledigt werden müssen, so schnell wie möglich zu delegieren und einen zeitlichen Puffer einzuplanen. Einigen Sie sich innerhalb des Teams auf eine angemessene Reaktionszeit. Wenn Sie sich auf eine Frist für das Erledigen von Aufgaben festlegen, behalten Sie auch Ihre eigene Verfügbarkeit im Blick.

### Dokumente managen

Remote Work ist eine Herausforderung, wenn die Organisation noch keine digitale Transformation durchlaufen hat und ihre Geschäftsprozesse noch analog erfolgen, zum Beispiel wenn Dokumente noch einen Stempel und eine manuelle Unterschrift von Entscheidungsträger:innen benötigen. Vollumfängliche Remote Work setzt einen kompletten elektronischen Workflow voraus. Dazu gehört u. a. die Möglichkeit, Verträge elektronisch zu unterzeichnen.

### Stellen Sie den Zugang zu Arbeitsergebnissen jederzeit sicher

Teilen Sie Ihre Arbeitsergebnisse auf einem gemeinsamen Laufwerk oder in der Cloud. Dieser Zugang zu Dokumenten ermöglicht asynchrones Arbeiten, Feedback in Form von Kommentaren und das Nachverfolgen des Arbeitsfortschritts. Zudem reduziert diese Arbeitsweise Perfektionismus, bei dem Menschen sich scheuen, ihre Arbeitsergebnisse in einem frühen Stadium preiszugeben - bevor sie in ihren Augen perfekt sind. Der Zugang zu Entwürfen



ermöglicht es, in einem frühen Arbeitsstadium Feedback zu geben. Dadurch werden die Arbeit beschleunigt, die Qualität des Endprodukts verbessert (sobald das Feedback berücksichtigt wurde), unproduktive individualistische Haltungen vermieden und Situationen abgefedert, in denen Autor:innen Ideen als die ihrigen an andere Teammitglieder „verkaufen“.

## Beachten Sie bei der Systemauswahl für die Online-Zusammenarbeit die folgenden Grundsätze

### Funktionalität

Welche Funktionalitäten brauchen Sie? Suchen Sie nach einfachen Lösungen, die Ihren Informationsfluss erleichtern. Es gibt keine Einheitslösung, die allem gerecht wird. Es gibt Remote-Teams, für die nur eine cloudbasierte Software für die gemeinsame Bearbeitung und Nutzung von Dokumenten und eine virtuelle Chat-Plattform ausreichend ist. Andere Teams brauchen für die Projektarbeit möglicherweise komplexere Lösungen.

### Kompatibilität

Skype, Google Drive, Trello, Outlook-Kalender: Jedes dieser Tools ist digital, erfordert aber den Wechsel zu anderen Anwendungen, um sie zu nutzen. Achten Sie bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsplätze auf integrierte Lösungen, damit die Arbeit reibungslos verläuft und Sie nicht zwischen zu vielen Programmen wechseln müssen. Die oben aufgeführten Software-Tools unterstützen Sie, eine geeignete Lösung zu finden.

### Ablenkungen begrenzen

Remote-Interaktionen sind anstrengender als Live-Interaktionen. Denken Sie daran: Ihr Körper ist ein „Werkzeug“. Daher sollten Sie Ablenkungen so weit wie möglich verhindern, wenn Sie konzentriert arbeiten müssen. Schalten Sie Benachrichtigungen aus oder stellen Sie den Status Ihrer Kommunikations-Tools auf „nicht erreichbar“.

Beobachten Sie, wie oft Sie zwischen verschiedenen Aufgaben oder Projekten wechseln und prüfen Sie, wie sich dies auf Ihre Konzentration auswirkt. Ändern Sie Ihre Herangehensweise, wenn Sie feststellen, dass sich der häufige Wechsel von Aktivitäten negativ auf Ihre Produktivität auswirkt.

### Bewegung

Bei Remote Work bewegen Sie sich weniger. Sie gehen zum Beispiel nicht in die Büros der Kolleg:innen oder in das Sekretariat. Ihr Körper ist Ihr „Werkzeug“, ein Mangel an Bewegung beeinträchtigt die Konzentration. Bewegung gibt neue Energie, mit der die Arbeit in einem guten Tempo und in guter Qualität erledigt werden kann. Machen Sie Offline-Pausen. Remote Work erfordert mehr Pausen zur Erneuerung der körperlichen Energie als Arbeit im Büro.

## RESSOURCEN

Leseempfehlung in Deutsch:

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinunternehmen und EPU's: [https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201\\_Leitfaden\\_Gemeinsam\\_online\\_arbeiten\\_bf.pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf)

Novotny, Valentin (2019): Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis; Schäffel-Poeschel Verlag.

Leseempfehlung in Englisch:

Cappelli, Peter (2021): The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face; Warton School Press.

Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Remote Work: Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce; Kogan Page.

Harvard Business Review (2021): HBR Guide to remote work; Harvard Business Review Press.

Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere; Harper Business.

Leseempfehlung in Polnisch bzw. Englisch:

Poradnik „dostępne zajęcia”; Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im; Adama Mickiewicza w Poznaniu; Kilka zasad dostępnego e-learningu: [https://bit.ly/amu\\_PL](https://bit.ly/amu_PL)

Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities; Adam Mickiewicz University in Poznań; Some Principles of Accessible e-Learning: [https://bit.ly/amu\\_EN](https://bit.ly/amu_EN)

#Remote Work

#Homeoffice

#Online-Meeting

#Kommunikation

#Teamwork

#Konflikt

#Motivation

## 09 Fuckup Nights

„Der einzige wirkliche Fehler ist der,  
aus dem wir nichts lernen.“  
Henry Ford



*Mistakes have  
the power  
TO TURN YOU INTO  
SOMETHING BETTER  
than you were  
before.*

### Nutzen

#### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie steigern die Produktivität Ihrer Organisation, indem Sie offen über Fehler sprechen und die Bereitschaft haben, diese zu korrigieren.
- Sie schaffen die Voraussetzung für Innovationen, indem Sie bereit sind zu lernen und zu experimentieren.
- Sie gestalten Arbeitsplätze, an denen Menschen authentisch sind, sich sicher fühlen und sich entfalten können.
- Sie entwickeln ein belastbares Team, das in der Lage ist,
  - sich an wechselnde Rahmenbedingungen anzupassen,
  - sich nach Misserfolgen zu erholen und die Motivation aufrechtzuerhalten,
  - mit Widrigkeiten umzugehen,
  - sich Herausforderungen zu stellen,
  - Chancen zu erkennen und zu ergreifen.
- Sie fördern stärkere Eigeninitiative und ermutigen zu unkonventionellem Handeln jenseits des üblichen Vorgehens.

### Aus der Praxis

Maria gründete noch während ihres Studiums ein Technologie-Start-up. Voller Enthusiasmus warb sie Investoren an und stellte ein kleines Team zusammen, um die von ihr konzipierte Online-Dienstleistung zu entwickeln. Nach einer anfänglichen Welle des Enthusiasmus und einigen Erfolgen mit dem Prototyp zeigten sich die ersten Hindernisse. Maria verstand nicht richtig, was vor sich ging. Die Spannungen innerhalb des Teams nahmen zu, und es kam zu ersten Kündigungen. Die Investoren begannen ungeduldig zu werden. Die Treffen mit ihnen waren zunehmend leistungsorientiert und nicht mehr motivierend. Gespräche mit anderen Start-ups in dem Gründerzentrum, in dem sie arbei-

tete, deprimierten sie nur. Es schien, dass es allen gut ging, nur ihr nicht.

Maria dachte, dass sie vielleicht doch nicht als Unternehmerin taugte und dass ihre Eltern recht hatten, als sie ihr rieten, sich einen Vollzeitjob zu suchen und erst einmal Erfahrungen zu sammeln, bevor sie mit ihrem eigenen Unternehmen experimentiert. Irgendwann stolperte sie in einem Newsletter über eine Veranstaltung namens „Fuckup Night“. Der Name brachte sie erst zum Lachen, dann spürte sie, dass es endlich einmal etwas anderes sein könnte. Sie besuchte die Veranstaltung. Als sie sich die Misserfolge anderer Menschen anhörte, fühlte sie sich weniger unter Druck gesetzt. Es war gut, sich mit Menschen zu umgeben, die bereit waren, ihre Fehler zuzugeben, und die die Distanz hatten, darüber zu sprechen. Sie verstand, dass sie mit den Schwierigkeiten, die sie hatte, nicht allein war. Sie war sehr angetan von dem Treffen und verspürte einen Motivations Schub, ihre Schwierigkeiten zu überwinden.

Inspiziert von diesem Ereignis beschloss sie, in ihrem Team ein Ritual einzuführen, bei dem sie sich gegenseitig mutig und humorvoll von ihren Misserfolgen und den Lehren, die sie daraus gezogen hatten, erzählen. Maria realisierte, dass sie vor ihrem Team und ihren Investoren professionell auftreten wollte, was dazu führte, dass sie sich für ihre Misserfolge schämte und sie als Zeichen von Schwäche und Inkompetenz betrachtete. Dies hat sich negativ auf das Unternehmenswachstum und die Produktentwicklung ausgewirkt. Sie schlug vor, dass das Team am letzten Freitag des Monats informell zusammenkommt, um gemeinsam zu essen und über ihre Misserfolge zu sprechen. Diese Treffen bringen Entspannung in das Team, fördern die Zusammengehörigkeit und ermöglichen ein authentisches Verhalten am Arbeitsplatz. Ganz nebenbei haben sie festgestellt, dass sich ihre Fähigkeiten, in der Öffentlichkeit zu sprechen und spannende Geschichten zu erzählen, verbessert haben.





## Im Überblick

Die Betrachtung der Welt durch die Brille der sozialen Medien und Fachkonferenzen führt zu einer verzerrten Sicht auf die Realität. Im wörtlichen und im übertragenen Sinne wird die Realität gefiltert und der Anschein erweckt, sie sei perfekt. Wenn Sie diese gefilterte Realität betrachten, erleben Sie möglicherweise eine Kluft zwischen Ihrem eigenen Leben und der perfekten Welt um Sie herum, in der alle anderen erfolgreich zu sein scheinen. Das kann Ihnen das Gefühl geben, nur Sie sind nicht erfolgreich. Viele Menschen schämen sich für diesen vermeintlichen Mangel an Erfolg und zweifeln an ihren Fähigkeiten oder Zielen. Dies wiederum löst Schamgefühle aus, die von allen Emotionen am häufigsten zu einem Rückzug aus sozialen Kontakten führen. Diese Abwärtsspirale setzt sich kontinuierlich fort. Wie die Begründerinnen der „Fuckup Nights“ (Brene Brown, Liv Larsson) sagen und wie die Forschung

zeigt, nährt sich das Monster des Versagens von der Einsamkeit.

Dem Tool „Fuckup Nights“ liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen, Teams und Organisationen aus Misserfolgen lernen, und sie für ihre Entwicklung und weiteren Innovationen nutzen können. Durch die gezielte Auseinandersetzung mit Scheitern können Rückschläge zu einem Sprungbrett für künftige Erfolge und für lebenslanges Lernen und Wachstum werden. Offenheit gegenüber dem Scheitern ermutigt zum Experimentieren, was wiederum zu Innovationen führt. Das beste Mittel gegen die Scham beim Scheitern ist, offen damit umzugehen und vor anderen darüber zu sprechen.

Eine „Fuckup Night“ ist

- eine **Veranstaltung**, bei der Menschen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichem Hintergrund ihre Misserfolge in einer emotional sicheren

Umgebung teilen, wodurch ein Gefühl der Nähe und Akzeptanz von Schwäche entsteht. Sie stellt eine Abkehr von der Erfolgskultur dar, in der Ergebnisse hervorgehoben und oft übertrieben werden, während Misserfolge ignoriert oder heruntergespielt werden.

- eine **Methode**, über **die eigenen Misserfolge** auf unterhaltsame Weise zu berichten, so dass sie andere inspirieren und zum Lernen anregen. Die „Fuckup Night“-Reden werden als Business Stand-Ups bezeichnet.
- ein **Manifest für einen Arbeits- und Lebensstil**, durch dessen Umsetzung Authentizität, Flexibilität, Kreativität und Resilienz gefördert werden.

Das primäre Ziel ist, ein kollegiales Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen ihre Fehler offen ansprechen und aus ihnen lernen. Orte, an denen Fehler nicht abgestraft und belächelt werden. Akzeptanz und das offene Eingestehen von Fehlern geben den Menschen am Arbeitsplatz ein Gefühl der Sicherheit und ermöglichen, sich gegenseitig zu unterstützen. Das Ergebnis ist ein motivierendes Arbeitsumfeld. Menschen können aus ihren Erfahrungen lernen, experimentieren mutiger - ohne Angst vor Kritik oder

Ablehnung - und sind eher bereit, neue Wege und Vorgehensweisen auszuprobieren. All dies steigert ihre Innovationsfähigkeit. Die Begründerinnen der Bewegung weisen oft darauf hin, dass zum Beispiel Penicillin, LSD und Viagra aus einem Irrtum heraus entdeckt wurden.

Misserfolge sind ein zentraler Bestandteil jeden menschlichen Handelns, nicht nur in der Berufswelt. Die „Fuckup Nights“ bieten eine Möglichkeit, Rückschläge bewusst zu verarbeiten, ohne diejenigen, die sie erlebt haben, zu demütigen.

### Warum ist das wichtig?

Entgegen der weit verbreiteten Meinung stimmt es nicht, dass das, was uns nicht umbringt, uns stärker macht. Negative Erfahrungen aus der Vergangenheit können uns traumatisieren und dazu führen, dass wir uns von weiteren Herausforderungen zurückziehen, gelähmt sind, in starre Verhaltensmuster verfallen und nicht flexibel auf künftige Anforderungen reagieren können. Die Art und Weise, wie wir von unseren eigenen Erfahrungen erzählen und wie wir sie beenden, ist entscheidend für unser zukünftiges Wachstum, unsere Entwicklung und unseren Erfolg.

## ANLEITUNG

Wenn Sie die Fähigkeit weiterentwickeln möchten, aus Misserfolgen zu lernen, dann nehmen Sie an einer „Fuckup Night“ teil. Sie können als Teilnehmer:in von den Geschichten anderer profitieren oder gemeinsam mit den „Fuckuppers“ Ihre eigene Rede halten. „Fuckup Nights“ sind in 90 Ländern und über 300 Städten aktiv. Auf der Website [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com) finden Sie die Kontaktdaten Ihres lokalen „Fuckuppers“. Die „Fuckuppers“ bieten auch Veranstaltungen und Workshops innerhalb Ihrer Organisation an.

### Wie funktioniert eine „Fuckup Night“?

Drei oder vier Redner:innen gestalten das Programm. Jede:r von ihnen hat eine begrenzte Zeit, um ihre persönliche Geschichte des Scheiterns auf lockere Art und Weise zu erzählen und zu berichten, welche Lehren sie gezogen haben. Nach jedem Beitrag findet eine Fragerunde statt. Abschließend gibt es Raum zum Netzwerken.





## Wie ist eine „Fuckup“-Rede strukturiert?

Die Präsentation dauert in der Regel maximal sieben Minuten und umfasst zehn Folien. Sie sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Worum ging es bei der Situation / Herausforderung?
- Welche Annahmen haben Sie getroffen?
- Was ist passiert / was ist schiefgelaufen?
- Welche Lehren haben Sie aus dieser Erfahrung gezogen?

Lassen Sie sich nicht von der kurzen Präsentationszeit täuschen. Je kürzer eine Rede ist, desto anspruchsvoller ist sie. Das bedeutet, dass sie gut vorbereitet werden muss.

## Prinzipien einer „Fuckup“-Rede

„Fuckup Nights“ sollen unterhalten und gleichzeitig lehrreich sein. Damit dies gelingt, muss die Person, die die Geschichte

erzählt, eine gewisse Distanz zu der von ihr gemachten Erfahrung haben. Wie die Begründerinnen der Methode sagen: Tragödie + Zeit = Komödie. Die Erzähler:innen dürfen nicht auf der Suche nach emotionaler Unterstützung durch die Gruppe oder nach Ideen zur Lösung des Problems sein. Die Erfahrung zeigt, dass, wenn die Geschichte Sie noch verärgert oder Sie noch enttäuscht sind, die Menschen dies in Ihrem Tonfall hören.

Nach den Grundsätzen des Storytellings muss eine Geschichte, um fesselnd zu sein, lebensnah und persönlich, aber auch so allgemein sein, dass die Zuhörer:innen sich mit ihr identifizieren können. Fragen Sie sich: Was ist das allgemein Gültige an meiner Geschichte? Was ist die Hauptbotschaft, die ich den Zuhörer:innen vermitteln möchte? Welche wertvollen Erkenntnisse kann diese Erfahrung anderen vermitteln?

„Fuckup Night“-Reden sind heiter und sollten Anekdoten enthalten. Sie sind dem Charakter von Business-Stand-Ups ähnlich. Aber zwingen Sie sich nicht, Witze zu machen

oder lustig zu sein. Wenn Sie die Geschichte sorgfältig durchdenken, werden Sie mit Sicherheit auch im Grotesken Momente der Komik finden. Der Verlauf der Ereignisse, die Intensität der Herausforderung, Ihre eigenen naiven Annahmen und Überzeugungen - all das kann im Nachhinein komisch sein. Mit einer gewissen Distanz werden Sie die humorvollen Aspekte der Situation erkennen.

„Fuckup“-Reden haben einen Anti-TED-Charakter. Das bedeutet, dass Sie nicht aus der Position eines bzw. einer Expert:in zu Ihrem Publikum sprechen, sondern ihm auf Augenhöhe begegnen. Sie sind eher das Kind von nebenan als der weise Mentor bzw. die weise Mentorin. Schaffen Sie keine Distanz. Wenn Sie über Ihr Fachwissen sprechen wollen, dann nur um zu zeigen, wie der „Ich weiß es besser“-Ansatz zu Ihrem Misserfolg geführt hat.



## Stellen Sie sich bei der Vorbereitung Ihrer Rede die folgenden Fragen

- Was ist der Ziel Ihrer Rede?
- Welche Geschichte wollen Sie erzählen?
- Warum wählen Sie diese Geschichte?
- Was ist Ihre eigentliche Motivation? Prüfen Sie, ob Sie andere unterstützen möchten, Fehler zu vermeiden, oder ob Sie vielleicht Akzeptanz und Verständnis für Ihre Entscheidungen erwirken möchten. Denken Sie daran, dass Sie die

- Gruppe unterstützen sollen und nicht umgekehrt.
- Was ist die wichtigste Botschaft, die Sie vermitteln wollen?

## Checkliste für die Auswahl Ihrer Geschichte

Überprüfen Sie die folgenden Punkte:

- Ist die Geschichte von universellem Charakter?
- Haben Sie eine emotionale Distanz zu der Geschichte?
- Ist die Geschichte ansprechend und weckt Emotionen?
- Ist die Geschichte abgeschlossen?
- Erheben Sie sich nicht über das Publikum, zum Beispiel durch Hervorheben Ihrer Position und Ihres Fachwissens oder durch Verwenden von Fachjargon!
- Können Sie die Geschichte auf eine humorvolle Art und Weise erzählen?
- Erzählen Sie in der ersten Person, das bedeutet, sind Sie die Hauptperson der Geschichte?
- Gibt es überraschende Momente und Wendungen in der Geschichte?
- Verwenden Sie eine anschauliche Sprache, so dass die Teilnehmenden sich die Rahmenbedingungen, die Situation, die beteiligten Personen und den Handlungsverlauf leicht vorstellen können?
- Ist die Botschaft des Misserfolges, die gewonnene Erkenntnis, klar und kohärent zu der Geschichte?

Bevor Sie eine „Fuckup Night“-Rede vor Publikum halten, sollten Sie zu allen oben genannten Punkten Ja sagen können. Unter Umständen müssen Sie die Art und Weise, wie Sie die Geschichte erzählen, ändern oder auch eine andere Geschichte wählen.





## Wie kann der „Fuckup“-Ansatz dazu beitragen, eine Kultur des Lernens aus Fehlern zu schaffen?

Bis vor einigen Jahrhunderten war es üblich, unternehmerisches Versagen zu bestrafen. Im Frankreich des 17. Jahrhunderts wurden zum Beispiel Insolvenzen öffentlich bekannt gegeben. Jeder, der in Konkurs ging, wurde gezwungen, einen grünen Hut zu tragen, damit die örtliche Gemeinschaft ihn ungestraft verspotten und lächerlich machen konnte. In Italien wurden gescheiterte Unternehmer entkleidet und dem öffentlichen Gespött ausgesetzt. In völligem Gegensatz dazu ist vor einigen Jahren im Silicon Valley das Konzept des „fail fast and cheap“ aufkommen. Dieser Ansatz ermöglicht es, dass Scheitern zu kontinuierlichem und beschleunigtem Lernen führt.

Bei „Fuckup Nights“ geht es nicht darum, Misserfolge zu sammeln. „Fuckup Nights“ schaffen ein Bewusstsein für Scheitern und

fördern die Verantwortung und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen. Die Initiatoren der „Fuckup Nights“ haben ein Manifest verfasst, das die Ideen hinter der Bewegung zusammenfasst. Wenn man den Anweisungen des Manifestes folgt, kann man kontinuierlich lernen, flexibel auf die Herausforderungen der Realität reagieren und sich in die angestrebte Richtung entwickeln.

Nach Aussage der Autor:innen wirken sich die im Manifest zusammengestellten Inhalte positiv auf unser Verhalten aus, insbesondere darauf, wie wir „Fuckup“-Geschichten mit anderen teilen, wie wir unsere Geschichte darstellen und darauf, wie wir Unternehmen unterstützen, sichere Räume zu schaffen, in denen sich Menschen austauschen und entfalten können.

## Manifest der „Fuckup Nights“ \*

- |   |   |
|---|---|
| 01. Zurückgewiesen werden                               | teile sie mit der Welt  |
| 02. Einen Rückschlag erleiden                           | 15. Nimm Deine Fehler an und unterstütze andere liebevoll dabei, sich zu entwickeln |
| 03. Eine schlechte Bewertung bekommen                   | 16. Lerne neue Dinge  |
| 04. Entlassen werden                                    | 17. Tue jeden Tag eine Sache, die Dir Angst macht                                   |
| 05. Einen Wettbewerb verlieren                          | 18. Sei der Mensch, der Du sein willst  |
| 06. Das System in Frage stellen                         | 19. Gehe hinaus und bleibe im Umgang mit Problemen hartnäckig                       |
| 07. Perfektion ist nur Rhetorik                         | 20. Wachse über Konflikte hinaus  |
| 08. Konzentriere Dich auf die Dinge, die Du wertschätzt | 21. Höre nicht auf, bis Du bekommst, was Du liebst                                  |
| 09. Halte es einfach                                    | 22. Dein wahres Potenzial ist unbekannt   |
| 10. Du wirst wahrscheinlich scheitern                   | 23. Besiege Dein Ego  |
| 11. Wenn Du nach Anerkennung suchst, hör auf            | 24. Sei wagemutig und lebe in vollen Zügen  |
| 12. Wenn Du Dich zu ernst nimmst, lass es               |   |
| 13. Sei verletzlich                                     |   |
| 14. Lächele über Deine Misserfolge und                  |   |

\* Diese Aussagen sind einprägsam und leicht verständlich. Sollten sie Fragen aufwerfen, finden Sie hier weitere Informationen in Englisch: [www.fuckupnights.com/blog/manifesto](http://www.fuckupnights.com/blog/manifesto).

## Denkanstöße zum „Fuckup Nights“-Manifest

Betrachten Sie das Manifest als Anregung, wie eine Organisation sich entwickeln kann, die das Lernen aus Fehlern unterstützt. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie verstehen Sie die einzelnen Punkte?
  - Was bedeuten sie wörtlich?
  - Wofür könnten sie eine Metapher sein? Zum Beispiel könnte „Entlassen werden“ sich auf das Verlassen eines Unternehmens beziehen, aber auch auf das Scheitern als Investor, Dienstleister, etc.
- Welche Punkte des Manifestes werden in Ihrer Organisation bereits gelebt? Wie und wo beobachten Sie diese?
- Welche der Punkte möchten Sie bei Ihrer Arbeit, in Ihrem Team und in Ihrer Organisation zu einem Grundsatz machen?
- Was können Sie tun, um sie in die Tat umzusetzen?



## RESSOURCEN

„Fuckup Nights“ ist der eingetragene Name einer Organisation. Weitere Informationen in englischer Sprache finden Sie auf der Website: [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com).

Das „Fuckup Book“ ist kostenfrei erhältlich: <https://www.fuckupnights.com/fuckup-book>. Das „Fuckup Book“ ist eine Initiative der Gründer des Failure Institute.

Wenn Sie Ihre Fähigkeiten im Bereich Storytelling verbessern möchten, lesen Sie: Pixar in a Box. Unit: The art of storytelling: <https://www.khanacademy.org/computing/pixar/storytelling>.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Brown, Brene (2017): Verletzlichkeit macht stark: Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich werden; Goldmann Verlag.

Brown, Brene (2018): Die Gaben der Unvollkommenheit: Leben aus vollem Herzen - Lass los, was du glaubst sein zu müssen und umarme, was du bist; Kamphausen Media GmbH; 7. Auflage.

Hanson, Rick (2019): Das resiliente Gehirn: Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können; Arbor.

Larsson, Liv (2012): Wut, Schuld & Scham: Drei Seiten der gleichen Medaille; Junfermann.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Eine Rede kann immer misslingen. Um dies zu vermeiden, bereiten Sie sich gut vor und analysieren Sie im Vorfeld mögliche Szenarien, die schiefgehen könnten.

Seien Sie bei der Wahl des Themas bereit, es zu verwerfen, wenn es zwar für Sie wichtig ist, aber keine bedeutende Botschaft für andere hat.

„Fuckup Nights“ sind eine Form der Aufarbeitung, eine Möglichkeit, mit Scheitern konstruktiv umzugehen, und ein Mittel, durch anekdotisches Erzählen von Misserfolgen ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Bedenken Sie, dass dies nicht der einzige Weg ist, mit Misserfolgen umzugehen.

Gestalten Sie Ihre eigene Zeremonie, indem Sie die Idee der „Fuckup Nights“ abwandeln. Sie können zum Beispiel bei informellen Teamsitzungen über Fehler sprechen oder kurze Reden über Misserfolge halten. Entscheidend ist, dass Sie eine gute Atmosphäre schaffen. Vermeiden Sie, dass die Thematisierung von Fehlern aus der Vergangenheit in eine Schuldzuweisung an andere umschlägt. Prüfen Sie, ob Sie unbewusst eine Schuldkultur in Ihrer Organisation schaffen.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei:

- Wie reagieren wir auf Misserfolge?
- Wie verhalten wir uns gegenüber Menschen, die Fehler machen?
- Wie wirkt sich Scheitern auf die Karriere von Menschen in unserer Organisation aus?
- Wie entschuldigen wir uns?
- Wie übernehmen wir die Verantwortung für unsere Fehler?

Eine interne Arbeitsgruppe kann ein guter Weg sein, um aktuelle Fehler oder Situationen, die noch nicht ganz abgeschlossen sind, gemeinsam aufzuarbeiten (vgl. Tool „Kollegiale Beratung“).

Entscheidend ist das Ziel, das Sie mit dem Austausch über Misserfolge erreichen wollen.

Sie können die Inhalte des Manifestes mit Ihrem Team besprechen und entscheiden, ob Sie einige davon in einen Teamvertrag aufnehmen wollen. Gemeinsam können Sie darüber nachdenken, welche Maßnahmen, Arbeitsweisen und Praktiken es Ihnen ermöglichen, aus Misserfolgen zu lernen (vgl. Tool „Teamvertrag“).

#Lebenslanges Lernen

#Misserfolg

#Fuckup Nights

#Fuckupper

#Innovation

#Verletzlichkeit

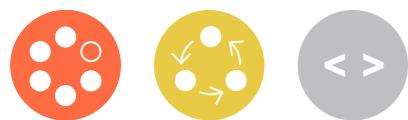
#Resilienz

#Fehlerkultur



# 10 Online-Meetings erfolgreich durchführen

„Nichts Gutes ist selbstverständlich.“  
Daniel Craig



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie führen Online-Meetings ergebnisorientiert durch und sorgen für die emotionale Sicherheit der Teammitglieder.
- Sie gehen besser mit Herausforderungen um, die durch das Online-Format verursacht werden.
- Sie helfen den Teilnehmenden, persönliche Barrieren im Zusammenhang mit Online-Meetings zu überwinden.
- Sie wissen, wie Sie Online-Tools einsetzen, die es Ihnen ermöglichen, alle Teammitglieder zu hören und sie zu ermutigen, sich aktiv an den Diskussionen zu beteiligen.

Organisation. Die Qualität der Online-Treffen war jedoch nicht die gleiche wie die der Präsenztreffen. Die Mitarbeiter:innen waren nicht motiviert, an den Diskussionen teilzunehmen. Sie schalteten die Kameras nur ungern ein und waren unaufmerksam. Jan musste die Kolleg:innen oft daran erinnern, gut zuzuhören. Schließlich wirkte sich diese Entwicklung negativ auf die Geschäftsergebnisse aus. Jan fragte sich, was er ändern kann, um bessere Ergebnisse bei Online-Meetings zu erzielen.

## Im Überblick

Bei der Durchführung von Online-Besprechungen müssen Sie berücksichtigen, wie Technologien das Verhalten der Teilnehmenden beeinflussen. Obwohl viele Prozesse bei Online-Veranstaltungen ähnlich sind, haben diese eine andere Dynamik als Präsenz-Veranstaltungen. Menschen langweilen sich beispielweise schneller oder sind schneller frustriert als bei persönlichen Treffen. Das Nutzen von Technologien kann zu unbewussten Ausschlüssen von einzelnen Teammitgliedern führen. Andererseits kann diese Vorgehensweise den Informationsfluss und die Entscheidungsprozesse beschleunigen.

## Aus der Praxis

Jan leitet ein Remote-Team. Bisher haben sich alle Teammitglieder einmal im Monat persönlich getroffen, um eine Bestandsaufnahme der Ziele vorzunehmen, die Ereignisse des vergangenen Monats zu besprechen und die nächsten Schritte zu planen. Diese Treffen dauerten circa fünf Stunden, von denen ein großer Teil aus einer von Jan erstellten Zusammenfassung bestand. Das gemeinsame Mittagessen war ebenfalls ein wesentlicher Teil dieser Meeting-Tage. Während des Mittagessens tauschten die Teammitglieder sich aus und sprachen über private Dinge. Als Ergebnis dieser Treffen stieg die Effektivität des Teams kontinuierlich an. Schon in den ersten Wochen verbesserten sich die Arbeitsergebnisse wesentlich.

Mit dem ersten Lockdown der Covid-19-Pandemie begann Jan, die Team-Treffen online zu organisieren. Das Team traf sich zur gleichen Zeit, mit der gleichen Agenda und dem gleichen Vorgehen. Alle Beteiligten sparten Zeit und Kosten durch wegfallende Arbeitswege und weniger



## ANLEITUNG

Die folgende Anleitung unterstützt Sie, Ihre Online-Meetings so zu organisieren, dass alle Teammitglieder einbezogen werden. Sie erfahren, wie Sie die häufigsten Fehler bei dieser Form der Zusammenarbeit vermeiden.

### 1. Vorbereitung

#### Bei der Planung eines Online-Meetings sollten Sie sich folgende Fragen stellen

- Welche Ergebnisse erwarten Sie? Was soll das konkrete Ergebnis des Meetings sein? Wie werden Sie feststellen, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben oder nicht? Müssen Sie eine Teambesprechung organisieren oder können Sie das Ziel auch auf andere Weise erreichen?
- Was ist das Thema des Meetings? Das Thema der Besprechung sollte klar definiert sein. Es sollte selbsterklärend sein und den Teammitgliedern eine Vorstellung davon vermitteln, was Sie während des Meetings besprechen werden. Eine aussagekräftige Tagesordnung, an die Sie sich halten, ist bei Online-Meetings noch wichtiger als bei Präsenztreffen.
- Wie lange sollte das Meeting dauern? Denken Sie daran, dass zu viele Besprechungen und langwierige Diskussionen die Organisation daran hindern, Entscheidungen zu treffen. Lang andauernde Computerarbeit zehrt an der Energie der Teilnehmenden. Dies führt dazu, dass die Effizienz der Meetings abnimmt. Ihre Online-Besprechungen sollten kürzer sein als Präsenztreffen. Ein Online-Termin sollte nicht länger als eine Stunde dauern. Jedes von Ihnen angesprochene Thema sollte nicht länger als 15-20 Minuten diskutiert werden.
- Wer sollte an dem Meeting teilnehmen? Eine Besprechung sollte in der Anzahl der Teilnehmenden so geplant werden, dass diese mit zwei großen Pizzen satt werden. Diese Faustregel wurde von Jeff Bezos, dem ehemaligen CEO von Amazon, eingeführt. Laden Sie nur Personen ein,

deren Anwesenheit einen Mehrwert für die Besprechung darstellt und die von ihr profitieren. Wenn Sie Personen auf Ihrer Liste haben, die nur Informationen darüber benötigen, was in der Besprechung vereinbart wurde, dann schicken Sie ihnen anschließend das Protokoll der Besprechung. Wenn Personen nur etwas mitzuteilen haben, dann laden Sie sie nur zu einem kurzen Teil der Besprechung ein. Die Anwesenheit von Personen, die kein Interesse an der Besprechung haben, wirkt sich auf die Arbeit der gesamten Gruppe aus - sie sind weniger engagiert und nicht angemessen fokussiert.

#### Wenden Sie ansprechende, variable Arbeitsmethoden an

Eine Online-Besprechung muss nicht zwangsläufig eine Diskussion von „talking heads“ sein. Nutzen Sie unterschiedliche Arbeitsmethoden und beziehen Sie alle Teilnehmenden ein, ihre Meinung zu äußern. Lassen Sie nicht zu, dass eine Person über einen längeren Zeitraum spricht. Führen Sie während der Sitzungen kurze körperliche Aktivitäten ein, um Energie und Konzentration zu fördern. Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse aller Teammitglieder, indem Sie prüfen, ob die von Ihnen geplanten Methoden jemanden ausschließen. Wird zum Beispiel introvertierten Personen bei Ihrer Auswahl der Kommunikationsmethoden die Möglichkeit gegeben, sich zu beteiligen?

#### Überlegen Sie, welche Technologie Sie nutzen

Viele Online-Anwendungen ermöglichen eine virtuelle Teamarbeit und die gemeinsame Arbeit an Dokumenten in Echtzeit. Einige Videokonferenzprogramme bieten die Möglichkeit, die Teilnehmenden in kleine Gruppen einzuteilen, die in verschiedenen Workshop-Räumen parallel arbeiten. Auf diese Weise können Sie verschiedene Formen der Interaktion nutzen.

Hier einige Beispiele bekannter Programme für Videokonferenzen:

- Adobe Connect
- Airmeeet
- BigBlueButton
- BlueJeans
- Cisco Jabber
- Cisco Webex Meeting
- Google Hangouts Meet
- Google Meets
- GoToMeeting
- Jitsi
- Join.me
- Life-Size
- MS Teams
- MyOwnConference
- Skype
- Uber Conference
- Zoom

Verwenden Sie während der Online-Meetings visuelle Hilfsmittel wie Präsentationen, virtuelle Tafeln oder gebrauchsfertige Vorlagen. Beliebte Whiteboards, die Sie für Online-Sitzungen verwenden können, sind Miro, Mural, Jamboard und Padlet.

Die Anbieter von Plattformen und Whiteboards entwickeln ihre Funktionalitäten



ständig weiter. Bei der Auswahl einer Software, die Ihren Bedürfnissen entspricht, lohnt es sich, die verfügbaren Produkte zu vergleichen.

Das Tool, für das Sie sich für Ihre Online-Zusammenarbeit entscheiden, sollte auch von einer Person mit begrenzten technischen Kenntnissen leicht zu bedienen sein. Die Tools sollen die Arbeit erleichtern, nicht einschüchtern oder einzelne ausschließen.

Wechseln Sie während eines Online-Meetings mit Bedacht zwischen den Anwendungen. Die Moderator:in sollte abwägen, ob die Vielfalt der Tools die Teilnehmenden verwirren könnte: Wo sind wir jetzt? Was soll ich anklicken? Was sollen wir hier tun?

Nutzen Sie die Unterstützung durch Ihr Team. Sie können jemanden aus dem Team bitten, Ihre technische Assistent:in zu sein. Nutzen Sie das Wissen der Gruppe. Fragen Sie mutig nach Lösungen, die die Teilnehmenden mögen und nutzen möchten.



## Planen Sie Zeit für informelle Gespräche

Unterschätzen Sie nicht den „Wohlfühlfaktor“ bei Online-Meetings. Ihr Ziel sollte es sein, den Teilnehmenden einen emotional sicheren Rahmen zu geben, der sie ermutigt, sich an Diskussionen zu beteiligen und ihre Meinungen auszutauschen. Um dies zu erleichtern, planen Sie auch Zeit für informelle Gespräche, und fordern Sie die Teilnehmenden zum Beispiel auf, Informationen zu ihrem derzeitigen Aufenthaltsort, ihrem Hintergrund oder ihrer Freizeitgestaltung zu teilen.

## Kommunizieren Sie klar die erwartete Vorgehensweise bei dem Online-Meeting

Viele Herausforderungen bei Online-Teamgesprächen entstehen, weil sich die Teammitglieder nicht bewusst sind, dass ein bestimmtes Verhaltensmuster die Qualität der Besprechung und die erzielten Ergebnisse beeinträchtigt. Wenn Sie möchten, dass die Teammitglieder während der Besprechung anwesend, aktiv und konzentriert sind, sollten Sie sie im Voraus darüber informieren, wie Sie erwarten, dass sie sich auf das Online-Meeting vorbereiten.

Die Teilnehmenden an dem Online-Meeting sollten über folgende Punkte im Vorfeld informiert werden:

- **Hardware- und Software-Anforderungen:** Bitten Sie die Teilnehmenden, eine funktionstüchtige Kamera und einen Kopfhörer mit Mikrofon zu nutzen, und vergewissern Sie sich im Voraus, dass sie über die neueste Version der Software verfügen.
- **Beteiligung, die Sie erwarten:** Informieren Sie die Teilnehmenden, welches Maß an Beteiligung Sie von ihnen erwarten.
- **Jede Teilnehmer:in ein Gerät:** Teilweise befinden sich mehrere Personen an einem Ort und möchten von einem Gerät aus an der Online-Besprechung teilnehmen. Das mag sinnvoll erscheinen, widerspricht aber oft den Funktionalitäten von Online-Kommunikationstools, zum Beispiel, wenn es um Abstimmungen oder Beiträge im Chat geht. Hier entsteht dann eine Parallelkommunikation, die sich negativ auf die Gesamtkommunikation und Ergebnisse auswirken kann. Bei Online-Besprechungen gilt die Regel, dass jede:r mit seinem eigenen Gerät teilnimmt.
- **Umgebung der Teilnehmenden:** Bitten Sie die Teilnehmenden einen Ort zu wählen, der es ihnen ermöglicht, sich frei an den Diskussionen zu beteiligen und sich auf die Besprechungsthemen zu konzentrieren.

Wenn Sie die Ortswahl einiger Ihrer Teammitglieder als störend empfinden, zum Beispiel wenn sie sich in einem lauten Restaurant aufhalten oder Auto fahren, bitten Sie sie direkt, die Situation zu ändern.

- **Dauer des Online-Meetings:** Legen Sie eine Zeit fest, zu der die Teilnehmenden sich verbinden und in den Online-Raum kommen sollen, und eine Zeit, zu der das Meeting tatsächlich beginnt. Es lohnt sich, den ersten Zeitpunkt lange vor dem Start des eigentlichen Meetings und damit der inhaltlichen Arbeit festzulegen. So haben die Teilnehmenden Zeit für Vorabgespräche und informelle Gespräche. Legen Sie das Ende des Meetings ebenfalls zuvor fest.
- **Thema des Online-Meetings und die erwarteten Ergebnisse:** Stellen Sie sicher, dass das Thema des Meetings eindeutig ist und den Teilnehmenden eine Vorstellung davon vermittelt, was bei dem Meeting geschehen

wird. Geben Sie klar und deutlich das gewünschte Ergebnis bzw. die gewünschten Auswirkungen des Meetings an.

- **Erwartete Vorbereitung der Teilnehmenden:** Informieren Sie die Teilnehmenden, ob eine Vorbereitung erwartet wird und wenn ja, in welchem Umfang. Möglicherweise müssen sie ihr Wissen auffrischen, Berichte lesen, Vorschläge vorbereiten etc.
- **Über Hindernisse von Teilnehmenden im Voraus informieren:** Bitten Sie die Teilnehmenden, Sie im Voraus über mögliche Hindernisse zu informieren, zum Beispiel über eine fehlende geeignete Ausrüstung oder Zeitdruck. So können Sie bereits vor dem Treffen Maßnahmen ergreifen, um diese Schwierigkeiten zu begrenzen oder zu verhindern.

## 2. Bewährte Praktiken während des Meetings

### Vereinbaren Sie einen Vertrag mit dem Team

Jedes Team arbeitet nach bestimmten Regeln, unabhängig davon, ob diese Regeln schriftlich festgehalten sind oder nicht. Die Kolleg:innen stellen möglicherweise fest, dass die Kultur der Zusammenarbeit bei Online-Meetings weniger ausgeprägt ist als bei Präsenztreffen. Um dies zu vermeiden, sollten Sie mit Ihrem Team einen Vertrag abschließen und Regeln für die Zusammenarbeit bei Online-Meetings festlegen.

Ein Vertrag ist eine Reihe von Regeln, die festlegen, wie sich die Teammitglieder in einer

Gruppe verhalten und zusammenarbeiten, und deren Einhaltung sich positiv auf die Qualität der Teamzusammenarbeit auswirken sollte.

Achten Sie bei der Ausarbeitung eines Vertrags darauf, alle Teammitglieder in seine Erstellung einzubeziehen. Wenn Sie das erste Mal einen Teamvertrag erarbeiten, unterstützen Sie die nachstehenden Hinweise zur Vertragsgestaltung mit Ihrem Online-Team sowie das Tool "Teamvertrag" in diesem Kapitel.

Ein Teamvertrag wird Sie unterstützen, die häufigsten Herausforderungen bei Online-Meetings zu meistern.



## Vorschläge für die Ausarbeitung eines Vertrags mit Ihrem Online-Team

Häufige Herausforderungen bei Online-Meetings	Wie Sie diese Herausforderungen im Teamvertrag berücksichtigen
Die Teilnehmenden schalten ihre Kameras nicht ein, so dass Sie in einen "schwarzen Bildschirm" sprechen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wann ist es OK, die Kamera auszuschalten?</li> <li>• Wann ist es NICHT OK, die Kamera auszuschalten?</li> </ul>
Schlechte Verbindungsqualität.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollten Teammitglieder sich bei technischen Problemen verhalten?</li> <li>• Wie können Teammitglieder Informationen erhalten, wenn sie aufgrund einer schlechten Verbindung nicht direkt darauf zugreifen können?</li> <li>• Wer ist für die Problemlösung zuständig?</li> </ul>
Zwei bis drei aktive Personen. Die anderen schweigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legen Sie fest, was Sie unter dem Mindestmaß an Beteiligung bei einem Meeting verstehen.</li> <li>• Wie gehen Sie vor, wenn Sie mangelnde Beteiligung feststellen?</li> <li>• Wie ändern Sie die Moderation, um mehr Personen einzubeziehen?</li> </ul>
Ablenkungen, zum Beispiel eine Katze, die die Aufmerksamkeit der Gruppe in Anspruch nimmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gehen Sie mit humorvollen Situationen während eines Meetings um?</li> <li>• Was machen Sie, um die Aufmerksamkeit zurückzugewinnen, damit das Meeting so effizient wie zuvor fortgesetzt werden kann?</li> </ul>
Die Menschen sind es leid, vor dem Computer zu sitzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie oft und wie lange sollten Pausen gemacht werden, um neue Energie zu tanken?</li> <li>• Was sollte in den Pausen gemacht werden und was nicht? Es ist beispielsweise eine gute Praxis, in den Pausen keine elektronischen Geräte zu nutzen.</li> </ul>
Teilnehmende verschwinden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir Spielraum für vorübergehende Abwesenheiten?</li> <li>• Welche Abwesenheiten sind erlaubt, welche nicht?</li> <li>• Wie lassen wir andere wissen, dass wir vorübergehend abwesend sind?</li> </ul>
Mangelnde Konzentration oder Ablenkung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet es, mit ganzer Präsenz an einem Meeting teilzunehmen?</li> <li>• Neigen wir dazu, während der Besprechung Multitasking zu betreiben?</li> <li>• Wie reagieren wir, wenn wir eine Ablenkung bemerken?</li> </ul>



Ein Teamvertrag kann nicht alle Herausforderungen abdecken. Akzeptieren Sie auch, dass sich einige Ereignisse Ihrer Kontrolle entziehen. Wichtig ist, insbesondere für den Fall wiederholter Störungen eine angemessene Regelung mit der Gruppe zu vereinbaren.

### Achten Sie auf die Energie der Gruppe

Die Teilnehmenden von Online-Meetings sind weniger nachsichtig als Teilnehmende von Präsenz-Veranstaltungen. Und ein langatmiges Online-Meeting langweilt schneller als Präsenz-Veranstaltungen. Außerdem lassen sich die Teilnehmenden bei Online-Meetings stärker ablenken, zum Beispiel durch das Abrufen ihrer E-Mails oder das Lesen von Beiträgen in sozialen Netzwerken. Selbst wenn Sie Arbeitsformate einsetzen, die die Teilnehmenden aktiv einbinden, sollten Sie den Grad der Beteiligung von Zeit zu Zeit überprüfen und die Arbeitsmethoden ggf. flexibel ändern, um zu vermeiden, dass die Energie der Gruppe verpufft.

### Bitten Sie die Gruppe um regelmäßiges Feedback

Wenn Sie bei der Online-Zusammenarbeit Störungen bemerken, bitten Sie die Teilnehmenden um ein direktes Feedback, um die Sichtweise der Teammitglieder zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Wenn Sie zum Beispiel feststellen, dass die Konzentration nachlässt, können Sie diese Wahrnehmung mit dem Team teilen und sie fragen, wie sie die Situation einschätzen. Wenn das Konzentrationsniveau niedrig ist, fragen Sie die Gruppe, was getan werden sollte, um es zu verbessern.

Bitten Sie das Team regelmäßig um ein Feedback zu den Arbeitsmethoden. Mit welchen Methoden möchte das Team gerne arbeiten? Was führt zu einem verstärkten, was zu einem verminderten Engagement? Welche





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Wenn Sie ein Online-Meeting vorbereiten:

- Schauen Sie sich an, wie die Teammitglieder derzeit zusammenarbeiten:
  - Welche Methoden könnten zum Ausschluss bei der Zusammenarbeit führen?
  - Welche Vorgehensweisen könnten die Beteiligung von Teammitgliedern beeinträchtigen?
  - Erweitern Sie Ihre Perspektive, indem Sie die Meinung der Teammitglieder einholen.
- Wie können Sie Ihre Arbeitsweise ändern, um alle Teammitglieder gleichermaßen einzubeziehen?
- Nehmen Sie sich Zeit, um gemeinsam Regeln für die praktische Zusammenarbeit in Online-Meetings zu entwickeln. Setzen Sie gemeinsam einen Vertrag auf (siehe Tool "Teamvertrag").
- Tauschen Sie sich regelmäßig mit den Teammitgliedern aus, was bei der Zusammenarbeit funktioniert und was nicht.

Nutzen Sie die folgende Checkliste, um zu prüfen, wie gut Sie vorbereitet sind.

### Checkliste

- Haben Sie eine Online-Plattform gewählt, die Sie beim Erreichen Ihrer Ziele unterstützt, und die eine gleichberechtigte Beteiligung der Teammitglieder gewährleistet?
- Bieten die von Ihnen gewählten Tools IT-Sicherheit für Ihre Organisation?
- Haben Sie unterschiedliche Arbeitsmethoden geplant, die den verschiedenen Denkweisen der Teilnehmenden Rechnung tragen?
- Ist sichergestellt, dass die Teilnehmenden Zugang zu einem gemeinsamen Laufwerk haben, auf dem sie relevante Inhalte austauschen können?
- Planen Sie Zeit ein, um einen Vertrag mit der Gruppe zu schließen, der die Effektivität und emotionale Sicherheit der Teilnehmenden gewährleistet.
- Haben Sie Methoden zum Sammeln von Feedback geplant, damit Sie wissen, wie Sie Ihre Online-Meetings verbessern können?
- Wurden die Teilnehmenden über das erwartete Engagement während des Online-Meetings informiert?
- Wissen die Teilnehmenden, welche technischen Voraussetzungen sie erfüllen müssen, um den größtmöglichen Nutzen aus dem Meeting zu ziehen?

Herausforderungen nimmt die Gruppe bei Online-Meetings wahr? Welche neuen Regeln würden ihnen helfen, mit diesen Herausforderungen besser umzugehen?

### Fassen Sie die Ergebnisse zusammen

Ein sorgfältig geplantes und gut durchgeführtes Online-Meeting ermöglicht es einem Team, in kurzer Zeit konkrete Ergebnisse zu erzielen. Nehmen Sie sich am Ende der Besprechung die Zeit, die erwarteten Auswirkungen zu besprechen. Erwähnen Sie nicht nur die konkreten Ergebnisse, sondern auch den Arbeitsstil des Teams. Auf diese Weise fördern Sie ein positives Verhalten in der Zukunft.

### Stellen Sie die Kommunikation zwischen den Online-Meetings sicher

Schaffen Sie einen digitalen Bereich auf einem gemeinsamen Laufwerk, in dem Sie Materialien aus den Online-Meetings wie zum Beispiel Protokolle, Präsentationen und während der Sitzung entwickelte Inhalte ablegen, damit Personen, die nicht anwesend waren, einfachen Zugang zu diesen Informationen haben. Transparenz, Offenheit und gute Dokumentation sind ein Muss.





## RESSOURCEN

Weitere Informationen in deutscher Sprache finden Sie hier:

Lerngruppe „Von Analog zu Digital“ MOOCamp 2020 (2020): Von analog zu digital - 7 x 5 interaktive Workshop-Methoden, die auch online begeistern: <https://bit.ly/AnalogxDigital>

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinstunternehmen und EPU's: [https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201\\_Leitfaden\\_Gemeinsam\\_online\\_arbeiten\\_bf.pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf)

In englischer Sprache haben wir Ihnen hier interessante Materialien zusammengestellt:

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>

Interessante Einblicke in das Thema "Zoom-Müdigkeit": Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrytimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.

Wenn Sie weitere Tipps und Informationen zu den Themen Online-Zusammenarbeit und Homeoffice interessieren, dann lesen Sie auch das Tool „Remote Work“ in diesem Handbuch.

#Online-Meeting

#Remote Work

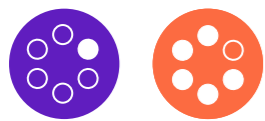
#Homeoffice

#Feedback



# 11 NAIKAN-Methode

„Der innere Blick bestimmt und prägt  
den Blick nach draußen!“  
Ruedi Beiner



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie bauen gesündere, spannungsfreiere Beziehungen auf.
- Sie wissen, wie Sie angemessen auf herausfordernde Situationen reagieren können, die durch andere Menschen verursacht werden.
- Sie erkennen und verstehen Ihre Verhaltensmuster.
- Sie kontrollieren Ihre automatischen Reaktionen besser, indem Sie Ihre Selbstwahrnehmung trainieren.
- Sie lösen Konflikte in Ihrem Umfeld wirkungsvoller.

## Aus der Praxis

Dominik hat gerade eine weitere Projektbesprechung mit seinem Team beendet. Als er seinem Team wiederholt detaillierte Fragen zum Projekt stellte, zeigte sich, dass sie die Antworten nicht wussten. Dominik ist der Meinung, dass die Kolleg:innen inkompetent und nicht engagiert sind. Ihre fehlenden Antworten brachten ihn aus dem Gleichgewicht und führten zu einer emotionalen Reaktion. Schnell traf er einige neue Entscheidungen und änderte die Vorgehensweise im Projekt, um die Dinge zu beschleunigen. Die mangelnde Professionalität seiner Kolleg:innen macht ihm zu schaffen.

Das Team hingegen nimmt Dominik als impulsiv und emotional instabil wahr. Sie beschwerten sich über die Art und Weise, wie er plötzlich seine Meinung über Entscheidungen ändert. Das macht ihre Arbeit mühsam und führt zu Frustration. Sie wollen, dass Dominik an seinem Verhalten arbeitet, weil sich die Arbeit mit ihm zunehmend herausfordernd gestaltet. Dominik scheint jedoch nicht zu erkennen, dass es ein Problem gibt.

## Im Überblick

Die NAIKAN-Methode ermöglicht eine tiefgehende Selbstreflexion über das eigene Verhalten gegenüber anderen Menschen. Sie entstammt einer japanischen Tradition. Im Japanischen bedeutet das Wort „NAI“ „innen“ und „KAN“ „Einsicht“. NAIKAN bedeutet, nach innen zu schauen.

Sie entwickeln Ihre Führungsqualitäten durch die Konzentration auf drei einfache Fragen und betrachten sich selbst: Ihre Reaktionen, Ihre Gefühle und Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen.

Mit der NAIKAN-Methode können wir unsere zurückliegenden Handlungen mit den Augen der anderen betrachten. Diese Technik gibt bewusst die gewohnte Sichtweise auf, dass andere die Ursache für unsere Probleme sind, und unterstützt uns so dabei, nicht automatisch andere für unser Handeln verantwortlich zu machen.

In schwierigen Situationen suchen wir die Gründe für unser Verhalten häufig in äußeren Umständen. Wir rechtfertigen unser Verhalten mit der Situation, in der wir uns befinden, oder damit, wie sich andere in der Vergangenheit verhalten haben. Menschen, die ein Problem von außen betrachten, sehen die Gründe für unser Verhalten dagegen eher in unseren Charaktereigenschaften. Die Gewohnheit, andere für ihre Reaktionen verantwortlich zu machen, bringt vorübergehend Erleichterung. Langfristig führt sie jedoch dazu, dass wir aufhören, uns selbst zu steuern. Wir verlieren die Fähigkeit, auf neue Situationen angemessen zu reagieren.

Die Methode ist mit Absicht asymmetrisch aufgebaut. NAIKAN lässt kein herkömmliches Denken über Schwierigkeiten zu, die andere uns bereitet haben. Wenn Sie sich in diesem Gedanken verfangen, entwickeln Sie ihn nicht weiter, sondern kehren Sie zu einer der drei folgenden Fragen zurück.



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Menschen, die mit der NAIKAN-Methode arbeiten, stellen fest, dass Probleme oft nicht objektiv sind, sondern aus ihrer Wahrnehmung resultieren. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den Abbau von Spannungen und die Verbesserung ihrer Beziehungen zu ihrem Umfeld.

Manche Führungskräfte geben nicht anderen, sondern sich selbst die Schuld. Sie hoffen, dass ihre Mitmenschen nicht so hart mit ihnen umgehen, wenn sie sich selbst kritisieren. Wie die Schuldzuweisung an andere ist auch die Selbstbeschuldigung eine ungesunde Strategie, um mit der inneren Spannung einer schwierigen Situation umzugehen. Das Ziel der NAIKAN-Methode ist nicht, sich selbst abzuwerten. Es ist eine Methode, die sich darauf konzentriert, die Verantwortung für die eigenen Reaktionen und die Art und Weise, wie man in schwierigen Situationen agiert, zu übernehmen, indem man das eigene Verhalten aus der Perspektive der anderen betrachtet.

Hüten Sie sich vor einer oberflächlichen Analyse und vor vorschnellen Schlussfolgerungen. NAIKAN war ursprünglich eine Meditationsmethode, bei der man sich lange Zeit auf die Beziehung zu einer wichtigen Person konzentrierte. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Stille, Ruhe und Konzentration. Lassen Sie Ihre Gedanken nicht abschweifen. Nehmen Sie sich eine bestimmte Zeit (z. B. 20

Minuten). Stellen Sie einen Timer und denken Sie immer wieder über diese drei Fragen nach, auch wenn Sie das Gefühl haben, dass die Situation in weniger als der angegebenen Zeit gelöst ist. Bis der Timer klingelt, vertiefen Sie die Antworten, indem Sie fragen: „Was noch?“

Wenn Sie dazu neigen, vor Schlussfolgerungen davonzulaufen, prüfen Sie, ob der Grund dafür darin liegt, anderen die Schuld für vergangene Ereignisse zu geben. Wenn dies der Fall ist, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die objektive Sprache der Fakten. Überlegen Sie vielmehr, was passiert ist, als was es für Sie bedeutet. In der Praxis bedeutet dies, mehr Substantive und Verben als Adjektive zu verwenden.

Beispiel: In der vorangegangenen Geschichte kommt Dominik zu dem Schluss, dass seine Kolleg:innen inkompetent und nicht engagiert sind. Die Adjektive „inkompetent“ und „nicht engagiert“ implizieren eine Wertung. Hätte Dominik darüber nachgedacht, welche Verhaltensweisen er als mangelndes Engagement und Inkompetenz interpretiert, hätte sich herausgestellt, dass er keine Antworten auf seine Fragen erhalten hat. Die fehlenden Antworten haben ihn verunsichert und zu unprofessionellem Verhalten geführt. Die Konzentration auf die Fakten hätte eine breitere Sicht auf die Situation und eine andere Wahrnehmung ermöglicht.

## RESSOURCEN

Der Begründer der NAIKAN-Methode ist Yoshimoto Ishin.

Weitere Informationen zu dieser Methode finden Sie in Deutsch hier: [www.naikan.eu](http://www.naikan.eu) und in Englisch hier: [http://www.e-naikan.com/engl\\_index.html](http://www.e-naikan.com/engl_index.html)

Leseempfehlung in Deutsch: Kaspari, Sabine (2012): Naikan - Die Kraft der Versöhnung. Mit der buddhistischen 3-Fragen-Methode zu innerem Frieden; Gräfe und Unzer Verlag GmbH.

Leseempfehlung in Englisch: <https://insightvoice-naikan.at/download/ebook-naikan-ishii.pdf>

#Naikan

#Selbstreflexion

#Selbsterkenntnis

#Konflikt

## Drei Fragen zur Selbstreflexion

Was hat diese Person für mich getan?

Was habe ich für diese Person getan?

Welche Schwierigkeiten hat diese Person mir bereitet?

Welche Schwierigkeiten habe ich dieser Person bereitet?

## ANLEITUNG

Betrachten Sie eine problematische Situation aus der Vergangenheit, an der eine wichtige Person beteiligt war. Denken Sie über dieses Ereignis nach, und beantworten Sie die drei folgenden Fragen:

- Was hat diese Person für mich getan?
- Was habe ich für diese Person getan?
- Welche Schwierigkeiten habe ich dieser Person bereitet?

Wenn Sie die Situation analysieren, nehmen Sie die Perspektive der anderen Person ein. Betrachten Sie die Situation mit den Augen dieser Person. Achten Sie darauf, dass Sie die Situation nicht aus der Perspektive Ihrer Gefühle und Sichtweise betrachten.

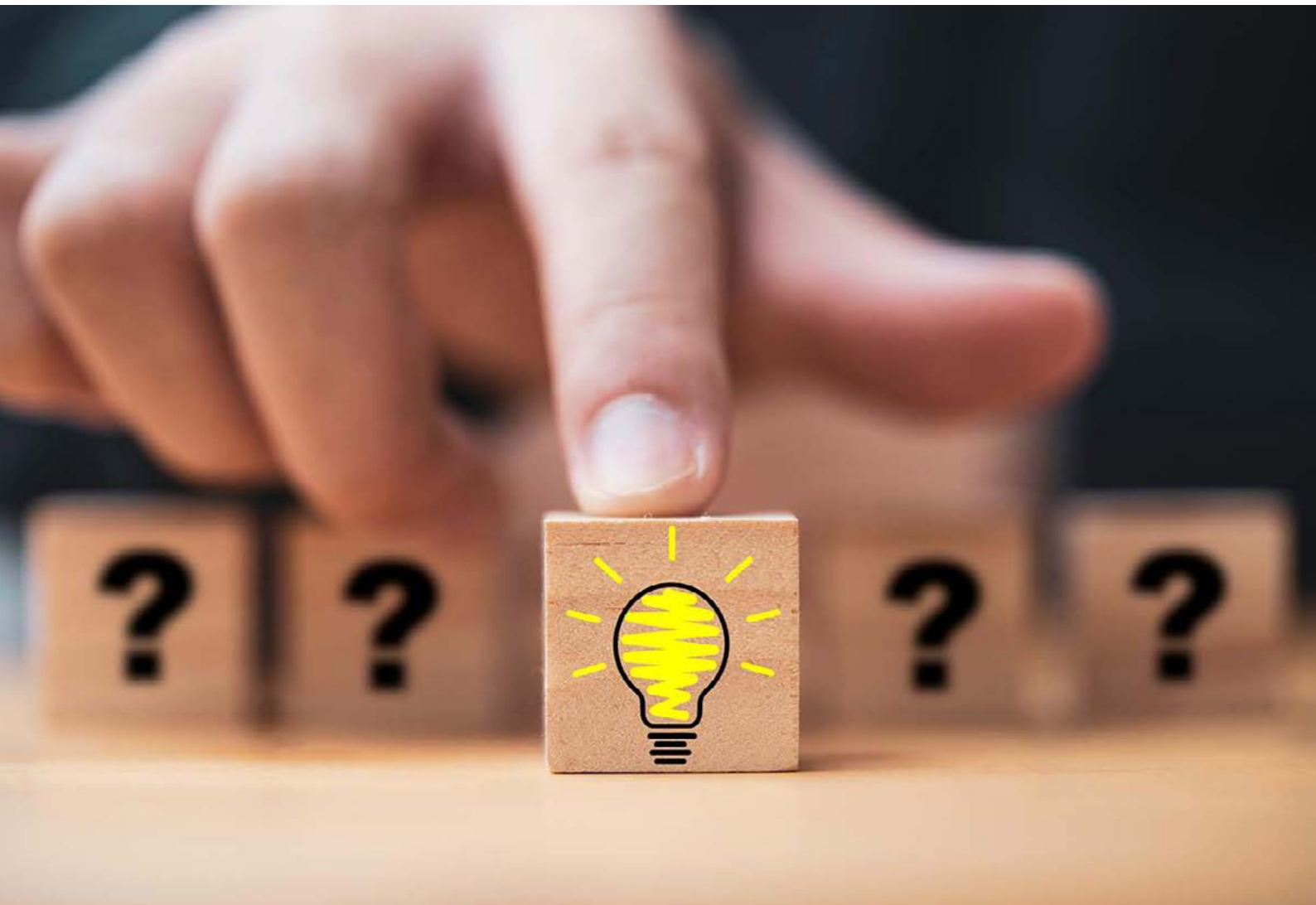
### Reflektieren Sie:

Was haben Sie über sich gelernt? Welche Verhaltensmuster haben Sie entdeckt? Wie wollen Sie sich in Zukunft verhalten - in Bezug auf diese Person? In ähnlichen Situationen?



# 12 Innere Antreiber

„Nur was ich annehme, kann ich verändern.“  
Carl Gustav Jung



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie gehen besser mit Spannungen und Stress um.
- Sie haben einen besseren Zugang zu Ihren Ressourcen, u. a. zu Ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und Handlungsstrategien.
- Ihre Möglichkeiten, in Stresssituationen zu reagieren, erweitern sich.
- Sie sind flexibler im Umgang mit anderen Menschen.
- Der Umgang mit anderen Menschen fällt Ihnen leichter.
- Die Spannungen, die Sie erleben und die Sie selbst verursachen, reduzieren sich.

dann die Teilnehmenden, was sie gerne zu Mittag essen möchten.

Jedes Teammitglied griff zu einer alten, ihnen gut vertrauten Strategie zur Stressbewältigung. Keine dieser Strategien führte in der Situation zu einer konstruktiven Lösung. Robert fragt sich, wie er das Team dazu bringen kann, in schwierigen Situationen nicht in alte Reaktionsmuster zu fallen, sondern sich stattdessen in der Situation fokussiert mit wirksamen Lösungen einzubringen.

## Im Überblick

In Stresssituationen hat jeder Mensch seine gewohnten Verhaltensweisen, mit denen er die Kontrolle in dieser Situation zurückgewinnen und wieder ins Gleichgewicht kommen möchte. In solchen Momenten kommt es zu automatischen, oft unbewussten Reaktionen, die nicht immer die besten Strategien sind, um einer Herausforderung lösungsorientiert zu begegnen. Diese Handlungsmuster werden durch zwanghafte Regeln wie „Du sollst...“, „Du musst...“, „Sei...“ ausgelöst und als innere Antreiber bezeichnet.

Antreiber helfen zu verstehen, warum sich Menschen in bestimmten Arbeitssituationen unlogisch und unvorteilhaft verhalten, und warum sie trotz negativer Erfahrungen diese Verhaltensmuster beibehalten.

Hier sind einige Beispiele:

- Menschen beeilen sich und bearbeiten eine Aufgabe schnell, obwohl diese eine gewisse Sorgfalt verlangt.
- Sie vertiefen sich in ein Thema und beschreiben jedes Detail bis zur Perfektion, auch wenn nur ein grober Überblick erforderlich ist.
- Sie suchen nach Zuspruch, wenn eine Situation eine Konfrontation erfordert.
- Sie übernehmen die Verantwortung,

## Aus der Praxis

Robert leitet ein fünfköpfiges F&E-Team. Das Team arbeitet seit sechs Monaten an der Entwicklung einer neuen Software und ist in eine schwere Krise geraten. Der Test des Prototyps erwies sich als niederschmetternd. Das Meeting, in dem Robert die Ergebnisse präsentierte, fand unter großer Anspannung und Stress statt.

Karolina wurde ungeduldig, klopfte mit ihrem Handy auf die Tischplatte und drängte Robert mit der Aufforderung: „Kommen Sie zur Sache“. Gregor begann, eine Reihe detaillierter Fragen zu stellen, die die Methodik der Datenerhebung in Frage stellten. Julia schlug vor, ihr die Ergebnisse zu schicken, sie würde sie selbst auswerten und eine Empfehlung für das weitere Vorgehen abgeben. Matthias meinte, es sei eine Überlegung wert, das Projekt aufzugeben. Er skizzierte rasch drei weitere interessante Optionen, die in Angriff genommen werden könnten. Anna lockerte die Spannung, indem sie sagte, dass Matthias das, was er sagte, bestimmt nicht ernst gemeint habe, und fragte

auch wenn sie auf die Unterstützung und Weisheit eines Teams zurückgreifen können.

- Sie geben ihr Bestes, verlieren aber das Interesse daran, eine Aufgabe zum Ende zu bringen

Wenn Sie sich als Führungskraft bewusst machen, was Ihren persönlichen Stress auslöst, können Sie erlebte Spannung verringern und zunehmend Einfluss auf Ihren inneren Antreiber ausüben, um effektiver in Stresssituationen zu reagieren. Kennen Sie Ihre inneren Antreiber, können Sie zum Beispiel besser verstehen, was Sie beim Verwalten Ihrer Zeit, bei der Zusammenarbeit mit anderen oder bei der Kontaktaufnahme mit Menschen beeinflusst.

Taibi Kahler hat fünf innere Antreiber identifiziert, die Menschen zum Handeln

bewegen und zu dysfunktionalen Verhaltensweisen führen. Dies sind die folgenden Gebote oder auch sogenannte Glaubenssätze:

- Sei perfekt!
- Beeil dich!
- Streng dich an!
- Mach es anderen recht!
- Sei stark!

Nach Taibi Kahler können wir im Verhalten von jedem Menschen diese fünf Antreiber schwächer oder stärker ausgeprägt finden, wobei es jeweils einen vorherrschenden und nachgeordnete Antreiber gibt. Wir reagieren nicht ständig unter dem Einfluss unserer Antreiber. Sie werden insbesondere wirksam, wenn etwas nicht nach unseren Erwartungen läuft und dies Stress oder Spannungen bei uns auslöst.

## ANLEITUNG

Bedenken Sie, dass viele der Verhaltensweisen, die durch innere Antreiber ausgelöst werden, von Ihnen und Ihrem Umfeld positiv wahrgenommen werden. Diese Verhaltensweisen können auch eine positive Wirkung haben, zum Beispiel können aus ihnen Stärken oder Talente resultieren.

Hier gilt es zu unterscheiden, ob Ihr Verhalten Folge einer freien, bewussten Entscheidung ist, oder ob es einem inneren Zwang folgt. Müssen Sie eine Aufgabe möglichst fehlerfrei erledigen oder können Sie gut damit umgehen, mal nur 80 % zu leisten? Fühlen Sie sich verantwortlich für eine gute Atmosphäre oder können Sie Spannungen auch gut aushalten? Zweifeln Sie an sich oder stellen Ihren Selbstwert in Frage, wenn Sie nicht entsprechend Ihrem Antreiber reagieren?

Menschen, die unter einem starken Einfluss ihres inneren Antreibers handeln, fallen aus der „Ich bin OK“-Position heraus (vgl. Tool „OK-Positionen“). In ihrer Wahrnehmung gilt, „Ich bin OK, wenn ... ich perfekt bin / ich mich beeile / ich mich anstrengende / ich anderen gefalle / ich stark bin“.

Diese Anforderungen können niemals erfüllt werden. Was auch immer eine Person tut, es wird nie genug sein: nicht schnell genug, nicht perfekt genug, nicht ausreichend liebenswert, nicht stark genug, nicht genug Anstrengung. Innere Antreiber sind persönlich eine Last, es gibt keine positive Seite der Medaille.

**Das Entscheidende ist, dass man sich durch Selbsterkenntnis und das Erlernen von neuen Verhaltensweisen von seinen inneren Antreibern schrittweise befreien kann.**

Möchten Sie an Ihren inneren Antreibern arbeiten, dann ist der erste Schritt, sie zu identifizieren. Im Folgenden entwickeln Sie Erlaubnisse, die Ihre alten Glaubenssätze entkräften.

Weiter unten finden Sie eine Anleitung, wie Sie Ihre inneren Antreiber identifizieren. Bevor Sie starten, lesen Sie in den folgenden Beispielen, welche Auswirkungen innere Antreiber haben können.

## Beispiel, wie innere Antreiber sich bei der Arbeit auswirken

Sei perfekt!

- Sie korrigieren Tippfehler und Satzbau in einem Angebot und versäumen dadurch die Abgabefrist. Sie senden das Angebot dennoch ab, es wird nicht bearbeitet.
- Wenn Sie Kolleg:innen Feedback geben, äußern Sie nie nur Ihre Zufriedenheit, weil eine Aufgabe immer besser erledigt werden kann.
- Sie haben bei einer von Ihnen organisierten Teambuilding-Veranstaltung keine Freude, weil einer der Tische wackelt.

## Die fünf inneren Antreiber





## Finden Sie heraus, welche inneren Antreiber Ihr Verhalten beeinflussen

Im nächsten Schritt geht es um Ihre inneren Antreiber. Lesen Sie die Beschreibung der fünf Antreiber und kreuzen Sie die Verhaltensweisen an, die für Sie in Stresssituationen charakteristisch sind.

Seien Sie ehrlich zu sich selbst.



### Sei perfekt!

Verhaltensweisen

- Ich bin qualitätsorientiert.
- Ich habe hohe Ansprüche an meine Arbeit und an mich selbst, die ich unbedingt erfüllen möchte.
- Wenn ich etwas mache, dann mache ich es perfekt und strebe nach Perfektion.
- Ich stelle gerne sicher, dass alles einwandfrei ist, auch wenn ich die Aufgabe mehrmals überprüfen muss.
- Ich lege Wert auf Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Genauigkeit.
- Ich bin gut organisiert.
- Ich finde es schwierig, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die nicht präzise arbeiten.
- Ich versuche, die erwarteten Standards zu übertreffen.
- Ich möchte die besten Noten bekommen.

Beeil dich!

- Sie erstellen ein Angebot in letzter Minute. Sie senden es schnell ab und schließen unmittelbar danach Ihren Computer. Sie bemerken nicht, dass das Angebot noch in Ihrem E-Mailausgang festhängt. Es wird bei der Ausschreibung nicht berücksichtigt.
- Sie geben ein allgemeines Feedback, weil Sie die Arbeit einer Kollegin nur oberflächlich gelesen haben. Die Besprechung hat keinen Mehrwert.
- Sie organisieren eine Teambuilding-Veranstaltung, bei der Sie nur kurz vorbeischaun, weil Sie an diesem Tag noch drei weitere Termine haben. Sie sind leicht geistesabwesend. Das hat zur Folge, dass Sie niemanden besser kennenlernen und sich nicht weiter in die Gruppe integrieren.

Streng dich an!

- Sie versprechen einem Kunden voller Enthusiasmus, dass Sie das Angebot schneller als erwartet erstellen. Sie schreiben es nachts auf Kosten der Zeit mit Ihrer Familie. Sie sind verärgert, weil Sie den Auftrag trotz außergewöhnlicher Anstrengung nicht erhalten.
- Obwohl eine Kollegin eine sehr gute Leistung erbracht hat, ärgern Sie sich beim Feedbackgespräch, weil sie nicht ihr Bestes gegeben hat.
- Sie wissen nicht, wie Sie sich bei einer Teambuilding-Veranstaltung entspannen können. Sie benehmen sich wie ein Restaurantmanager.

Mach es anderen recht!

- Sie schlagen Lösungen vor, die dem Kunden nutzen, aber den Interessen Ihres Unternehmens entgegenstehen.
- Sie haben Bedenken gegenüber der Leistung eines Kollegen. Dennoch geben Sie nur positives Feedback und bleiben mit Ihrer Unzufriedenheit allein.
- Bei einer Teambuilding-Veranstaltung fragen Sie alle, ob sie Spaß haben, unterhalten sie und bieten Getränke an, um sie bei Laune zu halten. Sie kümmern sich nicht um sich selbst und geben anderen nicht die Chance, sich um Sie zu kümmern.

Sei stark!

- Obwohl Sie überlastet sind, delegieren Sie die Ausarbeitung des Angebots nicht an einen Kollegen.
- Sie vermeiden es, Ihren Kolleg:innen ermutigendes Feedback zu geben. Sie sind der Meinung, dass Menschen sich selbst motivieren sollten.
- Sie haben Magenschmerzen und fühlen sich bei einer Teambuilding-Veranstaltung unwohl. Aber Sie lassen sich davon nicht beirren, beißen die Zähne zusammen und bleiben bis zum Schluss.

Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich empfinde es als schwierig, mit dem was ich tue, zufrieden zu sein, weil ich stets das Gefühl habe, dass die Dinge noch besser gemacht werden könnten.</li> <li>• Ich achte sehr auf Details.</li> <li>• Wenn ich Aufgaben delegiere, neige ich zum Mikro-management.</li> <li>• Aufgrund meines Scharfsinns werde ich als eine Person wahrgenommen, die kritisch ist und auf Details achtet.</li> <li>• Ich bemerke, was nicht funktioniert („Lücken im System“) und ergreife entsprechende Maßnahmen.</li> <li>• Ich folge gerne Routinen, Verfahren und Strukturen.</li> <li>• Ich höre, dass ich in manchen Situationen „zu ernst“ bin.</li> <li>• Ich mag es, alles unter Kontrolle zu haben.</li> <li>• Ich bin nicht leicht zufrieden zu stellen.</li> </ul>
------------------	---

Persönliche Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz zum Überschreiten von Fristen zugunsten von Qualität.</li> <li>• Starres Festhalten an Überzeugungen und Werten in Situationen, die mehr Offenheit und Flexibilität erfordern.</li> <li>• Schwierigkeiten, Zufriedenheit zu empfinden; ein ständiges Gefühl der Unzulänglichkeit.</li> <li>• Probleme beim Setzen von Prioritäten.</li> <li>• Verlust der Freude an der Arbeit.</li> <li>• Kritik an anderen, weil man von ihnen erwartet, dass sie ebenso perfekt sind.</li> <li>• Nichterledigen von Aufgaben aus Angst vor Kritik.</li> <li>• Übermäßige Kontrolle von sich selbst und anderen.</li> </ul>
-----------------------	--

### Beeil dich!

Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich bin leistungsorientiert.</li> <li>• Ich erledige Aufgaben schnell.</li> <li>• Ich achte nicht auf Details.</li> <li>• Ich bin in der Lage, zu improvisieren und Risiken einzugehen.</li> <li>• Ich bin in der Lage, unter Zeitdruck eine hohe Effizienz aufrechtzuerhalten.</li> <li>• Ich schiebe Aufgaben auf, bis sie dringend werden.</li> <li>• Ich erledige während Meetings oder Gesprächen zusätzliche Aufgaben.</li> <li>• Ich bin gerne in Bewegung.</li> </ul>
------------------	--



Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich erledige mehrere Dinge gleichzeitig.</li> <li>• Ich spreche schneller als andere. Ich neige dazu, andere zu unterbrechen oder ihre Sätze zu beenden.</li> <li>• Ich eile von einer Besprechung zur nächsten, oft ohne Pausen zwischendurch einzuplanen.</li> <li>• Ich treibe Gespräche und Besprechungen voran. Das ist für andere oft eine Herausforderung.</li> <li>• Ich bin irritiert von Menschen, die zögern.</li> <li>• Ich mag es, wenn eine Idee schnell in die Tat umgesetzt wird.</li> <li>• Ich kann äußerst ungeduldig sein.</li> <li>• Ich dränge andere.</li> <li>• Verzögerungen und langsames Tempo bringen mich aus dem Gleichgewicht.</li> <li>• Ich erwarte schnelle und konkrete Antworten.</li> </ul>
------------------	---

Persönliche Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ängste und Spannungen.</li> <li>• Handeln, auch wenn es besser wäre, geduldig zu warten. Nach dem Motto: „schnell, schnell, bevor man realisiert, dass es nicht zielführend ist“.</li> <li>• Neigen zu riskantem und sogar waghalsigem Verhalten.</li> <li>• Emotionale Ausbrüche.</li> <li>• Ein Außenseiter sein, der den anderen immer drei Schritte voraus ist.</li> <li>• Kein Platz im Kalender, um in Ruhe zu denken, zu planen, Abstand zu gewinnen.</li> </ul>
-----------------------	--





## Streng dich an!

### Verhaltensweisen

- Ich gehe neue Aufgaben mit Begeisterung und Energie an.
- Selbst wenn ich viel zu tun habe, fällt es mir schwer, keine neuen Projekte anzunehmen. Wenigstens versuche ich, sie zu bearbeiten.
- Ich bin überzeugt, dass ich mich ständig verbessern und immer mehr leisten muss.
- Ganz gleich, wo ich bin, es ist nicht gut genug.
- Ich verliere die Motivation, wenn ich kurz vor dem Abschluss eines Projekts stehe.
- Neue Ideen und Denkanstöße lenken mich von der Hauptaufgabe ab, die mich sehr schnell langweilt.
- Obwohl ich der Devise folge, Aufgaben nicht hinauszuzögern, schiebe ich sie in der Praxis oft auf.
- Die Dinge sind für mich nicht so leicht und einfach, wie viele Leute denken.
- Nach Meinung anderer neige ich dazu, Aufgaben zu verkomplizieren.
- Wenn ich eine Aufgabe angehe, stellt sich heraus, dass sie komplizierter ist, als sie zunächst schien.
- Wenn ich erst einmal alle Details ermittelt habe, neige

### Verhaltensweisen

- ich dazu, ein Projekt aufzugeben, weil ich feststelle, dass ich nicht die Ressourcen habe, um es zu bewältigen.
- Es fällt mir schwer, mich zu entspannen.
- Obwohl ich mich sehr anstrenge, habe ich selten den Erfolg, den ich verdiene.
- Ich bringe die Dinge nicht zu Ende. Ich muss mich stark mobilisieren, um Aufgaben fertigzustellen.
- Ich bin mehr am Ausprobieren und Experimentieren interessiert als an der Fertigstellung.
- Jeder meiner Tage hat eine Aufgabe.
- Nichts fällt mir im Leben leicht und alles muss ich mir erarbeiten.
- Ich habe das Gefühl, dass ich mein Potenzial nicht voll ausschöpfe.

### Persönliche Nachteile

- Viele ungelöste Themen, Angst vor dem Scheitern lähmt den erfolgreichen Abschluss von Projekten.
- Keine wirklichen Erfolge trotz der enormen Anstrengungen.
- Sich in Details verlieren. Der Aufwand steht nicht im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen.
- Sich selbst in seinen Kompetenzen schwächen, indem man die Gründe für das Scheitern in äußeren Umständen sucht.
- Einen Traum leben.
- Feindseligkeit, Aggression gegenüber erfolgreichen Menschen.

## Mach es anderen recht!

### Verhaltensweisen

- Ich bringe Harmonie in die Teamarbeit.
- Ich fühle mich dafür verantwortlich, dass sich die Menschen um mich herum wohl fühlen.
- Ich behandle Menschen stets mit großer Aufrichtigkeit.
- Ich empfinde Stille in einem Gespräch als unangenehm und versuche sie zu überbrücken, um die Situation angenehmer zu gestalten.
- Es ist mir wichtig, dass die Menschen mich mögen und akzeptieren.
- Ich fühle mich schlecht, wenn ich jemanden kritisieren muss.
- Ich vermeide Konflikte.
- Ich sage lieber nicht meine Meinung, als dass ich eine



Verhaltensweisen	<p>Konfrontation riskiere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kann Kritik weniger gut vertragen als andere.</li> <li>• Ich passe mich leicht an neue Orte und Regeln an.</li> <li>• Das Glück anderer Menschen ist mir wichtiger als mein eigenes.</li> <li>• Mich interessiert die Meinung anderer und wie sie meine Arbeit bewerten.</li> <li>• Ich bin nachgiebig, ich sage gerne JA, ich sage nicht gerne NEIN.</li> <li>• Ich bin eher als andere bereit, für das Team Opfer zu bringen.</li> <li>• Ich möchte, dass die Menschen um mich herum glücklich sind.</li> <li>• Ich gehe mit Dingen diplomatisch um, um niemanden zu verletzen.</li> <li>• Ich bin glücklich, wenn die Menschen um mich herum glücklich sind.</li> <li>• Ich stelle das Wohlergehen anderer über mein eigenes.</li> </ul>
Persönliche Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Zufriedenstellen anderer ist oft oberflächlich, ohne die tatsächlichen Bedürfnisse und Gefühle der Kolleg:innen zu berücksichtigen, und kann daher auf Ablehnung stoßen.</li> <li>• Die eigene Unzufriedenheit nicht direkt zu äußern, führt zu passiv-aggressivem Verhalten (Verleumdung, Tratsch, Aufschieberitis).</li> </ul>

Persönliche Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufschieben und Anhäufen von Problemen, weil man nicht den Mut hat, sich der Realität zu stellen.</li> <li>• Zustimmung zu ungünstigen Lösungen, Feststecken in ungesunden Beziehungen und Vereinbarungen.</li> <li>• Anderen die Schuld für einen Mangel an Solidarität geben.</li> <li>• Mangelnder Respekt und mangelndes ernst genommen werden.</li> </ul>
-----------------------	---



### Sei stark!

Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich mag es nicht, mich selbst zu bemitleiden oder Schwäche zu zeigen.</li> <li>• Ich bin bereit, anderen zu helfen, zögere aber, Hilfe in Anspruch zu nehmen.</li> <li>• Ich habe ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein.</li> <li>• Ich bin für meine Zuverlässigkeit und Beharrlichkeit bekannt. Auch wenn die Aufgabe anstrengend oder unangenehm ist.</li> <li>• Wenn andere in Panik geraten, behalte ich einen klaren Kopf.</li> <li>• Es ist mir peinlich, um Hilfe zu bitten.</li> <li>• Ich behalte meine Probleme für mich und löse sie selbst.</li> <li>• Wenn es hart auf hart kommt, beiße ich die Zähne</li> </ul>
------------------	--





## Entwickeln Sie Erlaubnisse, die Ihre alten Glaubenssätze entkräften

Nach Taibi Kahler können wir uns von unseren inneren Antreibern Schritt für Schritt lösen. Das ist ein Prozess, der uns mit persönlicher Entschiedenheit, Geduld und wohlwollendem Verständnis für uns selbst zu mehr Lebensqualität und einer besseren Resilienz führt. Wenn wir unseren inneren Antreiber identifiziert haben, ersetzen wir das Gebot „Ich bin OK, wenn ...“ mit einer entsprechenden Erlaubnis.

Lesen Sie die Erlaubnisse, die zu den jeweiligen Antreibern passen.

Glaubenssätze: Ich bin OK, wenn ...	Erlaubnis
ich perfekt bin.	Es ist OK, so zu sein, wie ich bin. Ich bin gut genug.
ich mich beeile.	Es ist OK, mir selbst Zeit zu nehmen. Ich habe keine Eile.
ich mich anstreng.	Es ist OK, Dinge mit Leichtigkeit zu tun. Und ich habe Erfolg damit.
ich es anderen recht mache.	Es ist OK, mich selbst zu achten und auf mich selbst Rücksicht zu nehmen. Ich darf Nein sagen.
ich stark bin.	Es ist OK, mich zu öffnen und meine eigenen Bedürfnisse zu äußern. Ich darf um Hilfe bitten.

Denken Sie über diese „Erlauber“ nach und machen Sie sich zu den folgenden Fragen Notizen:

- Was bedeutet die Erlaubnis allgemein für Sie?
- Was bedeutet es in der Praxis, diese Erlaubnis in Ihrem Leben und bei Ihrer Arbeit umzusetzen?
- Welche neuen Verhaltensweisen könnten Sie anstelle der gewohnten Verhaltensweisen, die aus Ihrem Antreiber resultieren, entwickeln?

Verhaltensweisen	<p>zusammen und werde aktiv.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich mag es, unabhängig zu sein. Ich mag es nicht, von anderen abhängig zu sein.</li> <li>• Ich ziehe es vor, auf Abstand zu anderen zu gehen.</li> <li>• Ich neige dazu, mehr als der Durchschnitt der Menschen zu schultern.</li> <li>• Ich behalte meine Probleme gerne für mich.</li> <li>• Ich bin irritiert von Menschen, die schwach sind und bei Problemen „in sich zusammenfallen“.</li> <li>• Wenn Menschen in einer Krise stecken, kommen sie oft zu mir, um Unterstützung zu bekommen.</li> <li>• Wenn ein Problem aufkommt, weiß ich, dass ich es bewältigen kann.</li> <li>• Ich ziehe es vor, die Situation zu kontrollieren, anstatt meinen Einfluss an andere abzugeben.</li> <li>• In schwierigen Situationen kann ich als herrisch und rechthaberisch wahrgenommen werden.</li> <li>• Menschen bewundern meine Stärke und Belastbarkeit und behandeln mich manchmal wie eine gefühllose Person.</li> </ul>
------------------	--

Persönliche Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten, zu kommunizieren und enge Beziehungen aufzubauen.</li> <li>• Keine soziale Unterstützung durch das Team.</li> <li>• Mangelndes Zugehörigkeitsgefühl, man schottet sich von anderen ab.</li> <li>• Geringes Einfühlungsvermögen für andere. Erwartung, dass sie genauso stark sind.</li> <li>• Distanzieren von den Kolleg:innen führt mit der Zeit dazu, dass die Kolleg:innen den Kontakt meiden.</li> <li>• Mangelnde Zusammenarbeit und fehlender Austausch von positiven Gefühlen führen mit der Zeit zu Zynismus und Verbitterung.</li> </ul>
-----------------------	--

Schauen Sie nun, bei welchem Antreiber Sie die meisten Markierungen gemacht haben. Denken Sie daran, dass mehr als ein Antreiber Ihr Verhalten beeinflussen kann. Beschäftigen Sie sich zuerst mit dem Antreiber, der sich Ihrer Meinung nach bei Ihrem Verhalten am intensivsten bemerkbar macht.

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, Ihre inneren Antreiber zu erkennen, beobachten Sie in der nächsten Woche bewusst Ihre Reaktionen in schwierigen Situationen. Sie können auch Menschen, denen Sie vertrauen, um Unterstützung beim Identifizieren Ihrer Antreiber bitten.



## Sie können die folgenden Hinweise nutzen, um neue Arbeitsweisen zu entwickeln

Wenn Ihr Antreiber ... ist,	..., können sie eine Veränderung durch folgende Verhaltensweisen unterstützen:
<b>Sei perfekt!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achten Sie auf den Zeitplan für Ihre Aufgaben.</li> <li>• Setzen Sie Prioritäten.</li> <li>• Schließen Sie Verträge mit sich selbst. Welche Kriterien muss eine Aufgabe erfüllen, damit sie gut erledigt ist? Ersetzen Sie bewusst „ausgezeichnet“ durch „gut genug“. Wenn eine Aufgabe die Kriterien erfüllt, hören Sie auf, daran zu arbeiten.</li> <li>• Geben Sie bewusstes Feedback. Sparen Sie mit Kritik. Vermitteln Sie stattdessen Wertschätzung.</li> <li>• Fördern Sie Humor und eine gute Atmosphäre.</li> </ul>
<b>Beeil dich!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schätzen Sie sich selbst für die Sorgfalt Ihrer Aufgaben, nicht für das Tempo oder den Umfang der Arbeit.</li> <li>• Arbeiten Sie im Rhythmus des Teams, preschen Sie nicht vor.</li> <li>• Nehmen Sie sich bewusst Zeit zum Nachdenken und Planen, bevor Sie Entscheidungen treffen.</li> <li>• Stellen Sie anderen Fragen und seien Sie neugierig auf deren Sichtweise.</li> <li>• Führen Sie während des Tages bewusste Momente ein, in denen Sie „den Augenblick“ wahrnehmen und nichts tun.</li> <li>• Schenken Sie anderen Ihre volle Aufmerksamkeit. Konzentrieren Sie sich auf das Gespräch oder Meeting, ohne etwas anderes zu tun.</li> </ul>

<b>Streng dich an!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzen Sie sich für das Fertigstellen von Aufgaben, nicht für weitere Ideen.</li> <li>• Wertschätzen Sie sich dafür, wenn Sie einfache Wege zu Ihrem Ziel finden.</li> <li>• Konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis, nicht auf den Aufwand.</li> <li>• Beginnen Sie kein neues Projekt, bevor das aktuelle nicht abgeschlossen ist.</li> <li>• Überprüfen Sie, ob die Verpflichtungen, die Sie sich selbst und anderen gegenüber eingehen, realistisch sind.</li> </ul>
<b>Mach es anderen recht!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nehmen Sie wahr, wenn Sie sich anpassen, um es anderen leicht zu machen. Bringen Sie dann Ihre Bedürfnisse zum Ausdruck.</li> <li>• Schätzen Sie sich für Ihr Durchsetzungsvermögen. Setzen Sie Grenzen. Lernen Sie, Nein zu sagen.</li> <li>• Anstatt sich einzumischen und es anderen leicht zu machen, nehmen Sie eine Beobachterposition ein. Beobachten Sie, was passiert.</li> <li>• Überprüfen Sie Ihre Grenzen anhand Ihres Wertesystems. Was ist für Sie in Ordnung und was nicht?</li> <li>• Lernen Sie Methoden der kooperativen, gewaltfreien Konfliktlösung (vgl. Methoden „Inklusive Kommunikation“ und „Feedback geben und annehmen“).</li> </ul>
<b>Sei stark!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchen Sie Kontakt zu anderen Menschen, treten Sie mehr mit ihnen in Verbindung.</li> <li>• Sprechen Sie öfter über Ihre Gefühle und Bedürfnisse.</li> <li>• Nehmen Sie Hilfe an.</li> <li>• Bitten Sie um Hilfe.</li> <li>• Beginnen Sie mit gegenseitiger Unterstützung. Bitten Sie Menschen, denen Sie einen Gefallen tun, um Hilfe.</li> </ul>





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Denken Sie daran, dass die Arbeit an Ihren inneren Antreibern ein Prozess ist, der Zeit braucht. Sicherlich wird das Ersetzen Ihres Antreibers mit einer entsprechenden Erlaubnis nicht gleich beim ersten Mal zu 100 % funktionieren und auch beim fünften Mal wird es sich noch fremd anfühlen. Schließlich leben wir mit unseren Antreibern seit den frühen Jahren unseres Lebens. Wichtig ist, dass Sie eine persönliche Entscheidung treffen, diesen Weg zu gehen, Geduld mit sich haben und sich in diesem Prozess selbst ein Freund bzw. eine Freundin sind, die Sie wohlwollend begleitet.

Wenn Sie bewusst mit den inneren Antreibern arbeiten, wird ihr Einfluss immer geringer. Das bewusste Wahrnehmen und Benennen der Antreiber ist der Moment, in dem Sie die Kontrolle über Ihr Verhalten zurückgewinnen können, indem Sie sich entscheiden, sich anders als gewohnt zu verhalten.

Wenn der innere Antreiber Sie zu einem gewohnten Verhalten drängt, geben Sie sich eine entsprechende Erlaubnis, Ihr Verhalten zu ändern (siehe oben).

Wenn dieses Vorgehen eine große Spannung erzeugt und es Ihnen schwerfällt, Ihr Verhalten zu ändern, führen Sie einen inneren Dialog zu Ihrem Antreiber:

- Was bedeutet [Name des Antreibers einfügen] wirklich für mich?
- Wer sagt, dass ich [Antreiber einfügen] sein muss?
- Was ist das Schlimmste, was passieren kann, wenn ich mich nicht so verhalte, wie mein Antreiber es mir sagt?
- Was ist das Beste, was passieren kann, wenn ich mich nicht so verhalte, wie mein Antreiber es mir sagt?

Als Führungskraft können Sie einzelnen im Team oder Ihrem gesamten Team vorschlagen, sich mit dem Tool „Innere Antreiber“ zu beschäftigen. Bieten Sie Ihren Kolleg:innen bilaterale Gespräche zur Unterstützung an (vgl. Tool „Führungskraft als Coach“).

## RESSOURCEN

Das Konzept der inneren Antreiber wurde ursprünglich in den 1970er Jahren von Taibi Kahler entwickelt. Es ist Bestandteil der Transaktionsanalyse.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.  
Berne, Eric (1983): Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben?; Fischer.

Leseempfehlungen in Englisch:

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited; Human Development Publications.

Hay, Julie (2013): Drivers – and Working Styles – an Essay:

[https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers\\_working\\_styles\\_-\\_an\\_essay.pdf](https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers_working_styles_-_an_essay.pdf)

#innere Antreiber

#Stress

#Glaubenssätze

#Erlauber

#OK-Positionen

# 13 Discounting

„Es gibt keinen Menschen, der nicht in der Lage ist, mehr zu tun, als er oder sie glaubt, tun zu können.“  
Henry Ford



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie finden heraus, warum Teammitglieder in alten Arbeitsweisen feststecken und nicht realisieren, dass sie diese ändern müssen.
- Sie verstehen Widerstände von Teammitgliedern gegenüber Veränderungen.
- Sie sind in der Lage, Teammitglieder zu unterstützen sich weiterzuentwickeln und effektive Strategien zu identifizieren, wenn diese an alten, unangemessenen Arbeitsmethoden festhalten.
- Sie wenden adäquate Interventionen an, die Teammitglieder unterstützen, sich an den Wandel anzupassen und voranzugehen.
- Sie verstehen, warum Einzelne in Ihrem Team es vermeiden, verbindliche Zusagen zu machen oder Verpflichtungen einzugehen.
- Sie verstehen, warum Teammitglieder einen anderen Blick auf die Realität haben als Sie.

## Aus der Praxis

Marta arbeitet mit Daniel in einem Projekt. Sie arbeiten nicht am selben Ort, sondern nur auf Distanz. Damit ihre Arbeit vorangeht, haben sie einen gemeinsamen Zeitplan festgelegt, den sie einhalten wollen. Daniel überschreitet jedoch jedes Mal den Termin. Daraufhin rettet Marta als Projektmanagerin jedes Mal die Situation mit Mehrarbeit.

Diese Situation beschäftigt Marta so sehr, dass sie ein Treffen initiiert, bei dem sie Daniel fragt, wie er seine Arbeit umorganisieren kann, um seine eigenen Absprachen einzuhalten. Daniel ist sichtlich überrascht. Er macht deutlich, dass er ein gut organisierter Kollege ist, und dass sie beide in der Projektarbeit gleichermaßen kompetent

sind. Marta verliert den Glauben daran, dass die Zusammenarbeit mit Daniel sich verbessern kann.

Wo liegt der Fehler in der Herangehensweise?

Marta reagiert nicht kontinuierlich auf Daniels Terminüberschreitungen. Sie rettet die Situation, indem sie Mehrarbeit leistet und so Daniels Versäumnis auffängt. Sie hat in ihrem Kopf ein Feedback-Szenario, hat Daniel aber nie Feedback gegeben.

Daniel wertet die Bedeutung des Problems ab. Obwohl er weiß, dass sie Termine vereinbart haben, hält er diese Absprachen nicht für wichtig. Er ist überzeugt, dass in der Projektarbeit Terminüberschreitungen an der Tagesordnung sind. Aus seiner Sicht auf die Zusammenarbeit geschieht in dem Projekt nichts Störendes und die Dinge kommen voran.

Marta nahm mit ihrer Intervention fälschlicherweise an, dass Daniel seine Ressourcen nicht im Blick hat. Sie entschied, dass Daniel Unterstützung benötigt, um effektiver zu arbeiten.

Eine effektivere Intervention wäre es, die tiefere Ebene anzusprechen und Daniel bewusst zu machen, wie wichtig es Marta ist, sich an die gemeinsame Vereinbarung, den Zeitplan, zu halten. Solange Daniel das Problem nicht als wichtig wahrnimmt, wird er keine Maßnahmen ergreifen, die die Situation verändern.

## Im Überblick

In der Zusammenarbeit mit Menschen erleben Sie manchmal, dass Ihr Gegenüber in einem Problem feststeckt, für das Sie eine klare Lösung sehen. Diese Menschen können einerseits ihre Unzufriedenheit mit der Situation, in der sie sich befinden, klar zum Ausdruck bringen, andererseits ergreifen sie keine Maßnahmen, um die Situation zu ändern. Vielmehr verharm-



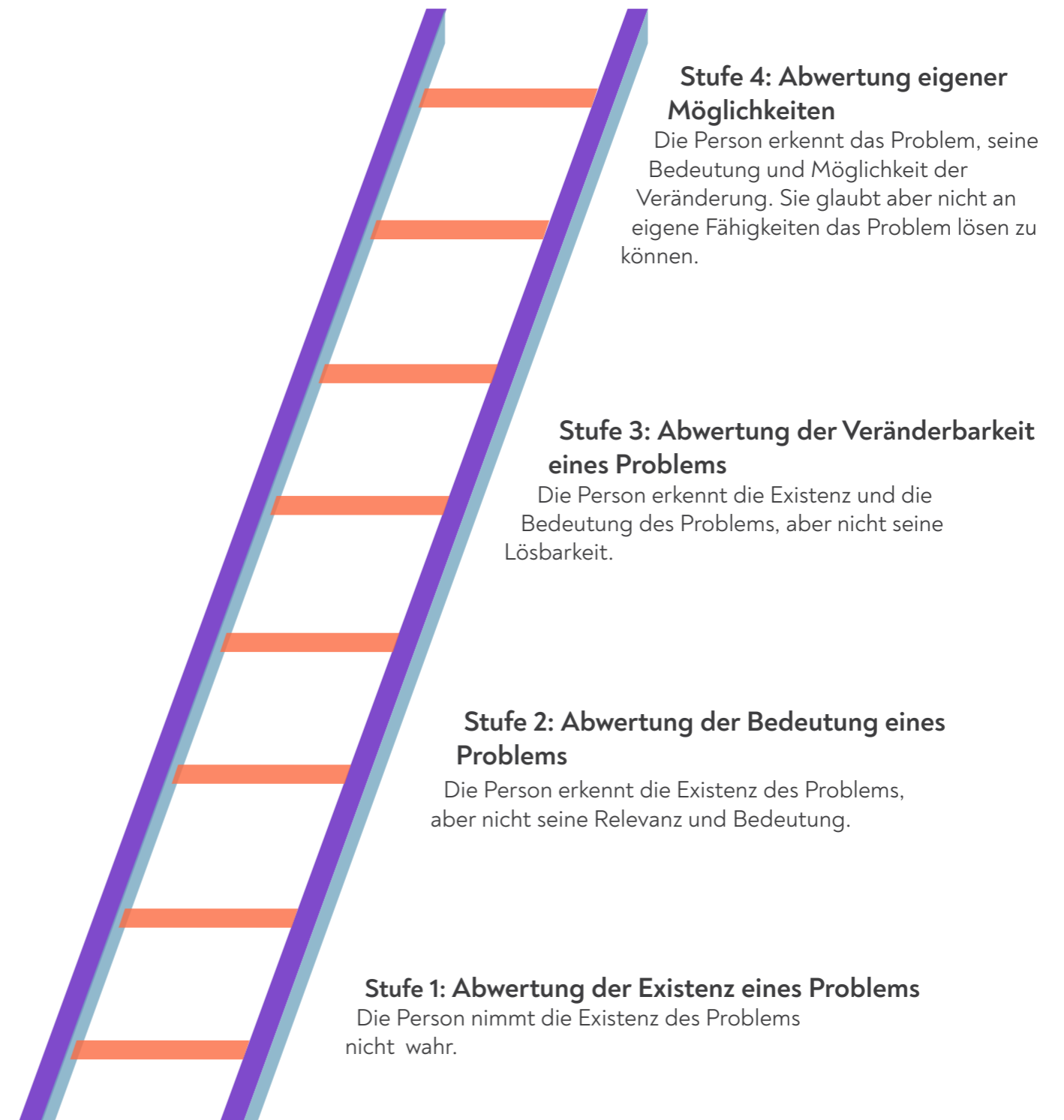
# CRUSH YOUR LIMITING BELIEFS

lösen sie die Realität, ignorieren Fakten und Ereignisse und lassen Aspekte und Möglichkeiten außer Acht, die für andere völlig klar und offensichtlich sind. Ein vollständiger, realistischer Blick auf ihre Möglichkeiten wird von diesen Personen nicht erkannt. Und da das Gesamtbild nicht erkannt wird, können diese Personen die Situation nicht ändern.

Discounting oder „Abwertung“ ist ein Begriff aus der Transaktionsanalyse. Eine Person erkennt ihre wahren Gefühle, Gedanken oder Handlungen nicht oder die anderer Menschen – sie wertet die Existenz ab. Sie verleugnet zum Beispiel ein stattgefundenes Ereignis. Dies macht es ihr nicht möglich, Schritte zu unternehmen, um die Situation, in der sie feststeckt, zu ändern.

Als Teamleiter:in ist es wichtig zu erkennen, mit welchem Grad von Discounting oder „Abwertung“ Sie es zu tun haben. So können Sie geeignete Maßnahmen ergreifen eine Person zu unterstützen. Bei Ihren Interventionen sollten Sie darauf achten, dass Sie sich mit Ihrem Unterstützungsangebot nicht in ein sogenanntes Drama-Dreieck begeben (vgl. Tool „Drama-Dreieck“).

## Die vier Stufen der Abwertung





## ANLEITUNG

Die folgende Übersicht beschreibt die vier Stufen der Abwertung anhand von Beispielen.

Stufe der Abwertung	Beispiele
1.) Abwertung der Existenz des Problems	Eine Geschäftsführerin beschäftigt Menschen, die sich in Bezug auf Demografie und Denkweise ähnlich sind. Sie übersieht die Diskriminierung ihres Handelns. Sie glaubt, dass objektive Kriterien und Kompetenz sie leiten.
2.) Abwertung der Bedeutung des Problems	Ein Teamleiter stellt fest, dass das Team homogen ist. Er ist jedoch nicht der Meinung, dass dies ein bedeutendes Problem ist, oder dass es eine wesentliche Rolle spielt. Er konzentriert sich auf die Vorteile der Situation, zum Beispiel die leichte Verständigung untereinander und spielt gleichzeitig die Nachteile herunter. Er kann sich offen über die Situation hinwegsetzen, indem er sie als einen aktuellen Trend bezeichnet.
3.) Abwertung der Veränderbarkeit des Problems	Eine Teamleiterin bemerkt Probleme, die sich aus der Homogenität des Teams ergeben: Die vorhandenen Stärken und Schwächen der Teammitglieder entwickeln sich einseitig. Sie erkennt, dass das Team besser zusammenarbeiten und auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren könnte, wenn es heterogener wäre. Sie denkt jedoch, dass sie nichts dagegen tun kann, da sich der Arbeitsmarkt derzeit so darstellt.
4.) Abwertung der eigenen Möglichkeiten	Ein Geschäftsführer stellt fest, dass andere Teams, mit denen sie zu tun haben, vielfältiger und erfolgreicher sind. Er ist jedoch davon überzeugt, dass ihm die Geduld, die Zeit und das Einfühlungsvermögen fehlen, um Kolleg:innen einzustellen, die anders als die in seinem Team sind.

In einer Entwicklung nicht voranzukommen, kann ein Teammitglied, Ihr gesamtes Team und sogar Ihre Organisation betreffen. Oder auch Sie als Führungskraft persönlich. In solch einer Situation setzen Sie nach dem Konzept von Discounting auf der Bewusstseinssebene an, auf der sich die Person, das Team oder die Organisation befinden. Eine Intervention auf einer höheren Bewusstseinssebene wird nicht die gewünschte Wirkung haben. In einem Team, in dem unbewusste Diskriminierung ein Thema ist (nicht erkannte, abgewertete Existenz), funktioniert es zum Beispiel nicht, auf die Relevanz von inklusiver Führung hinzuweisen. Diese Intervention kann sogar zur Folge haben, dass sich die Teammitglieder darauf einigen, dass in anderen Teams ein reflektierter Umgang mit Diskriminierung wichtig ist, sie selbst aber keine Notwendigkeit sehen, ihr diskriminierendes Verhalten zu überdenken. In diesem Beispiel geht es in einem ersten Schritt darum, ein Bewusst-

sein für die Existenz des Problems im eigenen Team zu schaffen.

Als inklusive Führungskraft unterstützen Sie Ihre Teammitglieder emphatisch beim Erkennen von Realitäten und von ihren Möglichkeiten, zu reagieren sowie diese aktiv mitzugestalten.

Der folgende Leitfaden dient Ihnen zur Orientierung, wenn Sie Teammitglieder und Teams bei der Entwicklung eines besseren Problembewusstseins begleiten.

- Prüfen Sie, ob Abwertung vorliegt.
- Identifizieren Sie die Ebene der Abwertung.
- Prüfen Sie, wer involviert ist. Sie selbst, ein oder mehrere Teammitglieder, das gesamte Team?
- Bereiten Sie sich auf eine angemessene Intervention vor.
- Setzen Sie die Intervention um.





## Leitfaden: Wie erkenne ich Abwertung?

### Ebene 1 - Abwertung der Existenz eines Problems

Nimmt eine Person wahr, dass

- eine Situation existiert?
- bestimmte Ereignisse stattgefunden haben?
- sich die Realität in einer bestimmten Dimension verändert hat?

Wenn ja, prüfen Sie die nächste Stufe der Abwertung.

Wenn nicht:

- Benennen Sie klar die Realität.
- Wenn sich die Realität geändert hat, zeigen Sie, was sich geändert hat. Zeigen Sie, dass die Veränderung unvermeidlich ist und die alte Realität nicht zurückkehren wird.
- Zeigen Sie objektive Ereignisse.
- Verwenden Sie eine Sprache der Fakten.
- Fragen Sie, wie die Person die Situation einschätzt. Auf diese Weise überprüfen Sie, ob sie die Realität, die Sie verdeutlichen, wahrgenommen hat.

### Ebene 2 - Abwertung der Bedeutung eines Problems

Nimmt die Person wahr, dass die Situation

- von Bedeutung ist?
- ein Problem ist?

Wenn ja, prüfen Sie die nächste Stufe der Abwertung.

Wenn nein:

- Benennen Sie die Auswirkungen einer bestimmten Handlung oder Unterlassung auf die Realität.
- Zeigen Sie, welche Konsequenzen eine bestimmte Handlung oder Unterlassung hat. Konsequenzen können zum Beispiel auftreten für die
  - persönliche Wirksamkeit einer Person,
  - Beziehung zu Ihnen,
  - Beziehungen im Team,
  - Effektivität des Teams,
  - Kosten und Wirtschaftlichkeit der Organisation.

### Ebene 3 - Abwertung der Veränderbarkeit eines Problems

Sieht die Person, dass

- sich die Situation ändern kann?
- andere eine ähnliche Herausforderung bewältigen konnten?

Wenn ja, prüfen Sie die nächste Stufe der Abwertung.

Wenn nein:

- Zeigen Sie, dass das Problem allgemeiner ist und mehr Menschen damit konfrontiert sind, nicht nur die Person selbst, sondern auch Ihr Team, Ihr Unternehmen oder Ihre Branche.
- Verwenden Sie Fakten, zum Beispiel Artikel, Fallstudien, Diskussionen in sozialen Netzwerken. Verweisen Sie auf Erfahrungsberichte, Beispiele von Menschen, die sich der Situation gestellt und sie verändert haben.
- Erweitern Sie die Perspektive. Zeigen Sie, wie dieses Problem in Ihrem Team, Ihrer Organisation oder Ihrer Branche effektiv gelöst wurde.

### Ebene 4 - Abwertung der eigenen Möglichkeiten

Denkt eine Person, dass

- sie die Fähigkeit hat, eine Situation zu lösen und eine Veränderung herbeizuführen?
- die ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten in ihrer Situation und bei den ihr vorliegenden Bedingungen anwendbar sind?

Wenn nein:

- Unterstützen Sie die Person, ihren Einfluss auf die Situation zu erkennen.
  - Wovon ist sie abhängig?
  - Was kann sie als Teil ihres Einflusses tun?
- Unterstützen Sie das Erstellen eines realistischen, kurzfristigen Aktionsplans. Erstellen Sie keinen komplexen Plan, der abschreckt. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf kurze Aktionspunkte.
- Vereinbaren Sie eine schnelle Überprüfung der Ergebnisse. Welche Strategien haben funktioniert? Welche haben nicht funktioniert? Verbessern Sie auf dieser Basis die weitere Vorgehensweise.

- Erarbeiten Sie gemeinsam ein Gefühl der Kompetenz, indem Sie nach früheren Situationen fragen, denen sich die Person gestellt hat. Sprechen Sie darüber, wie sie damals gehandelt hat und welche dieser Strategien sie in der aktuellen Situation anwenden könnte.

- Wenn eine Person über eine Vorgehensweise sagt „Das ist nichts für mich“, fragen Sie, wie sie diese verändern möchte, damit sie besser zu ihrem Arbeitsstil passt.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Moderation von Teams

Ein Nicht-Erkennen der Abwertung eines Problems kann nicht nur Einzelpersonen betreffen, sondern ganze Teams oder Organisationen. Beobachten Sie, wie Ihr Team über eine Situation oder ein Problem spricht. Prüfen Sie, ob die Herangehensweise des Teams bzw. sein Lösungsansatz zu der entsprechenden Ebene der Abwertung passt. Dies bedarf einiger Übung.

Sie können zum Beispiel im Team eine gemeinsame Entscheidung für ein Kundenmanagementsystem (CRM) treffen. Sie werden die neue Software aber nicht gemeinsam gewinnbringend nutzen, wenn einzelnen Teammitgliedern die Notwendigkeit dieses neuen CRM für die gesamte Organisation nicht bewusst ist.

Denken Sie bei der Umsetzung einer Veränderung nicht nur an das erwartete Ergebnis, sondern auch an den Grad der Abwertung, der im Team auftreten kann. Die Falle besteht darin, die Arbeit am Bewusstsein des Teams zu überspringen und die Beteiligten zu schnell zur Strategieentwicklung oder Umsetzung einzuladen - auch wenn das Team sich der Existenz oder der Bedeutung des Problems noch nicht bewusst ist oder nicht glaubt, dass sich die Situation ändern kann.

Hören Sie sich die Einwände Ihres Teams gegenüber Veränderungen an und ermitteln Sie, auf welcher Ebene der Abwertung es sich befindet. Wenn möglich, versuchen Sie vor einem Meeting den Grad der Abwertung im Team in Bezug auf eine bestimmte Herausforderung festzustellen und bereiten Sie sich

entsprechend auf eine adäquate Intervention vor. Wenn während eines Meetings eine Abwertung offenbar wird, seien Sie flexibel und wählen Sie die Interventionsmethode entsprechend dem identifizierten Grad der Abwertung.

Überlegen Sie, ob Sie das Konzept Discounting nicht nur in Ihrer Moderation anwenden, sondern es auch Ihrem Team vorstellen, um gemeinsam mit dieser Herangehensweise ein kollektives Bewusstsein für Herausforderungen zu schaffen.

### Entwicklung der eigenen Persönlichkeit als Führungskraft

Auch für inklusive Führungskräfte ist die Abwertung von Problemen ein Thema. Sie können damit nicht nur Ihre eigene Entwicklung blockieren, sondern auch die Ihres Teams. Wenn Sie auf persönliche Widerstände stoßen, überprüfen Sie, auf welcher Stufe der Abwertung Sie sich befinden. Bitten Sie eine Person, Sie bei der Anwendung des Discounting-Ansatzes zu unterstützen, oder wenden Sie das oben vorgestellte Vorgehen eigenständig an.

Es bleibt zum Beispiel ohne Wirkung, wenn Teamleiter:innen an einer Weiterbildung zur inklusiven Führung teilnehmen, im Folgenden einen inklusiven Dialog im Team führen, aber die Bedeutung und den Wert einer inklusiven Führung selbst nicht erkennen. Die Möglichkeit, dass sie die erworbene Fähigkeit bei ihrer täglichen Arbeit anwenden, ist gering.

## RESSOURCEN

Die Autoren dieser Methode sind Ken Mellor und Eric Sigmund. Das Tool kommt aus der Transaktionsanalyse.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Mellor, Ken; Sigmund, Eric (1977): Discounting; in: Neues aus der Transaktions Analyse, 1. Jg., Nr. 3, S. 133-139.

Schulze, Henning S. (2014): Mediation - Die Arbeit mit dem Abwertungskonzept und der Abwertungsmatrix; Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse, Arbeitspapier 2014 - 2: <https://bit.ly/-Abwertung>

Stewart, Ian (2000): Transaktionsanalyse in der Beratung; Junfermann.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Leseempfehlungen in Englisch:

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kostenfreies Material zur Anwendung von Transaktionsanalyse-Werkzeugen (Innere Antreiber, Discounting) im Businessumfeld finden Sie hier: <https://juliehay.org/free-downloads-books-workbooks/>

#Discounting

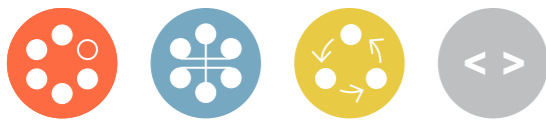
#Change

#Konflikt



# 14 Scrum

„Man sollte sich nicht in seinen Plan verlieben,  
er ist mit großer Wahrscheinlichkeit falsch.“  
Jeff Sutherland



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie entwickeln sich zu einem agileren Team bzw. zu einer agileren Organisation, insbesondere um bei sich verändernden Rahmenbedingungen angemessen und schnell reagieren zu können.
- Sie steigern die Eigenverantwortung im Team, indem Sie Ihre Teammitglieder über den richtigen Weg zur Erreichung eines Ziels selbst entscheiden lassen.
- Sie entwickeln sich zu einer stärker kundenorientierten Organisation.
- Sie suchen nach einer effektiven Möglichkeit, Projekte in einem sich schnell verändernden Umfeld erfolgreich durchzuführen.
- Sie minimieren das Risiko von Fehlinvestitionen und Fehlentscheidungen. Deshalb setzen Sie darauf, laufend die Zwischenergebnisse von Arbeitsprozessen zu begutachten, um möglichst frühzeitig reagieren zu können.

## Aus der Praxis

Olivia ist Teamleiterin in einem Beratungsunternehmen, das sich auf NGOs, Sozialunternehmen und öffentliche Auftraggeber spezialisiert hat. Eine ihrer wichtigsten Dienstleistungen sind umfangreiche, wissenschaftlich fundierte Recherchen bzw. Expertisen zu politischen, sozialen, ökologischen oder ökonomischen Themen, die für ihre Auftraggeber von herausragendem Interesse sind.

Olivia hat gelernt, sehr strukturiert an neue Aufträge heranzugehen. Sie macht gerne umfangreiche Pläne. Das gibt ihr Sicherheit und das Gefühl, gut vorbereitet zu arbeiten. Ihr Ziel ist, bei einer Auftragserteilung möglichst an alles zu denken. Diese Einstellung fordert sie auch von ihren Teammitgliedern. Sie hält

diese dazu an, bei neuen Angeboten für Recherchen bzw. für Expertisen möglichst genau zu beschreiben, wie das Ergebnis strukturiert sein wird. Für Olivia und ihr Team ist das eine Selbstverständlichkeit und Ausdruck ihrer Professionalität. Auch ihre Kund:innen fordern diese Vorgehensweise, u. a. weil sie in ihren Organisationen ihren jeweiligen Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen müssen, warum sie den Auftrag an Olivia und ihr Team vergeben haben. Das ist nur möglich, wenn bei der Auftragsvergabe sehr klar beschrieben wird, welches Ergebnis am Ende zu erwarten ist.

Trotz ihrer systematischen Arbeitsweise machen Olivia und ihre Teammitglieder in den vergangenen Jahren wiederholt eine Beobachtung. Nach der Übergabe ihres Ergebnisses, meist ein umfangreicher Bericht von bis zu 100 Seiten, kommt seltener ein Lob für ihre hochwertige Arbeit als früher. Die Kund:innen, für die das Team teilweise schon viele Jahre arbeitet, sind nicht mehr so zufrieden. Obwohl sie genauso professionell arbeiten wie früher, reagieren die Kund:innen heute zunehmend mit Aussagen wie dieser: „Der Bericht ist gut, aber bei dem einen oder anderen Aspekt hätten wir mehr erwartet.“

Bei ihren Teambesprechungen thematisieren Olivias Teammitglieder ihre Enttäuschung über solches Feedback. Sie sind das nicht gewohnt und fragen sich, was sie anders machen könnten. Vor kurzem ist Harry als neues Teammitglied eingestellt worden. Er hat, bevor er seine neue Stelle angetreten hat, eine Online-Weiterbildung zu Scrum absolviert, weil er sein vorhandenes Wissen zu klassischen Projektmanagement-Methoden als zertifizierter PRINCE2-Practitioner um einen agilen Projektmanagement-Ansatz erweitern wollte. Beim ersten Team-Meeting mit Harry wurde das Thema Kundenzufriedenheit erneut thematisiert. Harry hatte dazu eine einfache Erklärung und auch einen Vorschlag: „Wir sollten während der



drei bis sechs Monate, die wir in der Regel für unsere Recherchen und für die Erarbeitung unseres Berichts brauchen, mindestens einmal pro Monat Kontakt zu unseren Auftraggebern aufnehmen und sie über unsere laufende Arbeit und unsere Fortschritte informieren. Das ist zwar für uns und für die Auftraggeber eher ungewohnt, aber ich bin sicher, dass wir mit dieser einfachen Maßnahme die Kundenzufriedenheit wieder auf das gewohnte Niveau anheben.“

Das Team lässt sich von Harry erklären, warum er glaubt, dass sie mit diesem Vorgehen Erfolg haben könnten. Er erklärt kurz die Kernelemente von Scrum, u. a. die Arbeit in sogenannten „Sprints“ von maximal einem Monat. Harry erklärt, dass bei Scrum nach jedem Sprint das vorliegende Zwischenergebnis mit den Auftraggebern diskutiert wird. Seine neuen Kolleg:innen wenden ein, dass sie sich nicht vorstellen können, dass sich zum Beispiel ihre öffentlichen Auftraggeber aus Ministerien darauf einlassen, sich monatlich mehrere Stunden über die Arbeitsfortschritte auszutauschen. „Sie wollen am Ende ein gutes Ergebnis. In der Zwischenzeit wollen sie mit uns keine Arbeit haben“, heißt es.

Olivia kennt diese Haltung in ihrem Kund:innenkreis sehr gut, aber trotzdem hat Harry ihr Interesse für die agilere Scrum-Herangehensweise geweckt. Sie hatte zwar schon häufig von Scrum gehört, aber bisher war sie der Meinung, dass diese Art zu Arbeiten eher in den IT-Sektor gehört, in dem Scrum ursprünglich entstanden ist.

Olivia und ihr Team beschäftigten sich intensiver mit der Philosophie, die hinter Scrum steht. Harry wurde gebeten, einen kurzen Info-Workshop vorzubereiten, um sein neues Scrum-Wissen mit den Kolleg:innen zu teilen. Am Ende des Workshops stellte Olivia die Frage, ob es Scrum-Komponenten gibt, die sie als Team recht schnell nutzen können,

selbst wenn sie nicht sofort die gesamte Methode für ihre Zusammenarbeit einführen wollen. Zusammen identifizierten sie einige Scrum-Komponenten, die sie direkt ausprobieren wollten: Olivia und die jeweils für einen Kundenauftrag zuständige Projektmanager:in kontaktieren jetzt mindestens einmal pro Monat ihre jeweilige Auftraggeber informell in einem kurzen Online-Austausch. Für dieses Gespräch überlegen sie sich eine konkrete inhaltliche Frage, die das Team, das die Recherche durchführt, aktuell beschäftigt. Sie nutzen den Termin, um kurz zu berichten, wie der Stand ihrer Arbeiten ist. Der wichtigste Aspekt der Gespräche ist jedoch zu erfahren, wie die Auftraggeber auf die kommunizierten Zwischenergebnisse reagieren und ob sie neue, bei der Auftragsvergabe noch nicht kommunizierte Interessen, Wünsche oder Ideen äußern.

Nach einem halben Jahr macht das Team eine Bestandsaufnahme und diskutiert, was die monatlichen kurzen Update-Gespräche mit den Auftraggebern gebracht haben. Alle waren sich einig. Die Kundenzufriedenheit ist wieder gestiegen. Einige Kund:innen erwähnten sogar die kurzen Online-Gespräche als besonders wertvoll, weil sie dadurch auf neue Ideen gebracht wurden. Sie lobten die Flexibilität, mit der Olivias Teams auf ihre neuen Vorschläge im Verlauf des Auftrags eingingen.

Olivia hat der Geschäftsführung in ihrem Unternehmen von den positiven Ergebnissen ihrer Experimentierphase mit einzelnen Scrum-Komponenten berichtet. Sie und ihr Team möchten in Zukunft als erstes Team im Unternehmen nach dieser Methode arbeiten.



## Im Überblick

Scrum ist die zurzeit bekannteste agile Projektmanagement-Methode. Scrum stammt aus der Softwarebranche, wird mittlerweile aber in vielen anderen Bereichen außerhalb der Softwareentwicklung genutzt. Der Name kommt ursprünglich aus dem Rugbysport. Scrum ist die Kurzform von „scrummage“ und bezeichnet ein „Gedränge“ im Rugby. Bei dieser Spielsituation kommt es auf Agilität, Dynamik und Kommunikation an. Dafür steht auch Scrum. Die zentralen Grundsätze, die bei Scrum im Mittelpunkt stehen, sind:

- schrittweises, inkrementelles Vorgehen, wobei möglichst schnell nützliche Teilergebnisse entwickelt werden, statt ein Gesamtergebnis erst wesentlich später fertigzustellen und zu präsentieren.
- konsequente Kundenorientierung, statt darauf zu schauen, dass ein ursprünglicher Plan möglichst exakt umgesetzt wird.

- Selbstorganisation statt zentraler (Projekt-)Steuerung.

Diese drei Aspekte sind ebenfalls für INCLUDE relevant. Scrum ermöglicht den Erfolg in einem unbeständigen und unsicheren Geschäftsumfeld, in dem sich die Erwartungen Ihrer Kund:innen bzw. Ihrer Zielgruppe verändern und Kreativität erwartet wird. Scrum schafft eine Arbeitsstruktur, die auf Verständnis, Selbstorganisation, Verbesserung der Qualität und des Arbeitstempos sowie auf Lernen durch Erfahrung beruht. Die Anwendung der Methode ermöglicht es einem Team, flexibel auf neue Erwartungen und Umstände zu reagieren. Scrum ist eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen, die mit der technologischen Beschleunigung, der ständigen Suche nach Innovationen und einem hohen Arbeitstempo mit Ergebnisdruck einhergehen.

Scrum kann überall dort eingesetzt werden, wo es darum geht, die Produktivität zu steigern und bessere Ergebnisse



zu erzielen, um so passende Lösungen in enger Absprache mit Kund:innen oder Zielgruppen entwickeln zu können. Die Methode bietet einen guten Ausgangspunkt, um die Agilität eines Teams bzw. einer Organisation systematisch zu erhöhen. Agilität im Sinne von INCLUDE

ist zu verstehen als die Fähigkeit einer Organisation, auf die Veränderungen von Rahmenbedingungen angemessen und flexibel reagieren zu können. In diesem Sinne ist Agilität eine wesentliche Voraussetzung, um das langfristige Fortbestehen einer Organisation zu sichern.

## ANLEITUNG

### Scrum-Grundlagen

Nach dem Scrum Guide, einem von Ken Schwaber und Jeff Sutherland verfassten Leitfaden (siehe „Ressourcen“), basiert die Methode auf den folgenden Grundlagen:

**Transparenz:** Die Möglichkeit für alle Beteiligten, den (Projekt-)Fortschritt zu verfolgen. Informationen sind für alle verfügbar.

**Überprüfung:** Schrittweises, iteratives Vorgehen. Ein Iterationszyklus wird als „Sprint“ bezeichnet. Fortschritte werden ständig im Hinblick auf die Ziele des jeweiligen Sprintzyklus überprüft.

**Anpassung:** Die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren und aus Erfahrungen zu lernen, ist Teil des Prozesses. Das Team sammelt permanent neue Erfahrungen. Wenn etwas

geändert werden muss, kann es bereits im nächsten Sprintzyklus umgesetzt werden.

### Warum ist Scrum anders?

Agile Projekte haben eine dreimal höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als sogenannte Wasserfallprojekte, also Projekte, die nach einer klassischen Projektmanagement-Methode durchgeführt werden. Zu diesem Ergebnis kommt die Standish Group in ihrem Chaos Report aus dem Jahr 2020 (siehe „Ressourcen“). Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass Wasserfallprojekte scheitern, doppelt so hoch. Erfolg im Sinne der Studie wird definiert als: termingerecht, im Budget, im Plan, zur Zufriedenheit der Nutzer:innen.

### Hauptunterschiede zwischen Scrum und Wasserfall-Projektmanagement-Ansätzen

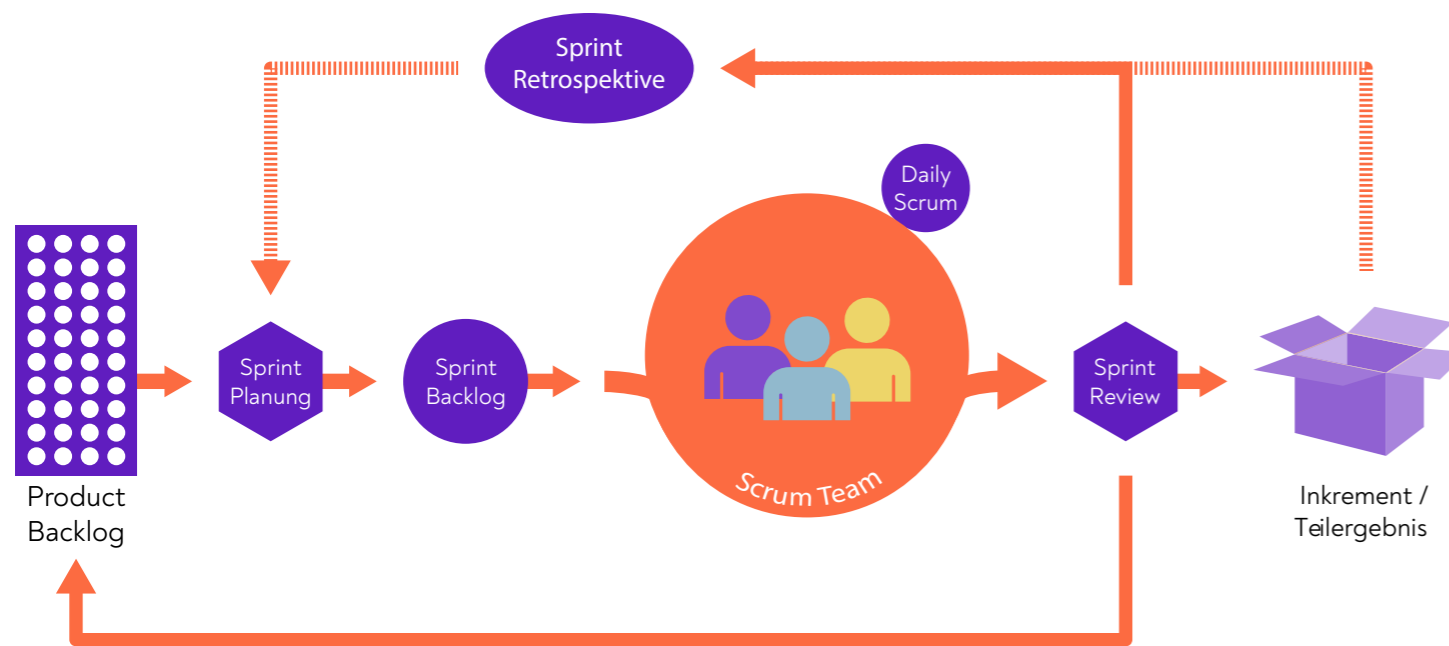
#### Scrum

- Das Projekt wird nach und nach iterativ umgesetzt.
- Das Endprodukt kann noch verändert werden. Es ist nicht vollständig bekannt, wie das Endprodukt aussehen wird.
- Bestimmte Arbeitsschritte kommen mehrmals vor. Es gibt kurze Arbeitszyklen („Sprints“). Projektanforderungen können sich im Laufe der Zeit ändern.
- Planung für unmittelbare, kurzfristige Ziele. Dabei Konzentration auf den realisierbaren Mehrwert, nicht auf den Umfang der Arbeit.

#### Wasserfall

- Das Projekt wird traditionell linear umgesetzt.
- Das Endprodukt ist sehr klar definiert. Das gesamte Projekt wird im Voraus geplant.
- Der Übergang in eine nächste Phase bedeutet, dass die vorherige Phase abgeschlossen wurde. Jede Phase des Projekts wird nur einmal durchlaufen.
- Die Umsetzung basiert auf einem sehr genau definierten Plan. Die Projektanforderungen werden in einem sehr frühen Stadium der Arbeit definiert.

### Scrum im Überblick\*



\* Quelle: Scrum.org.

- Testen ist ein fester Bestandteil jedes „Sprints“.
- Die Dokumentation hat keine Priorität.
- Enge Zusammenarbeit mit Kund:innen während des gesamten Prozesses.
- Veränderungen werden erwartet und erfordern daher ein flexibles Vorgehen.

- Die Testphase beginnt nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten.
- Es wird eine sehr genaue Dokumentation erstellt.
- Kundenkontakt gibt es in der Phase der Anforderungserfassung, bei der Präsentation von Meilensteinen und bei der Übergabe des fertigen Produkts. Während der Entwicklung arbeitet das Team ohne Kunden- bzw. Zielgruppenkontakt.
- Projektänderungen müssen über offizielle Wege vereinbart werden.

## Scrum-Begriffe, die Sie kennen sollten

Scrum verfügt über ein eigenes Vokabular, das Sie sich aneignen sollten, wenn Sie mit der Methode arbeiten möchten. Die meisten Fachbegriffe werden in der englischen Sprache genutzt.



## Scrum-Artefakte

Scrum-Artefakte dienen u. a. dazu, alle wichtigen Informationen für die Beteiligten transparent zu machen. Artefakte sind alle „anfassbaren“ Produkte, die im Scrum-Prozess erarbeitet werden. Das sind insbesondere Projektdokumente wie die Backlogs sowie die

einzelnen Teilergebnisse (Inkremente), aus denen das Gesamtergebnis besteht.

**Product Backlog:** Dies ist eine strukturierte Liste aller Elemente bzw. Anforderungen, die in das zu erarbeitende Produkt implementiert werden sollten bzw. könnten. Hier werden auch Anforderungen für Änderungen und Verbesserungen des Produkts aufgenommen. Die Liste ist nicht endgültig. Sie kann durch neue Elemente erweitert werden, um ein funktionelleres Produkt zu schaffen.

**Sprint Backlog:** Im Sprint Backlog werden die Aufgaben festgehalten, die im aktuellen Sprint umgesetzt werden (sollen). Diese Aufgaben werden aus dem Product Backlog ausgewählt. Das Sprint Backlog enthält den Plan für die Produktion des nächsten Zwischenergebnisses (siehe „Inkrement“) und für das Erreichen des Sprintziels. Die Planung basiert auf einer Prognose (siehe „Sprintplanung“). Sie ist anpassbar, wenn dadurch sichergestellt werden kann, dass die Sprintziele erreicht werden.

**Inkrement:** Da bei Scrum ein Endprodukt iterativ bzw. schrittweise produziert wird, entwickelt sich das Produkt in jedem Sprint inkrementell weiter. Bei einer Software käme also beispielsweise eine neue Funktion hinzu, die ursprünglich im Product Backlog beschrieben wurde. Diese neue Funktion

stellt ein Inkrement, also ein Teilergebnis, dar. Das gesamte Produkt besteht aus allen Inkrementen, die im aktuellen Sprint und in allen Sprints zuvor fertig gestellt wurden.

## Scrum Team

Im Mittelpunkt von Scrum stehen die Menschen, die gemeinsam etwas erarbeiten. Scrum ist darauf ausgerichtet, allen Beteiligten eine möglichst erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Methode setzt auf flache Hierarchien, wobei die Effektivität des Teams wichtiger ist als die Effektivität der beteiligten Einzelpersonen. Ein Scrum Team besteht aus einem Product Owner, dem Entwicklungsteam sowie einem Scrum Master.

**Product Owner:** Ein Product Owner ist verantwortlich für den Erfolg des Projekts. In dieser Rolle stellt man die Schnittstelle zwischen den Stakeholdern und dem Entwicklungsteam dar und sorgt dafür, dass das zu entwickelnde Produkt einen maximalen Wert für die Kund:innen hat. Der Product Owner verantwortet das Product Backlog. Eine wesentliche Aufgabe ist, mit Unterstützung aller Beteiligten die Anforderungen an das Produkt zu ermitteln, zu prüfen, zu spezifizieren, zu genehmigen, zu priorisieren und zu verwalten.

**Entwicklungsteam:** Ein Scrum-Entwicklungsteam arbeitet selbstorganisiert. Es ist dafür verantwortlich, dass am Ende einer inkrementellen Arbeitsphase, also einem Sprint, ein Zwischenergebnis bzw. Inkrement fertig gestellt wird. Um das zu erreichen, plant das Entwicklungsteam jeden Sprint und verwaltet das Sprint Backlog. Ein Entwicklungsteam besteht meist aus drei bis sieben Personen.

**Scrum Master:** Dieses Teammitglied ist für die Effektivität des Scrum Teams verantwortlich. Ein Scrum Master stellt sicher, dass das Team auf der Grundlage der Scrum-Methode arbeitet. Scrum Master sind dienende Führungskräfte. Sie helfen dem Team, sich auf die Schaffung wertvoller Inkremente zu konzentrieren, sorgen für die Beseitigung von

Hindernissen, die dem Fortschritt des Teams im Wege stehen, und stellen sicher, dass alle Scrum Events produktiv verlaufen.

## Scrum Events

Der iterative Charakter von Scrum basiert auf der Arbeit in sequenziellen **Sprints**. Diese Sprints sind das eigentliche Herz der Methode. Jeder Sprint umfasst alle Scrum Events, also die Sprintplanung, Daily Scrums, einen Sprint Review und die Sprint Retrospektive. Jedes dieser Scrum Events bietet dem Team die Gelegenheit, die Scrum-Artefakte, insbesondere die Backlogs, zu überprüfen und anzupassen. Je nach Projekt dauert jeder Sprint zwischen einer Woche und maximal einem Monat. Zweiwöchige Sprints sind ein üblicher Rhythmus. Wurde ein Sprint beendet, dann kann der nächste Sprint beginnen.



**Sprintplanung:** Bei der Sprintplanung, einem Arbeitstreffen, das auf maximal acht Stunden befristet ist, entscheidet das gesamte Scrum Team, welche Zwischenergebnisse bzw. Inkremente im kommenden Sprint fertiggestellt werden sollen (Was ist machbar?) und wie diese Arbeit im Team zusammen erledigt werden kann (Wer macht was?).

Am Ende der Sprintplanung sollte das Entwicklungsteam in der Lage sein, dem Product Owner und dem Scrum Master zu erklären, wie es im folgenden Sprint selbstorganisiert die Sprintziele erreichen will und wie die Arbeit an dem nächsten Zwischen-





ergebnis (Inkrement) organisiert sein wird.  
**Daily Scrum:** Der Zweck von Daily Scrums, also täglichen Scrum-Besprechungen, besteht darin, den Fortschritt der Sprintziele permanent zu überprüfen und einen Plan für die nächsten 24 Stunden zu erstellen. Daily Scrums ermöglichen die laufende transparente Kommunikation im Team sowie das Identifizieren bzw. schnelle Beseitigen von Hindernissen und Herausforderungen. Gleichzeitig machen diese kurzen Meetings längere Besprechungen überflüssig. Eine beliebte Form der Daily Scrums ist ein 15-minütiges Stand-up Teammeeting. Zu stehen und nicht auf bequemen Stühlen zu sitzen, schützt das Team vor langen Diskussionen. Im Rahmen des Meetings ergreift jedes Teammitglied das Wort und beantwortet folgende Fragen:

1. Was habe ich gestern getan, damit wir gemeinsam unser Sprintziel erreichen?
2. Was werde ich heute erledigen, damit wir gemeinsam unser Sprintziel erreichen?
3. Gibt es etwas, das meinen Fortschritt blockieren könnte?

Wenn Hindernisse oder Herausforderungen auftauchen, werden diese nicht während des Treffens diskutiert bzw. gelöst. Die Teilnehmer:innen vereinbaren lediglich, wie sie die Person, die vor einer Herausforderung steht, bei deren Lösung unterstützen wollen. Meist erfolgen diese lösungsorientierten Besprechungen direkt nach dem Daily Scrum in bilateralen Gesprächen oder kleineren Gruppen.

**Sprint Review:** Zweck dieses Scrum Events ist es, die Ergebnisse eines Sprints zu überprüfen und ggf. Anpassungen zu beschließen. Dabei präsentiert das Entwicklungsteam allen Stakeholdern, insbesondere den Auftraggebern, die Sprintergebnisse und erörtert die Fortschritte und Herausforderungen auf dem Weg dahin. Der Schwerpunkt liegt auf den Erfolgen des Teams und dem weiteren Vorgehen. Das Product Backlog wird auf der Basis eines Sprint Reviews angepasst.

Der Scrum-Leitfaden charakterisiert den Sprint Review als informelles Meeting. Im Mittelpunkt sollte die Vorstellung des Zwischenergebnisses (Inkrement) stehen. Alle Beteiligten werden zu Feedback angeregt, damit das Scrum Team wertvollen Input für die weitere Arbeit erhält.

**Sprint Retrospektive:** Die Sprint Retrospektive findet immer zwischen dem Sprint Review und der nächsten Sprintplanung statt. Dieser teaminterne Event dient dazu, die gemeinsame Arbeit im Scrum Team zu analysieren. Ziel ist, Verbesserungspotenziale für den nächsten Sprint zu identifizieren und sofort zu implementieren.

## Scrum einführen - das sollten Sie bedenken

Bevor Sie in Ihrer Organisation entscheiden, zukünftig mit Scrum zu arbeiten, sollten Sie einige Aspekte durchdenken. Scrum als Methode offiziell einzuführen, bedeutet einen weitgehenden Eingriff in die Strukturen und Prozesse einer Organisation. Sie sollten diese Entscheidung daher gut überlegt treffen.

**Scrum als Synonym für Agilität:** Scrum ist in erster Linie eine international anerkannte Projektmanagement-Methode, die für spezifische Nachteile traditioneller Wasserfall-Projektmanagement-Methoden wie PRINCE2, PMI, IPMA oder PM<sup>2</sup> einen alternativen Weg anbietet. Mit Scrum können Projektteams flexibler auf sich verändernde

Rahmenbedingungen und auf neue Anforderungen reagieren. Diese Agilität ist der zentrale Vorteil von Scrum, der die Methode auch über den Einsatz im Projektmanagement hinaus als neuartiges Leadership-Instrument interessant macht.

Wer Scrum im Kontext eines zeitgemäßen Leadership-Ansatzes im Zeitalter des digitalen Wandels nutzen möchte, will damit insbesondere die Agilität eines Teams oder einer Organisation steigern. Agilität bedeutet die Fähigkeit, gut vorbereitet und flexibel auf neue Herausforderungen und Chancen reagieren zu können. Scrum im Leadership-Kontext wird daher häufig als Synonym für Agilität genutzt. Wer Scrum sagt, meint Agilität. Wer mehr Agilität in der eigenen Organisation erreichen möchte, kann Scrum dafür nutzen. Sie müssen entscheiden, ob Sie die Methode zu 100 % einführen möchten, oder ob Sie auch mehr Agilität erreichen können, wenn Sie Scrum nur teilweise implementieren.

**Scrum verändert Organisationen:** Die Einführung von Scrum berührt mehr als nur Ihr „Projektmanagement“. Es stellt eine grundsätzliche Verlagerung weg vom Top-Down-



Management hin zu selbstorganisierten Teams dar. Scrum erfordert einen anderen Arbeitsstil, bei dem Führungskräfte und Teammitglieder die Begriffe Macht und Verantwortung neu definieren müssen. Ein Großteil der Arbeit, die bisher traditionellen Führungskräften vorbehalten war (Ziele setzen, planen, motivieren, kontrollieren), wird von Scrum Teams eigenverantwortlich übernommen.

Scrum offiziell einzuführen bietet sich an, wenn Sie bereits mit hochqualifizierten Teams mit motivierten Teammitgliedern arbeiten, die einen klaren Fokus auf Excellence haben und sich kontinuierlich weiterentwickeln möchten. Wenn Ihre Organisation dagegen bisher sehr traditionell top-down geführt wird und Ihre Teammitglieder sich selbst als Weisungsempfänger:innen verstehen, dann sollten Sie gut überlegen, wie und ob Scrum zurzeit für Sie die richtige Methode ist. In diesem Fall kann es ratsam sein, zuerst mit anderen Tools aus dem INCLUDE Handbuch zu arbeiten, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Scrum-Einführung zu verbessern.



**Mit Kund:innen bzw. Zielgruppen anders zusammen arbeiten:** Scrum setzt darauf, dass Sie Ihre Kund:innen oder Zielgruppen aktiv in den Prozess der Leistungserbringung einbeziehen. Das müssen diese Stakeholder wollen. Wenn Sie überwiegend für Klient:innen arbeiten, die von Ihnen erwarten, dass Sie ihnen ein hochwertiges Produkt betriebsbereit bzw. schlüsselfertig ausliefern, dann ist Scrum als Methode weniger geeignet.

**Scrum Know-how aufbauen und kontinuierlich verbessern:** Obwohl der Scrum-Leitfaden nur knapp 20 Seiten umfasst, ist die Scrum-Umsetzung nicht einfach. Scrum ist leicht zu verstehen, aber die praktische Anwendung ist komplex. Das ist auch ein Grund, warum die Einführung von Scrum in einer Organisation scheitern kann. Sie benötigen i. d. R. die Unterstützung externer Expert:innen und sollten Wert darauf legen, das Scrum Know-how in Ihrem Team konsequent aufzubauen und permanent zu verbessern. Die erfolgreiche Einführung von Scrum braucht Zeit. Herausforderungen im Verlauf dieses Prozesses sollten als Lernmöglichkeiten für Sie und Ihr Team betrachtet werden. Eine Scrum-Einführung verlangt von allen Teammitgliedern Engagement. Sie brauchen dafür die richtigen Teamplayer.

**Mit einem Scrum Team starten:** In welchem Umfang wollen Sie Scrum einführen? Soll die Methode in einem Team, einem Bereich oder in der gesamten Organisation etabliert werden? Eine bewährte Praxis ist, Scrum zuerst in einem dafür bereits gut geeigneten Team einzuführen. Erst wenn Sie positive Erfahrungen gesammelt haben, sollten Sie die Anwendung der Methode auf andere Teams ausweiten.

Die Ausweitung von Scrum auf größere organisatorische Einheiten ist ein herausfordernder Prozess, den Sie nicht beginnen sollten, solange Sie auf der Ebene einzelner Teams noch Herausforderungen bewältigen müssen. Bitte beachten Sie: Für komplexe Systeme jenseits der Teamebene wurde der Scrum Guide nicht konzipiert.

Eine weit verbreitete Herangehensweise, um Scrum in Organisationen zu skalieren, ist der Scrum of Scrums-Ansatz (siehe „Ressourcen“). INCLUDE Führungskräfte, die agile Scrum-Strukturen auch jenseits von Einzelteams einführen möchten, sollten sich jedoch, bevor sie die Ausdehnung von Scrum auf ihre gesamte Organisation in Erwägung ziehen, zuerst mit den Tools „Beta Kodex“ und „Zellstrukturdesign“ in diesem Kapitel beschäftigen. Diese beiden Tools in



Kombination mit der INCLUDE Schritt-für-Schritt Vorgehensweise, wie sie in Kapitel 4 beschrieben wird, sollten Sie kennen, bevor Sie mit einer Ausdehnung von Scrum über dessen originäres Einsatzgebiet hinaus die Strukturen und Prozesse in Ihrer Organisation nachhaltig verändern.

**Optimale Scrum-Teamgröße:** Scrum ist auch deshalb so erfolgreich, weil die Anzahl der Personen, die mindestens bzw. maximal zu einem Scrum Team gehören, klar definiert ist. Zu wenige Personen bieten nicht genug Heterogenität und Wissensvielfalt, wird das Team zu groß, kann es nicht mehr schnell, flexibel und effizient arbeiten. Jeff Sutherland gibt an, dass sieben Personen plus / minus zwei eine gute Orientierung für jedes Scrum Team sind.

**Personen müssen zu ihren Scrum-Rollen passen:** Bei der Besetzung der Rollen in einem Scrum Team sollten Sie darauf achten, dass die Fähigkeiten der ausgewählten Personen zu den Rollenanforderungen passen. Ein Scrum Master sollte eine Person mit den Eigenschaften einer dienenden Führungskraft sein, die sich gerne an den

Bedürfnissen eines Scrum Teams orientiert. Personen, die mit der INCLUDE Herangehensweise vertraut sind bzw. diese anwenden, können diese Scrum-Rolle in der Regel gut ausfüllen.

Ein Product Owner vertritt das Team nach außen und verhält sich ansonsten im Tagesgeschäft zurückhaltend. Product Owner sollten durchsetzungsfähig und zielorientiert sein. Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Harmonie und Teamzugehörigkeit finden es daher möglicherweise schwierig, in diese Rolle zu schlüpfen.

**Technische Infrastruktur:** Um Scrum in Präsenzteams oder Remote-Teams anzuwenden, benötigen Sie eine passende technische Infrastruktur. Wichtig ist, die Transparenz der Backlogs und der Produkte jederzeit zu gewährleisten. Ein Scrum Team benötigt einen gemeinsamen Raum – physisch wie virtuell –, um gut arbeiten zu können. Eine gängige Softwarelösung dafür bietet Jira, unterstützt durch Confluence. Weitere Tipps zu Softwarelösungen finden Sie in dem Tool „Remote Work“ in diesem Kapitel.



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Die Nutzung agiler Konzepte wie Scrum bringt Veränderungen Ihrer Arbeitsprozesse und -strukturen mit sich, mit denen Sie sich bewusst auseinandersetzen sollten.

### Kommunikation in autonomen Teams

Scrum Teams handeln selbstorganisiert. Mitarbeiter:innen übernehmen mehr Eigenverantwortung und ihre Loyalität verschiebt sich graduell in Richtung Teamsolidarität. Die Fähigkeit zu Teamwork ist bei Scrum ein wichtiger Erfolgsfaktor. In diesem Arbeitsumfeld ist es entscheidend, dass alle Teammitglieder in der Lage sind, offen miteinander zu kommunizieren. Nur weil Sie Scrum nutzen, verschwinden zwischenmenschliche Konflikte nicht. Sie sollten Ihrem Team Instrumente an die Hand geben, mit denen sie Konflikte und Spannungen produktiv auflösen können. Dazu eignen sich insbesondere die Tools „Inklusive Kommunikation“ und „Feedback geben und annehmen“ in diesem Kapitel.

### Agil nicht nur auf dem Papier

„Agile Leadership“ ist eines der am häufigsten genutzten Management-Buzzwords unserer Zeit. Nicht selten dient „agile“ jedoch nur dazu, bekannten Konzepten einen neuen, etwas moderneren Anstrich zu geben. Motto: Setze „agile“ davor und aus einem alten Hut wird ein neues Management-Konzept. Hüten Sie sich bei der Umsetzung von Scrum bzw. anderen agilen Ansätzen davor, Ihre Agilisierung nur auf dem Papier zu betreiben.

Scrum und „agile“ sind kein Allheilmittel für marode Organisationssysteme. Wenn die Führung einer Organisation nicht bereit ist, an ihrem System zu arbeiten, kann Scrum zu einem „agilen“ Feigenblatt werden, die tatsächlichen Widerstände gegen tiefgreifende, aber notwendige Veränderungen in einer Organisation zu verhindern. Vermeiden

Sie, Scrum zu instrumentalisieren um Zeit zu gewinnen und möglichst wenig ändern zu müssen. Das steht im Widerspruch zum INCLUDE Ansatz. Nur wer es mit Selbstorganisation, Eigenverantwortung, kundennahen Entscheidungskompetenzen und einem veränderten Verständnis von Macht in einer Organisation ernst meint, sollte das Wort „agile“ nutzen. Wer Scrum bzw. „agile“ nur auf dem Papier einführt, läuft Gefahr unzufriedene Teammitglieder zu haben.



### Ihr „Scrum-Buffer“

Sie können einzelne Komponenten von Scrum einsetzen, ohne die gesamte Methode zu implementieren. Überlegen Sie, welche Scrum-Komponenten Sie ggf. sofort in Ihrer Organisation testen möchten. Kleine Unternehmen oder Organisationen mit weniger als zehn Beschäftigten haben zum Beispiel sehr gute Erfahrungen mit einem adaptierten Daily Scrum gemacht, das jeden Tag zur gleichen Zeit am Vormittag online durchgeführt wird. Die Fragen bei diesem kurzen täglichen Meeting, an dem alle Teammitglieder obligatorisch teilnehmen, können lauten: „Was habe ich gestern als Ergebnis erzielt?“, „Was will ich heute erreichen?“ und „Von wem benötige ich heute Unterstützung, damit ich mein Tagesziel erreichen kann?“. Scrum bietet Ihnen eine Vielzahl dieser Adaptionsmöglichkeiten, die Sie zusammen mit Ihrem Team systematisch analysieren sollten.

## RESSOURCEN

Scrum ist eine Projektmanagement-Methode, die von Jeff Sutherland und Ken Schwaber ab 1993 insbesondere für die agile Softwareentwicklung konzipiert wurde.

Empfehlungen in Deutsch:

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum. Die Spielregeln: <https://scrumguides.org/>.

Die aktuelle Version des Scrum Guide vom November 2020 steht kostenfrei als PDF in deutscher Sprache zur Verfügung. Mit der Lektüre dieses kurzen Dokuments sollten Sie beginnen, wenn Sie sich für Scrum interessieren.

Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen; Campus.

Rad, Nader K.; Turley, Frank (2020): Agile Scrum Handbuch; Van Haren Publishing.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Rotermund, Uwe (2021): Ausbruch aus der Komplexitätsfalle. Leitfaden zum selbstorganisierten Zusammenarbeitsmodell für Manager und Macher; Springer Gabler.

Spanner, Chris (keine Jahresangabe): Scrum of Scrums: <https://www.atlassian.com/de/agile/scrum/scrum-of-scrums>

Empfehlungen in Englisch:

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Scrum im Internet: <https://www.scrum.org/>

Video: What Is Scrum? (An Agile Cartoon): <https://www.youtube.com/watch?v=m5u0P1WPfvs>

Video: Jeff Sutherland TEDxAix: Scrum. How to do twice as much in half the time?: <https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcglCqk>

The Standish Group (2020): CHAOS Report. Beyond Infinity. Kostenpflichtiges PDF: <https://standishgroup.myshopify.com/collections/frontpage/products/chaos-report-beyond-infinity-hardcover-printed-version>

#agil

#Scrum

#Projektmanagement

#Selbstorganisation

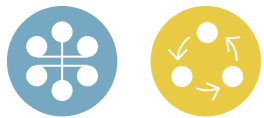
#Verantwortung

#Transparenz



# 15 Konsent-Moderation

„In demokratischen Strukturen werden Einzelne überstimmt, in der Soziokratie wird jede Meinung berücksichtigt.“  
Ludwig Kannicht



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie möchten Entscheidungen im Team treffen, um Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu steigern bzw. einzuführen.
- Sie lösen ein komplexes Problem, ohne dass Blockaden gegen die Entscheidung entstehen.
- Sie praktizieren die partizipative Entscheidung aller Beteiligten ohne endlose Diskussionen.
- Bei Entscheidungen werden alle gehört und Einwände werden ernst genommen.
- Die gemeinsame Entscheidung wird von allen Beteiligten verantwortet und von allen mitgetragen. Das macht die Umsetzung leichter.
- Sie möchten demokratischere Entscheidungsfindungen etablieren, aber ohne Stillstand.
- Alle Teammitglieder werden bei wichtigen Entscheidungen beteiligt und gleichzeitig bleibt Ihre Organisation handlungsfähig. Notwendige Entscheidungen können schnell getroffen werden.
- Alle Entscheidungen sind „safe enough to try“ und „good enough for now“.

## Aus der Praxis

Didi engagiert sich seit einigen Jahren in einer NGO, die sich in ihrer Stadt die Betreuung von Geflüchteten zur Aufgabe gemacht hat. Die Organisation startete als private Initiative und hat sich in den vergangenen Jahren als gemeinnütziger Verein zunehmend professionalisiert. Ein Merkmal der Vereinsarbeit ist, dass zu dem Kreis von ca. zehn langfristig engagierten Mitstreiter:innen je nach tagespolitischer Situation mehr oder weniger ehrenamtliche Helfer:innen hinzukommen, deren

Aktivitäten koordiniert werden müssen. Diese Ehrenamtlichen bieten ihre Unterstützung an, wenn akute Notlagen von geflüchteten Menschen bestehen.

Vor einem Jahr hat Didi in ihrem Verein die Position der Vorstandsvorsitzenden übernommen. Seitdem leitet sie sowohl die Vorstandsarbeit als auch das Team der Ehrenamtlichen. Seit Didi die Vorstandsarbeit übernommen hat, ist ihr Enthusiasmus für die gemeinsame Arbeit merklich zurückgegangen. Im Vorstand des Vereins arbeitet sie mit zwei weiteren langjährigen Mitstreiter:innen zusammen, die ihre innovativen Ideen zur Weiterentwicklung des Vereins vor allem mit sehr viel Skepsis begleiten. Es kommt immer wieder vor, dass ihre Vorschläge von den beiden Personen überstimmt werden oder die Diskussionen im Sand verlaufen, weil man sich nicht auf eine gemeinsame Linie einigen kann. Diese Blockaden demotivieren Didi, insbesondere weil sie das Gefühl hat, es gehe ihren Vorstandskolleg:innen weniger um die Sache, als darum zu erreichen, dass sich möglichst wenig an der Situation im Verein ändert.

Glücklicherweise lernt Didi Alessandro kennen, ein neuer Mitstreiter, der sich erst seit zwei Monaten ehrenamtlich in dem Verein engagiert. Aus seiner beruflichen Tätigkeit in einem IT-Unternehmen kennt Alessandro ein interessantes Entscheidungsverfahren, das seiner Aussage nach dazu beitragen kann, Entscheidungsblockaden wie Didi sie gegenwärtig erlebt aufzulösen. Didi ergreift die Chance und mit der Unterstützung von Alessandro testet sie das sogenannte Konsent-Verfahren zuerst in ihrer Funktion als Leiterin der Ehrenamtlichenarbeit. Alessandro erklärt sich bereit, eine erste Entscheidung, die Didi normalerweise im Alleingang hätte treffen sollen, zu moderieren, so dass alle aus dem Team der Ehrenamtlichen mitentscheiden können. Didi und alle im Team waren, trotz einiger Unsicherheiten zu Beginn, schnell davon



überzeugt, dass die Konsent-Methode funktioniert. Ein positiver Nebeneffekt war, dass die Zahl der ehrenamtlichen Aktivist:innen auch dadurch weiter anstieg, weil sich im Ort herumsprach, dass die Erfahrungen und Meinungen aller bei der ehrenamtlichen Tätigkeit Gehör finden.

Die positive Mund-zu-Mund-Propaganda führte dazu, dass auch Didis Vorstandskolleg:innen mitbekamen, wie erfolgreich das Team der Ehrenamtlichen die Betreuung der Menschen aus der Ukraine, die vor den Folgen des Angriffs Russlands in ihre Stadt geflohen waren, umsetzte. Didi wurde zu diesem Thema u. a. von der regionalen Zeitung interviewt. Das hatte zur Folge, dass sich auch andere zivilgesellschaftlich aktive Vereine bei ihr meldeten und mehr über das Konsent-Verfahren wissen wollten. Das beste Ergebnis für Didi persönlich war jedoch, dass sich ihre beiden Vorstandskolleg:innen darauf eingelassen haben, wichtige gemeinsame Entscheidungen in Zukunft im Konsent zu treffen. Sie haben vereinbart, das Verfahren in den kommenden sechs Monaten testweise einzusetzen und danach gemeinsam zu entscheiden, ob sie damit weitermachen möchten.

### Im Überblick

Das Konsent-Verfahren ist besonders gut geeignet, wenn wichtige Entscheidungen gemeinsam im Team getroffen werden sollen. Ist eine Entscheidungssituation unübersichtlich und komplex, also zum Beispiel wenn es um Fragen der digitalen Transformation einer Organisation geht, ist die Konsent-Methode besonders gut geeignet.

In der Regel ist niemand in einer Gruppe allein in der Lage, alle Informationen und Entscheidungsalternativen bei einer Grundsatzentscheidung völlig zu überblicken. Bei dem Konsent-Entscheidungsverfahren nutzt man die Intelligenz der

gesamten Gruppe, ohne dass es dabei zu endlosen bzw. ergebnislosen Diskussionen kommt. Konsent ist demokratischer als die Demokratie, in der einzelne die Erfahrung machen, dass ihre abweichende Meinung von der Mehrheit überstimmt wird. Dagegen nutzt das Konsent-Entscheidungsverfahren gerade die Einwände jedes Einzelnen, um insgesamt zu einer passenden Lösung zu gelangen. Durch das strukturierte Vorgehen bei einer Konsent-Entscheidungsfindung wird sichergestellt, dass es zu keinen Entscheidungs-Blockaden kommt.

Konsent bedeutet konkret: „Ich habe zu dem vorliegenden Vorschlag keinen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel“. Man muss einer Beschlussvorlage also nicht mit hundertprozentiger Überzeugung zustimmen, kann aber trotzdem damit einverstanden sein, dass diese umgesetzt wird. Das erweitert den Handlungsspielraum und ermöglicht Handlungsoptionen, die weiter gehen als der „kleinste gemeinsame Nenner“.

Ein „schwerwiegender Einwand“ liegt in den folgenden Situationen vor:

- „Ich kann bzw. möchte diese Entscheidung nicht umsetzen, weil ...“
- „Mit dieser Entscheidung entfernen wir uns von unserem gemeinsamen Ziel, weil ...“
- „Diese Entscheidung schadet uns als Team oder als Organisation, weil ...“
- „Wir können diese Entscheidung später nicht mehr rückgängig machen oder bei Bedarf nachsteuern, weil ...“
- „Diese Entscheidung würde zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden sollten, weil ...“
- „Es gibt durch unsere Entscheidung keine wesentlichen Verbesserungen, die den damit einhergehenden Aufwand rechtfertigen, weil ...“

Ein „schwerwiegender Einwand“ bedeutet

im Konsent-Verfahren kein Veto. Bringt man einen solchen Einwand ein, dann muss man diesen mit sachlichen Argumenten untermauern. Im Konsent-Verfahren ist der Umgang mit „schwerwiegenden Einwänden“ so geregelt, dass die Einwandgeber:in bzw. die gesamte Gruppe die Aufgabe hat, eine Lösung zu finden, die dem „schwerwiegenden Einwand“ gerecht wird. Es heißt dann: „Wir haben möglicherweise etwas Wichtiges übersehen und müssen dieses Argument ggf. in unsere Lösung integrieren.“

Die Flexibilität der Konsent-Methode basiert zudem auf zwei weiteren Prinzipien, die für jede Konsent-Entscheidung grundlegend sind. Alle Entscheidungen im Konsent müssen „safe enough to try“ und „good enough for now“ sein. Das bedeutet, dass die Umsetzung keine offensichtlichen schwerwiegenden negativen Folgen haben darf und dass man sich damit zufriedengibt, keine optimale Lösung anzustreben, sondern eine Lösung, die auf der Basis der vorhandenen Informationen in der aktuellen Situation gut genug ist. Beide Prinzipien sorgen im Zusammenspiel dafür, die Handlungsfähigkeit eines Teams oder einer Organisation auch bei herausfordernden Entscheidungssituationen zu gewährleisten.

### Die Konsent-Methode im Überblick\*



\* Diese Grafik wird mit freundlicher Genehmigung von Christian Rütter ([www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)) verwendet. Weitere Hinweise zu diesem Autor finden Sie im Abschnitt Ressourcen.

## ANLEITUNG

### Soziokratie: Nicht neu, aber zeitgemäß

Die Konsent-Entscheidungsmethode ist ein zentrales Element der Soziokratie, einem Organisationsmodell, dessen Vorteile Christian Rüter, einer der profiliertesten Soziokratie-Insider im deutschsprachigen Raum, folgendermaßen zusammenfasst: „Die Meinungen und Anschauungen aller werden berücksichtigt und trotzdem können Beschlüsse schnell gefasst werden“.

Der Begriff „Soziokratie“ setzt sich aus dem lateinischen Wort „socius“ (Gefährte) und dem griechischen Wort „kratein“ (regieren) zusammen. Soziokratie als Organisationsmodell ist nicht so neu, wie die meisten, die das erste Mal davon hören, vermutlich denken. Das Konzept geht auf den niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg zurück, der sich Ende der 1960er Jahre auf die Suche nach einem moderneren Organisationskonzept gemacht hat. Fündig wurde er bei dem niederländischen Sozialreformer Kees Boeke. Endenburg verband seine Erfahrungen aus dem Bereich der Kybernetik mit den Ansätzen von Boeke und setzte sein erstes Soziokratie-Konzept in dem Elektrotechnik-Unternehmen ein, das er von seinen Eltern übernommen hatte.

Bevor Endenburg sich in Richtung Soziokratie aufmachte, hatte er ein Schlüsselerlebnis in seinem Unternehmen. Bei einer Betriebsversammlung verstand er sein eigenes Wort nicht mehr. Die Führungskräfte und der Betriebsrat stritten verbissen miteinander und Endenburg dachte sich: „Es muss doch einen besseren Weg geben. Einen Weg des Miteinanders statt des Gegeneinanders“. Das war der Startschuss. Heute arbeiten weltweit nicht nur kleine oder mittlere, sondern auch größere Organisationen und Unternehmen mit mehreren 100 Mitarbeiter:innen auf der Basis der Organisationsideen, die Endenburg

angestoßen hat. Eine der zentralen Ideen, die sich soziokratische Organisationen zu Nutze machen, ist die Entscheidungsfindung nach der Konsent-Methode, die hier im Detail vorgestellt wird.

### Die Grundprinzipien der Soziokratie

Der soziokratische Ansatz basiert auf einer Reihe von Grundprinzipien, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

- 1. Argumente statt (Macht-)Position:** Niemand soll allein auf der Basis einer (Macht-)Position entscheiden. Die Meinungen und insbesondere die Einwände aller Beteiligten werden gehört und fließen bei einer Entscheidungsfindung ein. Es gilt: Das bessere Argument zählt.
- 2. Moderieren statt Bestimmen:** Die Entscheidungsfindung nach dem Konsent-Prinzip kann von einer Führungskraft moderiert werden, muss aber nicht. Eine Moderator:in übernimmt die Aufgabe, die Teilnehmenden durch den Entscheidungsprozess zu führen. Es gilt: Wer moderiert, bestimmt nicht den Ausgang. Die wichtigste Aufgabe der Moderator:in ist sicherzustellen, dass wirklich alle Meinungen und Argumente zu Wort kommen und die einzelnen Schritte des Konsent-Entscheidungsprozesses befolgt werden.
- 3. Es gibt kein „Nein“ ohne Begründung:** Ein Beschluss kann nur dadurch abgewendet werden, indem man einen schwerwiegenden und begründeten Einwand einbringt. Ein schwerwiegender Einwand liegt vor, wenn das angestrebte Ziel oder sogar die Existenz der Organisation durch den Beschlussvorschlag in Gefahr gerät. Liegt ein solcher Einwand

vor, dann haben die Einwandgeber:in sowie alle Beteiligten gemeinsam die Aufgabe, einen Lösungsvorschlag zu finden, der diesen ausräumt.

- 4. Neue Meinungen oder Positionen sind ein Zeichen für eine lernende Organisation:** Wenn im Verlauf einer Konsent-Entscheidung einzelne Beteiligte oder sogar die gesamte Gruppe zu dem Ergebnis kommt, dass ihre zuvor vertretenen Positionen nicht mehr zu halten sind, dann zeigt das, dass die Methode funktioniert. Eine Führungskraft, die zum Beispiel zugibt, sich in einer Einschätzung geirrt zu haben, wird nicht als schwach, sondern als zeitgemäß und lernfähig angesehen. Je mehr Beteiligte sich offen zu ihren Lernprozessen bekennen, desto deutlicher wird, dass man auch als Organisation lernt.
- 5. Tue mehr mit ungefähr:** Im Mittelpunkt einer Konsent-Entscheidung steht, eine machbare und passende Lösung zu finden. Es geht nicht um die optimale Lösung oder um den perfekten Ansatz. Stattdessen wird gemeinsam nach einer sinnvollen Lösung auf der Basis der aktuellen Erkenntnisse gesucht, wobei die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen sind. Motto: Tue mehr mit ungefähr! Also statt Aufschieberitis lieber schnellere Entscheidungen treffen und umsetzen, auch wenn diese nicht perfekt sind.
- 6. Jede:r ist mitverantwortlich:** Die Verantwortung wird nicht allein von den Führungskräften getragen. Aussagen wie: „Da hat unsere Chefin wieder richtig Unsinn gemacht“, sind nach Konsent-Entscheidungen nicht mehr möglich. Jede:r in der Organisation kann und muss mitgestalten. Alle Beteiligten sind aufgefordert, Ideen und Bedenken zu äußern. Wer das nicht macht, ist mitverantwortlich für Misserfolge oder Arbeitsbedingungen, die als suboptimal angesehen werden. Die Konsent-Methode bietet für Organisationen eine

praktikable Möglichkeit, die Eigenverantwortung aller im Arbeitsalltag zu fördern.

- 7. Offener Umgang mit Informationen:** Wer mitentscheiden soll, muss über die relevanten Informationen verfügen. Transparenz ist hier das Schlüsselwort. Wenn es beispielsweise um eine wichtige Investition, die Einstellung neuer Teammitglieder oder den Umgang mit einer wirtschaftlichen Krisensituation geht, dann müssen alle wissen, wie sich die wirtschaftlichen Kennzahlen aktuell entwickeln.

### Grundlagen der Konsent-Moderation

Das zentrale Merkmal soziokratischer Organisationen ist die Tatsache, dass Beschlüsse nicht top-down durch die in der Hierarchie höherstehenden Personen getroffen werden. Beim Konsent gibt es auch keine Mehrheitsentscheidungen oder die Notwendigkeit, zu einer gemeinsamen Position zu gelangen, also im Konsens zu entscheiden. Konsent-Entscheidungen sind anders. Um eine machbare und passende Lösung zu finden, die alle schwerwiegenden Einwände angemessen berücksichtigt, benötigt man eine Moderator:in, die ihr Handwerk versteht. Dazu ist etwas Übung notwendig.

Eine erfolgreiche Entscheidungsfindung im Konsent basiert auf einigen wichtigen Grundlagen, die im Folgenden kurz skizziert werden:

- Die Moderator:in wird gewählt. Sie kann gleichzeitig „normales“ Mitglied der Arbeitsbesprechung sein, also ebenfalls mitentscheiden. Das bedeutet, sie muss in diesem Fall beide „Hüte“ eindeutig voneinander trennen können.
- Die Moderator:in leitet die Arbeitssitzung und sorgt für die Einhaltung der Prinzipien der Konsent-Moderation. Sie kann im Verlauf der einzelnen Konsent-Schritte je nach Situation Entscheidungen bezüglich des Prozesses treffen.





- Die Verantwortung für die Lösung eines Problems bzw. für die Entscheidung liegt bei allen Mitgliedern des Konsent-Arbeitstreffens.
- Es wird kaum diskutiert. Im Wesentlichen gibt es mehrere Kreisrunden, bei denen alle Beteiligten nacheinander einzeln zu Wort kommen.
- Es geht immer um Argumente bzw. um die Aspekte einer Lösung.
- Es geht um machbare Lösungen, also „Tue mehr mit ungefähr!“
- Eine machbare Lösung bzw. gute Konsent-Entscheidung ist „safe enough to try“ und „good enough for now“.
- Die Moderator:in schreibt ihren Lösungsvorschlag auf bzw. visualisiert diesen.
- Alle Beteiligten werden von der Moderator:in aufgefordert, bei ihrer individuellen Entscheidung, also insbesondere wenn sie einem Lösungsvorschlag zustimmen, deutlich das gemeinsame Ziel zu benennen. Zum Beispiel: „Im Hinblick auf unsere gemeinsame Vision „XYZ“ habe ich keinen schwerwiegenden Einwand.“
- Im Konsent-Entscheidungsprozess gibt es keine Fehler oder falsche Meinungen. Die Moderator:in hat die Aufgabe, auf eine positive Fehlerkultur zu achten, also u. a. Neubewertungen einzelner Beteiligter eindeutig zu begrüßen.

## Im Konsent gemeinsam entscheiden – Schritt für Schritt erklärt

Für Konsent-Entscheidungen sind Teamgrößen mit bis zu 10 Teammitgliedern gut geeignet. Die Konsent-Moderation ist in verschiedene Phasen aufgeteilt. Bei der Einführung der Methode in Ihrem Team oder wenn neue, bisher wenig erfahrene Moderator:innen an die Methode herangeführt werden, ist es sinnvoll, für alle gut sichtbar die einzelnen Schritte zu visualisieren. Die Schritte auf dem Weg zu einem Konsent sind:

### Schritt 1: Vorbereitung und Vorschlag

Eine Konsent-Entscheidung sollte gut vorbereitet werden. Zu Beginn findet die Wahl einer Moderator:in statt. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder ist die Moderator:in unparteiisch oder sie ist gleichzeitig „normales“ Gruppenmitglied und kann gleichberechtigt mitentscheiden. Die Moderator:innenrolle sollte möglichst häufig wechseln, wobei sowohl „normale“ Teammitglieder als auch exponierte Personen, zum Beispiel Geschäftsführer:innen oder Teamleiter:innen, die Moderator:innenrolle regelmäßig übernehmen sollten. Bei den ersten Gehversuchen im Konsent ist es ratsam, eine Person auszu-

wählen, die von allen im Team als möglichst erfahrene Moderator:in wahrgenommen wird. Ist die Moderator:innen-Position besetzt, geht es sofort los. Es ist sinnvoll, sich zuerst etwas Zeit zu nehmen, um den Übergang aus der gewohnten Arbeitsumgebung in die Konsent-Welt zu schaffen. Gut geeignet sind kurze Inforunden, bei denen alle zum Beispiel die folgenden Fragen beantworten: „Wie geht es mir gerade?“ und / oder „Was beschäftigt mich zurzeit besonders?“. Dann können weitere organisatorische Aspekte geklärt werden, zum Beispiel wer protokolliert und wie umfangreich das Protokoll sein soll. Gibt es wichtige Informationen, die alle zu diesem Zeitpunkt benötigen? Wie wird mit Unterbrechungen umgegangen, beispielsweise mit Telefonanrufen? Wie lange soll die Sitzung dauern und wird es Pausen geben? Bei der Einführung der Konsent-Methode können Sie auf Zeitvorgaben verzichten. Es geht zuerst darum, die Konsent-Methode zu erleben. Ob der Prozess zu lange dauert, der Zeitbedarf angemessen war oder sogar überraschend schnell entschieden werden konnte, ist dann ein wichtiger Aspekt für die Auswertung bzw. Reflexion (Schritt 6).

Bevor es mit Schritt 2 weitergeht, muss die Moderator:in die Entscheidungsaufgabe klar benennen. Das kann zum Beispiel geschehen, indem die Beschlussoption vorgestellt wird. Eine passende Beschlussvorlage für die Einführung der Konsent-Moderation in Ihrer Organisation wäre beispielsweise: „Wir beschließen gemeinsam, die Konsent-Methode bei wichtigen Entscheidungen in unserer Organisation in Zukunft zu nutzen“. Ein alternatives Entscheidungsbeispiel, bei dem Sie Ihre digitale Transformation vorantreiben, wäre: „Wir wollen ein CRM-System (CRM = Customer-Relationship-Management) in unserer Organisation einführen, das die Bedürfnisse unserer Kunden in den Mittelpunkt stellt“. Die vorgeschlagene Handlungsoption oder die gemeinsam zu lösende Aufgabe wird danach Schritt-für-Schritt nach der soziokratischen Konsent-Methode bearbeitet.

## Schritt 2: Info-Runde

In diesem Schritt geht es darum, dass alle Teilnehmenden die Entscheidungsoption bzw. die Aufgabe so gut wie möglich verstehen. Es ist wichtig, die Informationen zu visualisieren, also zum Beispiel bei Präsenzentscheidungen mit Metaplan-Wänden oder online mit entsprechenden virtuellen Tools (siehe dazu auch die Tools „Remote Work“ und „Online Meetings erfolgreich durchführen“ in diesem Kapitel) zu arbeiten. Die folgenden Fragen stehen zuerst im Mittelpunkt: „Worum geht es überhaupt?“ und „Was ist unser Ziel?“.

Es geht um das Sammeln relevanter Informationen, damit sich die Beteiligten eine fundierte Meinung bilden sowie Kriterien und Argumente im Hinblick auf den Lösungsvorschlag entwickeln können. Im Mittelpunkt stehen Zahlen, Daten, Fakten, Quantifizierungen und bisherige Erfahrungen. Je komplexer eine Entscheidungssituation ist, desto mehr sollte allen Beteiligten klar sein, dass sie, gerade weil es eine große Unsicherheit über den richtigen Weg gibt, im Konsent entscheiden.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass nicht alle relevanten Informationen vorliegen oder zu beschaffen sind. Insbesondere wenn es, wie zum Beispiel beim Themenkomplex „digitale Transformation“ um Zukunftsentscheidungen geht, sind belastbare Prognosen schwer zu bekommen bzw. meist nicht möglich. Wer will schon heute mit Sicherheit vorhersagen, welche Rolle die „künstliche Intelligenz“ in Zukunft tatsächlich in Wirtschaft und Gesellschaft spielen wird (siehe dazu „Digital Transformation Tool“ in diesem Kapitel). Meinungsbildung im Konsent akzeptiert, dass die verfügbaren Informationen unvollständig sind. Das Ende der Info-Runde wird in der Regel durch die Moderator:in mit folgenden Fragen eingeleitet: „Fehlen noch wichtige Informationen, damit wir uns alle ein Bild machen können?“ und „Wer braucht noch welche Informationen, um sich eine Meinung bilden zu können?“. Zum Abschluss der Info-Runde wird allen Beteiligten noch einmal explizit die Möglichkeit gegeben, Rückfragen zu stellen.



### Schritt 3: Erste Meinungsrunde – alles soll kommen

Jetzt haben alle Beteiligten die Gelegenheit, erstmalig ihre Meinung kundzutun. Das wichtigste ist, dass alle gleichberechtigt zu Wort kommen. Darum wird das Wort im Kreis weitergegeben. Jede:r kommt an die Reihe. Da alle wissen, dass sie gehört werden, kommt es nicht zu langwierigen und kontroversen Diskussionen. Das ist gewollt. Es wird nicht diskutiert. Das Vorgehen erlaubt, den Fokus auf die einzelnen Argumente und Beiträge zu richten. Niemand wird unterbrochen, kritisiert und die einzelnen Beiträge werden nicht bewertet.

Die Kernfragen in dieser ersten Meinungsrunde sind: „Wie geht es mir persönlich mit dem Vorschlag bzw. mit der Entscheidungssituation?“ „Wie fühlt sich das für mich an?“ und „Das sind meine Argumente bzw. das ist mein zentrales Argument ...“. Die Moderator:in ist in dieser Phase sehr zurückhaltend und macht sich zu jeder Äußerung Notizen.

### Schritt 4: Zweite Meinungsrunde – es geht in Richtung Entscheidung

Die zweite Meinungsrunde gibt allen Teilnehmenden die Möglichkeit, auf die Beiträge der ersten Runde zu reagieren. In der Regel hinterfragen alle Beteiligten ihre zuerst geäußerte Meinung vor dem Hintergrund der Beiträge der anderen. Beim Zuhören in der ersten Meinungsrunde ergeben sich meist neue Eindrücke, Ideen oder Schlussfolgerungen, die man ggf. zuerst nicht ausreichend im Blick hatte. Die zweite Runde, bei der erneut im Kreis einer nach dem anderen spricht, bietet die Möglichkeit, die eigene Haltung weiterzuentwickeln oder zu verändern und diese Änderungen mit allen zu teilen. Gruppen, die bereits Erfahrung mit der Konsent-Entscheidungsfindung haben, nutzen diese Phase oft unbewusst dazu, die Argumentation so weiterzuentwickeln, dass es für die Moderator:in in der folgenden

Konsent-Phase leichter wird, einen konsentfähigen Beschlussvorschlag zu generieren. In der Fußballersprache entsteht so der richtige „Zug zum Tor“, so dass die Gruppe im besten Fall im nächsten Schritt nur noch eine hundertprozentige Chance „verwandeln“ muss.

Die Leitfragen in dieser Runde zielen darauf ab, den Veränderungen im Meinungsbild Gehör zu verschaffen. Darum fragt die Moderator:in alle Beteiligten: „Wie geht es dir mit dem zuvor Gehörten?“ und „Was hat sich an deinem Empfinden bzw. an deiner Haltung geändert?“. Die Moderator:in hat wieder die Aufgabe, alle zu Wort kommen zu lassen. Es ist zudem wichtig, als Moderator:in alle Änderungsvorschläge bzgl. der zu treffenden Entscheidung, neue wichtige Erkenntnisse und alle relevanten Einwände zu notieren. Das erfordert ein hohes Maß an Konzentration.

Bitte beachten Sie: Obwohl die Beiträge in beiden Meinungsrunden vor allem dazu dienen, gemeinsam die besten Sachargumente herauszuarbeiten, wird ganz bewusst auch nach den persönlichen Befindlichkeiten und Gefühlen der Beteiligten zu dem behandelten Thema gefragt. Insbesondere bei wichtigen und komplexen Entscheidungssituationen, die niemand vollumfänglich überblicken kann, hilft dieser Ansatz, u. a. offensiv und proaktiv mit den Risiken und Chancen einer zu treffenden Entscheidung umzugehen.

### Schritt 5: Konsent-Runde und Umgang mit schwerwiegenden Einwänden

Für die Moderator:in folgt jetzt eine der anspruchsvollsten Situationen im Konsent-Entscheidungsprozess. In der Regel modifiziert sie den Konsent-Vorschlag auf der Basis des bisher Gehörten und versucht alle relevanten Aspekte einzubeziehen. Wichtig dabei ist, immer wieder das gemeinsame Ziel, das die Basis für die Entscheidungsfindung darstellt, im Blick zu haben. Das umso mehr,



als es bei der Modifizierung des Beschlussvorschlags durchaus etwas wilder zugehen kann als in den vorherigen Meinungsrunden. Die Beteiligung der gesamten Gruppe bei der Veränderung der Beschlussvorlage ist möglich und sinnvoll. Abschließend formuliert die Moderator:in auf der Basis aller Meinungen schriftlich einen finalen Konsent-Vorschlag, den sie für konsentfähig hält.

Sobald der Vorschlag steht, beginnt die Konsent-Runde, in der alle Beteiligten reihum einzeln gefragt werden, ob sie dem Vorschlag mit den formulierten Rahmenbedingungen zustimmen oder ob sie einen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag haben. Eine Entscheidung ist dann im Konsent gefasst, wenn keine schwerwiegenden Einwände vorliegen.

#### Mit schwerwiegenden Einwänden richtig umgehen

Es kommt in dieser Situation darauf an, der Substanz der geäußerten Einwände mit lösungsorientierten Fragen auf den Grund zu gehen. Im Konsent soll ein schwerwiegender Einwand generell nur ausgesprochen werden, wenn jemand bei einem Beschluss gut begründet nicht mitgehen kann oder dieser Beschluss nach Meinung der Einwandgeber:in die Organisation als solche gefährdet. Dabei gilt: Jeder schwerwiegende Einwand muss mit Argumenten begründet werden – und beendet damit nicht den gesamten Prozess. Vielmehr wandelt die Gruppe den zu treffenden Beschluss so lange ab, bis alle Argumente berücksichtigt sind und kein schwerwiegender Einwand mehr vorliegt. In der Regel gelingt das innerhalb einer Sitzung. Der klare Fokus auf gute Argumente sorgt bei der Konsent-Methode für Geschwindigkeit und Lösungsorientierung.

**Danke für den Einwand:** Die Moderation der Konsent-Runde kann herausfordernd sein, wenn ein oder mehrere schwer-

wiegende Einwände geäußert werden. Dann heißt es für die Moderator:in erst einmal: ruhig durchatmen. Die Aufgabe ist klar: Einerseits soll gemeinsam eine Entscheidung getroffen werden, die die Organisation auf dem Weg zu ihrem Ziel voranbringt. Andererseits müssen Einwände begrüßt und gewürdigt werden. Wer begründete Einwände vorbringt, der handelt mutig und verantwortungsbewusst. Einen Beschluss durchzuwinken wäre oftmals der einfachere Weg. Als erstes sollten Sie sich als Moderator:in darum für den oder die Einwände bedanken.

**Umgang mit Bedenken:** Bei jedem Einwand sollte die Moderator:in nachfragen, was genau die Argumente bzw. Sichtweisen sind, die dahinterstecken. Ferner sollte geprüft werden, ob der Einwand wirklich so schwerwiegend ist. Handelt es sich zum Beispiel nur um einen „leichten Einwand“ oder ein „Bedenken“, dann ist es oft ausreichend, wenn die Einwandgeber:in an dieser Stelle die Möglichkeit hatte, ihre Bedenken zu äußern. Wenn man „leichte Einwände“ zudem ins Protokoll aufnimmt, dann steht einer gemeinsamen Konsent-Entscheidung





häufig nichts mehr im Weg.

**Gemeinsam eine Lösung erarbeiten:**

Wenn sich ein Einwand nicht leicht aus dem Weg schaffen lässt, dann versucht die Moderator:in, gemeinsam mit der Einwandgeber:in einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Eine erste gute Frage lautet: „Hast du schon einen Lösungsvorschlag?“. Die Einwandgeber:in wird so direkt aktiv in die Lösungssuche eingebunden. Der Rest der Gruppe sollte auch aktiviert werden, zum Beispiel indem alle gefragt werden, was sie an Ideen zur Lösung beisteuern können. Das Ziel ist, eine konkrete Lösung für einen berechtigten, sachlichen Vorbehalt zu finden. Wichtig ist dabei, nicht von dieser Aufgabe abzuschweifen, sondern konzentriert an dem formulierten Einwand zu arbeiten. Wenn ein neuer Vorschlag, der den Einwand berücksichtigt, formuliert ist, dann wird die Einwandgeber:in explizit zuerst gefragt, ob sie Konsent zu dem neuen Vorschlag geben kann. Bei mehreren Einwandgeber:innen kann die Lösungsfindung auch nacheinander erfolgen. Die Moderator:in entscheidet auf Basis der Sachlage, wie sie vorgehen möchte. Liegen mehrere Einwände thematisch nah beieinander, können diese gegebenenfalls zusammen behandelt werden. Am Ende der gemeinsamen Arbeit an einer Lösung muss der modifizierte Vorschlag erneut allen Beteiligten zum Konsent gestellt werden. Gibt es keine schwerwiegenden

Einwände mehr, ist die Entscheidung getroffen.

**Moderationshilfen bei schwerwiegenden Einwänden**

- **Missverständnisse:** Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde, dann sollten die relevanten Informationen herausgearbeitet werden, um Missverständnisse auszuräumen.
- **Einwand „Es gibt aber noch bessere Lösungen“:** Die Moderator:in kann auf das Konsent-Motto „Tue mehr mit ungefähr“ hinweisen und den unangemessenen Zeitaufwand betonen, der für eine „bessere Lösung“ nötig wäre. Beim Konsent geht es um den nächsten passenden Schritt, also um möglichst schnelle Entscheidungen, die „good enough for now“ sowie „safe enough to try“ sind und eine „dynamische Steuerung“ der Organisation gewährleisten.
- **Einwand „Ich Sorge mich um unsere Zukunft“:** In diesem Fall kann mit Zahlen, Daten oder Fakten gearbeitet werden. Sie können zum Beispiel weitere Quantifizierungen bzw. Messungen vorschlagen und fragen: „Ist es OK, wenn wir zu deinem schwerwiegenden Einwand neue Zahlen, Daten oder Fakten sammeln?“.
- **Gültigkeitszeitraum begrenzen oder verkürzen:** Einwandgeber:innen lassen sich in der Regel überzeugen, wenn eine Entscheidung als vorläufig einge-

stuft und zudem zeitlich klar begrenzt wird. Ein Vorschlag könnte lauten: „Wir führen das Konsent-Verfahren bei uns ein und begrenzen die Testphase auf ein halbes Jahr. Danach entscheiden wir im Konsent darüber, ob und wie wir mit dem Konsent-Verfahren weitermachen wollen.“ Wenn ein halbes Jahr als zu lang angesehen wird, dann kann man eine kürzere Testphase anbieten, in diesem Fall also vielleicht drei statt sechs Monate.

- **Einwand für andere Personen:** Es geschieht recht häufig, dass Einwände für andere Beteiligte geäußert werden. Also zum Beispiel: „Unsere Entscheidung ist schlecht für Teammitglied A“. In diesem Fall wendet sich die Moderator:in an Person A und fragt sie direkt: „Wenn du diese Sorge hörst, gibst du dann immer noch Konsent oder hast du einen schwerwiegenden Einwand?“. Wichtig ist zudem, bei derartigen fürsorglichen Einwänden zugunsten Dritter immer die Eigenverantwortung aller Entscheider:innen zu betonen (mehr dazu im Tool „Drama-Dreieck“).
- **Verfahrenre Entscheidungssituation:** Wenn völlig unklar ist, was geschehen soll, dann ist es hilfreich, eine zusätzliche Meinungsrunde einzuschieben, in der nacheinander alle Beteiligten die folgende Frage beantworten: „Wie können wir jetzt mit dieser Situation umgehen und eine machbare Lösung finden?“.
- **Auslagerung der Lösungsvorbereitung in eine Arbeitsgruppe:** Wird eine Entscheidungssituation zu emotional oder erscheint diese trotz aller Bemühungen zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, dann kann die weitere Lösungsvorbereitung an eine kleinere Arbeitsgruppe bestehend aus den Einwandgeber:innen und ein bis zwei neutralen Personen delegiert werden. Diese Arbeitsgruppe erhält die Aufgabe,

für die nächste Konsent-Runde einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten.

- **Entscheidungsverfahren wechseln:** Um nicht in eine Blockadesituation zu kommen, ist es möglich im Konsent zusammen zu beschließen, die Entscheidungsform zu wechseln, also zum Beispiel ein kleineres Team oder eine Einzelperson mit der Entscheidung zu beauftragen. Hier bietet sich insbesondere der sogenannte „konsultative Einzelentscheid“ an, der ebenfalls in diesem Kapitel im Detail vorgestellt wird. Bei diesem Vorgehen erhält eine Person das Mandat der Gruppe, eine Entscheidung für die Gruppe zu treffen. Sie muss jedoch Regeln bei ihrem Vorgehen beachten, die zuvor von der Gruppe gemeinsam festgelegt werden. Beispiele für diese Regeln: Die Mandatsträger:in muss den Rat einer Expert:in und einer Praktiker:in einholen oder zwei weitere Personen aus der Gruppe involvieren.
- **Pausen machen:** Wenn keine Entscheidung möglich erscheint, kann es helfen, je nach Situation eine kurze oder längere Pause zu machen. So haben alle Beteiligten die Chance, einmal durchzuatmen und das Erlebte zu reflektieren. Auch ein Folgetreffen nach 24 oder 48 Stunden kann sinnvoll sein: Vieles wird, nachdem man einmal darüber geschlafen hat, klarer bzw. alle haben die Möglichkeit, emotional etwas herunterzufahren.
- **Nächst höheres Gremium entscheidet:** Wenn eine Entscheidung dringend oder unbedingt notwendig ist, dann kann man im Konsent zu dem Ergebnis kommen, das nächst höhere Gremium entscheiden zu lassen. Das geschieht selten, ist aber ebenfalls ein gangbarer Ausweg, um Entscheidungsblockaden zu verhindern.
- **Umgang mit notorischen Einwandgeber:innen:** Was kann man machen, wenn es Personen im Team gibt, die konsequent immer wieder „schwerwiegende Einwände“ haben und Sie als



Moderator:in bzw. andere Beteiligte den Eindruck haben, dass es diesen Personen hauptsächlich um die Verhinderung einer Entscheidung geht? Das mögliche Vorgehen ist, dieses Verhalten selbst zum Thema einer Konsent-Entscheidung zu machen. Einerseits mögen es notorische Blockierer oft nicht, selbst zum Thema zu werden, andererseits bietet dieses Vorgehen der Gruppe die Gelegenheit, sachlich und mit Hilfe von Argumenten eine Blockade aufzulösen.

## Schritt 6: Auswertung und Reflexion

Egal ob eine Konsent-Entscheidung getroffen werden konnte oder nicht, Sie sollten das Arbeitstreffen immer mit einer kurzen Auswertungs- bzw. Reflektionsrunde beenden. Die Fragen, die diese Runde einläuten, sind folgende: „Wie geht es euch jetzt?“, „Wie effizient war unser Treffen?“ und „Wie war unsere Zusammenarbeit?“. Zudem ist es wichtig, dass die Moderator:in eine Rückmeldung erhält. Auch in dieser abschließenden Runde haben wieder alle Beteiligten reihum die Gelegenheit, einen Beitrag zu leisten. Es wird nicht diskutiert, kommentiert oder bewertet.

Wenn Sie die Konsent-Methode in Ihrer Organisation einführen, dann sollten Sie die Reflektionsrunde etwas ausführlicher gestalten. Fokussieren Sie sich zuerst auf den erlebten Entscheidungsprozess und fragen: „Wie ist es euch mit der Methode als Teilnehmende bzw. als Moderator:in ergangen?“, „Was hat sich an eurem Empfinden bzw. euren Meinungen im Verlauf des Prozesses geändert?“ und „Was möchtet ihr mehr, weniger oder anders, wenn wir die Methode wieder anwenden?“.

Danach können Sie sich auf die Konsent-Methode als solches konzentrieren, indem Sie allen Beteiligten folgende Fragen stellen: „In welchen Situationen ist die Methode eurer Meinung nach nützlich?“, „Was war

für euch im Konsent neu, hilfreich, überraschend?“, „Worauf sollten wir beim nächsten Mal achten, damit die Konsent-Moderation erfolgreich verläuft?“ und schließlich „Welche alternativen Methoden könnten wir ggf. nutzen?“.

Bei der Einführung der Konsent-Moderation bzw. den ersten soziokratischen Gehversuchen ist es völlig normal, dass man sowohl als Gruppe als auch als Moderator:in ins Stolpern gerät. Es wird Momente der Unsicherheit geben. Die Konsent-Methode ist insbesondere für die Moderator:in anspruchsvoll und auch „normale“ Teilnehmende finden sich im Konsent in einer Situation wieder, die die meisten zuvor so nicht erlebt haben. Organisationen, die den Konsent in ihr Entscheidungsrepertoire aufnehmen, lernen jedoch in der Regel sehr schnell, wie das Verfahren für sie am besten funktioniert. Der Weg zu einer gewissen Routine im Konsent ist nicht weit.



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Konsent konsequent einführen

Das Konsent-Entscheidungsverfahren lässt sich nicht auf Knopfdruck einführen. Nicht alles wird von Beginn an rund laufen und bei allen Beteiligten wird es einen Lernprozess geben. Lassen Sie sich nicht von den Herausforderungen, die ggf. mit der Einführung des Konsent-Verfahrens einhergehen, verunsichern. Es ist wichtig, ein Konsent-Experiment nicht zu schnell abzubrechen, auch wenn es bei Ihnen zu Beginn merklich hakt. Konsequenz und Geduld wird belohnt. Die Selbstverantwortung in Ihrer Organisation steigt. Negative oder abwertende Kommentare beim Flurfunk oder in der Büroküche gehen zurück, wenn die persönliche Meinung aller im Konsent gehört wird und man merkt, dass diese Meinungsäußerungen positive Veränderungen mit sich bringen. Mit der Einführung des Konsent-Verfahrens besteht für jede Organisation die Chance, dass alle Teammitglieder mehr zu Mit-Unternehmer:innen werden, mitdenken und im Interesse der Organisation handeln und entscheiden.

### Konsent ist nicht Konsens

Der Unterschied zwischen Konsent und Konsens ist sehr wichtig und größer als der Austausch nur eines Buchstabens suggerieren mag. Während bei einer Konsens-Entscheidung – oftmals sehr lange – nach einem Kompromiss gesucht werden muss, dem dann alle zustimmen können, dreht das Konsent-Verfahren die Entscheidungssituation um. Man muss einen Konsent-Beschluss nicht mögen, kann ihm aber trotzdem zustimmen, weil man keinen schwerwiegenden Einwand dagegen vorbringen kann. Konsent bedeutet, dass der Beschluss für alle Beteiligten im persönlichen Toleranzbereich liegt. Insgesamt ist der Konsent-Entscheidungsbereich größer, als wenn man als Gruppe nach einem Konsens – also in der Regel nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner – suchen muss. Konsent bedeutet mehr Beweglichkeit und schnellere Entscheidungen, die der ganzen Organisation zugutekommen.



## Demokratischer als die Demokratie

Das Konsent-Verfahren macht Demokratie demokratischer. Die Nachteile demokratischer Mehrheitsentscheidungen sind hinlänglich bekannt und führen dazu, dass die Themen Demokratie bzw. Mitbestimmung in Organisationen einen so schweren Stand haben. In klassischen partizipativen demokratischen Strukturen haben Einzelne oftmals den Eindruck, dass die Mehrheit über ihre Köpfe hinweg entscheidet und die einzelne Stimme wenig bis gar nichts zählt. Viel Zeit und Energie geht zudem dadurch verloren, dass Allianzen aufgebaut werden müssen, um einer Idee zum Erfolg zu verhelfen. Oftmals gewinnen in diesen Situationen die taktisch Klügeren bzw. diejenigen, die über mehr Ressourcen verfügen und damit das bessere Lobbying machen können.

Der soziokratische Konsent ist demokratischer als die Demokratie, insbesondere weil er jedem Einzelnen mehr Einfluss auf eine Entscheidung gewährt, ohne dabei Einzelpersonen oder Minderheiten eine Blockadeoption zu gewähren. Gerade jüngere Organisationen, insbesondere aus dem IT-Bereich, haben den Konsent als Entscheidungssystem für sich entdeckt, da viele Prinzipien, die aus der agilen Softwareentwicklung stammen, gut mit dem Vorgehen im Konsent harmonisieren (vgl. Tool „Scrum“).

## Konsent und Resilienz

Ein wenig beachteter positiver Nebeneffekt der Anwendung des Konsent-Verfahrens ist die Tatsache, dass dadurch das Risikomanagement in einer Organisation sehr nachhaltig verbessert wird. Wenn bei jeder wichtigen Entscheidung bewusst nach den Einwänden gesucht wird, also die potenziell negativen Folgen einer Entscheidung explizit im Mittelpunkt stehen, dann leistet die Konsent-Methode einen substanziellen Beitrag zur Verbesserung der Resilienz einer Organisation als Ganzes.

## Was sollte im Konsent entschieden werden und was nicht?

Die Konsent-Methode sollte für wichtige Grundsatzentscheidungen reserviert werden. Dabei kann es u. a. um folgende Themen gehen:

- Vision, Mission, Produkte bzw. Dienstleistungen und damit verbundene Ziele, Strategien oder Pläne,
- Entscheidungen, die die Struktur der Organisation betreffen,
- Organisation von Prozessen bzw. wichtige Abläufe im Tagesgeschäft,
- Budgetrahmen und Budgetentscheidungen,
- Rollen bzw. Funktionen innerhalb der Organisation,
- Einstellungen und Entlassungen.

Für weniger bedeutende oder kleinteiligere Entscheidungen ist das Konsent-Verfahren zwar generell geeignet, vergleicht man jedoch Aufwand und Ertrag, ist der Konsent dafür in der Regel überdimensioniert. Hier bietet sich u. a. der „konsultative Einzelentscheid“, der ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt wird, als alternativer Entscheidungsmechanismus an.

Sobald die Konsent-Methode bei wichtigen Entscheidungen von übergeordneter Bedeutung von allen Beteiligten routiniert angewendet wird, wird man zudem feststellen, dass die Frage nach einem „schwerwiegenden Einwand“ oder Statements wie „das ist gut genug für jetzt“ und „das stellt kein Problem für uns als Organisation dar“ von immer mehr Personen auch bei untergeordneten Entscheidungen geäußert werden. Die Kernelemente des Konsents werden zum normalen Sprachgebrauch in einer Organisation und bilden die Basis für auch weniger relevante Entscheidungssituationen, ohne dass alle sechs Schritte des Konsent-Entscheidungsverfahrens explizit durchlaufen werden müssen.

## Partizipation mit System, damit Entscheidungen tatsächlich getroffen und umgesetzt werden

„Viele Köche verderben den Brei“. Dies ist eine der Weisheiten, mit denen viele Menschen aufgewachsen sind. Vielleicht sollten wir uns von dieser einseitigen Sichtweise verabschieden oder sie zumindest folgendermaßen modifizieren: „Viele Köche verderben den Brei, aber nur wenn nicht geregelt ist, wer was wann und wie macht“. Im Konsent „kochen“ alle gemeinsam einen Brei, der für alle genießbar ist, und das verläuft sehr strukturiert und ohne Chaos ab.

Viele verbinden mit dem Thema Partizipation unendliche Diskussionen ohne zufriedenstellendes Ergebnis, organisationsinterne Machtkämpfe und die Beobachtung, dass bereits Entschiedenenes immer wieder von einzelnen Akteuren oder Parteien auf die Agenda gesetzt wird. Was dagegen auf der Strecke bleibt, ist die konsequente Umsetzung einer Entscheidung. Mitentscheidung, Autonomie und Partizipation sind darum für viele Führungskräfte Themen, die sie nur sehr zögerlich angehen, meist weil sie dazu genau die zuvor aufgeführten negativen Erfahrungen abgespeichert haben. Die Konsent-Methode bietet eine wirkliche Alternative, die adäquate und schnelle Entscheidungen sowohl in wirtschaftlich erfolgreichen als auch in Krisenzeiten ermöglicht.

## Konsent in der Krise

Gerade in Krisenzeiten kann es sinnvoll sein, das Know-how aller besser zu nutzen. Der normale Reflex bzw. das klassische Führungsverhalten in Krisensituationen sind jedoch genau umgekehrt. Gruppen suchen nach dem starken Mann bzw. der starken Frau und setzen damit de facto alles auf eine Karte. Das kann gutgehen und die Business-Bücherregale sind voll mit Geschichten, die uns an den Erfolgen erfolgreicher Management-Gurus teilhaben

lassen. Das Buch „Ich habe die Verantwortung übernommen und innerhalb von einem halben Jahr waren wir pleite“ findet man dagegen auf keiner Bestsellerliste, obwohl es weltweit millionenfach erfahrene Autor:innen dafür gäbe. Warum gibt es dieses Buch nicht? Nun, niemand will das lesen und die potenziellen Autor:innen sind nach ihrem letzten Fehlschlag als Geschäftsführer:in meist schon wieder in einem anderen Unternehmen in leitender Position tätig. Ob diesmal erfolgreicher, sei dahingestellt.

Wer mit der Konsent-Methode experimentieren möchte, sollte sich von einer Krisensituation nicht abschrecken lassen. Es gibt viele Beispiele, in denen das soziokratische Vorgehen in einer Krise die Rettung gebracht hat, u. a. in dem Unternehmen des Soziokratie-Entwicklers Enderburg Elektrotechnik. Im Konsent wurde dort entschieden, dass die Bewältigung einer aktuellen Krise die Gemeinschaftsaufgabe aller sei. Die gesamte Belegschaft machte sich im Folgenden daran, neue Aufträge zu akquirieren. Innerhalb von etwas mehr als einem halben Jahr war die Krise überwunden und statt ursprünglich 60 Personen, die ihren Arbeitsplatz hätten verlieren sollen, musste die Belegschaft nur um einige wenige Personen reduziert werden. Das Learning: In einer Krise auf alle zu setzen kann klüger sein, als nur eine Person entscheiden zu lassen, die – wenn sie als abhängig beschäftigte Führungskraft arbeitet – zudem in der Regel wenig zu verlieren hat. Auch schlechte Manager:innen finden meist schnell wieder eine gut bezahlte Stelle, das gilt jedoch nicht gleichermaßen für die arbeitslos gewordenen Mitarbeitenden.

## Konflikte und Konsent

Sie sollten nicht den Eindruck gewinnen, dass Konsent-Entscheidungen immer harmonisch ablaufen und sich damit im Handumdrehen ein kooperatives Miteinander in Ihrer Organisation einstellt. Konsent ist kein Anti-Konflikt-Verfahren. Wenn in Ihrer Organisation beispielsweise zwischen einzelnen Bereichen „Krieg herrscht“, dann hilft Ihnen die Konsent-Methode nicht automatisch



weiter. Das ist eine Herausforderung, die größere Anstrengungen erfordert. In diesem Handbuch finden Sie diverse Tools, die Sie bei einem produktiveren Umgang mit Streit und Konflikten unterstützen.

Trotzdem bietet das Konsent-Verfahren auch in Konfliktsituationen einen großen Vorteil. Einmal richtig etabliert und in der Organisation akzeptiert, können Sie auf die sachorientierte Konsent-Kultur auch bei ernststen Konflikten vertrauen. Der Unterschied zur Konfliktaustragung außerhalb des Konsents ist, dass Sie eine strukturierte Vorgehensweise nutzen, in der es dann auch mal geregelt „zur Sache gehen“ kann.

## Vorbereitung aller Beteiligten ist wichtig

Wenn das Konsent-Verfahren in Ihrer Organisation zu einem regelmäßig wiederkehrenden Entscheidungsprozedere wird, sollten Sie jede Sitzung sorgfältig vorbereiten. Senden Sie im Vorfeld eine Agenda und wichtige sowie relevante Informationsquellen bzw. Sachverhalte an die Teilnehmenden. So können sich alle Beteiligten besser auf die zu treffende Entscheidung vorbereiten. Das reduziert die Gefahr, dass einzelne Konsent-Beschlüsse nur deshalb nicht gefasst werden können, weil wichtige Informationen nicht vorliegen, also Schritt 2 (Info-Runde) nicht abgeschlossen werden kann.

## Konsent ohne Transparenz funktioniert nicht

Der offene Umgang mit wichtigen Informationen, ohne die man nicht in der Lage ist, Grundsatzentscheidungen im Konsent zu treffen, sollte in die DNA einer Organisation eingepflanzt werden. Ohne gelebte Transparenz und Offenheit geht es nicht. Wenn, wie in den Niederlanden geschehen, zum Beispiel eine ganze Belegschaft entscheidet, auf Gehaltserhöhungen zu verzichten, dann funktioniert das nur, wenn die Unternehmens-

kennzahlen regelmäßig – und nicht erst wenn man sich bereits in einer Krise befindet – offen auf den Tisch gelegt werden.

Mit dem Tool „Beta-Kodex“, das ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt wird, finden Sie eine gute Quelle, um neben dem Thema Transparenz weitere elf wichtige Prinzipien kennenzulernen, die das Konsent-Entscheidungsverfahren auf sehr praktikable Weise unterstützen.

## Moderation regelmäßig üben

Die Funktion der Moderator:in ist im Konsent sehr wichtig und sollte möglichst von vielen verschiedenen Personen in einer Organisation übernommen werden können. Dazu ist Übung nötig. Konsent-Moderator:innen müssen in allen Phasen der Konsent-Entscheidung sehr aufmerksam sein, damit sie im entscheidenden Moment, also wenn es beispielsweise um die Veränderung einer Beschlussvorlage aufgrund eines schwerwiegenden Einwands geht, in der Lage sind, einen passenden Konsent-Vorschlag zu formulieren.

Es bedarf auch einer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit, um als Moderator:in in der Lage zu sein, die eigene Meinung und das persönliche Befinden bezüglich einer Beschlussvorlage zu äußern, ohne als parteiisch wahrgenommen zu werden. Es gilt, dass in der Praxis alle Beteiligten in ihre Rollen hineinwachsen müssen. Insbesondere für Moderator:innen gilt, dass sie in der Lage sein sollten, in der Reflexionsrunde (Schritt 6) offen und transparent über ihre Erfahrungen zu sprechen.

## Die Haltung der Moderator:in

Folgende Aspekte machen eine gute Konsent-Moderation aus:

- Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten und deren Äußerungen sowie Wertschätzung sich selbst gegenüber.



- Hubschrauberperspektive einnehmen: Man hat den Prozess-Hut auf und weiß, in welchem Stadium sich die Gruppe befindet.
- Selbstlosigkeit in der Rolle der Moderator:in: Man dient der Gruppe und unterstützt diese, eine gemeinsame Entscheidung zu finden. Man protegiert nicht seine eigenen Interessen.
- Gute Balance finden zwischen „Leine lassen“ und „Leine anziehen“.
- Eine gute Moderator:in hat den Mut, alle Dinge, die notwendig sind, anzusprechen.
- Inneres Vertrauen in den Konsent-Ansatz: Wenn wir uns alle an die Struktur halten, kommt es zu einer Konsent-Lösung.
- Geduld, innere Ruhe, Präsenz und Empathie.
- Offenheit für inhaltliche oder prozessrelevante Vorschläge aus der Gruppe.
- Eine gute Moderator:in ist in der Lage, ihr Nicht-Wissen oder eine Überforderung auszudrücken bzw. auszuhalten. In diesem Fall holt sie sich die Unterstützung der Gruppe.

## Die Haltung aller Beteiligten

Alle Beteiligten sollten nicht nur in der spezifischen Entscheidungssituation im Konsent eine offene Haltung gegenüber ihren Teammitgliedern einnehmen, dies sollte allgemein im Umgang miteinander gelten. Das Konsent-Verfahren wird generell dann als erfolgreich und auch authentisch empfunden, wenn Verhaltensweisen wie die Akzeptanz anderer Meinungen, geteilte Verantwortung oder der regelmäßige Dialog im Team auch sonst zum Arbeitsalltag gehören und Teil des normalen Umgangs miteinander sind.

## Gruppendruck im Konsent?

Insbesondere wenn es um das Einbringen eines schwerwiegenden Einwands geht, wird häufig die Vermutung geäußert, dass Gruppendruck bzw. „Groupthink“ dazu führen könnte, dass solche Einwände nicht geäußert werden, obwohl sie sehr wichtig und angebracht wären. Dieser Einwand ist berechtigt und als Moderator:in sollten Sie sich darauf vorbereiten. Am besten Sie haben ein Beispiel aus Ihrer eigenen Organisationsgeschichte parat, bei dem es wünschenswert





gewesen wäre, wenn ein Teammitglied seinen schwerwiegenden Einwand eingebracht und damit eine falsche Entscheidung verhindert hätte.

Die Geschichte ist voll von katastrophalen Entscheidungen, die bei etwas mehr Mut der Beteiligten hätten verhindert werden können.

Verdeutlichen Sie im Team:

- Jeder Einwand könnte für die Organisation überlebenswichtig sein und darum kann niemand in der Runde ein Interesse daran haben, Einwände nicht zu hören.
- Zum Thema „Gruppendruck“: Bei einem eingespielten Umgang mit dem Konsent-Verfahren wird niemand einen Einwand missbilligen. Alle Beteiligten wissen aus Erfahrung, wie wertvoll ein Einwand sein kann und dass sich die meisten Einwände gut integrieren lassen.

## Konsent online – kein Problem

Um die Interaktionen beim Konsent-Verfahren besser reflektieren zu können, ist zu empfehlen, das Verfahren in Präsenz einzuführen und zu üben. Besteht eine gewisse Routine, dann kann das Verfahren ebenso gut online eingesetzt werden.

## RESSOURCEN

Im deutschsprachigen Raum ist Christian Rütger einer der renommiertesten Kenner zum Thema Soziokratie inkl. des Konsent-Verfahrens.

Empfehlungen in Deutsch:

Rütger, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD (das Buch kann unter <https://www.sociokratie.org/> auch kostenfrei heruntergeladen werden).

Lucas, Judith (2019): Im Konsent vereint; in: Trainingaktuell; Nr. 11/2019; S. 10-14.

Bittelmeyer, Andrea (2015): Organisationsmodell Soziokratie. Argument schlägt Hierarchie; in: managerSeminare 204, März 2015, S. 76-80.

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Vahlen.

Internet-Ressourcen: <https://www.sociokratie.org/>

Das Konsent-Verfahren kann man spielerisch kennenlernen und üben: WG-Spiel Standard. Hier kostenfrei zum Download verfügbar: <https://www.sociokratie.org/wg-spiel/>

Empfehlungen in Englisch:

Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the People: Consenting to a Deeper Democracy; Sociocracy.info Press.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption; Jutta Eckstein.

Ressourcen im Internet: <https://www.sociocracyforall.org/>

#Konsent

#Entscheidungen

#Demokratie

#Eigenverantwortung

#Selbstorganisation

#Partizipation

#Agilität



# 16 Feedback geben und annehmen

„Jenseits der Vorstellungen von falschem  
und richtigem Handeln gibt es ein Feld.  
Ich werde dich dort treffen.“  
Rumi



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie haben klare Regeln für die Zusammenarbeit im Team, die sowohl Ihren Bedürfnissen als auch denen Ihrer Teammitglieder Rechnung tragen.
- Ihre Teammitglieder haben ein Gefühl der emotionalen Sicherheit, weil Schwierigkeiten regelmäßig geklärt werden und nichts hinter ihrem Rücken geschieht.
- Sie arbeiten in einem inklusiven Umfeld, in dem alle Teammitglieder die unterschiedlichen Perspektiven der Kolleg:innen verstehen.
- Sie fördern, dass die Teammitglieder direkt miteinander kommunizieren, Manipulationen untereinander vermieden werden und sie sich nicht gegenseitig negativ beeinflussen.
- Sie selbst und die Teammitglieder stärken ihre Selbstwahrnehmung, lernen voneinander und wachsen an alltäglichen Arbeitssituationen.
- Sie verhindern Konflikte, indem Sie und das Team klären, was in der Zusammenarbeit funktioniert und was nicht.

## Aus der Praxis

Michael ist der Geschäftsführer eines Start-ups. Ein wichtiger Aspekt seiner Arbeit ist die Zusammenarbeit mit Investoren. Vor kurzem hat Michael Robert eingestellt, weil dieser Erfolge bei der Beschaffung von Finanzmitteln von externen Investoren vorweisen kann. Ihr erstes gemeinsames Treffen mit einem potenziellen Investor war jedoch enttäuschend. Während des Gesprächs schien der Investor vom Zweck des gemeinsamen Meetings überrascht zu sein. Für das Gespräch standen zudem nur 20 Minuten zur Verfügung, was Michael als zu wenig Zeit empfand.

Der potenzielle Investor bekundete zwar zunächst Interesse an dem vorgeschlagenen Projekt, distanzierte sich dann aber im Verlauf des Gesprächs von der Idee, weil er nicht überzeugt wurde. Michael war es peinlich zu beobachten, wie Robert das Treffen leitete. Er fand, dass Robert wenig überzeugend und nicht kompetent genug auftrat und den möglichen Geschäftspartner dadurch verunsicherte. Michael beschloss, Robert ein Feedback zu geben, da er sich möglicherweise nicht bewusst war, welchen negativen Einfluss er auf den Investor hatte. Er ist sich sicher, dass Robert keinen Erfolg haben wird, wenn er seine Meetings mit Investoren weiterhin auf diese Art und Weise vorbereitet bzw. seine Gespräche so führt.

Auf dem Rückweg sagte Michael: „Robert, ich finde, Du hättest dieses Treffen besser vorbereiten können. Sag mir, wie hast Du Dich gefühlt, als der Investor erst sein Interesse bekundete, dann jedoch einen Rückzieher gemacht hat? Denkst Du nicht, dass es sich gelohnt hätte, ihn zu diesem Zeitpunkt mehr unter Druck zu setzen? Deine mangelnde Kompetenz hat dazu geführt, dass der Investor das Interesse verloren hat. Bevor Du Dich mit dem nächsten potenziellen Investor triffst, bitte ich Dich, einen Plan für den Verlauf des Gesprächs vorzubereiten, den wir dann besprechen können, um gemeinsam eine Strategie festzulegen.“

Zu Michaels Überraschung reagierte Robert nicht so, wie er es erwartet hatte. Er konnte Michaels Kritik nicht nachvollziehen. Robert hatte das Gespräch so geführt, wie er es immer macht. Er war auch der Meinung, dass genügend Zeit zur Vorbereitung aufgewendet wurde, und dass ein nicht erfolgreiches Treffen mit potenziellen Investoren ein normaler Teil ihrer Arbeit ist. Robert gefiel auch nicht, dass Michael von ihm



mehr Beharrlichkeit erwartete, denn er möchte im Umgang mit Menschen nicht aggressiv wirken. Darum lehnte er den Stil, den Michael ihm aufzwingen wollte, ab. Das Gespräch entwickelte sich immer mehr zu einer Auseinandersetzung. Beide blieben bei ihren konträren Standpunkten. Robert begann sich zu fragen, ob er in der Lage sein würde, mit Michael weiter zusammenzuarbeiten. Michael dagegen fragte sich, ob er die falsche Person eingestellt hatte, weil Robert nicht offen für sein Feedback war. Ihre Beziehung war auf einem Tiefpunkt angelangt.

Michael wollte Robert ein Feedback geben. Doch Robert leistete Widerstand, weil Michael

- geurteilt hat, statt Fakten zu kommunizieren. Er sprach nicht darüber, was er beobachtet bzw. nicht beobachtet hat. Stattdessen verurteilte er, was er als falsches Verhalten empfand („besser vorbereiten“);
- statt Fakten zu benennen, das Verhalten des potenziellen Investors interpretierte („weil er nicht überzeugt wurde“);
- seine Vorstellung davon, wie das Gespräch zu führen sei (den Investor „mehr unter Druck zu setzen“), als normale und effektive Strategie betrachtet, mit der Robert einverstanden sein sollte, obwohl beide sich darauf vorher nicht verständigt hatten.

Das zusammen führte dazu, dass Robert die Kritik nicht annahm.

Wie hätte man das Feedback erfolgreicher geben können? Hier eine alternative Vorgehensweise:

„Weißt Du Robert, ich habe bei unserem Treffen eben einige Beobachtungen gemacht und möchte Dir gerne meine Eindrücke mitteilen. Ist das OK?“  
[Vertragsabschluss: prüfen, ob ein Feed-

back erwünscht ist].

„Mir ist aufgefallen, dass der Investor nicht wusste, was der Zweck unseres Meetings war, und dass er 20 Minuten für das Gespräch eingeplant hatte. Im Verlauf des Gesprächs sagte er zuerst, dass er an einer Zusammenarbeit interessiert sei, nachdem er die Beschreibung des Projekts gehört hatte, hat er dann davon Abstand genommen.“ [Fakten]

„Für mich persönlich war das Gespräch schwierig und ich fühlte mich verloren, ...“ [Gefühle]

„...weil ich mehr Klarheit und Zielorientierung brauche.“ [persönliche Bedürfnisse]

„Ich möchte Dich bitten, vor dem nächsten Treffen mit einem neuen potenziellen Investor eine Agenda vorzubereiten, die wir vorab gemeinsam besprechen. So können wir unsere gemeinsame Strategie festlegen. Was hältst Du davon?“ [Aufforderung zum konkreten Handeln]. „Ich bin auch neugierig, was Du über unser Treffen denkst.“

Dieses alternative Vorgehen ohne eine Bewertung von Roberts Verhalten, stellt eine Einladung dar, eine bessere Qualität der Zusammenarbeit und positive Veränderungen auf beiden Seiten zu bewirken.

## Im Überblick

Gutes Feedback geben und annehmen zu können, ist eine wichtige Grundlage für erfolgreich agierende Teams. Für Sie als Führungskraft ist es eines der wichtigsten Instrumente, um wertschätzend und wirksam Einfluss nehmen zu können.

Feedback ist eine Möglichkeit, miteinander über die Dinge zu sprechen, die in der Zusammenarbeit mit bzw. der Beziehung zu einer anderen Person funktionieren oder nicht funktionieren. Indem Sie poten-

zielle Missverständnisse laufend thematisieren und klären, vermeiden Sie die Eskalation von Konflikten. Wenn Sie zudem darüber sprechen, was funktioniert, stärken Sie eine bereits gute Zusammenarbeit.

Feedback ist eine Art „Geschenk“ für Sie selbst, für eine andere Person und für Ihre Beziehung zueinander. Es kann Ihnen zu mehr Verständnis, Vertrauen und einer besseren Qualität der Zusammenarbeit verhelfen. Feedback hilft auszudrücken, wie es einem geht, ohne zu tadeln und zu kritisieren. Selbst um Feedback zu bitten, hilft Ihnen als Führungskraft, von einer Kultur des Forderns gegenüber Ihren Teammitgliedern wegzukommen. Jede Herausforderung, die im Rahmen eines Feedbackgesprächs erkennbar wird, ist eine Chance, gemeinsam nach einer Win-Win-Lösung zu suchen.

Mit Hilfe eines durchdachten Feedbackprozesses können Sie folgende Fragen beantworten:

- Was funktioniert in unserer Zusammenarbeit?
- Was funktioniert in unserer Zusammenarbeit nicht?
- Was können wir tun, damit wir besser zusammenarbeiten?

Es ist wichtig sicherzustellen, dass Feedback mit einer positiven und kooperativen Grundhaltung gegeben wird. Denken Sie daran, dass ein wichtiger Zweck eines Gesprächs mit einer anderen Person darin besteht, gegenseitig in Kontakt zu sein und sich besser zu verstehen.

Unangemessenes Feedback kann dazu führen, dass eine andere Person defensiv bzw. mit Rückzug reagiert. Manchmal wird Feedback von Führungskräften mit der Intention eingesetzt, anderen Personen die eigene Wahrnehmung aufzuzwingen bzw. sie zu konkreten Handlungsweisen zu bewegen, ohne dabei die Bedürfnisse und möglicherweise divergierenden Sicht-

weisen der Gesprächspartner angemessen zu berücksichtigen. Es kommt zudem vor, dass Führungskräfte unaufgefordert Feedback geben, wenn sie sich selbst in herausfordernden Situationen unsicher fühlen. Wenn Sie diese Situationen kennen, sollten Sie sich als Führungskraft darauf besinnen, dass Feedback geben und empfangen insbesondere dazu dient, die Zusammenarbeit zu verbessern und zu stärken. Feedback sollte nicht als Vorwand genutzt werden, um ein anderes, nicht offen kommuniziertes Ziel zu erreichen.

Das in diesem Tool genutzte Feedback-Modell stammt aus der „Gewaltfreien Kommunikation“ (GFK), einem Handlungskonzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Grundvoraussetzung für gewaltfreie Kommunikation ist Freiwilligkeit. GFK verfolgt das Ziel, die Beziehungen von Menschen zueinander so zu gestalten, dass sie bereitwillig zum gegenseitigen Wohlergehen beitragen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> „Gewaltfreie Kommunikation (GFK) basiert auf dem Grundsatz der Gewaltlosigkeit - einem natürlichen Zustand des Mitgefühls, bei dem keine Form von Ablehnung im Herzen vorhanden ist. GFK geht davon aus, dass alle Menschen von Natur aus mitfühlend sind und dass gewalttätige Strategien - ob verbal oder körperlich - erlernte Verhaltensweisen sind, die von der vorherrschenden Kultur gelehrt bzw. unterstützt werden. GFK geht ferner davon aus, dass alle Menschen die gleichen menschlichen Grundbedürfnisse haben und dass alle Handlungen zur Befriedigung eines oder mehrerer dieser Bedürfnisse dienen. Menschen, die GFK praktizieren, konnten eine größere Authentizität in ihrer Kommunikation, ein besseres Verständnis anderen gegenüber, engere Bindungen sowie besser Konfliktlösungen erreichen.“ Quelle: <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

## Modell für das Geben von Feedback gemäß den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation



### Beobachtungen

- Beobachtungen ohne Bewertungen
  - „Ich sehe“
  - „Ich höre“
  - „Ich beobachte“
  - „Wenn ich sehe ...“; „Wenn ich höre ...“

### Bedürfnisse

- Was Sie brauchen oder was Sie schätzen (nicht eine spezifische Präferenz oder eine bestimmte Handlung)
- „... weil ich brauche / schätze ...“

### Gefühle

- Emotionen in Bezug auf das, was Sie beobachten (nicht auf das, was Sie denken)
- „Ich fühle ...“

### Bitte

- Die konkrete Initiative, die Sie anregen möchten.
- „Wärst Du bereit, ...“
- Es ist auch möglich, nach Feedback zum Feedback zu fragen: „Wie ist das für Dich?“

## ANLEITUNG

Feedback geben bzw. annehmen ist nicht schwer, wenn Sie die folgenden Aspekte verinnerlichen und regelmäßig üben.

### Feedback geben

#### 1. Sprechen Sie über die Fakten

Fakten sind Ereignisse, die eine Kamera oder ein Mikrofon genauso aufzeichnen könnte. Also reine Beobachtungen bzw. Wiedergaben dessen, was eine Person tut oder nicht tut. Sie sprechen nur über das, was ist. Bei Bewertungen sprechen Sie dagegen darüber, wie etwas ist – Bewertungen enthalten Ihre subjektive Interpretation.

Positive Bewertungen werden von den gelobten Personen gerne angenommen, aber das heißt nicht, dass sich dieses positive Verhalten wiederholen wird, weil die Person zum Beispiel nicht erfahren hat, was genau gut war. Ein Beispiel: „Du hast dich gut auf das Meeting vorbereitet“ sagt deutlich weniger aus als „Du hast während des Meetings unsere bisherige Kooperation zusammengefasst“.

Fakten enthalten das, was Sie im Verhalten anderer Personen sehen und hören können. Bewertungen enthalten dagegen Interpretationen, Verallgemeinerungen und Erwartungen bezüglich der beobachteten Handlungen. Wenn man sich nicht auf Fakten stützt, dann können Ihre Adressaten verwirrt werden, weil sie nicht exakt wissen, worauf sich Ihre Bewertung bezieht und warum Sie Ihre Aussage genauso getätigt haben.

Wenn Sie kritische Bewertungen, Interpretationen und Urteile vermeiden und sich auf Fakten stützen, fällt es Ihren Feedback-Gesprächspartner:innen leichter, sich dem Gesagten zu öffnen. Negative Urteile provozieren schnell ein Gefühl der Ungerechtigkeit, des Widerstands bzw. der Abwehr und führen nicht selten dazu, dass Ihre Gesprächspartner:in zum Gegenangriff übergeht.

#### 2. Sprechen Sie über Gefühle

Gefühle sind ein wesentlicher Bestandteil einer Persönlichkeit und eines authentischen Führungsstils. Ein und derselbe Sachverhalt kann bei unterschiedlichen Adressaten sehr verschiedene Gefühle hervorrufen. Michael, der Geschäftsführer aus unserem Beispiel oben, war die Situation peinlich. Eine andere Person in der gleichen Situation hätte vielleicht Wut empfunden, eine dritte wäre ggf. traurig gewesen und es ist gut möglich, dass eine andere Führungskraft bei dem Gespräch auch positive Gefühle gehabt hätte.

Es gibt keine guten oder schlechten Gefühle, sondern nur angenehme und unangenehme. Erstere empfinden Sie, wenn Ihre psychologischen Bedürfnisse befriedigt, letztere, wenn Ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden. So können Sie sich beispielsweise zufrieden fühlen, wenn Sie Ihre Ziele erreichen, und frustriert sein, wenn Sie Ihre Realität nicht wie gewünscht gestalten können. Im Feedbackkontext haben Emotionen immer eine Informationsfunktion. Sie geben Hinweise auf die Bedürfnisse, die Ihnen in diesem Moment wichtig sind.

Wenn Sie eine authentische Führungskraft sein wollen, ist es wichtig, dass Sie Ihre Gefühle selbst wahrnehmen und akzeptieren. Jede:r ist dafür verantwortlich, wie er bzw. sie die Realität um sich herum erlebt und welche Emotionen dabei entstehen. Bitte beachten Sie: Gefühle kommunizieren Sie am besten mit Ich-Botschaften. Ein Beispiel: „Ich ärgere mich“. Bei dieser Art Ihre Gefühle zu kommunizieren, geben Sie anderen nicht die Schuld oder projizieren Ihre Gefühle auf dritte. Das passiert jedoch, wenn Sie sagen würden: „Du nervst“.

Es ist einfacher Urteile zu fällen, als über die eigenen Gefühle zu sprechen. Es ist leichter





### Was unterscheidet Handlungsstrategien von Bedürfnissen?

Handlungsstrategien sind fertige Vorstellungen davon, wie eine Person ihre Bedürfnisse befriedigen möchte. Dagegen geben Bedürfnisse darüber Auskunft, welche Motive sich hinter den gewählten Handlungsstrategien verbergen.



1/7 eines Eisbergs ragt über die Wasseroberfläche hinaus, 6/7, also der größte Teil des Eisbergs, befinden sich jedoch unter der Oberfläche und sind damit unsichtbar. Das Gleiche gilt für Handlungsstrategien und Bedürfnisse. Was Sie tun, um Ihre Bedürfnisse zu erreichen, ist für andere Menschen erkennbar. Aber warum Sie etwas tun, also die zugrunde liegenden Bedürfnisse, bleiben in der Regel verborgen und werden nur selten explizit offengelegt. Das ist ein wichtiger Grund für viele Missverständnisse, die zwischen Menschen entstehen.

So ist beispielsweise die Forderung nach einer Gehaltserhöhung eine häufige Handlungsstrategie von Beschäftigten - etwas, das diese Personen in einem persönlichen Gespräch oder auch schriftlich kommunizieren. Welches Bedürfnis genau hinter dieser Forderung steht, ist jedoch nicht klar. Der Wunsch nach einer Gehaltserhöhung kann viele Gründe haben: Wertschätzung, Entwicklung, Prestige, Sicherheit, Selbstverwirklichung etc. Als Führungskraft sollten Sie immer versuchen zu verstehen, welche Bedürfnisse sich hinter einer spezifischen Handlung verbergen. Auch wenn Sie Feedback geben, ist es wichtig, dass Sie Ihre Bedürfnisse klar und deutlich formulieren, ohne Raum für Vermutungen oder

Handlungsstrategie (1/7)

Bedürfnisse (6/7)

Fehlinterpretationen zu lassen.

Wenn Sie Ihre Bedürfnisse klar äußern, dann kann die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg:innen enger und gleichzeitig flexibler werden. Halten Sie sich immer wieder vor Augen: Bedürfnisse können durch sehr unterschiedliche Handlungen befriedigt werden. Da gibt es viel Spielraum, um gemeinsam eine gute Lösung für alle Beteiligten zu erzielen. Sie können Ihre Bedürfnisse identifizieren, indem Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Was ist für mich wesentlich?
- Welchen Mehrwert sollte die Lösung für mich haben?
- Was will ich mit meiner Handlung bewirken?

Um den eigenen Bedürfnissen auf die Spur zu kommen, ist manchmal etwas Nachdenken nötig. Wie bei den Gefühlen gilt, dass einigen Menschen völlig klar ist, warum sie etwas wollen, andere dagegen kennen ihre Bedürfnisse nicht so gut. Auf dem Weg zu mehr Selbsterkenntnis sollte sich jede Führungskraft immer wieder fragen, welche Bedürfnisse sie zu bestimmten Handlungen verleiten.

zu sagen: „Du hast unser Meeting ins Lächerliche gezogen“, als zu sagen: „Ich fühle mich bei dem Meeting peinlich berührt“ und klar zu benennen, welche Ereignisse dieses Gefühl verursacht haben. Während die erste Aussage eine andere Person dazu einlädt, mit Verteidigung oder Angriff zu reagieren, lädt die zweite zum Dialog ein.

Gleiches gilt, wenn Sie positives Feedback geben und angenehme Gefühle kommunizieren. Sie zeigen, wie die Handlung anderer Sie persönlich betrifft. Anstatt zu sagen: „Das war eine professionelle Präsentation“, können Sie angenehme Emotionen mitteilen und zum Beispiel sagen: „Ich habe mich während Deiner Präsentation sehr wohl gefühlt“. Oder statt „Du hast einen tollen Teambuilding-Event organisiert“ könnte es heißen: „Ich bin froh, dass ich dank des von Dir organisierten Teambuilding-Events unsere Teammitglieder besser kennenlernen und viel Spaß haben konnte. Ich habe mich großartig gefühlt“.

Menschen haben ein sehr unterschiedliches Gespür für Emotionen. Einige sind besser, andere schlechter darin, die eigenen Gefühle zu erkennen. Mit etwas Training kann jedoch jede:r lernen, in Feedbackgesprächen Gefühle zu kommunizieren, so dass ein

produktiver Austausch entstehen kann.

### 3. Sprechen Sie über Ihre Bedürfnisse

Alle Menschen haben Bedürfnisse. Egal wo auf der Erde, wann in der Geschichte oder welche Eigenschaften ein Mensch sonst hat. Es sind immer unsere Bedürfnisse, die uns zu Handlungen motivieren. Jedes Verhalten dient dazu, Bedürfnisse zu befriedigen.

Um Bedürfnisse zu befriedigen, wählen Menschen unterschiedliche Strategien bzw. Vorgehensweisen. Anhand dieser verschiedenen Vorgehensweisen unterscheiden wir uns voneinander. Auf der Ebene der Bedürfnisse sind wir dagegen sehr ähnlich. Das bedeutet: Unabhängig von den Unterschieden zwischen Ihnen und Ihren Kolleg:innen oder Ihnen und Ihren Kund:innen können Sie in der Regel eine gemeinsame Basis auf der Bedürfnisseebene finden.

Was unterscheidet Handlungsstrategien von Bedürfnissen?



## 4. Bitten statt fordern

Ziel von Feedback ist, Zusammenarbeit zu verbessern. Ein Feedback, das jedoch auf der Ebene der Fakten und der persönlichen Betroffenheit (Gefühle und Bedürfnisse) stehen bleibt, kann bei der angesprochenen Person Unsicherheit oder sogar Hilflosigkeit hervorrufen. Um das zu vermeiden, dürfen Sie Ihre Feedbackpartner:in nicht im Unklaren lassen. Das erreichen Sie, indem Sie konkret um etwas bitten. Je klarer Ihre Bitte formuliert ist, desto besser. Wichtig ist, dass Ihre Bitte erfüllbar und das Ergebnis eindeutig überprüfbar ist.

Ein Beispiel für die falsche Formulierung einer Bitte: „Ich habe morgen einen wichtigen Vortrag vor dem Vorstand und bin sehr nervös; Du wirst auch dabei sein, bitte unterstütze mich!“. Besser ist die folgende Formulierung: „Morgen habe ich eine wichtige Rede vor dem Vorstand, und ich bin sehr nervös. Du wirst auch dabei sein. Kannst Du mich bitte ansehen und lächeln, wenn ich mit meinem Vortrag beginne?“.

Im ersten Beispiel spricht die Feedbackgeber:in über ihr Bedürfnis nach Unterstützung, äußert sich aber nicht eindeutig dazu, wie die Unterstützung konkret aussehen sollte. Der Person, die unterstützen soll, wird in diesem Fall eine zu große Verantwortung übertragen. Im zweiten Fall dagegen ist die Bitte konkret und realisierbar. Die Feedbackgeber:in formuliert eine einfache Strategie, durch die sie unterstützt werden kann.

Selbst wenn Sie sich um Klarheit in Ihrer Kommunikation bemühen, kommt es vor, dass eine Feedbackpartner:in nicht versteht, was Sie genau von ihr möchten. In diesem Fall können Sie die Person bitten zu wiederholen, was Sie gesagt haben bzw. wie Ihre Bitte verstanden wurde.

Wenn Sie so vorgehen und zum Beispiel bei möglichen Missverständnissen noch einmal nachfragen, signalisieren Sie, dass Ihnen eine qualitativ hochwertige Kommunikation wichtig ist. Das kann besonders relevant sein, wenn in einem Gespräch starke Emotionen

auftreten, denn Emotionen führen eher dazu, dass eine Nachricht beim Adressaten nicht so ankommt, wie sie gemeint ist.

Eine gute Möglichkeit, um den Austausch untereinander in einem Feedbackgespräch weiter zu verbessern, ist, um Feedback zu Ihrem Feedback zu bitten. Denn wenn wir einer Person Informationen geben, wollen wir wissen, wie das, was wir sagen, auf sie wirkt. Dieses Vorgehen lädt zu einem noch besseren Dialog ein. Folgende Fragen können Sie stellen:

- Was empfinden Sie bei dem, was ich gesagt habe?
- Was bedeutet das, was ich gesagt habe, für Sie?
- Wie geht es Ihnen jetzt mit dem, was ich Ihnen mitgeteilt habe?

Eine Bitte im Sinne des Modells der gewaltfreien Kommunikation ist keine Forderung. Wenn Sie bitten, sind Sie offen für die Reaktion Ihres Gegenübers. Ihre Gesprächspartner:in kann zustimmen oder ablehnen. Der Weg zu einer gemeinsamen Lösung, die für beide Seiten in Ordnung ist, bleibt auch offen, wenn die erste Reaktion auf Ihre Bitte ein „Nein“ ist. Gemeinsam können Sie nach einem besseren Weg suchen, um Ihre beiderseitigen Bedürfnisse zu befriedigen.



## Beispiele für die Formulierung von Feedback

Gehen Sie Schritt für Schritt vor:

### Schritt 1 Beobachtungen

Nennen Sie die Fakten, die relevant sind.

### Schritt 2 Gefühle

Benennen Sie die Gefühle, die diese Wahrnehmung in Ihnen auslöst. Geben Sie die Verantwortung für Ihre Gefühle nicht an Ihre Gesprächspartner:in ab.

### Schritt 3 Bedürfnisse

Nennen Sie das Bedürfnis, das dieses Gefühl hervorruft.

### Schritt 4 Bitte

Bitten Sie um konkrete Handlungen (oder um Feedback).

#### Beispiel 1

„Ihre an die Anwaltskanzlei gesendete Zusammenfassung enthielt alle Links zu den Rechtsakten. Das hat uns zwei Tage Arbeit erspart.“

„Ich war glücklich,...“

„...weil ich Effizienz bei der Arbeit schätze.“

„Können wir uns darauf einigen, dass dies von nun an der Standard für unsere Zusammenarbeit mit Anwälten sein wird?“

#### Beispiel 2

„Wir haben gestern besprochen, dass Du mir eine Liste der empfohlenen Lieferanten für heute Morgen vorbereiten wirst. Es ist jetzt Mittag, und ich habe diese Liste nicht.“

„Ich bin überrascht,...“

„...weil ich meine Vereinbarungen einhalten möchte.“

„Wenn Du mit mir eine Terminabsprache triffst, kannst Du dann bitte realistische Fristen setzen, die Deinen anderen Verpflichtungen Rechnung tragen?“



### Beispiel 3

„Sie kamen 40 Minuten zu spät zu der Schulung.“

„Ich war besorgt und nervös,..."

„...weil ich Informationen brauche.“

„Rufen Sie mich bitte an, wenn Sie wissen, dass Sie sich verspäten werden.“

### Beispiel 4

"Heute hast Du zum ersten Mal eine kollegiale Beratungs-Session geleitet. Das war die erste Sitzung dieser Art in unserer Organisation."

„Ich war stolz, und ich war glücklich,..."

„...weil ich Zusammenarbeit und Entwicklung schätze.“

„Kannst Du mir bitte mitteilen, welchen Wert diese Erfahrung für Dich hat?“

## Feedback annehmen

Das Einholen von Feedback von Kolleg:innen, Kund:innen oder anderen Personen ist eine der effektivsten Entwicklungsmethoden am Arbeitsplatz.

Wenn Sie um Feedback bitten, dann sollten Sie zuerst klären, was genau Sie wissen möchten. Sie können Ihre Anfrage dann so formulieren, dass Sie tatsächlich das bekommen, was Sie benötigen. Je spezifischer Ihre Anfrage ist, desto größer ist die Chance, eine hilfreiche Antwort zu bekommen, die Sie für Ihren persönlichen Entwicklungsprozess nutzen können.

Hier sind einige Beispiele für Fragen, die Sie stellen können:

- Können Sie sagen, welche meiner Beiträge in unserem Projekt Ihnen geholfen haben?“
- „Wie habe ich während unserer gemeinsamen Arbeit auf Sie gewirkt?“
- „Was war für Sie hilfreich im Verlauf unserer Zusammenarbeit und was war störend?“
- „Was denken Sie über unsere Zusammenarbeit?“

Nehmen Sie eine möglichst unvoreingenommene, neugierige Haltung ein, wenn Sie um Feedback bitten. Das hilft Ihnen dabei, die wertvollen Teile eines Feedbacks herauszufiltern, selbst dann, wenn das Feedback auch bewertende Aussagen beinhaltet. Wenn Sie zum Beispiel hören „Diese Lösung funktioniert nicht“, können Sie anstatt sich zu verteidigen oder zurückzuziehen, nach zusätzlichen Informationen fragen, die sich hinter dieser Aussage verbergen. Dafür begeben Sie sich auf die Ebene der Fakten:

- Was genau an dieser Lösung funktioniert nicht?
- Was funktioniert und was funktioniert nicht in dieser Lösung?
- Was habe ich bei dieser Lösung nicht berücksichtigt?

Feedback gut und bewusst anzunehmen – aber auch Feedback richtig zu geben – gelingt Ihnen vielleicht in der Praxis nicht gleich beim ersten Mal perfekt. Wenn Sie als Führungskraft Ihr Team jedoch mitnehmen und alle Teammitglieder sich regelmäßig in diesem Bereich weiterentwickeln, dann haben Sie eine gute Grundlage dafür geschaffen, dass sich die Kommunikation in Ihrem Arbeitsumfeld nachhaltig verbessert. Selbst Kolleg:innen, die häufig miteinander in Konflikt geraten, können beim bewussten Einsatz der dargestellten einfachen Feedbackregeln ihre Differenzen in Zukunft produktiver lösen.



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Das Wichtigste zuerst

Wählen Sie die Informationen, die Sie vermitteln wollen, bewusst aus. Überfrachten Sie eine Person nicht mit zu vielen Details. Wenn Sie beispielweise mehrere Bereiche mit Entwicklungsmöglichkeiten für die Adressat:in Ihres Feedbacks sehen, dann beginnen Sie mit dem wichtigsten Aspekt.

### Positives Feedback gehört immer dazu

Vergessen Sie nicht, bei einem Feedback auch positive Aspekte zu erwähnen. Wenn Sie Ihren Teammitgliedern mitteilen, wie sich ihr Verhalten positiv auf Sie auswirkt, stärkt das ihre Bindung und es erhöht die Bereitschaft, diese positiven Handlungen zu wiederholen.

### Vorsicht bei Verallgemeinerungen

Vermeiden Sie bei Feedback Begriffe wie „immer“ oder „nie“. Diese Verallgemeinerungen sind i. d. R. falsch. Eine Person wird niemals „immer“ zu spät sein, oder ihre Termine „nie“ einhalten. Eine verallgemeinerte Behauptung ist zudem leicht zu kontern. Darum benötigen Sie konkrete Situationen und eindeutige Fakten, wenn Sie Feedback geben.

### Entscheidungsfreiheit lassen

Vermeiden Sie es, Ratschläge zu erteilen oder konkrete Handlungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Wenn Sie Ratschläge erteilen, nehmen Sie der Feedbackempfänger:in die Freiheit zu entscheiden, was für sie am besten ist.

### Reaktion auf negative Antworten nutzen

Wenn Sie Feedback geben, sollten Sie darauf vorbereitet sein, eine negative Antwort zu erhalten. Zum Beispiel: „Nein, ich bin nicht einverstanden, ich sehe das anders, ich werde Ihrer Bitte nicht nachkommen“. Statt auf Ihrer Bitte zu beharren, sollten Sie dann eine interessierte Haltung einnehmen und Ihre Gesprächspartner:in nach ihrer Perspektive, ihrer Sichtweise und ihren Absichten fragen. Das „Nein“ Ihrer Gesprächspartner:in wird so zum Beginn eines Dialogs, der darauf abzielt, Ihre Zusammenarbeit zu stärken, indem Sie sowohl Ihren als auch den Bedürfnissen Ihres Gegenübers Rechnung tragen. Das Tool „Inklusive Kommunikation“ unterstützt Sie mit weiteren interessanten Anregungen, wie Sie Kommunikation besser gestalten können.



## Feedback ist kein Arbeitszeugnis

Es ist falsch wenn Sie denken, dass eine Feedbackgeber:in Ihre Arbeit bewertet. Es geht bei dieser Art des Feedbacks um Kommunikation auf Augenhöhe zu einem möglichst konkret identifizierbaren Aspekt Ihrer Arbeit.

## Follow-up organisieren

Vereinbaren Sie einen Termin für eine Nachbereitung. Viele Führungskräfte glauben, dass sich Verhalten bereits ändert, wenn sie einfach nur richtig Feedback geben. Das ist keineswegs selbstverständlich. Wenn Sie einen Folgetermin vereinbaren, können Sie herausfinden, was funktioniert und was nicht.

## Feedback und Teamvertrag

Sie können mit „Verträgen“ arbeiten (vgl. Tool „Teamvertrag“), um die viele Fallen, die es bei der Arbeit mit Feedback geben kann, zu vermeiden. Wenn vorab im Team einvernehmlich verabredet wird, wie Feedback gegeben und angenommen wird, dann können sich alle auf diese Vereinbarung beziehen und Verantwortung dafür übernehmen, dass sie eingehalten wird. Die Tools „Feedback geben und annehmen“ und „Teamvertrag“ können sich in

ihrer positiven Wirkung zudem gegenseitig unterstützen. Richtig Feedback geben unterstützt das gesamte Team u. a. dabei, einen freiwillig geschlossenen Teamvertrag, also zum Beispiel wie bestimmte Arbeiten konkret erledigt werden sollen oder wie die Kommunikation im Team geregelt ist, in der Praxis einzuhalten.

Einige Führungskräfte denken, dass die bloße Anordnung von Regeln dazu führt, dass diese auch eingehalten werden. Das ist naiv. „Feedback“ und „Teamvertrag“ zusammen machen es wahrscheinlicher, dass gut klingende Praktiken und Regeln auch tatsächlich in der Praxis wirksam werden. Mit Feedback ist es zudem möglich, einen Teamvertrag neu zu justieren, wenn sich herausstellt, dass andere Regelungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit besser geeignet sind.

## RESSOURCEN

Das Feedback-Modell aus diesem Tool stammt aus der „Gewaltfreien Kommunikation“ (GFK), einem Konzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.

Was ist Gewaltfreie Kommunikation (GFK)?:

<https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/>

Lorenz, Michael; Haselbach, Ilona (2017): Feedbackkompetenz für Führungskräfte; Create-Space Independent Publishing Platform.

Leseempfehlungen in Englisch:

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Miyashiro, Marie R. (2011): The Empathy Factor. Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success; PuddleDancer Press.

Webressourcen zu Gewaltfreier Kommunikation: <https://www.cnvc.org> und <https://tinyurl.com/2pnemhnz>.

Auch lesenswert, u. a. weil die Perspektive der Feedbackempfänger:innen im Mittelpunkt steht:

Stone, Douglas; Heen, Sheila (2015): Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well, Penguin Books.

Gefühle und Bedürfnisse besser verstehen:

Wenn Sie ein Verständnis für Gefühle entwickeln wollen, schauen Sie sich als Anregung diese Liste an: <https://www.cnvc.org/training/resource/feelings-inventory>

Als Einstieg zur Erkundung Ihrer wichtigsten Bedürfnisse eignet sich diese Liste: <https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

#Feedback geben

#Rosenberg

#Feedback annehmen

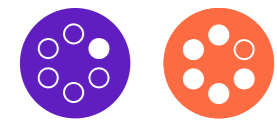
#Gewaltfreie Kommunikation

#GFK



# 17 Drama-Dreieck

„Ein Opfer verwechselt Verletzlichkeit mit Hilflosigkeit.  
Der Verfolger verwechselt verbale Gewalt mit Macht.  
Ein Retter verwechselt retten mit helfen.“  
Stephen Karpman



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie erkennen Kommunikationsmuster im Team, die zu keiner Win-Win-Situation führen und bei denen alle Beteiligten sich am Ende schlecht fühlen. Sie sind in der Lage, auf diese Muster mit adäquaten Interventionen zu reagieren.
- Sie gehen konstruktiv mit Gesprächssituationen um, in denen Schuldzuweisungen gemacht werden.
- Sie fördern eine positive Teamkommunikation, indem Sie aktiv mit Manipulation umgehen und zwischenmenschlichen Spielen entgegenwirken.
- Sie fördern in Ihrem Team gesunde Beziehungen und emotionale Sicherheit, so dass Ihr Team eine gute Grundlage für die eigene Entwicklung, Leistungsstärke, Entwicklung von Innovationen und Freude an der Arbeit hat.

## Aus der Praxis

Malik ist ein angesehenes und erfolgreicher Kollege im Vertrieb der technischen Produkte seines Unternehmens. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, muss er technisches Fachwissen mit Verhandlungs- und Verkaufsgeschick kombinieren. Erfolge in diesem Bereich stellen sich nicht von heute auf morgen ein. Sie erfordern eine systematische Vorgehensweise, ausgeprägte Kundenorientierung und kontinuierliches Lernen. Die Strategie des Unternehmens ist es, zunehmend weniger erfahrene Kolleg:innen einzustellen, die diese Expertise „on the job“ erwerben. Malik spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle, er ist regelmäßig Mentor für die jungen Kolleg:innen. Er hat schon immer gern geholfen und Wissen weitergegeben. Früher wollte er sogar Lehrer werden. Doch vor kurzem kam er zu dem Schluss, dass es ihn ausbrennt anderen zu

helfen. Der Auslöser für diese Erkenntnis war ein Gespräch, das er mit Oliver geführt hat. Der jüngere Kollege hatte ihn um Rat gebeten, weil er seit längerem keinen neuen Kunden gewinnen konnte. Oliver macht sich Sorgen, dass er seinen Job verlieren könnte, wenn es so weitergeht. Das Gespräch verlief wie folgt:

Oliver: „Weißt Du, Malik, ich habe Schwierigkeiten, neue Kunden zu gewinnen. Es ist schwer, mit den Kunden wirklich in Kontakt zu kommen. Sie arbeiten hauptsächlich im Homeoffice. Für mich ist es einfacher Kontakte zu knüpfen und zu vertiefen, wenn ich sie persönlich treffe.“

Malik: „Hast Du versucht, die Kunden zu uns ins Büro einzuladen? Ich habe damit gute Erfahrungen gemacht.“

Oliver: „Bei Dir funktioniert das. Du hast bereits eine Geschäftsbeziehung zu Deinen Kunden, aber bei mir geht das nicht.“

Malik: „Du könntest versuchen, sie davon zu überzeugen, die Kamera einzuschalten und mit Hilfe Deiner positiven Körpersprache eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Wenn Du möchtest, können wir das in einer Videokonferenz gemeinsam üben. Ich kann die Rolle des Kunden übernehmen. Was meinst Du dazu?“

Oliver: „Ich mag keine simulierten Verkaufsgespräche; das ist so weit weg von der Realität. Fällt Dir nicht etwas ein, was mir schneller Erfolg verschafft?“

Malik: „Nun (Malik ist zunehmend irritiert), frage doch Deine Kunden, wie sie mit Dienstleistern oder Geschäftspartnern arbeiten und passe Dich ihrem Vorgehen an. So mache ich das.“

Oliver: „Sie so direkt nach ihren Vorlieben fragen? Das ist unhöflich. Ernsthaft Malik? Ich dachte, Du hättest bessere Ratschläge für mich! Wenn du heute in die Branche einsteigen würdest, wie ich es getan habe, glaube ich nicht, dass du so gut auf dem Markt zurecht kommen würdest.“

Malik fühlte sich nach diesem Gespräch ausgesprochen schlecht. Es war nicht das erste Mal, dass er helfen wollte, und seine Gesprächspartner:innen vermittelten ihm, dass er sich nicht ausreichend bemüht hatte. Gleichzeitig hatte Malik den Eindruck, dass Oliver die Verantwortung für seine Arbeit auf ihn abwälzte und ihn für seine Misserfolge verantwortlich machte. Malik hatte den Eindruck, er gab immer mehr, teilte sein bestes Erfahrungswissen, und seine Mentees schätzten es nicht wert. Er war kurz davor, sich aus seiner Mentorenrolle zurückzuziehen.

Er wandte sich mit seinem Dilemma an die Teamleiterin Klara. Nachdem Klara sich Maliks Schwierigkeiten angehört hatte, stellte sie die Hypothese auf, dass Malik und Oliver mit ihrer Kommunikation in ein Drama-Dreieck geraten sind, indem sie die Rolle des Verfolgers, Retters und Opfers einnahmen. Oliver kommunizierte mit Malik aus der Position des Opfers, indem er Ohnmacht und Hilflosigkeit zeigte und die Verantwortung für seine Leistung auf seinen Mentor abwälzte. Malik reagierte in der Rolle des Retters. Er wollte Oliver unterstützen, übernahm die Verantwortung für die Situation und versuchte, immer bessere Lösungen zu finden. Unterdessen wechselte Oliver, als er Maliks Ratschläge hörte, von der Rolle des Opfers in die des Verfolgers und machte Malik dafür verantwortlich, dass seine Ideen nicht umsetzbar oder angemessen waren.

Am Ende fühlten sich beide machtlos und „als Verlierer“. Oliver, weil die Kommunikation seine Überzeugung bestätigte, dass es keinen Ausweg aus der Situation gab. Malik, weil er der Überzeugung war, viel von sich gegeben zu haben, aber nur Unmut hörte anstelle eines Dankeschöns.

Während des Gesprächs mit Klara lernte Malik, dass das Drama-Dreieck eine Art zwischenmenschliches Spiel ist, das oft unbewusst abläuft und dessen Ziel nicht darin besteht, positive Veränderungen

herbeizuführen, sondern den Status quo zu erhalten. In Folgegesprächen erfuhr Malik, wie er Kommunikation im Drama-Dreieck erkennen kann. Er verstand, wo er dazu neigt, die Rolle des Retters einzunehmen und warum er Opferverhalten anzieht. Er lernte, sich nicht mehr mit der Verantwortung von anderen zu belasten. So konnte er die Freude an gesunder Unterstützung zurückgewinnen, bei der er auf sich selbst und seine Bedürfnisse achtet und gleichzeitig anderen erlaubt zu wachsen, ohne anderen Vorwürfe zu machen oder Schuld zuzuweisen.

## Im Überblick

Gesunde Beziehungen innerhalb eines Teams bedeuten, dass ...

- jedes Teammitglied für die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Reaktionen Verantwortung übernimmt.
- sich niemand für die Bedürfnisse, Emotionen und Reaktionen der anderen verantwortlich fühlt.
- die Teammitglieder ihre eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Grenzen kennen sowie die der Kolleg:innen und sich mit Respekt und Wertschätzung begegnen.
- sich alle mit der Haltung „Ich bin OK – Du bist OK“ begegnen (vgl. Tool „OK-Positionen“).

Das ist die Theorie. In der Praxis verhalten sich nicht immer alle Teammitglieder entsprechend dieser Kommunikationsregeln. In der zwischenmenschlichen Kommunikation werden oft sogenannte psychologische Spiele gespielt.

Was sind psychologische Spiele?

Psychologische Spiele sind ein Konzept aus der Transaktionsanalyse, bei dem die Kommunikation zwischen Menschen mit einem bestimmten, vorhersagbaren Ergebnis endet. Die Spiele folgen einem



unbewussten Kommunikationsmuster, das wenigstens zu unangenehmen Gefühlen führt, häufig aber ein Gefühl von Triumph auf der einen und Niederlage auf der anderen Seite hinterlässt. Auf der Beziehungsebene verlieren alle Beteiligten, da diese Spiele Nähe und Autonomie verhindern.

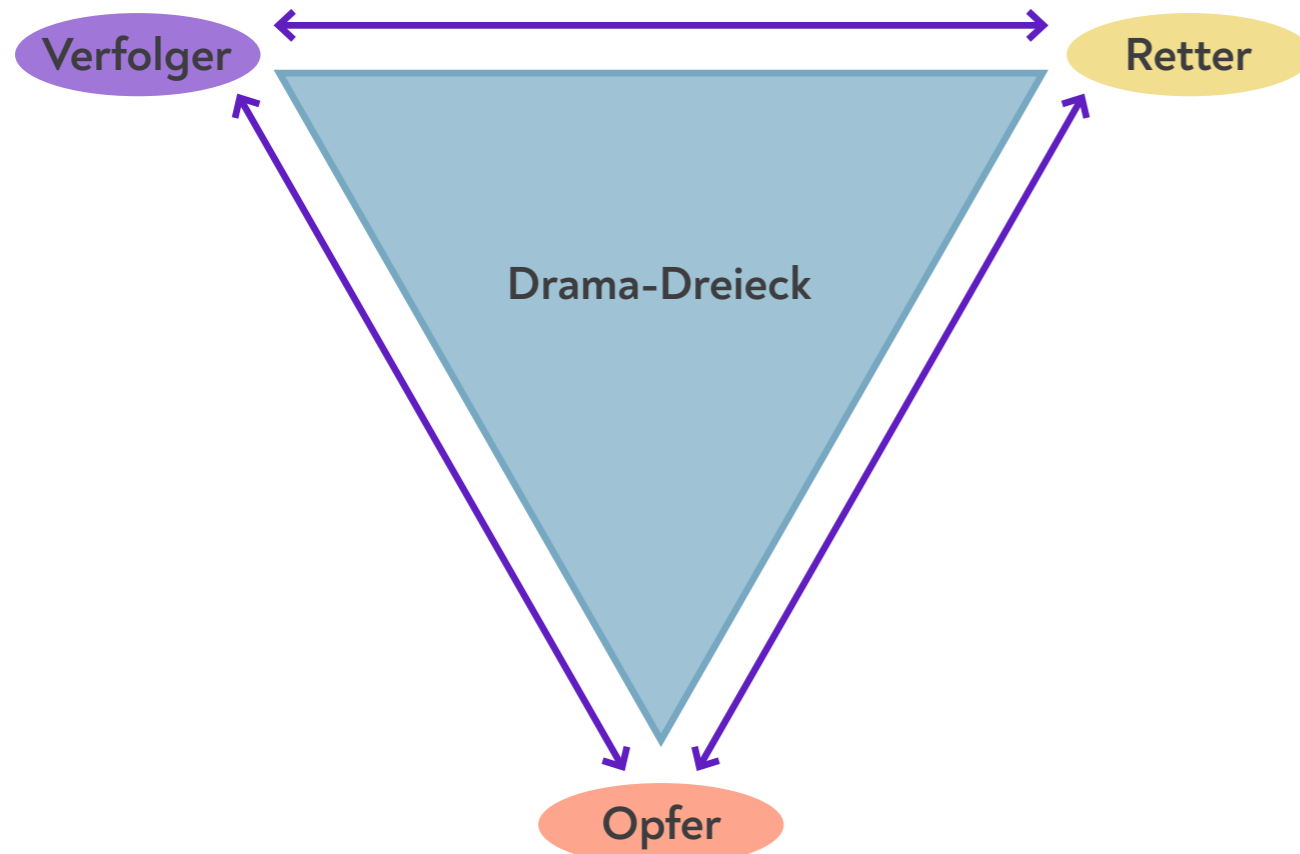
Spielen ist eine unbewusste Form der Kommunikation, Situationen zu schaffen und zu wiederholen, durch die Menschen ihre in der frühen Kindheit geformten Wahrnehmungen von sich selbst, anderen Menschen und der Welt bestätigen. Spiele versprechen einen scheinbaren Vorteil für diejenigen, die eine Spieleinladung initiieren. Sie erhalten zum Beispiel Aufmerksamkeit, wenn auch zumeist negative. Sie vermeiden unangenehme Situationen oder verhindern, dass Menschen Verantwortung übernehmen müssen.

Spiele verhindern ein erwachsenes, verantwortungsvolles Verhalten. Menschen konzentrieren sich nicht auf der Grundlage der vorliegenden Informationen auf die bestmögliche Lösung. Die Kommunikation verläuft scheinbar offen und störungsfrei. Dahinter verbirgt sich jedoch eine versteckte Motivation, die eigenen Überzeugungen zu bestätigen. Eine Person, die zum Beispiel einen Mangel an Unterstützung in ihrem Leben erfahren hat, wird das Gespräch unbewusst so führen, dass sie am Ende zu dem Schluss kommt: „Ich wusste, dass ich mich auf niemanden verlassen kann“.

Eine der grundlegenden Dynamiken von psychologischen Spielen wird von Stephen Karpman als Drama-Dreieck beschrieben. Unabhängig vom Gesprächsthema nehmen die Parteien untereinander drei Rollen ein: Verfolger, Retter und Opfer.



## Das Drama-Dreieck



### ANLEITUNG

#### Rollen im Drama-Dreieck: Verfolger - Opfer - Retter

Menschen nehmen unbewusst die Rolle des Verfolgers, Retters oder Opfers ein. Meistens steigen sie mit ihrer bevorzugten Rolle in ein Spiel ein und wechseln während der Interaktion in eine andere Rolle. Der Preis, den die „Mitspielenden“ zahlen, ist u. a. eine zunehmende Erschöpfung. Am Ende bleibt bei keinem der Beteiligten ein positives Gefühl.

Ein Beispiel: Ein Retter, der mit der mangelnden Dankbarkeit des Opfers unzufrieden ist, kann zum Verfolger werden. Ebenso kann ein Opfer gegenüber einem Retter die Rolle des Verfolgers einnehmen, indem er dem Retter akribisch vorhält, dass er sich nicht ausreichend Mühe gegeben hat, die Situation zu verbessern.

Im Folgenden finden Sie Beispiele für Charakteristika der drei Rollen.

#### Verfolger

#### Überzeugungen

- Sie sind besser als andere und haben die Situation unter Kontrolle.
- Ihre Arbeitsmethoden sind die Besten.
- Sie haben kein Vertrauen, dass andere denselben Einfluss haben, ebenso kompetent sind und Ziele mit anderen Mitteln als die, die Ihnen zur Verfügung stehen, erreichen können.
- Sie befürchten, dass „die Welt“ zusammenbricht, wenn Sie die Kontrolle und das Mikromanagement aufgeben.
- Sie verspüren das starke Bedürfnis, andere Menschen zu verändern.

#### Handlungen

- Sie werten andere ab.
- Sie greifen an, kritisieren, tadeln, ermahnen, demütigen und beschämen andere.
- Sie überwinden Schwierigkeiten, indem Sie die Verantwortung von sich weisen und anderen die Schuld geben.
- Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihnen Unrecht widerfährt, möchten Sie aus der Sache als Gewinner hervorgehen oder sich rächen.
- Sie demonstrieren mit Ihrem Verhalten, dass Sie sich intelligenter, besser, überlegener etc. fühlen.

#### Persönliche Nachteile

- Sie übernehmen die Verantwortung für alles (niemand würde es besser machen).
- Sie erleben Überlegenheit, im Nachgang bleibt jedoch ein ungutes Gefühl.
- Sie fühlen sich oft isoliert und unverstanden.
- Die Menschen um Sie herum begeben sich in die Opferrolle.

#### Beispiele für Aussagen

- „Und warum haben Sie nicht ...?“
- „Haben Sie jemals daran gedacht, ...?“
- „Hören Sie auf, über diesen Unsinn nachzudenken und tun Sie etwas Vernünftiges!“
- „Das muss die Idee eines richtigen Dummkopfs gewesen sein.“
- „Kein Wunder! Wenn ich das nicht kontrolliere, macht es keiner!“
- „Ich bin überrascht, dass ein so intelligenter Mensch nicht versteht, ...“
- „Sie sind schuld, dass ...“

## Retter

### Überzeugungen

- Sie sind überzeugt, dass andere schwächer sind.
- Sie schätzen die Fähigkeiten anderer gering, Probleme eigenständig zu lösen.
- Sie trauen anderen nicht zu, Verantwortung zu übernehmen.
- Sie haben ein verstecktes Gefühl der Überlegenheit: „Ich bin besser im Umgang mit Problemen“, „Ich bin besser bei ...“.
- Sie haben das Gefühl, unentbehrlich zu sein.

### Handlungen

- Sie übernehmen Aufgaben und Verantwortung für andere und lösen Probleme für andere.
- Sie bieten Unterstützung an und ergreifen unaufgefordert die Initiative.
- Sie antizipieren Schwierigkeiten und „kommen zur Rettung“, auch wenn andere keine Probleme sehen.
- Sie sorgen dafür, dass andere nicht die Konsequenzen oder negativen Folgen ihrer Handlungen und Entscheidungen tragen müssen.
- Sie übernehmen in schwierigen Situationen Verantwortung und nehmen die Schuld auf sich – auch für andere.
- Sie geben mehr, als Sie bekommen.

### Persönliche Nachteile

- Sie erfahren statt der erwarteten Dankbarkeit oft Ablehnung und Missbilligung.
- Sie behindern die Entwicklung anderer und machen Menschen von sich abhängig.
- Sie berauben andere ihrer Eigenständigkeit.
- Sie engagieren sich mehr als zunächst geplant, verstricken sich in der Sache, und werden schließlich wütend auf sich selbst und andere, denen Sie helfen.

### Beispiele für Aussagen

- „Was Anna meinte, war, dass ...“
- „Sie meinen bestimmt ...“
- „Ich kann das machen, Sie haben schon so viel zu tun.“
- „Lassen Sie mich das machen, Sie könnten stattdessen ...“
- „Ich erkläre es Ihnen noch einmal.“
- „Ich mach das schon, gönnen Sie sich eine Pause.“
- „Lassen Sie es einfach sein.“

## Opfer

### Überzeugungen

- Sie sind überzeugt, dass besser andere über Maßnahmen entscheiden, aber nicht Sie.
- Sie denken, dass Sie keinen Einfluss auf eine Situation haben.
- Sie haben kein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.
- Sie empfinden, dass andere Menschen Einfluss auf Ihre Gefühle und Ihr Verhalten haben.
- Für Sie sind das Leben und die Arbeit anstrengend und kompliziert.

### Handlungen

- Sie handeln reaktiv und ordnen sich den Umständen unter.
- Sie stellen sich nicht der Realität und vermeiden potenziell schwierige und unangenehme Situationen.
- Sie geben Einflussmöglichkeiten an andere ab. Sie geben Ihre Zuständigkeit ab.
- Wenn Sie Einspruch erheben, ist dies in passiv-aggressiver Form. Wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind, artikulieren Sie Ihren Einwand nicht direkt, aber Sie halten Vereinbarungen dann zum Beispiel nicht ein.
- Sie beschweren sich, versuchen aber nicht aktiv, die Situation zu ändern.
- Sie weigern sich, Verantwortung zu übernehmen und Schuld anzuerkennen.

### Persönliche Nachteile

- Sie berauben sich der Fähigkeit, selbständig zu handeln.
- Sie überlassen die Einflussnahme auf die Gestaltung der Realität Kolleg:innen bzw. den Umständen.
- Sie behindern Ihr persönliches Wachstum und die Teamentwicklung.
- Sie ziehen Retter und Verfolger an.

### Beispiele für Aussagen

- „Ich weiß die Lösung nicht, sagen Sie sie mir.“
- „Besser Sie machen es, dann sind wir auf der sicheren Seite.“
- „Das hat mir keiner gesagt.“
- „Wir werden scheitern, wenn ich ...“
- „Woher soll ich wissen, dass ...“
- „Es gibt eine bessere Wahl als mich.“
- „Ich übernehme die Aufgabe, die übrig bleibt.“
- „Ich habe keine Meinung dazu.“



## Kennen Sie Ihre favorisierte Rolle?

Jede:r kann im Arbeitsalltag unbewusst eine Spieleinladung in ein Drama-Dreieck initiieren und die Rolle des Opfers, Retters oder Verfolgers einnehmen. Um unser Verhalten zu verändern, müssen wir herausfinden, zu welcher Rolle wir tendieren. Wir können zwar zwischen den Rollen wechseln und zum Beispiel vom Retter zum Opfer oder Verfolger werden, aber i. d. R. haben Menschen eine bevorzugte Rolle, mit der sie in das Drama-Dreieck einsteigen.

Vielleicht konnten Sie sich beim Lesen der Rollenbeschreibungen bereits wiedererkennen und hatten Situationen vor Augen, in denen Sie sich entsprechend einer dieser Rollen verhalten haben. Wenn Sie sich nicht sicher sind, zu welcher Rolle Sie tendieren, beobachten Sie Ihren inneren Dialog, die Art und Weise, wie Sie in Gedanken mit sich sprechen.

1. Denken Sie an eine schwierige und für Sie wichtige Situation, die Sie gerade mit Menschen erleben oder die Sie erlebt haben. Es sollte eine Situation sein, in der Sie ein ungutes Gefühl haben oder hatten.
2. Notieren Sie Antworten zu den folgenden Fragen:
  - Wie ist die Situation verlaufen?
  - Warum ist die Situation Ihrer Meinung nach so verlaufen?
  - Welche Gefühle löst die Situation bei Ihnen aus?
  - Was haben Sie gemacht? Wie haben Sie sich in dieser Situation verhalten?
3. Lesen Sie Ihre Notizen aus der Perspektive eines externen Beobachters und vergleichen Sie die Beschreibung der drei Rollen mit Ihren Aufzeichnungen. Welche der Rollen passt am besten zu dem Verhalten, das Sie in Ihren Notizen skizziert haben? Welche weiteren Rollen erkennen Sie?

## Unsere Reaktion auf andere

Möchten Sie diesen Prozess weiter vertiefen, sich besser kennenlernen und Ihre Kommunikation bewusster gestalten, dann nehmen Sie sich Zeit und beobachten Sie bewusst Ihre Gedanken und Reaktionen auf aktuelle Ereignisse.

Nehmen Sie wahr, wie Ihre Kolleg:innen sich Ihnen gegenüber verhalten, und welche Spielangebote Sie erhalten. Gibt es Rollen, auf die Sie neutral und konstruktiv reagieren? Oder Rollen, die Sie auf eine gewisse Weise reizen und dazu bringen, in ein Opfer-Verfolger-Retter-Spiel einzusteigen?

- Welche Rollen triggern Sie?
- Wie reagieren Sie auf Kolleg:innen, die die Rolle
  - Opfer
  - Verfolger
  - Rettereinnehmen?

Auch wenn Sie jetzt bereits eine Idee oder erste Vermutung haben, wie Ihre Antwort lautet, lassen Sie sich auf sich selbst ein und beobachten Sie Ihr Verhalten über einen bestimmten Zeitraum.

## Ein Ausstieg ist möglich

Steigen Sie aus. Wenn Kolleg:innen mit Ihnen in der Rolle des Verfolgers, Retters oder Opfers in Kontakt treten, ist es wichtig, dass Sie ...

- nicht ebenfalls eine der Rollen wählen und in das Drama-Dreieck einsteigen.
- in der Lage sind, eine Intervention durchzuführen, die Ihnen den Weg zu einem Gespräch mit gesunder Kommunikation ebnet, so wie sie oben unter dem Punkt „Überblick“ beschrieben wird.

Wenn Sie aufhören, das Drama-Dreieck mitzugestalten und stattdessen auf eine gesunde Art und Weise kommunizieren, wird dies Schritt für Schritt die Haltung und damit die Kommunikation Ihrer Gesprächspart-



ner:innen positiv beeinflussen.

Wenn Sie ein „Drama“ erkennen und in der Lage sind, Ihre Rolle im Drama-Dreieck und die Rollen der anderen zu identifizieren, dann arbeiten Sie daran, aus dieser ungesunden Beziehung auszusteigen:

- Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Gefühle, Ihr Denken und Handeln und achten Sie auf sich.
- Überlassen Sie den Kolleg:innen die Verantwortung für ihre Gefühle, ihr Denken und Handeln und wertschätzen Sie sie.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Grenzen nicht überschritten werden und überschreiten Sie nicht die Grenzen Ihres Gegenübers.
- Begegnen Sie sich auf Augenhöhe und vertrauen Sie auf Ihre Lösungskompetenz und die Ihres Gegenübers.
- Benennen Sie offen und transparent Bedenken oder mögliche Konsequenzen und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungswege.

## Praktische Wege aus dem Drama

Im Folgenden finden Sie Interventionen, die Sie im Kontakt mit Menschen anwenden können, die die Rolle des Opfers, Retters oder Verfolgers einnehmen.

### Personen, die die Rolle des Opfers einnehmen

Personen in der Opferrolle zeigen sich anderen gegenüber schwach und hilflos. Sie werten sich selbst und ihre Fähigkeit zu denken, handeln und Verantwortung zu übernehmen ab. Diese Menschen müssen lernen, ihren eigenen Einfluss auf den Verlauf der Ereignisse zu erkennen und Probleme zu lösen. Ermutigen Sie diese Personen ihre Fähigkeiten zu erkennen, bei Bedarf nach Unterstützung zu fragen und Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen. Unterstützen Sie Personen in der Opferrolle darin, die folgende Entscheidung gegen das Drama zu treffen: „Ich strebe lieber nach dem, was ich will, anstatt mich selbst klein zu



machen.“

Beispiele, wie Sie reagieren können:

- „Ich habe einige Ideen. Ich weiß, dass wir verschieden sind, und dass eine für mich gute Lösung nicht unbedingt eine gute Lösung für Sie ist. Ich will Ihnen keine Lösungen vorgeben, sondern Sie unterstützen, Ihren eigenen Weg zu finden. Was sagen Sie dazu?“
- „Ich habe gehört, dass Sie bei einem Problem nicht weiterkommen und keine Handlungsmöglichkeiten sehen. Lassen Sie uns ein Brainstorming machen.“
- „Ich nehme wahr, dass Sie hohe Risiken erwarten und Sie dies vom Handeln abhält. Lassen Sie uns die von Ihnen antizipierten Risiken gemeinsam zusammentragen. Dann können wir das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens einschätzen und einen möglichen Umgang mit ihnen besprechen. Was denken Sie?“
- Wenn Ihr Kommunikationspartner häufig berichtet, dass die Aufgaben seine Fähigkeiten übersteigen, bringen Sie frühere Erfahrungen zur Sprache und fragen Sie nach den damaligen Handlungsmöglichkeiten. Zum Beispiel: „Sie haben in Projekt x gute Ergebnisse erzielt. Wie sind Sie damals vorgegangen? Welche Ihrer Fähigkeiten haben Sie damals eingesetzt?“

## Personen, die die Rolle des Verfolgers einnehmen

Personen in der Verfolgerrolle treten dominant auf und erreichen oft, dass andere sich in die Defensive begeben. Sie fühlen sich überlegen, werten andere ab und wissen genau, was richtig und was falsch ist. Diese Menschen müssen sich von der Haltung lösen, Situationen kontrollieren zu wollen. Ermutigen Sie diese Person, anderen auf Augenhöhe zu begegnen, nicht besser als andere sein zu müssen und ihre Unzulänglichkeiten, die sie ängstigen, zu akzeptieren.

Unterstützen Sie Personen in der Verfolgerrolle darin, die folgende Entscheidung gegen

das Drama zu treffen: „Ich schaue lieber auf mich und meinen Anteil als auf den meines Gegenübers.“

Beispiele, wie Sie reagieren können:

- Wertschätzen Sie die Situationen, in denen eine Kolleg:in, die zur Verfolgerrolle tendiert, ihre Lösung nicht den anderen aufzwingt, und sich stattdessen für die Ideen der Kolleg:innen öffnet.
- Setzen Sie Grenzen, wenn ein Verfolger sich im Team offensiv verhält. Reagieren Sie, wenn Kolleg:innen abgewertet werden. Erinnern Sie an Ihre Kommunikations- und Verhaltensregeln. Sollte Ihr Team keine Regeln haben, entwickeln Sie diese gemeinsam (vgl. Tool „Teamvertrag“).
- Wenn sich das Verhalten negativ auf die Teamdynamik und Produktivität einzelner auswirkt, dann konfrontieren Sie die Person in einem bilateralen Gespräch mit Ihrer Wahrnehmung, dass sie im Team des Öfteren eine Verfolgerrolle einnimmt. Bieten Sie ihr Unterstützung an (vgl. Tool „Führungskraft als Coach“). Stoßen Sie einen Veränderungsprozess zum Beispiel mit den folgenden Fragen an:
  - „Was bedeutet es für Sie, sich besser als die Kolleg:innen zu fühlen?“
  - „Wie könnte ein alternatives Verhalten aussehen?“
  - „Was würde dieses Verhalten für Sie bedeuten?“

## Personen, die die Rolle des Retters einnehmen

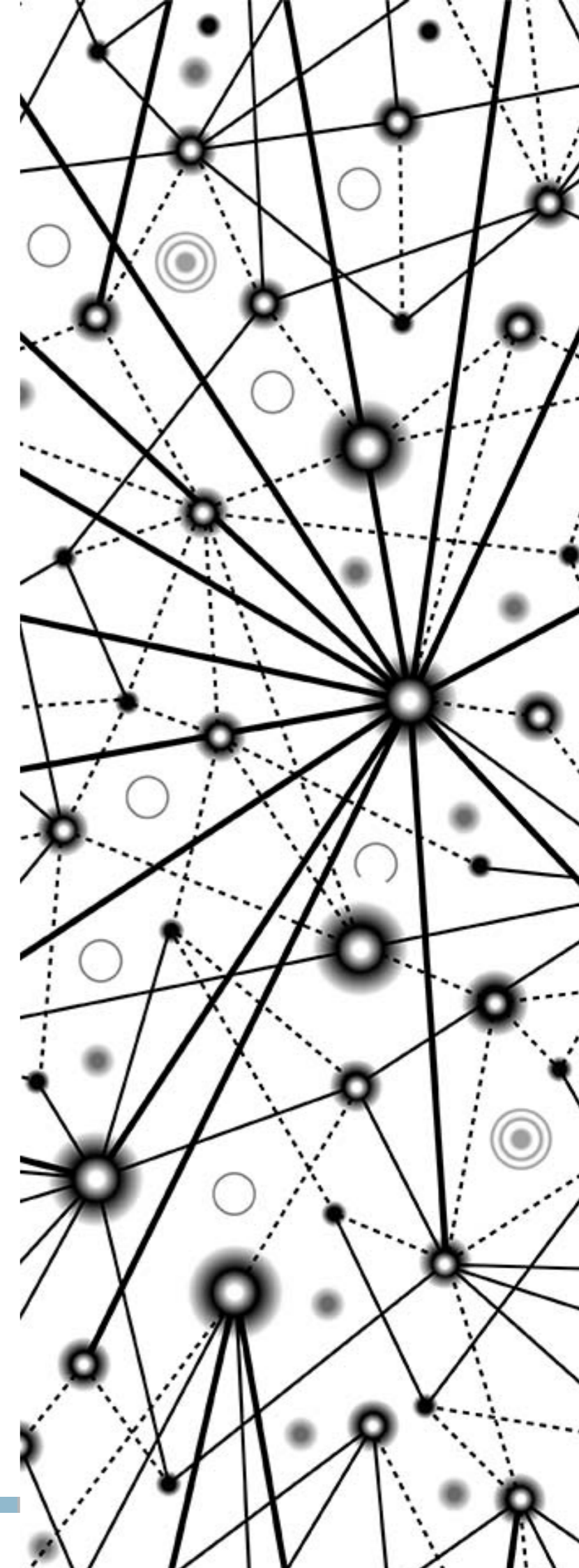
Eine Person in der Retterrolle wird als hilfsbereit wahrgenommen. Sie sucht nach Situationen, in denen andere Defizite haben und bietet an, Probleme zu lösen. Dabei wertet sie die Fähigkeiten ihres Gegenübers zu handeln, denken und Verantwortung zu übernehmen ab. Diese Menschen müssen lernen, die Verantwortung für ein Ereignis oder eine Situation bei den entsprechenden Personen

zu lassen. Ermutigen Sie Kolleg:innen in der Retterrolle, die Fähigkeiten der anderen Kolleg:innen wahrzunehmen und auf deren Problemlösungskompetenz zu vertrauen.

Unterstützen Sie Personen in der Retterrolle darin, die folgende Entscheidung gegen das Drama zu treffen: „Ich bleibe bei meiner Verantwortlichkeit, anstatt die Verantwortung von anderen zu übernehmen.“

Beispiele, wie Sie reagieren können:

- Wenn ein Retter Ihnen von Kolleg:innen und ihren Schwierigkeiten erzählt, können Sie folgendermaßen reagieren: „Ich denke, ich verstehe die Situation ...“
  - Was ist für Sie persönlich die Schwierigkeit dabei?“
  - Wie wirkt sich die Situation für Sie aus?“
  - In welcher Verbindung stehen Sie zu diesem Vorfall?“
- Formulieren Sie klar Ihre Erwartungen: Was wollen Sie? Was wollen Sie nicht! Zeigen Sie Grenzen auf und lehnen ein Unterstützungsangebot ab, wenn es „sich nicht gut anfühlt“.
- Wenn Sie die Tendenz einer Person kennen, Ihnen Ratschläge zu geben, die Sie nicht wollen:
  - Teilen Sie Ihren Bedarf und Ihre Erwartungen klar mit.
  - Beispiel: „Ich befinde mich in einer schwierigen Situation. Können Sie mir zuhören, ohne mir Ratschläge zu geben? Ich weiß, dass ich mit der Situation umgehen kann, aber im Moment muss ich mich sammeln und meine Gedanken formulieren.“







## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Achten Sie in der Kommunikation mit Kolleg:innen und im Team nicht nur auf das, was gesagt wird, sondern auch darauf, ob Sie wiederkehrende Gesprächsmuster erkennen.

Vermeiden Sie schnelle gewohnte Reaktionen, um nicht in das Drama-Dreieck einzusteigen. Wenn zum Beispiel eine Kollegin aus der Opferrolle Gründe vorbringt, die sie daran hindert sich der Herausforderung zu stellen, dann reagieren Sie nicht mit Unverständnis, sondern halten inne. Fragen Sie nach Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der von ihr genannten Begrenzungen.

Definieren Sie die Kolleg:innen nicht in den Rollen des Drama-Dreiecks und verhindern Sie, dass dies Teammitglieder machen. Vermeiden Sie, dass die Kolleg:innen sich gegenseitig als Opfer, Retter oder Verfolger charakterisieren. Damit fördern Sie das Stigmatisieren von Personen. Denken Sie daran, dass die Bewertung von Menschen die Verbindung zueinander unterbricht und es Ihnen unmöglich macht, Verhaltensänderungen zu bewirken.

Sie bewirken Verhaltensänderungen, wenn Sie sich nicht auf Spieleinladungen einlassen und stattdessen in der oben skizzierten Weise auf Augenhöhe reagieren. Menschen neigen dazu, das Verhalten von Führungskräften zu kopieren. Wenn sie merken, dass Ihre Interventionsmethoden positive Wirkung zeigen, werden sie diese mit der Zeit bewusst oder

unbewusst in ihre Kommunikation integrieren.

Wenn Sie wiederholt ein negatives Verhalten beobachten, das das gesamte Team betrifft, dann wirken Sie dem entgegen. Wenn zum Beispiel eine Gruppe von Kolleg:innen öfters eine Retterrolle einnimmt und eine andere Gruppe die Opferrolle, dann treffen Sie gemeinsam eine Vereinbarung (vgl. Tool „Teamvertrag“). Vereinbaren Sie zum Beispiel, dass alle Teammitglieder zu 100 % Verantwortung für das Finden von Lösungen übernehmen oder Teammitglieder nur zu unterstützen, wenn diese konkret nach Unterstützung fragen.

Wenn Teammitglieder sich wiederholt inkompetent fühlen und sie neue Aufgaben des Öfteren ängstigen, können Sie bei abgeschlossenen Projekten bei den „lessons learnt“ einen besonderen Schwerpunkt auf die folgenden Fragen legen: „Was haben wir gelernt?“, „Was können wir jetzt besser als vorher meistern?“, „Worin sind wir stärker geworden?“. So tragen Sie dazu bei, dass diese Teammitglieder eine alternative Verhaltensweise zur Opferrolle entwickeln.

Nutzen Sie die Tools „Feedback geben und annehmen“ und „Führungskraft als Coach“, die ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt werden. Diese Tools unterstützen Sie dabei, Ihre Kolleg:innen in ihrer Entwicklung zu begleiten.

## RESSOURCEN

Das Modell des Drama-Dreiecks wurde von dem Psychologen Stephen Karpman entwickelt und ist Teil der Transaktionsanalyse.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen; Rowohlt.

Leseempfehlungen in Englisch:

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained: A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

Auch lesenswert:

Emerald, David (2015): The Power of TED\* (\*The Empowerment Dynamic); Polaris Publishing.

#Drama-Dreieck

#Retter

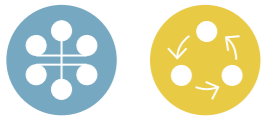
#Verfolger

#Opfer



# 18 Konsultativer Einzelentscheid

„Immer, wenn Sie ein erfolgreiches Geschäft sehen,  
hat jemand eine mutige Entscheidung getroffen.“  
Peter Drucker



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Der konsultative Einzelentscheid ist klar und effizient, weil eine verbindliche Entscheidung von einer Person getroffen wird.
- Sie vermeiden langwierige Verhandlungen und nicht sachgerechte bzw. rein interessensgeleitete Entscheidungen.
- Sie ermöglichen eine hohe Qualität der Entscheidung, weil relevante Beiträge Dritter inhaltlich in die Entscheidung einfließen.
- Beim konsultativen Einzelentscheid werden Personen insbesondere auf der Basis ihrer Sachkenntnis direkt einbezogen, wobei es nicht wichtig ist, wo diese hierarchisch in der Organisation stehen.
- Die Akzeptanz einer getroffenen Entscheidung ist höher, weil ein breites Spektrum an Meinungen und Personen aus der Organisation und ggf. auch extern konsultiert wird.
- Eine Entscheidung kann von einer Person übernommen werden, die ein intrinsisches Interesse daran hat, dass eine sachlich gut begründbare Entscheidung getroffen wird. Das ist meist der Fall, wenn die Entscheider:in selbst von den Auswirkungen ihrer Entscheidung betroffen ist.
- Der konsultative Einzelentscheid eignet sich für kleine und für große Gruppen.
- Sie verteilen die Verantwortung in Ihrer Organisation auf vielen verschiedenen Schultern.
- Sie ermöglichen einen inspirierenden und sich gegenseitig befruchtenden Austausch von Ideen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um innovative und kreative neue – ggf. sogar disruptive – Lösungen zu generieren.

## Aus der Praxis

In einem mittelständischen Unternehmen mit 60 Mitarbeiter:innen erwarten die Teammitglieder einer Produktionsstätte, dass der Geschäftsführer Noah sich möglichst schnell für eine neue Steuerungssoftware entscheidet. Die bisher genutzte Software wird von dem Anbieter nicht mehr weiterentwickelt und es ist absehbar, dass es in Kürze zu Herausforderungen in der Produktion kommen kann, weil wichtige neue Funktionen nicht mehr in die Software integriert werden.

Elias, der Teamleiter der Produktionsstätte, hat schon mehrfach mit Noah gesprochen und deutlich gemacht, welche Probleme auf das Unternehmen zukommen, wenn nicht bald eine neue Lösung implementiert wird. Laut Elias stehen vier mögliche Software-Alternativen zur Auswahl. Elias präferiert zwei dieser vier Alternativen. Das Meinungsbild in seinem Team ist jedoch sehr gespalten, so dass er sich nicht traut, eine klare Empfehlung auszusprechen. Er ist außerdem gewohnt, dass am Ende der Geschäftsführer im Unternehmen entscheidet. Schon mehrmals hat er in den vergangenen 20 Jahren seiner Betriebszugehörigkeit erlebt, dass seine Ideen oder Präferenzen ohne weitere Begründungen übergangen wurden. Weil er wissen muss, wie es nun weitergeht, erhöht er bei jedem Gespräch mit Noah den Druck, damit dieser endlich eine Entscheidung trifft.

Noah hat diese Aufgabe bisher vor sich hergeschoben. Er ist ausgebildeter Betriebswirt und verfügt über wenig Erfahrungen im IT-Bereich. Der frühere Geschäftsführer, von dem Noah den Betrieb vor fast zwei Jahren übernommen hatte, war technisch versierter, so dass alle wichtigen technischen Entscheidungen traditionell bei der Geschäftsführung angesiedelt waren. Was Noah zudem verunsichert, ist die Tatsache, dass Elias sich nicht eindeutig für eine





Lösung ausspricht. Noah weiß, dass er nicht der Richtige für die Entscheidung ist. Gleichzeitig erwarten alle von ihm, dass er vorgibt, wohin die Reise gehen soll. Wichtige Entscheidungen in dem Unternehmen sind traditionell Chefsache und im betriebswirtschaftlichen Bereich ist das für ihn nicht schwierig. Da kennt er sich aus.

Noah trifft sich glücklicherweise immer noch regelmäßig mit einigen seiner ehemaligen Studienkolleg:innen. Sie tauschen sich u. a. über ihre aktuellen Erfahrungen und Herausforderungen in ihren Jobs aus. Ein ehemaliger Kommilitone, der jetzt ebenfalls in einer leitenden Position beschäftigt ist, empfiehlt Noah die Entscheidung mit Hilfe des sogenannten konsultativen Einzelentscheids zu treffen. Das Verfahren habe er auch erst in seinem neuen Betrieb kennengelernt. Die größten Vorteile seien, dass die mit der Entscheidung beauftragte Person sich sehr gut mit der Materie auskennt und zudem selbst direkt von den Auswirkungen der Entscheidung betroffen sein wird. Trotzdem gäbe es als verantwortliche Führungskraft beim konsultativen Einzelentscheid ausreichend Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen.

Noah erscheint der konsultative Einzelentscheid tatsächlich wie gemacht für die Situation. Gleich in der Folgewoche beschäftigt er sich ausführlich mit dem Verfahren und am Ende der Woche führt er ein Meeting mit Elias und seinem Team durch. Noah stellt das Verfahren vor und fragt alle Teammitglieder, ob jemand aus der Gruppe, die später mit der neuen Software arbeiten muss, bereit ist, stellvertretend für alle die Entscheidung verbindlich zu treffen. Maxime überlegt kurz und erklärt sich dann dazu bereit. Weitere Meldungen gibt es nicht. Da Maxime schon einige Jahre zum Team gehört und fachlich sehr angesehen ist, hat niemand Einwände, die Aufgabe an Maxime zu übertragen.

Maxime bekommt für die Aufgabe, eine

passende Software auszuwählen, einige wichtige Rahmenbedingungen mit auf den Weg. Er soll alle im Team persönlich befragen, was die neue Software aus deren Sicht unbedingt können muss. Ferner soll er Noah einbeziehen um zu erfahren, was aus der Perspektive der Geschäftsführung wichtig ist. Schließlich nennen ihm zwei weitere Teamkolleg:innen jeweils einen externen Kontakt. Diese beiden Kontakte kennen sich im Hinblick auf die zu beschaffende Software gut aus. Es handelt sich um einen IT-Experten aus einem befreundeten Unternehmen in Portugal sowie eine IT-Expertin beim nationalen Branchenverband, die sich u. a. regelmäßig mit der Frage nach passenden Softwarelösungen für ihre Branche beschäftigt. Alle Anwesenden sind sich einig, dass es wichtig ist, diese beiden externen Expert:innen zu konsultieren.

Maxime bekommt das Mandat, eine verbindliche Entscheidung zu treffen. Nach einem Monat präsentiert er sein Ergebnis und erklärt, was ihn zu seiner Entscheidung bewegt hat. Die Software wird angeschafft. Noah ist mit diesem Ergebnis sehr zufrieden. Aus dem Produktionsteam kommt positives Feedback zu dem erzielten Ergebnis und er selbst musste keine Entscheidung treffen, für die er nicht ausreichend qualifiziert war. Interessanterweise sagten zwei Gruppenmitglieder, die eine andere Software präferiert hatten, dass sie gut mit dem Ergebnis leben können, v. a. weil ihre wichtigsten Anforderungen, die sie bei ihren Gesprächen mit Maxime geäußert hatten, auch von der Software, die jetzt eingeführt wird, geleistet werden. Noah will den konsultativen Einzelentscheid nach dieser ersten positiven Erfahrung in Zukunft in seinem Unternehmen als eines der zentralen Entscheidungsmechanismen etablieren.

## Im Überblick

Der konsultative Einzelentscheid ist ein passendes Entscheidungsverfahren für Organisationen, die partizipativ, effektiv und schnell Entscheidungen treffen möchten. Das Verfahren verbindet die Kompetenz und das Können einzelner mit dem Know-how einer Gruppe. Eine Person entscheidet verantwortlich, bindet aber verbindlich weitere Personen aus der Organisation und bei Bedarf externe Expert:innen ein. Die Einwände, Fragen, Ratschläge, Hinweise, Ideen etc. der eingebundenen Personen müssen gehört und abgewogen werden.

Der konsultative Einzelentscheid hat viele Vorzüge gegenüber klassischen Entscheidungsverfahren. Einer Person aus der Gruppe, die ein großes Interesse an der Entscheidung hat und die gleichzeitig von den Auswirkungen stark betroffen sein bzw. davon profitieren wird, wird mit ihrer Zustimmung die Verantwortung für die Entscheidung übergeben. Der Entscheider:in werden wichtige Rahmenbedingungen mit auf den Weg gegeben und die von der Entscheidung betroffenen Personen können sicher sein, dass ihre Meinungen gehört werden. Dadurch steigt die Akzeptanz für die spätere verbindliche Entscheidung. Zudem beugt der konsultative Einzelentscheid Expertenblindheit vor, weil diverse Personen in den Prozess einbezogen werden müssen. Die Diversität der einzubeziehenden Positionen und deren Ideen führen zu besseren Lösungen. Die Zuständigkeit für wichtige aber auch für alltägliche Entscheidungen in einer Organisation kann mit dieser Methode permanent wechseln. Immer wieder werden andere Personen von der Gruppe beauftragt, die auf der Basis ihres Know-hows gut geeignet sind, so dass im besten Fall jede:r regelmäßig die Verantwortung für Entscheidungen übernimmt. Das ist effiziente und effektive Selbstorganisation par excellence.

## In sechs Schritten zum konsultativen Einzelentscheid



## ANLEITUNG

Den konsultativen Einzelentscheid können Sie Schritt-für-Schritt entsprechend der folgenden Anleitung umsetzen.

### Schritt 1: Entscheidungsbedarf analysieren und formulieren

Zuerst muss ein Entscheidungsbedarf erkannt und klar benannt werden. Das kann sowohl durch eine Einzelperson aber auch als Ergebnis einer Gruppenbesprechung geschehen. Wichtig bei der Analyse der Entscheidungssituation sind folgende Aspekte:

- Wer wird von dieser Entscheidung direkt betroffen sein? Einzelne Personen, Rollen, Team(s) oder die gesamte Organisation?
- Was genau soll entschieden werden?
- Wer sollte die Entscheidung treffen? Welche konkreten Personen bzw. geeigneten Rolleninhaber:innen kommen aufgrund ihres Wissens, Könnens und ihrer Betroffenheit in Frage? Erstellen Sie eine Liste mit mehreren Kandidat:innen.
- Welche Personen innerhalb und ggf. außerhalb der Organisation sollten konsultiert werden? Welche Expert:innen, Kund:innen, Kooperationspartner, Zulieferer etc.?

### Schritt 2: Entscheider:in auswählen und bevollmächtigen

Was macht eine gute Entscheider:in aus?

- Wille, Verantwortung zu übernehmen
- Bereitschaft, wenn möglich die Entscheidung selbst umzusetzen bzw. mit deren Konsequenzen umzugehen
- Ausstattung mit den geeigneten Ressourcen für die Entscheidung

- Vertrauenswürdigkeit
- Fachliches Können
- Nähe zum Problem

### Schritt 3: Rahmenbedingungen benennen und Berater:innen vorschlagen

Ist eine Entscheidung wichtig, dann können Sie deren spätere Akzeptanz erhöhen, indem Sie sich zusammen mit den Personen, die von der Entscheidung am meisten betroffen sein werden, Zeit nehmen, um Rahmenbedingungen zu benennen und zu überlegen, wer im Entscheidungsprozess konsultiert werden sollte. Hier kommt es einerseits darauf an, der Entscheider:in keine zu großen Hürden in den Weg zu stellen und andererseits den Interessen derer, die sich vertrauensvoll in die Hände der Entscheider:in begeben, eine Stimme zu geben.

Welche Personen sollten konsultiert werden? Folgende Aspekte sollten Sie berücksichtigen:

- Wie viele interne und ggf. auch externe Expert:innen sollten konsultiert werden?
- Wird eine Vielfalt von Perspektiven berücksichtigt?
- Sind die involvierten Personen kompetent?
- Welche Nähe zum Problem haben die Personen?
- Werden die Interessen der betroffenen Personen ausreichend einbezogen?





Aufwand und Ertrag nicht in einem angemessenen Verhältnis stehen. Die Entscheider:in kann in berechtigten Ausnahmefällen darum bitten, dass ihre Entscheidung von allen Beteiligten oder dem Team formal bestätigt wird. Dazu bietet sich das Konsent-Entscheidungsverfahren an, das ebenfalls in diesem Kapitel detailliert beschrieben wird. Dies wird selten geschehen und ist für Situationen vorbehalten, in denen die Entscheider:in im Zuge der Entscheidungsfindung feststellt, dass sie u. a. die negativen Auswirkungen, die ihre Entscheidung mit sich bringen könnte, nicht in dem Ausmaß versteht oder beurteilen kann, wie sie es für notwendig hält, um Gefahren von der Organisation abzuwenden.

Einwände professionell und im Sinne der Organisationsziele entschieden wurde. Wird im Zuge der Reflexion erkennbar, dass die Entscheider:in an der einen oder anderen Stelle anders hätte handeln sollen, dann ist das ein Lernimpuls sowohl für die gesamte Gruppe als auch für die Entscheider:in, diese Aspekte beim nächsten Mal mehr zu berücksichtigen.



## Schritt 6: Reflexion und gemeinsames Lernen

Für INCLUDE Führungskräfte sollte eine Phase der Reflexion bzw. des gemeinsamen Lernens obligatorisch zu jeder relevanten Entscheidungsfindung dazugehören. Beim konsultativen Einzelentscheid können Sie drei Reflexionsebenen unterscheiden.

### 1. Sachebene: War das eine gute Entscheidung?

Je nach Tragweite einer Entscheidung sollte man mit einigem zeitlichen Abstand bereits zu Beginn des Prozesses einen Termin für die sachliche Reflexion der Auswirkungen terminieren. Das erlaubt allen, die Learnings, die sich aus der Umsetzung ergeben, miteinander zu diskutieren und daraus Schlüsse für zukünftige Entscheidungssituationen zu ziehen.

### 2. Verfahrensebene: Wurde die Entscheidung gut vorbereitet getroffen?

Hier geht es darum, das Maß an Kritik oder auch Unzufriedenheit mit einer getroffenen Entscheidung zu analysieren und ggf. gemeinsam zu akzeptieren, dass trotz dieser

### 3. Emotionale Ebene: Wie geht es uns mit dieser Entscheidung?

Beim konsultativen Einzelentscheid strebt man nicht nach Perfektion. Nicht alle müssen und sollen sich mit einer Entscheidung wohl fühlen. Es können nicht alle Wünsche erfüllt werden. Eine wichtige Bedingung, damit Organisationen oder Teams mit den begrenzten Entscheidungsfähigkeiten einer jeden Person, die stellvertretend für alle beim konsultativen Einzelentscheid Verantwortung übernimmt, angemessen umgehen, ist, dass man sich gegenseitig „verzeihen“ kann. Je deutlicher diese besondere Ausprägung gelebter Fehlerkultur für alle Beteiligten im Alltag erfahrbar wird, desto mehr Personen werden sich bereit erklären, Verantwortung für einen konsultativen Einzelentscheid zu übernehmen.

## Schritt 4: Entscheidungsprozess

Eine Entscheider:in durchläuft gewöhnlich die folgenden Arbeitsschritte:

- Einarbeitung oder Vertiefung in das Thema
- Konsultation(en)
- Erarbeitung und Vergleich von verschiedenen Lösungsoptionen
- Auswahl der Lösung

Trotz der in Schritt 3 diskutierten Rahmenbedingungen und der empfohlenen zu konsultierenden Personen ist es der Entscheider:in freigestellt, wie sie vorgeht und wen sie konsultiert. Sie kann nach eigenem Ermessen andere Personen zusätzlich oder alternativ befragen. Die Entscheider:in wird versuchen, alle relevanten Bedürfnisse, Ideen, Informationen, Meinungen, Interessen etc. so weit wie möglich zu verstehen und in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Wichtig: Die Entscheider:in hat die Aufgabe, auf der Basis der vorliegenden Informationen eine Entscheidung zu treffen, die im Hinblick auf die Ziele der Organisation aus ihrer Perspektive am besten ist. Es geht nicht darum, alle gehörten Meinungen vollständig zu integrieren oder alle Interessen oder Bedürfnisse zu bedienen.

## Schritt 5: Entscheidung bekannt geben und Umsetzung organisieren

Steht die Entscheidung, dann hat die Entscheider:in die Aufgabe, diese vorzustellen und dabei auf die Alternativen, die verworfen wurden, hinzuweisen. Es wird transparent gemacht, wer konsultiert wurde und warum so entschieden wurde. Je nach Relevanz der Entscheidung wird der Kreis der zu informierenden Personen größer oder kleiner sein. Wichtig ist, dass alle die bei den Schritten 1 bis 3 involviert waren, proaktiv von dem Ergebnis erfahren.

Die getroffene Entscheidung ist bindend und kann nicht angefochten werden. Um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten, sollte man sich sofort Gedanken zur Implementierung machen. Welches sind also die nächsten Schritte, damit aus der Entscheidung Realität wird?

Bitte beachten Sie: Auch eine Nicht-Entscheidung ist möglich, das bedeutet in diesem Fall entscheidet sich die verantwortliche Person de facto für den Status Quo. Das kann eine sinnvolle Vorgehensweise sein, insbesondere wenn durch die Umsetzung der Entscheidung keine relevante Verbesserung der Gesamtsituation zu erreichen ist, also





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Was sollte mit dem konsultativen Einzelentscheid entschieden werden?

Die meisten Entscheidungen sind nicht so komplex und so wichtig für eine Organisation, dass sie von allen zusammen entschieden werden sollten. Wenn es allerdings um übergeordnete Entscheidungen geht, die Auswirkungen auf die gesamte Organisation oder ein Team haben können, dann können Sie darüber nachdenken, alternativ das Konsent-Verfahren (siehe Tool in diesem Kapitel) zu nutzen.

Entscheidungssituationen unterhalb der systemisch relevanten Ebene lassen sich in der Regel sehr gut per konsultativen Einzelentscheid lösen. Um auch hier Aufwand und Ertrag in einer sinnvollen Relation zu halten, ist es wichtig, je nach Relevanz bzw. Situation zu definieren, was per konsultativen Einzelentscheid entschieden wird und was als Aufgabe einer einzelnen Person als Teil ihrer normalen Tätigkeit überlassen werden kann.

Die Entscheidung, bei welchem Lieferanten das Kopierpapier bestellt werden soll, ist selbstverständlich keine Aufgabe für einen konsultativen Einzelentscheid. Das können weiter die damit betreuten Einzelpersonen selbstständig machen.

### Bestimmen der Entscheider:in

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Entscheider:in zu bestimmen. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, nach welchem Prozedere im spezifischen Fall vorgegangen wird. Liegt eine Liste mit verschiedenen Kandidat:innen vor, dann kann darüber abgestimmt werden; hat sich nur eine Person freiwillig gemeldet, dann kann ihr die Aufgabe übergeben werden, wenn niemand widerspricht; etc. Bei der Auswahl der Entscheider:in können Sie flexibel auf die Situation reagieren, wobei Sie die Anforderungen an eine gute Entscheider:in (s. o. Schritt 2) im Blick behalten sollten.

### Konsultativer Einzelentscheid und Konsent-Entscheidungsverfahren unterstützen sich gegenseitig

Nicht jeder Entscheidungsprozess verläuft reibungslos. Entscheidungsblockaden sind auch bei gut funktionierenden Verfahren möglich. Diese Blockaden können Sie durch einen Wechsel der Entscheidungsmethode auflösen. Erweist sich eine Entscheidung per konsultativen Einzelentscheid als zu herausfordernd für die Entscheider:in, dann kann sie – wie oben beschrieben – darum bitten, die Entscheidung per Konsent (siehe Tool in diesem Kapitel) auf schwerwiegende Einwände hin zu überprüfen.

Das gleiche gilt auch andersherum. Kommt man mit dem Konsent-Verfahren an Grenzen, dann besteht die Möglichkeit, stattdessen die Entscheidung an eine Einzelperson zu delegieren. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn die Entscheidung (schnell) getroffen werden muss, Nichthandeln bzw. der Status Quo also keine gangbaren Optionen sind.

### Entscheidungsprozess online begleiten und unterstützen

Entscheider:innen müssen sich bei ihrer Meinungsbildung nicht allein auf Gespräche beschränken. Je nach Entscheidungssituation lassen sich in dieser Phase gut Online-Tools nutzen, zum Beispiel um mit einer betriebsinternen Umfrage ein grobes Meinungsbild zu erhalten oder mit einer Frage an alle im Unternehmenschat Ideen auch von denen zu sammeln, die man nicht persönlich befragen kann (siehe Tool „Remote Work“).

### Besser lernen, verstehen, denken und handeln

Der konsultative Einzelentscheid ist ein INCLUDE Tool, das gegenüber hierarchischen Entscheidungen diverse Vorteile mit sich bringt. In hierarchischen Systemen entscheiden Vorgesetzte auf der Basis der ihnen zugeliferten Informationen. Diese Informationen können so aufbereitet sein, dass sie nicht das gesamte notwendige Fakten- bzw. Interessensspektrum enthalten. Für die verantwortliche Führungskraft stellt sich die Situation als Denkaufgabe dar,





## RESSOURCEN

Das Konzept geht ursprünglich auf den deutschen Unternehmensberater Niels Pfläging zurück, der die Kernelemente von Entscheidungsverfahren bei Toyota, W. L. Gore und dm-drogerie markt zu seiner Version des konsultativen Einzelentscheids weiterentwickelt hat.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Oose (2014): Konsultativer Einzelentscheid: was und warum?:

<https://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>

Gloger, Svenja (2017): Demokratisch, praktisch, gut. New Work bei Traum-Ferienwohnungen; in: ManagerSeminare; Heft 227; Februar 2017; S. 26-34. Dieser Artikel enthält ein einseitiges Kurztutorial zum Thema „Konsultativ entscheiden“.

Simanek, Philipp (2021): Die dumme Organisation. Systembedingte Lernblockaden; ManagerSeminare; Heft 274; Januar 2021; S. 72-79.

Pfläging, Niels (2011): Führen mit flexiblen Zielen; Campus Verlag.

Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität; Springer Gabler.

Empfehlungen in Englisch:

Anonym (2019): Good Decisions Between Consensus and Consent:

<https://fuehrung-erfahren.de/en/2019/03/good-decisions-between-consensus-and-consent/>

Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile:

<https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

die sie am Schreibtisch auf der Basis der vorliegenden Informationen lösen muss. Vom Handeln und den Auswirkungen ihrer Entscheidung bekommt die Führungskraft häufig nichts mit. Ganz anders dagegen beim konsultativen Einzelentscheid. Hier liegen Lernen, Verstehen, Denken und Handeln so eng wie möglich beieinander.

Beachten Sie: Auch in vielen hierarchisch aufgebauten Organisationen wird der konsultative Einzelentscheid – ohne das Verfahren explizit so zu nennen – in der Praxis angewandt. Das geschieht zwar nicht in der oben dargestellten strukturierten Form, jedoch holen sich viele Führungskräfte in klassisch organisierten Systemen zusätzlich zu schriftlich aufbereiteten Informationen u. a. ein Meinungsbild von den Personen, die von ihrer Entscheidung betroffen sein werden, oder sie kontaktieren vertraute Personen aus ihrem Netzwerk, die sie für kompetent in einer spezifischen Entscheidungssituation halten. Der Weg zum konsultativen Einzelentscheid in der hier vorgestellten Form, bei dem nicht nur Führungskräfte entscheiden, ist dann nicht mehr weit.

#Entscheidung

#Selbstorganisation

#Eigenverantwortung

#Partizipation

#Agilität

#Konsent



# 19 Führungskraft als Coach

„Wer a sagt, der muss nicht b sagen. Er kann auch erkennen, dass a falsch war.“  
Bertold Brecht



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Ihre Teammitglieder schöpfen ihr Potenzial voll aus.
- Sie schaffen Raum für Bottom-up-Initiativen und ermöglichen so Kreativität und Innovation.
- Sie unterstützen Ihre Teammitglieder darin, verantwortungsbewusster, unabhängiger und erfolgreicher zu werden.
- Sie unterstützen Ihr Team bei Veränderungen und in wichtigen Momenten wie zum Beispiel bei der Übernahme von mehr Verantwortung, der Rückkehr in den Beruf nach Elternzeit oder einem Rollenwechsel.
- Sie schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem die Teammitglieder nach ihren Werten handeln können und in ihrer Einzigartigkeit respektiert werden.
- Sie entwickeln ein Team, das aus innerer Motivation arbeitet.

## Aus der Praxis

Sarah ist die neue Leiterin der Abteilung Marketing und Öffentlichkeitsarbeit einer landesweit agierenden Umwelt-NGO. Sie leitet ein Team von sechs Kolleg:innen, das seit drei Jahren unterdurchschnittliche Leistungen erbringt: starker Rückgang der Mitglieder und kaum positive Berichterstattung in den Medien. Der Vorstand setzt große Hoffnung in Sarahs Fähigkeiten, das Team neu zu mobilisieren und die NGO aus der Krise zu führen.

Nach einem Monat fasst Sarah für sich ihre ersten Beobachtungen zusammen: Die Teammitglieder reden und streiten während der Arbeitsbesprechungen, sie sind unaufmerksam und stellen keine Fragen. Jede:r kämpft für seine Lösungen, ohne die Perspektive der anderen zu berücksichtigen. Es wird defensiv gehandelt, das Team geht keine Risiken ein, um

nach neuen Wegen zu suchen. Sarah war davon überwältigt, wie viele Kolleg:innen sich beschwerten, Entschuldigungen für Fehlverhalten fanden und jemanden suchten, dem sie die Schuld geben konnten. Es überraschte sie, dass so viele erfahrene Kolleg:innen sie um Anweisungen baten und danach fragten, was sie tun sollten. Auffallend war die Passivität des Teams. Es erwartete von ihr, dass sie ihnen als Superexpertin Zaubertricks zeigte, die immer zu positiven Ergebnissen führten.

Diese Arbeitskultur war weit von Sarahs Vorstellungen einer effizienten und eigenverantwortlichen Zusammenarbeit entfernt. Sie wusste, wenn sie gemeinsam mit dem Team langfristige Erfolge erreichen wollte, musste ein Wandel im Team bzw. bei den Kolleg:innen stattfinden: Entwicklung ihrer Fähigkeiten, Erhöhung ihrer Autonomie, Stärkung ihres Selbstvertrauens und Veränderung ihrer Überzeugungen über die Zielgruppe, die sie adressierten. Sarah wollte, dass die Kolleg:innen ihr Potenzial und ihre Talente nutzen, bereit sind, neue Wege zu gehen und keine Angst vor Misserfolgen haben.

Sarahs Vorgänger interagierte mit dem Team hauptsächlich auf operativer Ebene. Er führte oft 5-Minuten-Gespräche, in denen er sich Herausforderungen der Kolleg:innen anhörte, Entscheidungen traf und erwartete, dass die Mitarbeiter:innen sie umsetzen. Sarah verfolgt bei ihrem Führungsstil einen Coaching-Ansatz. Sie lehnt es ab, Entscheidungen für Kolleg:innen zu treffen. Sie hört aufmerksam zu, stellt gezielt Fragen und erwartet von allen, selbst Lösungen für Probleme zu finden. Sie wusste, dass diese neue Art der Führung Irritation, vielleicht auch Widerstand, hervorrufen würde. Anfangs forderten die Kolleg:innen sie immer wieder auf, eine Entscheidung zu treffen. Dann lud Sarah sie zum Nachdenken ein.



Die stereotypen Befürchtungen der Kolleg:innen, Coaching bedeutet stundenlange Gespräche und Entscheidungen, die Sarah letztendlich auch in wenigen Minuten treffen könnte, waren schnell entkräftet. In der Praxis zeigt sich, dass diese Gespräche oft nicht mehr als 5 Minuten in Anspruch nehmen. Sarah ist geübt und manchmal reicht eine einzige eindringliche Frage und Sarah holt eine neue Lösung aus der Gesprächspartner:in heraus, anstatt sie zu beraten oder Anweisungen zu geben.

Mit der Zeit stieg die Qualität der entwickelten Lösungen der Kolleg:innen. Sie interessierten sich zunehmend für die Ansätze der anderen im Team und begannen, sich gegenseitig zu unterstützen und voneinander zu lernen. Sie lernten aus ihren Coaching-Erfahrungen

mit Sarah viel, u. a. aufmerksam zuhören, zielführende Fragen stellen, Aktionspläne erstellen und gute Arbeitsbeziehungen aufbauen. Sie merkten, dass sie diese Art zu arbeiten auf ihren Umgang im Team und den mit der Zielgruppe der NGO übertrugen und freuten sich über die positive Resonanz und den stetigen Erfolg, den sie hatten.

Der Unterschied zeigte sich nicht sofort. Nach einem Jahr erreichte das Team einen leichten Zuwachs bei den Mitgliedern und einige wenige Medienerfolge. Aber die Entwicklung war nachhaltig, denn zum ersten Mal in der Geschichte des Teams basierte positive Entwicklung nicht auf punktuell stärkerem Aufwand, sondern auf zunehmender Reife, neuen Fähigkeiten und Autonomie des Teams.

## Im Überblick

Ursprünglich war Coaching eine Arbeitsmethode, für die Organisationen eine externe Dienstleistung von Fachleuten in Anspruch genommen haben. Der Ansatz erwies sich als so erfolgreich, dass Führungskräfte auch ohne externe Unterstützung Coaching zu einem Teil ihrer inklusiven Führungskultur machten. Die Tipps und Arbeitstechniken, die in diesem Tool beschrieben werden, geben eine Antwort auf die Frage „Wie kann inklusive Führung mit Coaching in der Praxis umgesetzt werden?“.

Eine Führungskraft, die als Coach agiert, unterstützt Kolleg:innen - auch Coachees genannt - beim Erreichen ihrer Ziele mit Gesprächen, die inspirierend sind und zum Nachdenken anregen. Coachees werden darin unterstützt, sich ehrgeizige Ziele zu setzen, ihr Potenzial zu erschließen und ihre Selbstwahrnehmung zu verbessern, so dass sie in der Lage sind, Möglichkeiten zu erkennen, die unerreichbar schienen. Das Grundprinzip dieses Prozesses ist die

Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Coachees. Die Rolle der Führungskraft als Coach besteht nicht darin, Ratschläge zu erteilen. Die Führungskraft richtet ihre Interventionen darauf aus, das Bewusstsein für Optionen zu schärfen und das Gefühl der Kolleg:innen für ihren Einfluss auf die Realität zu stärken.

Laut der International Coach Federation\* ist es die Verantwortung eines Coaches, die folgenden Aufgaben wahrzunehmen:

- Coaches entdecken, klären und richten sich auf das aus, was der Coachee erreichen möchte.
- Sie fördern die Selbsterkenntnis des Coachees.
- Coaches bringen vom Coachee entwickelte Lösungen und Strategien hervor.
- Sie nehmen die Coachees in die Verantwortung und ziehen sie zur Rechenschaft.

\* <https://coachfederation.org>





## ANLEITUNG

Coaching ist eine leicht und schnell anzuwendende Methode, es bedarf jedoch einiger Kenntnisse und Übung, wenn Sie Coaching als Führungskraft erfolgreich einsetzen möchten. Im Folgenden finden Sie Informationen zu drei Themen:

- Das Besondere am Coaching
- Entwickeln Sie die Haltungen und Fähigkeiten einer Führungskraft als Coach
- Wie finden Sie heraus, was Ihr Coachee braucht?

### Das Besondere am Coaching **Coaching basiert auf einer Partnerschaft**

Gutes Coaching ist nicht von der Dauer abhängig. Nach einer wirksamen Coachingeinheit verstehen die Coachees, dass sie die Ressourcen haben, um ihre Ziele zu erreichen. Sie sehen neue Handlungsmöglichkeiten und einen klaren Weg, um das Ziel zu erreichen.



Coaching als Arbeitsmethode geht davon aus, dass Menschen von Natur aus einfallreich und kreativ sind. Sie sind nicht „falsch“ und müssen korrigiert werden. Begegnungen basieren auf dem Ansatz „Ich bin OK - du bist OK“ (vgl. Tool „OK-Positionen“). Der Coach ist weder besser noch intelligenter. Er begleitet den Coachee beim Entdecken seines Potenzials, Erweitern seiner Wahrnehmung und Erreichen seines Ziels.

### Coaching führt zu nachhaltigen Veränderungen

Jede äußere Veränderung erfordert eine innere Veränderung. Wenn Sie zum Beispiel eine inklusive Führungskraft werden wollen, müssen Sie sich von begrenzenden Überzeugungen lösen, neue Fähigkeiten entwickeln und Ihr Selbstbewusstsein stärken. Die äußere Veränderung, die für Beobachter Ihrer Organisation sichtbar ist, spiegelt Ihre innere Veränderung wider. Coaching unterstützt den Veränderungsprozess. Wenn sich nichts ändern muss, ist Coaching irrelevant.

### Coaching ist zielorientiert

Coaching-Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, ein klar definiertes Ziel zu erreichen. Was wollen Sie erreichen? Wie werden Sie wissen, ob Sie das Ziel erreicht haben? Dies sind einige Schlüsselfragen, die zu Beginn

eines Coachingprozesses gestellt werden müssen. Die Klarheit des Ziels unterscheidet das Coaching von anderen Formen der persönlichen Entwicklung.



### Coaching erhöht die Eigenverantwortung

Wenn Kolleg:innen vermeiden Verantwortung zu übernehmen, ist das oft nicht das Problem, sondern das Ergebnis eines Führungsstils. Coaching ermöglicht es den Teammitgliedern, die Verbindung zwischen beruflichen Zielen und ihrer eigenen Identität, ihrem Wertesystem und ihrer Lebensaufgabe zu erkennen. Die Wahlmöglichkeiten und die Autonomie des Coachees sind beim Coaching entscheidend. All dies führt zu mehr Identifikation, Eigenverantwortung und Engagement.

### Coaching führt zu Wachstum

Wie Albert Einstein sagte, kann kein Problem auf der gleichen Bewusstseinsstufe gelöst werden, auf der es entstanden ist. Mit der gegenwärtigen Ebene der Einsicht, der Fähigkeiten und des Wissens erreichen Personen die aktuellen Ergebnisse. Wenn sie andere Ergebnisse erzielen wollen, müssen sie sich auf eine höhere Ebene der Selbsterkenntnis begeben. Wenn der Coachee Ihre Fragen schnell und flüssig beantwortet, bedeutet das, dass er bzw. sie dies bereits wusste und nichts Neues entdeckt hat. Dieses Wissen hat zu den aktuellen Ergebnissen geführt. Nach

einer guten, aufschlussreichen Frage herrscht meist Schweigen, die Antworten sind nicht ausgefeilt und durchdacht. Bessere Ergebnisse erfordern Wachstum.

### Eigenschaften einer Führungskraft, die als Coach agiert

- Teilt gerne Verantwortung
- Ist der Überzeugung, dass Teammitglieder einfallreich sind
- Ermutigt zu einer angemessenen Risikobereitschaft
- Glaubt, dass es eine zentrale Aufgabe ist, sich für das Wachstum und die Entwicklung der Kolleg:innen einzusetzen
- Hört gerne zu, ohne vorschnell zu urteilen
- Ermutigt, Hindernisse zu überwinden und zu denken
- Verstärkt das Gefühl der Eigenverantwortung und die Bereitschaft, die Konsequenzen für das eigene Handeln zu tragen

### Herausforderungen beim Coaching

Es scheint nichts einfacher zu sein, als sich ein Ziel zu setzen, die Lücke zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand zu erkennen, die Stärken und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, um die Lücke zu schließen und Ergebnisse zu erzielen. Im Veränderungsprozess kann es jedoch viele Herausforderungen geben, die den Coachee daran hindern, seine Ziele zu erreichen. Diese können sein:

- Festgefahrene Denkweise.
- Ein Dilemma oder ein innerer Konflikt, der darin zum Ausdruck kommt, dass ein Teil des Coachees das Ziel erreichen und eine Veränderung herbeiführen will, während der andere Teil den aktuellen Zustand beibehalten möchte.
- Angst vor Verlust von z. B. Kontrolle, Status, Kompetenz, Vertrautheit etc.



# COACHING



- Ihre persönlichen Saboteure<sup>1</sup> werden als innere Stimmen wahrgenommen, die automatisierte Denk-, Fühl- und Reaktionsmuster im Kopf auslösen. Sie verursachen Selbstzweifel, Ängste, Frustration, Kummer oder Unglücklichsein.
- Die Opferrolle einnehmen und den eigenen Einfluss auf die Realität nicht erkennen (mehr dazu im Tool „Drama-Dreieck“ in diesem Kapitel).
- Verwirrung, Schwierigkeiten, eine Entscheidung zu treffen und in der Phase der Überlegungen feststecken; sich wohlfühlen, solange alle Optionen zur Verfügung stehen, zumindest theoretisch; der Moment, in dem man eine Entscheidung trifft und zur Tat schreitet, erzeugt starke Spannungen.
- Begrenzende Annahmen über sich selbst (z. B. ich habe nicht die Fähigkeit ...), über Beziehungen (z. B. es ist nicht richtig ..., man sollte ...) und die Welt (z. B. was funktioniert und was nicht).
- Kurzlebiger Enthusiasmus - schnelle Entscheidungen auf einer hohen Welle der Begeisterung, ohne darüber nachzudenken, was passieren soll, wenn die erste Welle des emotionalen Hochgefühls abflacht.
- Fehlender Weitblick. Es ist möglich für eine Person, klar zu benennen, was sie

nicht will, aber es ist schwierig, positive Veränderungen zu benennen. Sie handelt dann insbesondere aus Angst. Wenn die Bedrohung verschwindet, hört die Person jedoch auf, sich zu bemühen.

- Unfähigkeit, Möglichkeiten zu erkennen. Eine schematische, eingeschränkte Sicht der Realität führt schnell zu dem Schluss, dass „es nicht geht“.
- Mangelnde Selbsterkenntnis über die eigenen Stärken, Kompetenzen und Ressourcen, was dazu führt, dass Herausforderungen nicht angenommen werden.
- Mangelndes Bewusstsein für die eigenen Grenzen, was dazu führt, dass man eine Herausforderung leichtsinnig annimmt, um sich dann nach dem ersten Misserfolg zurückzuziehen.
- Lähmende Angst vor dem Scheitern.

Sie wissen wahrscheinlich, dass es nicht ausreicht, Menschen zu sagen: „Mach dir keine Sorgen“, um ihre Grenzen zu überwinden. Coaching erfordert von Führungskräften transformative Gespräche, die weit davon entfernt sind, banale Ratschläge zu geben. Wenn Sie interessiert sind, Coaching als inklusive Führungskraft anzuwenden, dann nutzen Sie die folgende Anleitung, um tiefgreifende Gespräche zu führen, die zu grundlegenden Veränderungen führen.

## Entwickeln Sie die Haltungen und Fähigkeiten einer Führungskraft als Coach

Coaching ist eine Gesprächsform, in der eine innere Wandlung des Coachees stattfindet. Unter dem Einfluss der während des Dialogs gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten beginnt der Coachee, auf eine neue Art und Weise zu handeln und ein angestrebtes Ziel zu verfolgen.

Es handelt sich um eine nicht-direktive Arbeitsmethode, die von Ihnen erfordert, die folgenden fünf Ansätze und Fähigkeiten zu entwickeln.

### 1. Wachstumsorientiertes Mindset

Glauben Sie, dass Ihre Intelligenz festgelegt ist und dass Sie sie nicht großartig ändern können? Oder glauben Sie im Gegenteil, dass Sie Ihre Intelligenz weiterentwickeln können? Vielleicht glauben Sie, dass Sie eine bestimmte Persönlichkeit haben, und dass man nicht viel daran ändern kann? Vielleicht identifizieren Sie sich aber auch eher mit der Aussage, dass man, egal was für ein Mensch man ist, sich immer grundlegend ändern kann?

Diese Aussagen in Bezug auf Intelligenz, Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften spiegeln zwei verschiedene Denkweisen wider: eine wachstumsorientierte bzw. eine starre Mentalität.

Menschen mit einem wachstumsorientierten Mindset glauben, dass Intelligenz, Talente und Fähigkeiten mit der Zeit entwickelt werden können. Sie glauben an die Grundsätze:

- Übung macht den Meister.
- Je härter man an etwas arbeitet, desto besser wird man.
- Talente und Fähigkeiten werden durch Arbeit und Commitment entwickelt.

- Menschen können lernen, verlernen und neu lernen.
- Die Lehre aus Misserfolgen lautet: „Daraus lernen und weitermachen“.
- Selbst hartes Feedback und Misserfolge sind eine Chance zu wachsen.

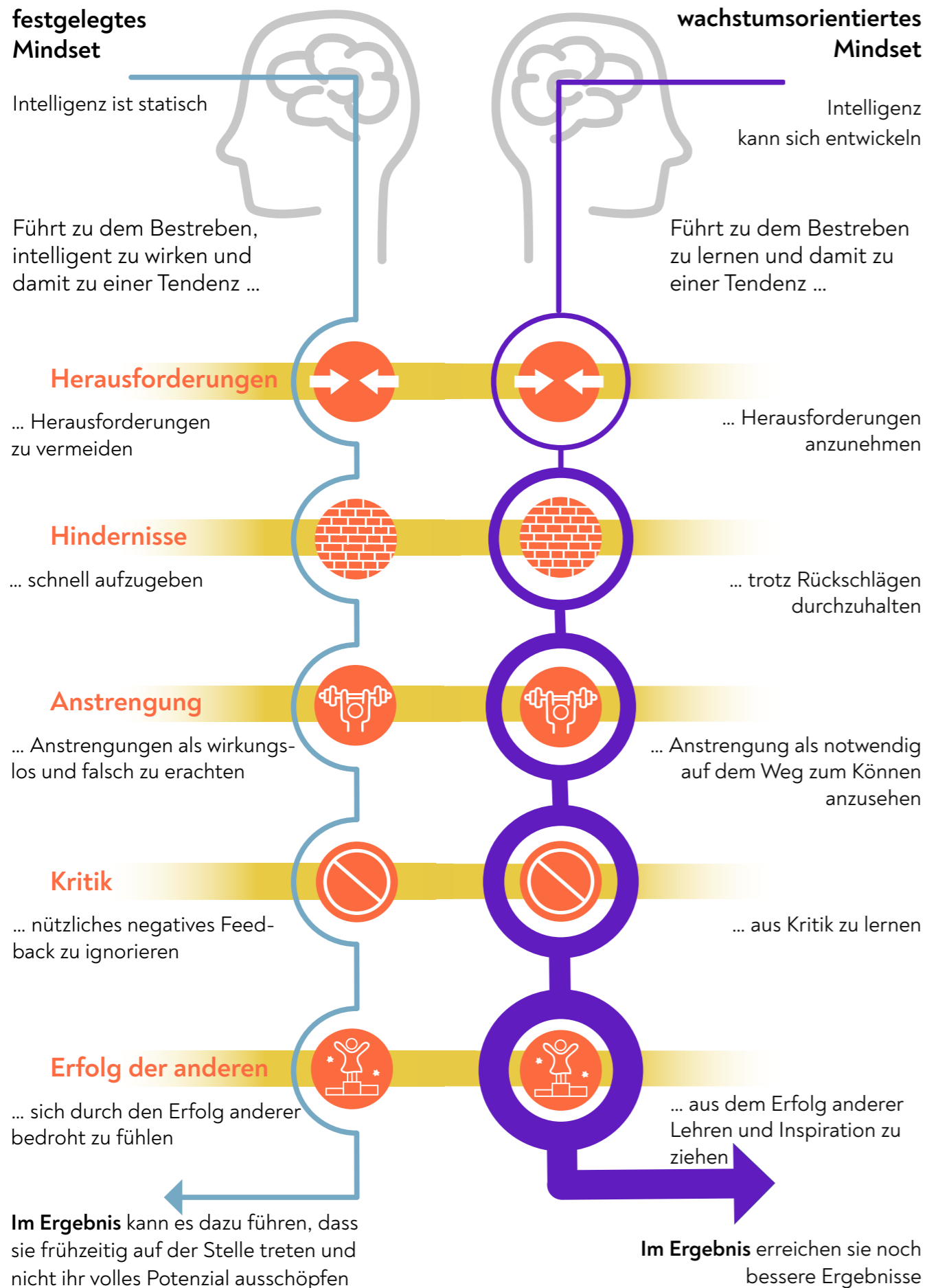
Menschen mit einem starren, festgelegten Mindset glauben, dass Intelligenz, Talente und Fähigkeiten statisch sind und nicht verändert werden können. Sie glauben:

- Entweder man ist gut in etwas oder man gibt auf.
- Bestimmte Talente entscheiden über Erfolg. Die Welt ist unterteilt in mehr und weniger begabte Menschen.
- Egal, wie sehr man sich anstrengt, man wird keine Ergebnisse erzielen, wenn man nicht dafür geboren wurde.
- Intelligenz ist etwas, das in Stein gemeißelt ist, und man kann es nicht großartig ändern.
- Talentierte Menschen müssen sich nicht anstrengen, um etwas zu erreichen.
- Die Lehre aus Misserfolgen lautet: „Ich bin dafür nicht geeignet“.
- Es ist besser, es nicht zu versuchen, denn hartes Feedback und Misserfolge tun weh.

Viele Menschen haben ein starres, festgelegtes Mindset. Aber in der Realität ist es nicht allein ein natürliches Talent, sondern die Bereitschaft zu lernen sowie kontinuierliche, systematische Arbeit, die häufiger zum Erfolg führt. Ein festgelegtes Mindset oder ein Mindset, das sich an Wachstum orientiert, beeinflusst die Art und Weise, wie wir Herausforderungen, Hindernisse, Anstrengungen, Kritik oder den Erfolg anderer wahrnehmen. Die folgende Grafik veranschaulicht die Unterschiede.

<sup>1</sup> Möchten Sie Ihre inneren Saboteure erkennen, dann machen Sie den Test (in englischer Sprache): <https://www.positiveintelligence.com/saboteurs/>. Lesen Sie auch das Tool „Innere Antreiber“ in diesem Kapitel.

## Zwei Mindsets\*



\* Diese Grafik stammt ursprünglich von Nigel Holmes. Zu finden in: Carol Dweck: Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential, Seite 263; siehe auch unten Ressourcen.

Ein festgelegtes Mindset beeinträchtigt die Wirkung des Coachings, da Menschen mit dieser Denkweise weniger bereit sind, sich auf das Lernen einzulassen. Gleichzeitig kann Coaching ein Weg sein, die Denkweise des Coachees zu verändern. Wirkungsvolle Fragen unterstützen Sie dabei.

Fragen zur Reflexion:

- Welches Mindset entspricht Ihnen eher?
- Wie können Sie ein wachstumsorientiertes Mindset (weiter-)entwickeln?
- Welcher Ansatz entspricht eher Ihrem Team oder einzelnen Teammitgliedern?
- Wie können Sie ein wachstumsorientiertes Mindset in Ihrem Team entwickeln?

- Haben Sie Ihr Büro nach den neuen Trends eingerichtet, die den Bedürfnissen der jungen Menschen entsprechen?
- Welche Annahmen haben Sie über die Generation Z, die es Ihnen schwer machen, die Generation zu verstehen?
- Was können Sie von der Generation Z lernen?

Grammatikalisch gesehen ist jeder dieser Sätze eine Frage. Wenn Sie sie lesen, spüren Sie wahrscheinlich intuitiv, dass einige dieser Fragen den Coachee in die Defensive drängen, vorgefertigte Ratschläge enthalten oder keine neuen Erkenntnisse vermitteln. Nur wenige Fragen laden dazu ein, die Perspektive zu ändern und die Situation besser zu verstehen, so dass Maßnahmen ergriffen werden können, die zuvor außerhalb der Handlungsmöglichkeiten des Coachees lagen. Wir nennen diese Art von Fragen „wirkungsvolle Fragen“. Die Kernkompetenz des Coachings besteht darin, wirkungsvolle Fragen zu stellen.

## 2. Wirkungsvolle Fragen stellen

Diejenigen, die Fragen stellen, bestimmen die Richtung eines Gesprächs. Die Art und Weise, wie Sie Fragen stellen, entscheidet darüber, ob das Gespräch bei Ihrer Gesprächspartner:in eine Veränderung hervorruft oder ob es an der Oberfläche bleibt.

Stellen Sie sich die Teamleiterin Claudia vor, die Schwierigkeiten in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit hat. Sie ist etwas älter als 50 Jahre und beklagt sich über die Zusammenarbeit mit der Generation Z (Geburtsjahre 1997 bis 2012). Sie ist stolz auf ihre Arbeitsmoral nach dem Motto „Ich lebe, um zu arbeiten“ und sagt mit mürrischem Gesicht über die jungen Kolleg:innen: „Sie arbeiten, um zu leben“. In einem Entwicklungsgespräch mit ihrem Bereichsleiter Michael lässt sie ihrer Frustration freien Lauf. Michael könnte mit einer der folgenden Fragen reagieren:

- Meinen Sie nicht, dass es Zeit für Urlaub ist?
- Haben Sie daran gedacht, Gleichaltrige einzustellen?
- Wie viele Mitarbeiter:innen der Generation Z haben Sie eingestellt?

Wirkungsvolle Fragen regen zum Nachdenken an und lassen Sie über den Tellerrand hinausschauen. Sie ermöglichen es, reflektierte Gespräche zu führen und tiefere Sinnzusammenhänge zu erkennen. Diese Fragen unterstützen dabei, alternative Handlungsoptionen zu eruieren und neue Möglichkeiten zu entdecken. Sie setzen Energie frei, bringen Dynamik ins Spiel und wecken die Kreativität. Und nicht zuletzt regen sie zu weiteren Überlegungen, Erkenntnissen und Fragestellungen an.

Das Formulieren wirkungsvoller Fragen erfordert Übung. Es gibt zwar Handbücher und Listen mit Coaching-Fragen, doch das Entscheidende ist, dass eine gute Frage das Ergebnis sorgfältigen und aufmerksamen Zuhörens ist. Das ist mehr eine Kombination aus Empathie, Sensibilität, Gespür und Erfahrung als Technik. Woher weiß man also, ob eine Frage wirkungsvoll ist? Und wie formuliert man wirkungsvolle Fragen?



### Anregungen für das Formulieren von wirkungsvollen Coaching-Fragen\*

- Ist die Frage relevant für die reale bzw. praktische Arbeit der Menschen, an die sie gestellt wird?
- Ist es eine ernsthafte Frage - eine Frage, für die Sie die Antwort tatsächlich nicht kennen?
- Welche Intention verfolgen Sie mit der Frage? Welche Art von Auseinandersetzung, welche Gedanken und Gefühle soll diese Frage bei denjenigen hervorrufen, die sich mit ihr befassen?
- Ist die Frage geeignet, neue Gedanken und Gefühle hervorzurufen? Ist sie vertraut genug, so dass eine Verbindung zur Thematik zu erkennen ist - und anders genug, um eine neue Reaktion zu fördern?
- Welche Annahmen oder Überzeugungen sind in der Art und Weise, wie die Frage aufgebaut ist, enthalten?
- Ist die Frage geeignet, Hoffnung, Fantasie, Engagement, kreatives Handeln und neue Möglichkeiten zu generieren, oder ist zu erwarten, dass sie den Fokus auf vergangene Probleme und Hindernisse verstärkt?
- Bietet die Frage Möglichkeiten, dass sich daraus neue und andere Fragen entwickeln, die einen Bezug zur Ausgangssituation haben?

\* Quelle: Eric E. Vogt; Juanita Brown; David Isaacs: The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action; Seite 7; siehe auch unten Ressourcen.



### Wichtige Hinweise:

- Stellen Sie ergebnisoffene Fragen.
- Vermeiden Sie Fragen, auf die Sie die Antwort bereits kennen oder die Lösungen vorschlagen. Dadurch bekommt das Gespräch den Charakter einer Befragung bzw. verliert sich in Mutmaßungen, anstatt eine Entdeckungsreise zu ermöglichen.
- Vermeiden Sie Fragen nach dem „Warum“ in Zusammenhängen, die zu Abwehrreaktionen führen könnten.
  - Positives Warum: „Warum wollen Sie genau das haben?“
  - Negatives Warum: „Warum haben Sie dem Kunden diese spezifische Lösung angeboten?“
- Vermeiden Sie es mehrere Fragen gleichzeitig zu stellen.
- Verwenden Sie den Plural. Fragen Sie eher „Welche Wege gibt es?“ als „Was ist

der Weg?“.

- Üben Sie, einfache, kurze Fragen zu stellen. Vermeiden Sie langwierige Einführungen und komplizierte Beschreibungen.

### 3. Aktives Zuhören

Beim Coaching beginnt alles mit dem Zuhören. Die Art und Weise, wie Sie zuhören, wirkt sich darauf aus, wie Sie reagieren, welche Fragen Sie stellen und welche Richtung das Gespräch nimmt.

Stellen Sie sich vor, jemand sagt: „Unser Kunde ist ein Idiot, ich kann nicht mit ihm arbeiten“. Eine Führungskraft kann unterschiedlich reagieren:

- „Ich weiß, ich weiß, machen Sie einfach Ihre Arbeit.“
- „Jedes Teammitglied hat mindestens einen schwierigen Kunden.“
- „Schicken Sie dem Kunden ein offizielles

Schreiben, in dem Sie ihn auffordern, unseren Vertrag einzuhalten. Bitte.“

- „Ich höre, dass Sie Wert auf Kompetenz und partnerschaftliche Zusammenarbeit legen, und das ist in der Situation mit diesem Kunden nicht der Fall? Habe ich das richtig verstanden? Was ist passiert?“

Stellen Sie sich ein Radio vor, das auf verschiedenen Frequenzen sendet. Je nachdem, auf welche Wellen Sie das Radio einstellen, hören Sie das entsprechende Programm. Genauso verhält es sich mit dem Zuhören. Je nachdem, auf welcher „Frequenz“ Sie hören, werden Sie unterschiedliche Dinge hören und unterschiedlich reagieren.

Ihre Reaktion ist immer ein Hinweis auf die Frequenz - die Ebene, auf der Sie Ihrem Gesprächspartner zugehört haben. Wir unterscheiden **vier Ebenen**:

Die **erste Ebene** besteht darin, nicht zuzuhören. Sie nehmen die Informationen nicht

auf, setzen sich nicht damit auseinander und verarbeiten sie nicht. Sie hören zwar etwas, aber Sie hören nicht richtig zu. Sie achten nicht darauf, was Ihre Gesprächspartner:in sagt, auch wenn Sie scheinbar zuhören, indem Sie nicken, aber gleichzeitig schweifen Ihre Gedanken ab.

Die **zweite Ebene** ist defensives Zuhören. Sie verstehen die Aussage Ihrer Gesprächspartner:in als einen Angriff. Ihr Ziel ist es, Ihren Standpunkt zu verteidigen, sich zu rechtfertigen, Ihr Gesicht zu wahren. Diese Ebene des Zuhörens zeichnet sich durch langwierige Gespräche aus, in denen jeder gehört und berücksichtigt werden möchte, aber dennoch nicht gehört wird. Auf dieser Ebene gibt es Gewinner und Verlierer.

Die **dritte Ebene** des Zuhörens ist das Zuhören um zu antworten. Charakteristisch für diese Ebene ist, dass Sie Lösungen anbieten, gute Ratschläge geben und schnell zum Handeln übergehen. Sie geben Ratschläge, ohne sicher zu sein, dass Ihr

Gegenüber diese auch braucht. Obwohl die Antworten vielleicht gut sind, antwortet Ihr Gegenüber oft: „Das wird bei mir nicht funktionieren“, oder er bzw. sie beendet das Gespräch mit dem Gefühl, nicht verstanden worden zu sein.

Die **vierte Ebene** des Zuhörens ist empathisches Zuhören, bei dem Sie die emotionalen Bedürfnisse und Gefühle der Gesprächspartner:in umfassend wahrnehmen. Sie können sich in die Perspektive des anderen hineinversetzen und ihn verstehen. Diese Ebene des Zuhörens verleiht dem Gespräch eine hohe Qualität. Oft reicht es aus, aufmerksam zuzuhören und auf dieser Ebene zu reflektieren, was Sie von Ihrer Gesprächspartner:in gehört haben, um den Verlauf des Gesprächs positiv zu beeinflussen. Durch empathisches Zuhören kann Ihr Gegenüber besser erfassen, was für ihn von Bedeutung ist und wo Handlungs- oder Entwicklungsbedarf besteht.

Im Beispiel oben entsprechen die vier Antworten den vier Ebenen des Zuhörens. Wie gut eine Führungskraft zuhört, hat Auswirkungen auf den Gesprächsverlauf. Aktives Zuhören ist eine wesentliche Kompetenz einer inklusiven Führungskraft und erfordert Übung.<sup>2</sup>

#### 4. Achtsamkeit

Erinnern Sie sich an einen Moment in Ihrem Leben, in dem die Zeit stillzustehen schien. Sie dachten nicht an die Vergangenheit, Sie planten nicht die Zukunft, Ihre Gedanken liefen nirgendwo hin. Sie waren zu 100 % im Hier und Jetzt. Sie können diesen Zustand mühelos erreichen, wenn Sie Sport treiben, eine neue Fähigkeit erlernen, einem Hobby nachgehen, das Essen genießen oder sich entspannen. Achtsamkeit ist die Fähigkeit, im gegenwärtigen Moment zu sein, zu bemerken

<sup>2</sup> Eine hilfreiche Übung zum Thema „Verschiedene Arten des Zuhörens“ finden Sie im „Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen“. Informationen zum Handbuch und zum EU-Projekt „Inclusive Leadership“ finden Sie weiter unten bei Ressourcen.

und zu akzeptieren, was auf der Ebene der Gedanken, Gefühle und Körperindrücke geschieht. Es ist ein Zustand, in dem Sie mit sich selbst und der Außenwelt in völligem Kontakt sind. In diesem Zustand akzeptiert Ihr Geist alles, was geschieht, und bewertet nicht mehr. Im Hier und Jetzt zu sein beeinflusst wesentlich die Tiefe des Kontakts, der Aufmerksamkeit und des Verständnisses für die Gesprächspartner:in. Sie können Achtsamkeit üben, indem Sie sich achtsam verhalten: das bedeutet atmen, zuhören, sehen, sich auf andere Sinneseindrücke konzentrieren oder den Körper aktiv spüren.

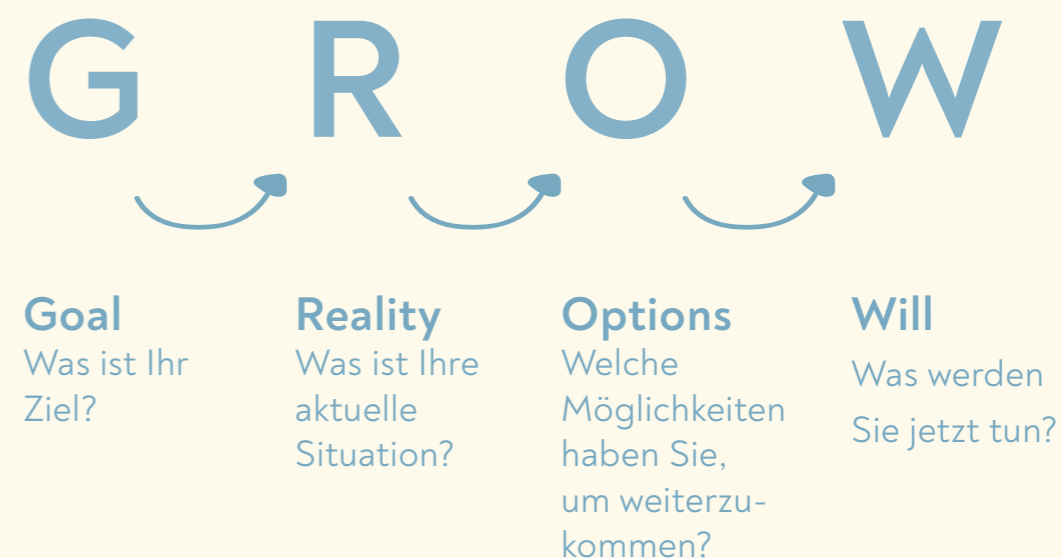
#### 5. Seien Sie neugierig!

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der jemand etwas gesagt hat, das Ihren Überzeugungen widersprach. Wie haben Sie damals reagiert? Spürten Sie, wie Ihr Pulsschlag schneller wurde? Hatten Sie das Gefühl, Ihre Meinung verteidigen zu müssen? Oder verspürten Sie einen Anflug von Neugierde und den Wunsch, die Sichtweise des anderen zu verstehen? Es ist einfacher, neugierig zu sein, wenn man die Vielfalt akzeptiert und respektiert. Neugierde bedeutet auch, offen zu sein und die andere Person vollständig zu akzeptieren. Der neugierige Geist strebt nach einem tieferen Verständnis, nicht nach Bewerten oder Überzeugen. Zu einer neugierigen Haltung gehören Aufmerksamkeit, Freundlichkeit und der Wunsch, die Welt der Gesprächspartner:in zu verstehen, ihr Leben, ihre Arbeitsweise und ihr Verhalten in den verschiedensten Bereichen, zum Beispiel Lebensziele, Werte, Überzeugungen, Fähigkeiten, Umfeld und kultureller Hintergrund. Es geht um die Fähigkeit, die andere Person zu akzeptieren und sich ihr zu öffnen, ohne zu bewerten. Diese Haltung erfordert unvoreingenommen zu sein (vgl. Tool „Unbewusste Vorurteile“). Wenn Sie neugierig auf Ihre Gesprächspartner:in sind, dann wird diese sich mehr auf Ihr Gespräch einlassen und sie erhält Raum, sich selbst zu öffnen.

### Das GROW-Modell

Das GROW-Modell ist ein bekanntes Instrument zur Unterstützung der Entwicklung von Coachees. Inspiriert durch die Praxis von Timothy Gallwey und parallel von mehreren Trainer:innen aus dem Sportsektor weiterentwickelt, wurde das Modell zu einem Werkzeug für Entwicklungsberater:innen und Trainer:innen aller Fachrichtungen. Der Erfolg des Modells beruht auf seiner universellen und einfachen Anwendung sowie der Einsatzmöglichkeit bei jedem Problem und in jedem Arbeitskontext.

Ziel des GROW-Modells ist es, die Aktivitäten zu strukturieren, die die Entwicklung der Kolleg:in unterstützen, die Umsetzung dieser Aktivitäten zu planen und kontinuierlich Entscheidungen während der einzelnen Meetings und während des gesamten Prozesses zu treffen.



Der Name des Modells GROW ist ein englisches Akronym für vier wesentliche Elemente, die bei der Arbeit an der persönlichen Entwicklung und Veränderung berücksichtigt werden sollten.





**Ziel:** Ein Ziel ist ein Bild des gewünschten Zustands, auf den die Entwicklung ausgerichtet sein sollte.

**Realität:** Die Realität ist die aktuelle Situation, das momentane Potenzial und der Ausgangspunkt, an dem sich die Person im Entwicklungsprozess gerade befindet.

**Möglichkeiten:** Möglichkeiten oder auch Optionen sind alternative Wege und Mittel, mit denen eine Person das Gewünschte erreichen kann.

**Weg nach vorne:** Der Weg nach vorne ist die Grundlage für Motivation und echtes Engagement, um auf ein Ziel hinzuarbeiten.

Jedes dieser Elemente kann als eine Arbeitsphase und als Inspiration dafür betrachtet werden, worauf der Coach achten sollte, um den Prozess effektiv zu gestalten.

Das GROW-Modell dient als Orientierungshilfe für den Weg, den ein Coachee bei seiner Entwicklungsarbeit zurücklegt. Ihre Aufgabe ist es, ihn bei der Definition der Elemente des Modells und der Organisation des Prozesses zu begleiten.

Beginnen Sie damit, das Ziel zu definieren und die Realität zu beschreiben. Obwohl die klassische Vorgehensweise darauf abzielt, dass erst das Ziel benannt wird, zeigt die Praxis, dass viele Personen es vorziehen, zunächst über ihre Situation nachzudenken und dann ihre Absichten zu formulieren. Daher können Sie diese beiden Elemente bei Bedarf austauschen und die Reihenfolge der Bearbeitung an die Herangehensweise des Coachees anpassen.

Nutzen Sie die Grafik bei Ihrer Coaching-Tätigkeit und zeigen Sie auf den Bereich, an dem Sie gerade arbeiten. Unterstützen Sie den Coachee, indem Sie Fragen stellen.

#### Beispiele für Fragen zur Definition des Ziels

- Was wollen Sie erreichen?
- Was wollen Sie in diesem Bereich erreichen?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

#### Beispiele für Fragen, um die Realität zu beschreiben

- Was ist passiert, wo und wann?
- Wie war der Verlauf der Ereignisse?
- Wie fühlen Sie sich dabei, wie nehmen Sie es wahr?

Nachdem das Ziel und die Realität beschrieben wurden, thematisieren Sie mit dem Coachee, dass seine weitere Entwicklung eine Verbindung zwischen diesen beiden Punkten erfordert.

Jetzt finden Sie heraus, wie sich der Coachee von der aktuellen Situation zur gewünschten Situation weiterentwickeln kann. Die Arbeit an den Möglichkeiten (Aktionen, Reaktionen, Initiativen etc.) beginnt. Ihre Rolle besteht darin, das Entdecken und Gestalten neuer Optionen zu unterstützen.

#### Beispiele für Fragen, um den Blick für Möglichkeiten zu weiten

- Wie können Sie das sonst noch machen?
- Was können Sie tun, um diese Hindernisse oder Einschränkungen zu überwinden?
- Wie würde Ihr Vorbild es machen?

Abschließend wird der Handlungswille des Coachees gestärkt. Ziel ist es, die erarbeiteten Optionen zu überprüfen und eine der alternativen Handlungsansätze auszuwählen, um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Die Stärkung der Motivation des Coachees ist eine dauerhafte und langfristige Aufgabe.

#### Beispiele für Fragen für die Handlungsplanung

- Wo werden Sie jetzt anfangen?
- Warum ist das für Sie wichtig?
- Was bringt Ihnen dieses Vorgehen, wie werden Sie davon profitieren?

Das GROW-Modell kann erfolgreich in einer einzigen Sitzung eingesetzt werden, in der Sie zunächst die aktuelle Situation und die unmittelbaren Ziele definieren und dann nach Optionen suchen und den Willen zum Handeln stärken. Es kann aber auch dazu dienen, einen längeren Coaching-Prozess zu strukturieren. In den ersten Gesprächen geht es in erster Linie um die Beschreibung der Realität und der Ziele, in den folgenden Gesprächen um die Erarbeitung und Umsetzung möglicher Lösungen und die Stärkung des Willens des Coachees.

## Wie finden Sie heraus, was Ihr Coachee braucht?

Die Coaching-Praxis von Führungskräften zeigt, dass viele Gespräche mit Teammitgliedern auf dem Flur stattfinden. Sie dauern oft nicht länger als 5-10 Minuten. In dieser Zeit das gesamte GROW-Modell anzuwenden, kann eine Herausforderung sein. Auch solche Gespräche können zu neuen Einsichten führen, zu einer neuen Sichtweise auf ein Problem, zur Veränderung von Einstellungen, zur Steigerung der Motivation und zu Mut, neue Wege zu gehen.

Wirksames Coaching basiert nicht auf einem erlernten Gesprächsmodell. Es erfordert, dass Sie wahrhaftig präsent sind und bewusst entscheiden, welche Form der Intervention während des Gesprächs am besten geeignet ist. Wenden Sie verschiedene Coaching-Ansätze an, je nachdem, was das Ziel des Gesprächs ist oder wo Ihr Coachee Herausforderungen hat. Robert Hargrove definiert sieben Formen von qualifiziertem Coaching (siehe unten bei Ressourcen).

## Sieben Formen von qualifizierten Coaching-Gesprächen nach Robert Hargrove

Im Folgenden finden Sie Verhaltens- und Denkweisen von Coachees, Ziele, die Sie mit dem Coaching verfolgen und Methoden, wie Sie diese Ziele erreichen können.



### 1. Neue Möglichkeiten entdecken

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resigniert</li> <li>• Sieht nur eine Handlungsoption</li> <li>• Denkt: „Ich habe keine Wahl“</li> <li>• Sieht nur gängige, bereits bekannte Lösungen</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkende Denkmuster durchbrechen</li> <li>• Flexibilität im Handeln erhöhen</li> <li>• Mit neuen Wegen des Handelns experimentieren</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Beispiele für Fragen             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Was wäre möglich?</li> <li>◦ Wie könnte es anders gemacht werden?</li> <li>◦ Was würde x in dieser Situation machen?</li> <li>◦ Was könnte der Vorteil sein, wenn Sie die bisherige Art und Weise, Dinge zu tun, loslassen?</li> <li>◦ Was würden Sie an Ihrem Handeln ändern, wenn Sie mehr Humor und Spaß zulassen würden?</li> </ul> </li> </ul>

### 2. Denkende Gesprächspartner:innen

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucht eine Sparringspartner:in, um seinen Standpunkt zu überprüfen</li> <li>• Steht vor dem Dilemma, welche Optionen er wählen soll</li> <li>• Kann das Problem schnell benennen, aber es gibt keine einfachen oder offensichtlichen Lösungen</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkende Denkmuster durchbrechen</li> <li>• Nach der besten Lösung suchen</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles in Frage stellen, was selbstverständlich ist</li> <li>• Methodische Vertiefung, um voreilige Schlüsse zu vermeiden</li> <li>• Über Bedenken, Risiken und Auswirkungen sprechen</li> <li>• Visualisierungsmethoden wie z. B. eine Risikomatrix können hilfreich sein (siehe Beispiele für Vorlagen unten bei Ressourcen)</li> <li>• Beispiele für Fragen             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Welche Annahmen haben Sie getroffen?</li> <li>◦ Was könnte schief gehen?</li> <li>◦ Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Ihre Lösung zu 100 % funktioniert?</li> <li>◦ Welche Risiken sehen Sie?</li> <li>◦ Wie können Sie mit diesen Risiken umgehen?</li> </ul> </li> </ul>





### 3. Aus der Reserve locken

#### Coachee

- Hat eine Idee, formuliert sie aber nicht bzw. präzisiert sie nicht
- Lehnt Ihren Rat und den anderer Teammitglieder ab

#### Ziele

- Herausfiltern von Handlungsoptionen und Möglichkeiten aus den Äußerungen des Coachees, um dessen Verantwortung und Identifikation mit möglichen Lösungen zu erhöhen
- Stärken der Autonomie und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen; Empowerment

#### Methoden

- Davon ausgehen, dass der Coachee die Antworten kennt
- Gefühle, Einstellungen und Erkenntnisse zum Vorschein bringen und sie analysieren
- Beispiele für Fragen
  - Was können Sie an dieser Situation ändern?
  - Was könnten die Vorteile von ... sein?
  - Was bedeutet ... für Sie?
  - Was müsste geschehen, damit ... passiert?

### 4. Neuausrichtung oder Reframing

#### Coachee

- Vertritt begrenzende Überzeugungen und Annahmen
- Zögert, intellektuelle Anstrengungen zu unternehmen, um eine Lösung zu finden
- Ist pessimistisch

#### Ziele

- Begrenzende Sichtweisen überwinden
- Denkweise neu ausrichten
- Erweitern der Perspektive
- Empowerment

#### Methoden

- Hinweis darauf, dass die Überzeugungen, die wir entwickelt haben, die Ergebnisse unserer Arbeit beeinflussen
- Beispiele für Fragen
  - Von welchen Annahmen gehen Sie aus?
  - Wie könnten Sie anders über diese Situation denken?
  - Was vermeiden Sie?
  - Was lassen Sie nicht zu?
  - Durch welchen Filter betrachten Sie diese Situation?
  - Was ist möglich, wenn Sie davon ausgehen, dass ...?
- Ermutigen Sie zu einem Wechsel der Perspektive
  - Der Coachee spricht viel über Gefühle. Reaktion Coach: auf Fakten konzentrieren und faktenbasierte Sprache wählen
  - Der Coachee spricht viel über wirtschaftliche Indikatoren. Reaktion Coach: Gefühle ansprechen beim Coachee, Gefühle im Team und die Reaktionen anderer Beteiligten thematisieren
- Lassen Sie sich nicht auf einen Austausch von Argumenten darüber ein, was möglich ist und was nicht. Fragen Sie nach Grundannahmen



# ACTION PLAN



## 5. Beraten und lernen

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragt nach Rat</li> <li>• Profitiert von neuen Handlungsmöglichkeiten, die er vorher nicht im Blick hatte</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen teilen, wobei letztendlich die Entscheidung und Verantwortung beim Coachee bleibt</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metaphern verwenden</li> <li>• Erfahrungen anderer teilen</li> <li>• Eigene Erfahrungen teilen             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ich habe in einer ähnlichen Situation so gehandelt: ... Ist das hilfreich? Wenn ja, was davon?</li> <li>◦ Ich habe einmal ... als Lösungsansatz beobachtet. Was nehmen Sie daraus für sich mit?</li> <li>◦ Ich habe kürzlich ein Video gesehen, das ... Was davon ähnelt Ihrer Situation?</li> </ul> </li> <li>• Wenn er von Kunden um Rat gefragt wurde, begann Milton Ericson oft mit einer Liste, die verschiedene mögliche Alternativen aufzeigte. Er sagte zum Beispiel: „Manche Menschen in Ihrer Situation könnten anrufen, persönlich hingehen, einen Brief schicken etc. Was wäre die beste Möglichkeit für Sie, um das zu erreichen, was Sie wollen?“*</li> </ul> <p>_____</p> <p>* Beispiel aus Marilyn Atkinson, Rae T. Cho: The Art &amp; Science of Coaching; siehe unten bei Ressourcen.</p>

## 6. Weiterführende Maßnahmen

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist bereit zu handeln, nachdem er einen besseren Einblick in die Situation gewonnen und seine Perspektive erweitert hat</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeiten eines realisierbaren Aktionsplans</li> <li>• Konzentration auf kleine Schritte in Richtung Ziel, die nicht zur Überforderung führen</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen eines Aktionsplans</li> <li>• Nachverfolgung der Aktivitäten</li> <li>• Wertschätzung der Anstrengungen</li> <li>• Beispiele für Fragen bzw. weiterführende Angebote             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Welche dieser Ideen möchten Sie angesichts der vielen Möglichkeiten umsetzen?</li> <li>◦ Wofür entscheiden Sie sich?</li> <li>◦ Was wird Ihr erster Schritt sein?</li> <li>◦ Lassen Sie uns ein Treffen vereinbaren, um den Fortschritt der Umsetzung zu besprechen.</li> <li>◦ Das war ein produktives Gespräch. Am Ende kommen wir zu Schlussfolgerungen, die wir zu Beginn nicht in Betracht gezogen haben. Ich freue mich darauf, die ersten Ergebnisse der Umsetzung zu sehen!</li> </ul> </li> </ul>





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

- Coaching ist eine Methode zur Unterstützung des Coachees bei Wachstum und Veränderung. Ein besseres Verständnis des Veränderungsprozesses, der Motivation, der Entwicklung neuer Verhaltensweisen oder das Erkennen innerer Saboteure und Quellen des Widerstands helfen Ihnen, effektive Gespräche zu führen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer Wahrnehmung und Fähigkeiten in diesen Bereichen wird die Wirksamkeit Ihrer Gespräche erhöhen.
- Wenn Sie lernen zu coachen, ist Übung das Wichtigste. Fangen Sie einfach an und experimentieren Sie. Erlauben Sie sich, Fehler zu machen.
- Die Zurückhaltung von Teammitgliedern beim Coaching hat teilweise mit ungeklärten oder nicht erfüllbaren Erwartungen zu tun. Manche sind nicht bereit zu handeln, sondern wollen, dass man ihnen nur aufmerksam zuhört. Andere erwarten einen Ratschlag. Fragen Sie den Coachee nach seinen Erwartungen. Gegenseitiges Feedback (siehe Tool „Feedback geben und annehmen“) und eine gute „Vertragsklärung“ zu Beginn eines Coachingsprozesses sind wichtig. Sie klären in einem Coaching-Vertrag gemeinsam Erwartungen und Zielsetzung, sowie das, was Sie als Coach in dem spezifischen Fall leisten können. Das ermöglicht es Ihnen, das Coaching zum einen an die Bedürfnisse des Coachees anzupassen und zum anderen Transparenz und Klarheit von Beginn an zu schaffen.
- Für Coaching-Anfänger:innen ist es oft beunruhigend, auf eine gute Frage die Antwort „Ich weiß es nicht“ zu hören. Dabei ist dies eine der besten Antworten, die Sie bekommen können. Sie bedeutet, dass der Coachee eine Chance hat, etwas Neues zu entdecken. Wie können Sie auf „Ich weiß es nicht“ reagieren?
  - Wenn der Coachee sagt „Ich weiß es nicht, sagen Sie es mir“, bieten Sie keine Lösungen an. Reagieren Sie zum Beispiel mit dem Wiederholen der vorliegenden Fakten. Wenn der Coachee bereits mehrere Lösungen abgelehnt hat, legen Sie dies offen: „Wir haben bereits über drei Möglichkeiten gesprochen, die Sie alle ablehnen. Ich befürchte, eine vierte Möglichkeit bringt Sie auch nicht weiter“.
  - Sie können die Antwort „Ich weiß es nicht“ auch als einzig mögliche betrachten und wie folgt reagieren: „Es ist verständlich, dass Sie keine Antwort haben, und ich freue mich darauf, mit Ihnen gemeinsam eine Lösung zu entdecken. Alle offensichtlichen Lösungen wurden verworfen. Wir haben jetzt die Chance, etwas ganz Neues zu entdecken.“
  - Halten Sie dem Schweigen stand. Erklären Sie, warum Sie keine Lösungen vorgeben.
- Manchmal stoßen Sie bei Ihrem Coachee auf Widerstand, wenn es darum geht, Ideen zu entwickeln. Die Person hat Angst vor Brainstorming, weil sie sich unbewusst verpflichtet fühlt, die Ideen umzusetzen, ohne die Konsequenzen der Umsetzung zu kennen. Das hemmt die Kreativität und hindert Menschen daran, über den Teller- rand hinauszuschauen. Wie können Sie mit diesem Widerstand umgehen?
  - Vermeiden Sie den Imperativ.
  - Verwenden Sie nicht den Indikativ, sondern formulieren Sie Ihre Fragen hypothetisch: „Was könnten Sie möglicherweise machen?“.
  - Fordern Sie den Coachee nach dem Entwickeln verschiedener Ideen auf zu

### 7. Ehrliches Feedback geben

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitiert davon, eigene „blinde Flecken“ zu erkennen. Wissen über sich selbst ist für andere sichtbar, aber für den Coachee nicht</li> <li>• Braucht Bestärkung und Ermutigung</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesteigerte Selbstwirksamkeit durch ein besseres Verständnis der eigenen Person und des Einflusses auf andere Menschen</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktenbasierte Sprache</li> <li>• Feedback geben; lesen Sie dazu das Tool „Feedback geben und annehmen“ in diesem Kapitel</li> </ul>

#### Fragen zur Reflexion

- Welche dieser sieben Coaching-Gesprächsansätze entspricht am ehesten Ihrer persönlichen Kommunikationsweise mit Teammitgliedern?
- Welche nutzen Sie nicht oder wenig?
- Welchen Ansatz wollen Sie zuerst lernen?
- Wie fangen Sie an?





überlegen, welche Option er bereit ist, in die Praxis umzusetzen.

- Das Wesen des Coachings besteht darin, keine Ratschläge zu erteilen, nichts zu erzwingen, Freiheit zu lassen und zu akzeptieren, wenn der Coachee mögliche Lösungen ablehnt. Der Coachee wählt eine Handlungsoption, weil er innerlich überzeugt ist, und nicht, weil Sie sie vorgeben. Wenn Sie einen Ratschlag geben, fragen Sie sich zuvor, ob er angemessen und notwendig ist. Nehmen Sie keine Abkürzungen: Geben Sie keine Ratschläge, weil Sie keine Geduld haben, die durch Schweigen verursachte Spannung nicht ertragen oder Angst haben, als inkompetent wahrgenommen zu werden.
- Beenden Sie jedes Coaching-Gespräch, auch wenn es nur kurz ist, mit einem „take away“.
  - Was nehmen Sie für sich aus dem Gespräch mit?
  - Was war für Sie von besonderer Bedeutung?
  - Was ist Ihr nächster Schritt?

## RESSOURCEN

Empfehlungen in Deutsch:

Hinkelmann, Regine; Enzweiler, Tasso (2018): Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter; Springer Gabler.

Dweck, Carol (2017): Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Mit Growth Mindset zu mehr Selbstbewusstsein; Piper.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen:

<https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>

Empfehlungen in Englisch:

Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.

Atkinson, Marilyn; Cho, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential; Robinson.

Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action:

<https://docplayer.net/296726-The-art-of-powerful-questions.html>

Brown, Saul W.; Grant, Anthony M. (2010): From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations:

[https://www.researchgate.net/publication/233237153\\_From\\_GROW\\_to\\_GROUP\\_Theoretical\\_issues\\_and\\_a\\_practical\\_model\\_for\\_group\\_coaching\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/233237153_From_GROW_to_GROUP_Theoretical_issues_and_a_practical_model_for_group_coaching_in_organisations)

Risk Matrix Template: <https://miro.com/templates/risk-matrix/>

Video: Dweck, Carol (TED Talk): The power of believing that you can improve:

[https://www.ted.com/talks/carol\\_dweck\\_the\\_power\\_of\\_believing\\_that\\_you\\_can\\_improve](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve)

#coaching

#grow

#GROW-Modell



# 20 Teamvertrag

Verträge sind keine Garantie, dass man sich verträgt. Aber sie festigen den guten Willen, der sie ermöglicht hat.  
Ernst Reinhardt



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie schaffen gemeinsam mit Ihrem Team eine Arbeitsumgebung, die die Bedürfnisse aller berücksichtigt, und ermöglichen so eine angenehmere Zusammenarbeit mit zufriedeneren Teammitgliedern.
- Sie verhindern, dass aufgrund unklarer Regeln Konflikte in Ihrem Team entstehen. Allen im Team ist klar, was zu tun ist und was nicht akzeptiert wird.
- Sie haben die Basis für eine produktive Feedbackkultur, weil es klare Grundlagen für die Zusammenarbeit gibt und sowohl positive als auch negative Abweichungen leicht identifizierbar sind.
- Das Engagement und die Eigenverantwortung in Ihrem Team werden gefördert.
- Durch den offenen Dialog im Team wird das Verhalten aller Beteiligten nachvollziehbarer und das Vertrauen untereinander gestärkt.

## Aus der Praxis

Ein Start-up aus der Technologiebranche beschäftigt ein Team von Entwickler:innen. Einige Teammitglieder sind bekannt für ihren Sarkasmus - böartige Kommentare, die durch intelligente, witzige Worte getarnt werden. Menschen, die sich durch diese Aussagen verletzt fühlen, werden im Team als steif und weniger clever angesehen. Oft begegnet man ihnen mit Kommentaren wie „Was ist los mit Dir?“ oder „Verstehst Du keinen Spaß?“.

Diese Art der Kommunikation gefiel Anton, dem Teamleiter, nicht. Lange Zeit tolerierte er das Verhalten, weil er es als Teil der IT-Arbeitskultur ansah. Er wusste aber auch, dass Sarkasmus eine gut getarnte Form der Aggression ist. Bei sarkasti-

schen Aussagen erfolgt der Angriff nicht direkt, so dass diejenigen, die sich davon angegriffen fühlen, leicht von der Gruppe belächelt werden können, wenn sie sich zu verteidigen versuchen oder ihr Unverständnis bekunden.

Anton lud das Team ein, gemeinsam einen Teamvertrag zu erarbeiten, und brachte das Thema Sarkasmus während der Sitzung zur Sprache. Dies löste eine intensive Diskussion aus. Einige wollten ihre sarkastischen Statements nicht aufgeben, weil sie das als wichtig für die Identität des Teams betrachteten. Andere machten deutlich, Sarkasmus als verletzend zu empfinden. Anton achtete darauf, dass alle Personen sich gleichberechtigt äußern und ihre Einstellung zum Thema Sarkasmus mitteilen konnten.

Nachdem alle Meinungen gehört wurden, forderte Anton das Team auf, über den Nutzen von Sarkasmus und die Bedeutung eines Verzichts darauf nachzudenken. Es zeigte sich, dass Sarkasmus für Humor sorgt, hilft Spannungen abzubauen und eine konfliktfreie Form des Ausdrucks von Unzufriedenheit sein kann. Durch den Verzicht auf Sarkasmus würde jedoch Ausgrenzung im Team reduziert, jede:r würde mehr Verantwortung für die eigenen Äußerungen übernehmen und ein partnerschaftlicher Austausch zwischen allen im Team wäre möglich.

Daraufhin einigte sich das Team, individuelle Kritik direkt denjenigen gegenüber zu äußern, die es betrifft. Sarkasmus kann auch weiter in Meetings angewendet werden, solange dieser nicht andere Teammitglieder direkt verletzt. Man einigte sich außerdem darauf, dass die Umsetzung dieser gemeinsam beschlossenen Regel in der Verantwortung des gesamten Teams liegt. Alle verpflichteten sich darauf zu reagieren, wenn Sarkasmus Oberhand gewinnt und sich störend auf das Team auswirkt.



## Teamvertrag

Name des Teams:

### In

Was wollen wir?

Welche Regeln und Verhaltensweisen wollen wir in unserem Team einhalten?

Haben wir als Einzelpersonen Vorlieben für eine bestimmte Arbeitsweise?

### Out

Was wollen wir nicht?

Welche Verhaltensweisen wollen wir bewusst in unserem Team ausschließen?

Welche Arbeitsweisen sind für uns inakzeptabel?

## Im Überblick

Alle Teams arbeiten nach Regeln, die sie in ihrer Zusammenarbeit leiten. Auch wenn sie nicht explizit formuliert werden, so sind sie doch vorhanden und werden von den einzelnen Teammitgliedern als mehr oder weniger verbindlich angesehen. Das Fehlen einer offenen Diskussion über gemeinsame Regeln führt dazu, dass sich jedes Teammitglied in erster Linie von den eigenen Überzeugungen leiten lässt. Dadurch entsteht i. d. R. ein Nebeneinander von unterschiedlichen Verhaltensstandards, die häufig erst im Konfliktfall offen zu Tage treten. Fehlen klar definierte, gemeinsam formulierte Regeln, kann das in jedem Team zu Reibungsverlusten und verschärften Konflikten führen. Das können Sie weitestgehend vermeiden, indem Sie einen Teamvertrag schließen.

Ein Teamvertrag regelt klar die gewünschte Art der Zusammenarbeit und macht transparente Vorgaben für alle Teammitglieder. So ist eindeutig, was gewollt und was nicht gewollt ist. Der Vertrag betrifft u. a. die Grundlagen der täglichen Zusammenarbeit und erleichtert durch das schriftliche Festhalten von Regeln, Richtlinien und Verhaltensweisen das Feedback untereinander. Konflikte werden leichter lösbar bzw. sie treten im besten Fall erst gar nicht auf.

Der Teamvertrag ist ein wichtiges Instrument, um in einem Team emotionale Sicherheit zu schaffen. Alle Teammitglieder wissen, welche Verhaltensweisen erwartet werden und welche nicht. Für inklusive Führungskräfte bietet der Teamvertrag die Möglichkeit, gemeinsam Regeln aufzustellen, zu denen sich alle Beteiligten bekennen. Das schafft eine höhere Verbindlichkeit der Regeln und motiviert alle Beteiligten, persönlich Verantwortung für das Einhalten des Vertrags zu übernehmen.





## ANLEITUNG

### Team Moderation

Die gemeinsame Erarbeitung eines Teamvertrags ist nicht schwer. Befolgen Sie die folgenden Schritte und Ihre Teamarbeit kann auf einer besseren Grundlage fortgesetzt werden.

1. Setzen Sie ein Team-Meeting für ca. eine Stunde an.
2. Informieren Sie Ihr Team darüber, worum es in dem Meeting geht.
3. Laden Sie Ihr Team ein, einen Teamvertrag zu erstellen. Erklären Sie, worum es sich bei einem Teamvertrag handelt und was dessen Sinn ist. Sie könnten zum Beispiel sagen, dass der Zweck des Teamvertrags darin besteht festzulegen, welche Regeln der Zusammenarbeit dem Team helfen, die Organisationsziele zu erreichen und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.
4. Sorgen Sie für die notwendigen Materialien: Moderationskarten, Stifte und Pinnwände. Verwenden Sie bei Online-Meetings Anwendungen wie Jamboard, Padlet oder Mural, bei denen alle Teammitglieder gleichzeitig kreativ mitarbeiten können und niemand ausgeschlossen wird (vgl. Tool „Online-Meetings erfolgreich durchführen“).
5. Besprechen Sie mit dem Team konkret, welche Aspekte der Teamvertrag aufgreifen soll. Erklären Sie, dass er die Zusammenarbeit im gesamten Team und das bilaterale Verhalten aller Beteiligten regeln soll.
6. Legen Sie gemeinsam Regeln fest, die Ihnen bei Ihrer Arbeit helfen. Stellen Sie sich gemeinsam die folgenden Fragen:
  - Was finden wir alle gut bzw. nicht gut und was findet jede:r persönlich gut oder nicht gut?
  - Wie wollen wir zusammenarbeiten? Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
  - Welche Situationen sind potenziell konfliktgeladen? Wie wollen wir handeln, wenn sie eintreten?
  - Was hat bisher bei uns funktioniert? Was hat nicht funktioniert?
  - Wie wollen wir Konflikte lösen?

7. Stellen Sie sicher, dass der Teamvertrag nicht aus einer Reihe unkonkreter, positiver Floskeln wie „wir vertrauen und respektieren einander und arbeiten gut zusammen“ besteht. Solche Aussagen deuten auf gute Absichten hin, aber sie legen keine konkreten Regeln bzw. Handlungsmaxime fest. Wenn die Aussagen im Teamvertrag zu oberflächlich bleiben, zum Beispiel „wir vertrauen einander“, dann können Sie sich fragen:
  - Woher wissen wir, dass wir uns gegenseitig vertrauen?
  - Welche Art von Verhalten führt dazu, dass wir uns gegenseitig vertrauen?
  - Wie verhalten sich Menschen, die sich gegenseitig vertrauen?
  - Welche unserer gegenwärtigen Verhaltensweisen lassen das Vertrauen sinken? Was wollen wir dagegen konkret tun?
8. Verwenden Sie in Ihrem Teamvertrag eine Beschreibung der gewünschten Aktivitäten, die auf spezifischen, beobachtbaren Verhaltensweisen beruhen.

#### Beispiel

##### Zu allgemeine Regel:

Wir vertrauen uns gegenseitig.

##### Eine konkrete, beobachtbare Regel:

Am Ende eines Meetings legen wir fest, welche Informationen vertraulich behandelt werden sollen und welche weitergegeben werden können.

9. Stellen Sie sicher, dass die vertraglich vereinbarten Regeln, Prinzipien oder Verhaltensweisen positiv formuliert werden. Schreiben Sie statt „Wir kommen nicht zu spät“ besser „Wir sind pünktlich“.
10. Sie können die Entwicklung Ihres Teamvertrags in zwei Phasen unterteilen:
  - In der ersten Phase sammeln die Teammitglieder ihre Ideen und Vorschläge zu zweit oder in kleinen Gruppen.
  - In der zweiten Phase werden diese Ideen dem gesamten Team vorgestellt und gemeinsam diskutiert.
11. Diese Arbeitsweise macht transparent, welche Regeln von allen oder zumindest den meisten geteilt werden. Diese Regeln werden von den einzelnen Kleingruppen wiederholt genannt. Mit diesem Vorgehen ist es für Sie leichter, die Regeln oder Vorschläge zu identifizieren, die nicht von allen Teammitgliedern geteilt werden und über die intensiver diskutiert werden sollte.
12. Beenden Sie die gemeinsame Arbeit am Teamvertrag, wenn alle Beteiligten mit den festgelegten Regeln, Richtlinien und Verhaltensweisen einverstanden sind.
13. Eine Person aus der Gruppe sollte die schriftliche Ausformulierung übernehmen. Es ist besser, wenn diese Aufgabe nicht von einer Führungskraft übernommen wird.
14. Besprechen Sie abschließend, wie die gemeinsame finale Prüfung des ausformulierten Teamvertrags erfolgt und bestimmen Sie im Team ein Datum, ab wann Ihr Vertrag gilt.





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Vorbereitung des Team-Meetings

Denken Sie bei der Vorbereitung des Meetings zur gemeinsamen Entwicklung eines Teamvertrags über folgende Fragen nach:

- Was funktioniert aus Ihrer Sicht in der aktuellen Teamzusammenarbeit?
- Was funktioniert nicht?
- Welche Verhaltensweisen möchten Sie in Ihrem Teamvertrag regeln?
- Wie möchten Sie in Ihrem Team dafür werben, gemeinsam einen Teamvertrag zu erstellen?

### Meinungsverschiedenheiten bei Regelvorschlägen überwinden

Wenn es bei dem Erstellen des Teamvertrags zu Meinungsverschiedenheiten kommt, zum Beispiel wenn ein Teil des Teams mit einem vorgeschlagenen Prinzip einverstanden ist,

ein anderer Teil jedoch nicht, vertiefen Sie die Diskussion mithilfe folgender Fragen:

- Welche Werte bzw. Bedürfnisse stehen hinter der vorgeschlagenen Regel für die Beteiligten, die dafür sind?
- Welche Werte werden respektiert bzw. welche Bedürfnisse werden bei denjenigen befriedigt, die sich gegen die neue Regel aussprechen?

Fordern Sie Ihr Team auf, eine neue Regel zu finden, die den Werten und Bedürfnissen aller Rechnung trägt. Wenn die Werte und Bedürfnisse, die hinter einer spezifischen Haltung stehen, offengelegt werden, dann ist es in der Regel einfacher, zu einem für alle befriedigenden Ergebnis zu gelangen (vgl. dazu auch Tool „Feedback geben und annehmen“). Prüfen Sie zum Abschluss der Diskussion, ob die Personen, die die ursprüngliche neue Regel vorgeschlagen haben und auch deren Kritiker:innen mit der neuen Lösung einverstanden sind.

### Negative Regeln erst einmal zulassen

Manchen Menschen fällt es leichter zu formulieren, wie die Zusammenarbeit nicht sein soll. Dies widerspricht zwar dem Prinzip der Aufstellung von Regeln, die in einer positiven Sprache formuliert sind, aber es kann sein, dass dieses Prinzip der positiven Formulierung die aktive Beteiligung von einzelnen Teammitgliedern blockiert. Dann ist es besser, zunächst auch negative Formulierungen zuzulassen und diese später positiv umzuformulieren. Sie könnten dann beispielsweise fragen: „Wenn Sie nicht wollen, dass X eintritt, wie sollten wir dann vorgehen?“.

### Teamvertrag handschriftlich unterschreiben und gut sichtbar für alle aushängen

Es ist eine gute Idee, wenn alle Beteiligten den gemeinsamen Teamvertrag handschriftlich unterschreiben und jedem Teammitglied ein Exemplar mit allen Unterschriften persönlich übergeben wird. Das erhöht die Verbindlichkeit und unterstreicht, dass es zur Umsetzung des Vertrags auf jede:n im Team

ankommt. Hängen Sie den Vertrag zudem an gut sichtbaren Orten im Büro auf (Kopiergerät, Kaffeeküche etc.) und überlegen Sie gemeinsam, wie Sie bei Remote-Teams auch online dafür sorgen, dass die Vertragsklauseln dem Team immer wieder „nebenbei“ vor Augen geführt werden.

### Der Teamvertrag in der Praxis – es geht nicht von allein

Manche Führungskräfte erwarten, dass das Erstellen eines Teamvertrags mit schriftlich fixierten Regeln direkt dazu führt, dass sich im Verhalten der Teammitglieder etwas ändert. Ein Team, in dem Termintreue ein Problem ist, würde also ab sofort pünktlich liefern, einfach nur, weil es sich im Teamvertrag dazu verpflichtet hat. So einfach ist es in der Praxis nicht. Alle Beteiligten müssen sich etwas Zeit geben, die neuen Regeln zu „lernen“. Diesen Lernprozess können Sie als Führungskraft aktiv unterstützen, zum Beispiel indem Sie selbst die Regeln des Teamvertrags für alle nachvollziehbar befolgen. Wenn Sie beispielsweise ein Online-Meeting angesetzt haben und nicht



alle Teammitglieder pünktlich erscheinen, beginnen Sie die Sitzung trotzdem, warten Sie nicht auf die noch Abwesenden.

## Abweichendes Verhalten direkt ansprechen

Reagieren Sie sofort, wenn Sie eine Diskrepanz zwischen den gemeinsam festgelegten Regeln im Teamvertrag und dem tatsächlichen Verhalten Ihres Teams feststellen. Noch wichtiger: Jedes Teammitglied bekommt ausdrücklich die Autorität und auch die Verpflichtung, das Nichteinhalten einer Vertragsregel offensiv anzusprechen. Integrieren Sie diese Ermächtigung bzw. Verpflichtung als Bestandteil in den Vertrag und verdeutlichen Sie damit, dass das Einhalten der Absprachen von allen gemeinsam verantwortet wird.

In einem Team-Meeting sollte es dann in Zukunft normal sein, wenn eine Teilnehmerin aktiv fragt: „Wir haben uns darauf geeinigt, pünktlich zu sein. Das funktioniert aktuell nicht: Zwei Kolleg:innen waren heute wieder zu spät. Was können wir tun, damit unsere Regeln eingehalten werden? Was ist der Grund für die Schwierigkeiten beim Einhalten unseres Teamvertrags? Haben wir etwas nicht berücksichtigt? Müssen wir den Teamvertrag anpassen oder erweitern?“.

## Mit der Zeit gehen – Teamvertrag regelmäßig anpassen

Überprüfen Sie Ihren Teamvertrag von Zeit zu Zeit. Der Teamvertrag soll ein hilfreiches Regelwerk sein, das die Zusammenarbeit im Team für alle einfacher macht. Jedes Team wächst oder verkleinert sich, es gibt immer wieder Veränderungen. Darauf sollten Sie in Ihrem Teamvertrag reagieren. Sonst wird der Vertrag zu einem unwirksamen Instrument und kann sogar zu Verkrustungen führen, die in Aussagen wie „Das haben wir so vereinbart. Da steht es geschrieben.“ münden. Lassen Sie es nicht dazu kommen. Es ist zum Beispiel ein guter Anlass, die Inhalte Ihres Teamvertrags zu überprüfen, wenn ein neues Teammitglied aufgenommen wird. Setzen Sie sich im Team einen festen Termin, mindestens einmal im Jahr, an dem Sie gemeinsam die Regeln überprüfen und wenn nötig anpassen.

## RESSOURCEN

Leseempfehlungen in Deutsch:

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools für Teams: Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit 5 praktischen Tools; Campus Verlag.

Mastrogiacomo, Stefano (2021): Klare Regeln für Konflikte; in: Harvard Business Manager 10/2021.

Leseempfehlungen in Englisch:

Hogan, Dan (2021): How to Facilitate Team Work Agreements: A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One; Lord & Hogan LLC.

George, Christeen (2009): The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups; Open University Press.

#Teamvertrag

#Regeln

#Konflikt

#Vertrauen

#Sicherheit

# 21 Unbewusste Vorurteile

„Brüllt ein Mann, ist er dynamisch, brüllt eine Frau, ist sie hysterisch.“  
Hildegard Knef



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie möchten eine inklusive Führungskraft werden, wissen aber nicht, wie Sie den Weg erfolgreich gehen können.
- Sie möchten sich davon lösen, nur homogene Teams mit Personen mit ähnlichen Hintergründen und Werten zu bilden.
- Sie möchten ein Team entwickeln, in dem alle Mitglieder ihr Potenzial aktivieren und dadurch wachsen.
- Sie möchten Entscheidungen auf der Grundlage objektiver Prinzipien treffen und ein faires Arbeitsumfeld schaffen, mit dem sich alle Teammitglieder identifizieren.
- Sie möchten verstehen, wie Sie trotz guter Absichten unbewusst die Entwicklung eines leistungsfähigen Teams blockieren können.

## Aus der Praxis

Kristina ist eine reflektierte Unternehmerin, die intensiv in ihre persönliche Entwicklung investiert. Sie ist bestrebt, sich neue Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, verfolgt die Trends in ihrer Branche und erwirbt Berufszertifikate, die ihre Kompetenz belegen. Anfänglich war ihr Führungsstil direktiv, doch mit der Zeit erkannte sie den Wert einer integrativen Führung. Sie begann, intensiv an der Veränderung ihres Führungsstils zu arbeiten. In einer ihrer Weiterbildungen stieß sie auf das Thema der sogenannten „Unbewussten Vorurteile.“ Wenn sie etwas interessiert, engagiert sie sich zu 100 % und lässt sich voll auf ein Thema ein. Sie war neugierig auf das Thema „Unbewusste Vorurteile“ und machte den Impliziten Assoziationstest (IAT), mit dem man seine unbewussten Vorurteile identifizieren kann. Sie war überzeugt, dass ihre Offen-

heit und internationale Erfahrung sie von anderen unterschied. Das Ergebnis zeigte, dass sie Vorurteile gegenüber älteren Erwachsenen hatte. Zunächst war sie über das Ergebnis empört. Sie war kurz davor, die Aussagekraft der Studie in Frage zu stellen. Sie konnte sich jedoch gut genug, um zu wissen, dass sie in für sie entscheidenden Momenten dazu neigte, mit heftigem Widerstand zu reagieren. Deshalb beschloss sie, sich Zeit zu nehmen und ihr Verhalten und ihre Beziehungen zu älteren Menschen zu überprüfen.

Sie nahm ihre beruflichen Beziehungen unter die Lupe. In ihrem Team arbeitete sie mit Menschen der gleichen Generation (40+) zusammen. Neben ihrer Arbeit war sie Universitätsdozentin und Mentorin für junge Unternehmer:innen. Sie arbeitete nicht mit und lernte nicht von älteren Menschen. Es war, als ob ihr Berufsleben mit ihren Altersgenossen endete. Auch ihre Kund:innen waren nicht älter, obwohl ihre Branche dies nicht ausschloss. Zu ihren unmittelbaren Familienangehörigen unterhielt sie gute Beziehungen. Allerdings vermied sie größere Familientreffen, bei denen auch die Familienältesten anwesend waren. Kristina blendete ältere Menschen aus ihrem Leben aus. Sie schämte sich zuzugeben, dass die beginnende Demenz ihres Vaters sie mit Furcht erfüllte; die sich immer häufiger wiederholenden Geschichten ihrer Mutter irritierten sie. Kristina assoziierte das Alter mit einem Mangel an Modernität und dem Ende von Bildung, was ihrem Wertesystem widersprach. Dies nährte auch ihre Angst vor dem Sterben.

Kristina entschied sich, an ihren Vorurteilen zu arbeiten. Sie begann, sich bewusst nach älteren interessanten und erfolgreichen Menschen in ihrer Branche umzusehen und mit ihnen in Kontakt zu treten. Zu ihrer Überraschung gab es wesentlich mehr, als sie erwartet hatte. Sie fand mehrere



Persönlichkeiten, u. a. auch Anbieter von Mentoringkursen und meldete sich bei einem Kurs an.

Während der Veranstaltungen wählte sie mit Neugierde und Offenheit gezielt ältere Menschen, um mit ihnen zu arbeiten, zu üben und sich mit ihnen zu unterhalten. Sie begann, Menschen über 60 Jahre, die sie zuvor gemieden hatte, eine Zusammenarbeit anzubieten. Einige der neuen Bekanntschaften entwickelten sich zu Freundschaften. Sie interessierte sich zunehmend für Literatur und Kinofilme, die von älteren Menschen geschaffen wurden. Sie verfolgte Artikel über Altersdiskriminierung und befasste sich wöchentlich mit ihren Vorurteilen. Nach einem Jahr stellte sie fest, dass sie in ihren Beziehungen zu älteren Menschen nicht mehr ungeduldig und ängstlich war. Sie hat jetzt ein besseres Verständnis für sich selbst; sie hat ihre kognitiven Festlegungen gelockert und ist flexibler und offener geworden. Dennoch hat sie das Gefühl, dass sich ihre Voreingenommen-

heit noch nicht so stark verändert hat, wie sie es gerne hätte. Sie merkt, dass sie in stressigen oder angespannten Situationen in alte Verhaltensmuster zurückfällt. Aber dann sagt sie sich: „Kristina, erinnere dich, halte inne - DENKE - reagiere“. Sie hat gelernt zu akzeptieren, dass die Arbeit mit unbewussten Vorurteilen ein lebenslanger Prozess ist und es keine schnelle, einmalige Lösung gibt.

Sie weiß jedoch auch zu schätzen, wie sehr sich ihr Horizont erweitert hat und wie sehr ihre Beziehungen bereichert wurden. Kristina änderte ihre Überzeugung von der mangelnden Lernbereitschaft älterer Menschen, weil sie eine Reihe von Erkenntnissen gewonnen und Erfahrungen gemacht hat. Heute weiß sie, dass weder Lernorientierung noch Weisheit altersabhängig sind. Auch wenn der Prozess noch nicht abgeschlossen ist, ist ihr Team heute vielfältiger und versteht die Bedürfnisse der Kund:innen aller Generationen.

## Im Überblick

Implizite Vorurteile sind unbewusste Haltungen oder Stereotypen. Auch wenn Sie sich ihrer nicht bewusst sind, steuern sie Ihre Gedanken, Gefühle, Entscheidungen und Verhaltensweisen. Selbst wenn Sie glauben, anderen gegenüber eine neutrale Haltung einzunehmen und sich von objektiven Kriterien leiten zu lassen, kann es sein, dass Sie unbewusst von einer Abneigung oder Bevorzugung gegenüber einer Person oder einer Gruppe von Menschen geleitet werden. Jeder Mensch hat Vorurteile, und jede:r ist für sie anfällig. Sie beruhen auf Vereinfachung und schnellem Denken<sup>1</sup> und können zu Ausgrenzung führen.

Unbewusste Vorurteile können im Widerspruch zu bewussten Überzeugungen stehen. Aufgrund Ihrer Lebenserfahrungen und Ihrer Ausbildung denken Sie vielleicht von sich selbst, dass Sie die Gleichstellung der Geschlechter fördern. Gleichzeitig assoziieren Sie auf einer unbewussten Ebene vielleicht Männer mit Karriere und Frauen mit Haushalt. Dies kann von Ihrer Erziehung und Ihren Familienmodellen herrühren. Dadurch können Sie zum Beispiel bei Vorstellungsgesprächen oder Beförderungen innerhalb Ihres Teams in die Falle kognitiver Fehler und Vereinfachungen tappen. Das Wissen um Vielfalt und Gleichstellung schützt Sie nicht vollständig vor Vorurteilen. Die Arbeit an diesen Themen ist mehr ein langfristiger Prozess als eine einmalige Veränderung.

<sup>1</sup> Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman erklärt ausführlich, wie im menschlichen Denken zwei Systeme zusammen entscheiden: System 1, das schnell, intuitiv und emotional ist, und System 2, das langsamer ist und eher überlegt und logisch arbeitet. Kahneman weist auf die Fallstricke des schnellen Denkens hin, u. a. auf den Einfluss intuitiver Eindrücke auf die Gedanken und den Entscheidungsprozess. Lesen Sie mehr bei: Daniel Kahneman: Schnelles Denken, langsames Denken; siehe Ressourcen.

## Was ist der Unterschied zwischen expliziten und impliziten Vorurteilen?

Explizite Vorurteile beziehen sich auf Ihr bewusstes Glaubenssystem. Implizite Vorurteile sind durch Assoziationen, die sich im Laufe des Lebens ergeben haben, automatisch entstanden. Sie sind das Ergebnis einer Beobachtung, nicht einer Entscheidung. Ausgehend von dem oben genannten Beispiel reicht es aus, dass Sie in einem Umfeld mit beruflich inaktiven Frauen und beruflich aktiven Männern aufgewachsen sind, um eine unbewusste Voreingenommenheit zu entwickeln: „Karriere = männlich“. Dies kann Ihre Entscheidungen gegenüber Ihren männlichen, weiblichen und nichtbinären Teammitgliedern beeinflussen.

## Wie kommt es zu Vorurteilen?

Das Bilden von Vorurteilen wird beeinflusst durch ...

- persönliche Erfahrungen, einschließlich Traumata, die zu Verallgemeinerungen führen. So kann zum Beispiel ein Übergang durch eine Person mit ausländischem Akzent zu Abneigung gegenüber Ausländern führen, während ein Übergang durch eine Person ohne ausländischen Akzent keine ebenso starke, allgemeine Abneigung gegenüber Muttersprachlern hervorrufen muss.
- Nachrichten aus den traditionellen Medien.
- Nachrichten aus den sozialen Medien.
- den persönlichen Hintergrund und den Einfluss von wichtigen Personen aus der Kindheit.
- das Übernehmen von Vorurteilen der Gruppen, denen man angehört.
- kulturelle Einflüsse.

## Welche Bereiche sind von Vorurteilen betroffen?

Das menschliche Gehirn lernt, indem es Assoziationen und Verbindungen zwischen Konzepten herstellt. Dieser Prozess wird



als assoziatives Lernen bezeichnet. Der positive Aspekt ist, dass wir dadurch in der Lage sind, unsere Muttersprache korrekt zu sprechen, auch wenn wir die Grammatikregeln nicht kennen. Das Gehirn selbst erkennt und assoziiert Sprachmuster. Ein negativer Aspekt des assoziativen Lernens ist die Stereotypisierung. Für das Gehirn macht „ein Merkmal eine ganze Person aus“. Die Wahrnehmung eines zentralen, sichtbaren Merkmals löst eine ganze Reihe von positiven oder negativen Assoziationen aus, die auf diese Person projiziert werden.

Vorurteile betreffen häufig ethnische Zugehörigkeit, Behinderungen, Geschlecht, Hautfarbe, Sexualität, Gewicht, Religion, finanziellen Status, Gesundheit, Schönheit, Sprache, Herkunftsland, Wohneigentum, Bildung, Beziehungsstatus, politische Überzeugungen und viele andere Faktoren.

#### Was sind die Folgen unbewusster Vorurteile?

Obwohl unbewusste Vorurteile nicht auf bösem Willen beruhen und nicht beabsichtigt sind, kann das Handeln unter ihrem Einfluss anderen schaden.

Ihre Vorurteile können sehr subtil sein. Sie wirken sich zum Beispiel darauf aus, wie viel Augenkontakt Sie mit der Person, gegen die Sie voreingenommen sind, halten, wie viel Aufmerksamkeit Sie ihr schenken, wie gut Sie aktiv zuhören, wie groß die physische Distanz ist, die Sie zu der Person einhalten, wie Ihr Tonfall ist, welche Sprache Sie verwenden und schließlich wie unterstützend Sie sind. Obwohl die Handlungen subtil sind, kann der Einfluss erheblich sein.

Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie viel Einfluss unbewusste Vorurteile haben können:

Anna ist auf der Suche nach zwei neuen Teammitgliedern. Sie trifft sich mit zwei Kandidaten.

Tim ist Absolvent einer angesehenen Universität. Aus diesem Grund ist Anna der Meinung, dass er talentiert, fleißig und diszipliniert ist und die ihm angebotene Position erfolgreich ausfüllen wird.

Daniel hat seinen Abschluss an einer regionalen Universität gemacht und hat zwei Jahre länger studiert als vorgesehen. Anna ist der Ansicht, dass dies ein Beweis für seine Inkonsequenz, seinen Mangel an Disziplin und Talent ist.

Dennoch stellte sie Tim und Daniel ein.

Objektiv betrachtet hatten die Kandidaten die gleichen Qualifikationen und das gleiche Potenzial. Nach drei Monaten hatte Tim jedoch deutlich bessere Ergebnisse erzielt. Ein entscheidender Faktor war Annas Engagement bei der Einarbeitung beider Personen. Tim erhielt deutlich mehr Aufmerksamkeit, Unterstützung, Ermutigung und Feedback als Daniel. Durch diese unbewussten Handlungen erfüllte sich Annas Prophezeiung. Am Ende sagte sie: „Ich wusste es; ich sollte mehr auf meine Intuition vertrauen“.

Unbewusste Vorurteile wirken sich auch auf strukturelle Ungleichheiten am Arbeitsplatz aus. Sie können dazu führen, dass Beschäftigung, Beförderung, Gehaltserhöhungen, Entwicklungsmöglichkeiten und der Zugang zu Sozialleistungen unbewusst erleichtert oder behindert werden.

## Unbewusste Vorurteile





# #BreakTheBias



## ANLEITUNG

Die Arbeit an der Überwindung unbewusster Vorurteile ist ein langfristiger Prozess. Zuerst geht es darum, unbewusste Vorurteile zu verstehen und zu erkennen, wie sie entstehen, und zu akzeptieren, dass wir von ihnen beeinflusst werden. Im Folgenden arbeiten wir daran, die eigenen Vorurteile zu erkennen. Abschließend ergreifen wir bewusst Maßnahmen, Vorurteile zu ändern und ihre Folgen zu minimieren.

### Können unbewusste Vorurteile verhindert werden?

Sie können diesen automatischen Prozess durch Vorsatz, Aufmerksamkeit und Zeit durchbrechen. Assoziationen, auch voreingenommene, sind nichts anderes als neuronale Verbindungen im Gehirn. Zunächst wird ein schwacher, physischer Kontakt zwischen Neuronen hergestellt. Je mehr Informationen man aufnimmt, die eine bestimmte Assoziation bestätigen, desto stärker wird die neuronale Verbindung. Diese Art zu denken, Informationen zu reproduzieren, wird immer vertrauter. Irgendwann ist die Verbindung zwischen den Neuronen, die eine bestimmte Assoziation bilden, für das Gehirn so einfach und schnell wie eine Autobahn.

Indem Sie innehalten und sich bewusst dafür entscheiden, Erfahrungen zu machen, die Ihren Vorurteilen widersprechen, beginnen

Sie, in Ihrem Gehirn eine alternative Route zu dieser Autobahn und eine neue neuronale Verbindung aufzubauen. Zunächst ist diese Alternative ein ausgetretener Pfad auf einer Wiese, der mit der großen Autobahn konkurriert. Sicherlich ist dieser Pfad eine weniger bequeme Form des Reisens. Positiv ist, dass Sie die automatische Kette der Ereignisse unterbrechen können. Wovon Sie sich jedoch hüten sollten, ist Übermut. Die alte Autobahn in Ihrem Gehirn bleibt bestehen. Sie ist weniger befahren und vernachlässigt, aber sie existiert noch. Überheblichkeit und Unaufmerksamkeit können dazu führen, dass Sie nicht wissen, wann oder wie Sie wieder auf die alten Wege gekommen sind.

### Sieben Schritte zur Arbeit an unbewussten Vorurteilen

#### 1. Legen Sie Ihre Vorurteile offen

Der Harvard Implicit Association Test (IAT) kann Ihnen helfen, Ihre Vorurteile aufzudecken. Dieses Instrument unterstützt Sie, Ihre unbewussten, erlernten Verhaltensmuster zu erkennen.

Eine Führungskraft, die Wert auf Geschlechtergerechtigkeit legt und für geschlechtsspezifische Fragen sensibilisiert ist, kann beispielsweise feststellen, dass sie auf einer unbewussten Ebene Frauen mit zwischen-

menschlichen Fähigkeiten und Männer mit wissenschaftlichen Fähigkeiten assoziiert. Diese Informationen sind beispielsweise hilfreich, wenn es darum geht, Aufgaben in einem Team zu verteilen oder Positionen zu besetzen, die analytisches, mathematisches Denken erfordern. Während des Einstellungsverfahrens könnte sich die Führungskraft fragen: „Bevorzuge ich Bewerber X für eine Stelle, weil die Position analytische Fähigkeiten erfordert und der Kandidat männlich ist?“. Das genaue Gegenteil kann der Fall sein, wenn es darum geht, Frauen für Positionen auszuwählen, die zwischenmenschliche Fähigkeiten erfordern.

Besuchen Sie: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> und legen Sie Ihre Vorurteile offen.

#### 2. Anhalten – Denken – Reagieren

Es liegt in Ihrer Verantwortung, automatische Gedanken und Entscheidungen, die durch Vorurteile beeinträchtigt werden könnten, zu stoppen. Der größte Feind der Neutralität ist die Eile. Lassen Sie sich Zeit, halten Sie inne, prüfen Sie Ihre Entscheidungen auf bekannte Vorurteile. Haben Vorurteile Ihren Entscheidungsprozess verfälscht? Erinnern Sie sich an objektive Kriterien. Sollten Sie zweifeln, besprechen Sie Ihren Ansatz mit jemandem, der nicht in das Thema involviert ist. Das entspricht einem inklusiven Führungsansatz.

#### 3. Entwickeln Sie Empathiefähigkeit

Arbeiten Sie bewusst daran, die Gefühle und Bedürfnisse anderer Menschen wahrzunehmen, insbesondere derer, denen gegenüber Sie negativ eingestellt sind. Versetzen Sie sich in die Situation anderer Personen um zu verstehen, wie die Welt durch deren Brille aussieht. Diese Art der Verbindung mit anderen Menschen ist die stärkste Waffe gegen Vorurteile.

#### 4. Bauen Sie bewusst einen Kreis der Vielfalt

Lernen Sie unterschiedliche Menschen unmittelbar und persönlich kennen. Das macht es schwieriger, zu verallgemeinern und zu stereotypisieren. Machen Sie die folgende Übung um festzustellen, in welchem Umfeld Sie sich bewegen - ist Ihr Umfeld homogen oder vielfältig? Stellen Sie auf der Grundlage Ihrer Überlegungen einen Aktionsplan auf.

### Vertrauenkreis-Übung\*

Listen Sie auf einem Blatt Papier die Namen der sechs Personen auf, denen Sie am meisten vertrauen und die nicht mit Ihnen verwandt sind. Gehen Sie nun jedes der untenstehenden Kriterien durch und markieren Sie neben dem Namen der Personen jede der Eigenschaften, die Sie mit Ihnen teilen:

- Geschlecht
- ethnische Zugehörigkeit
- Alter (innerhalb von etwa zehn Jahren)
- sexuelle Orientierung
- religiöse Überzeugungen
- Nationalität
- Muttersprache
- Bildung / beruflicher Hintergrund

#### Reflexion:

Achten Sie darauf, wie viele Kreuze Sie neben den Namen auf Ihrer Liste haben. Deutet die Anzahl Ihrer Kreuze darauf hin, dass Sie in Ihrem Leben Menschen auswählen, die Ihnen überwiegend ähnlich sind, oder haben Sie in Ihrem Vertrauenkreis eine große Vielfalt? Wie könnte sich dies auf Ihre unbewussten Vorurteile auswirken? Könnte es für Sie von Vorteil sein, eine größere Vielfalt an Perspektiven in Ihrem engen Kreis zu haben?

\* Diese Übung stammt aus: Annie Burdick: Unconscious Bias, Everything You Need To Know About Our Hidden Prejudices; siehe Ressourcen.

## 5. Fördern Sie tiefe persönliche Beziehungen

Vorurteile führen dazu, dass nur eine Eigenschaft die Wahrnehmung der gesamten Person beeinflusst.

Beispiele:

- Sind Sie Afroamerikaner? Sicherlich singen Sie wunderschön und haben ein Gefühl für Rhythmus.
- Sind Sie ein Mann? Heimwerken muss Ihre Stärke sein (und wenn nicht, sind Sie nicht männlich).
- Bist du eine Frau? Die Betreuung Ihrer Kinder ist Ihre Lebensaufgabe (und wenn nicht, haben Sie sie einfach noch nicht entdeckt).
- Bist Du Asiater? Nach Feierabend zu arbeiten ist für Dich normal.

Der Ausweg aus dieser Situation besteht darin, individuelle Beziehungen, Kontakte und Bindungen zu Menschen aufzubauen, gegen die Sie aufgrund bestimmter Merkmale unbewusste Vorurteile haben. Sie besser kennenzulernen, ihre Perspektive zu verstehen, ihnen in verschiedenen Situationen, Zusammenhängen und Lebenslagen zu begegnen, wird Ihnen helfen, sich von eindimensionalen Vorurteilen zu befreien. Sie werden wahrscheinlich erkennen, wie anders diese Menschen sind, und dass Ihre Voreingenommenheit nur ein kognitiver Fehlschluss ist, eine Vereinfachung durch Ihr Gehirn.

## 6. Kultivieren Sie eine Haltung der Neugierde

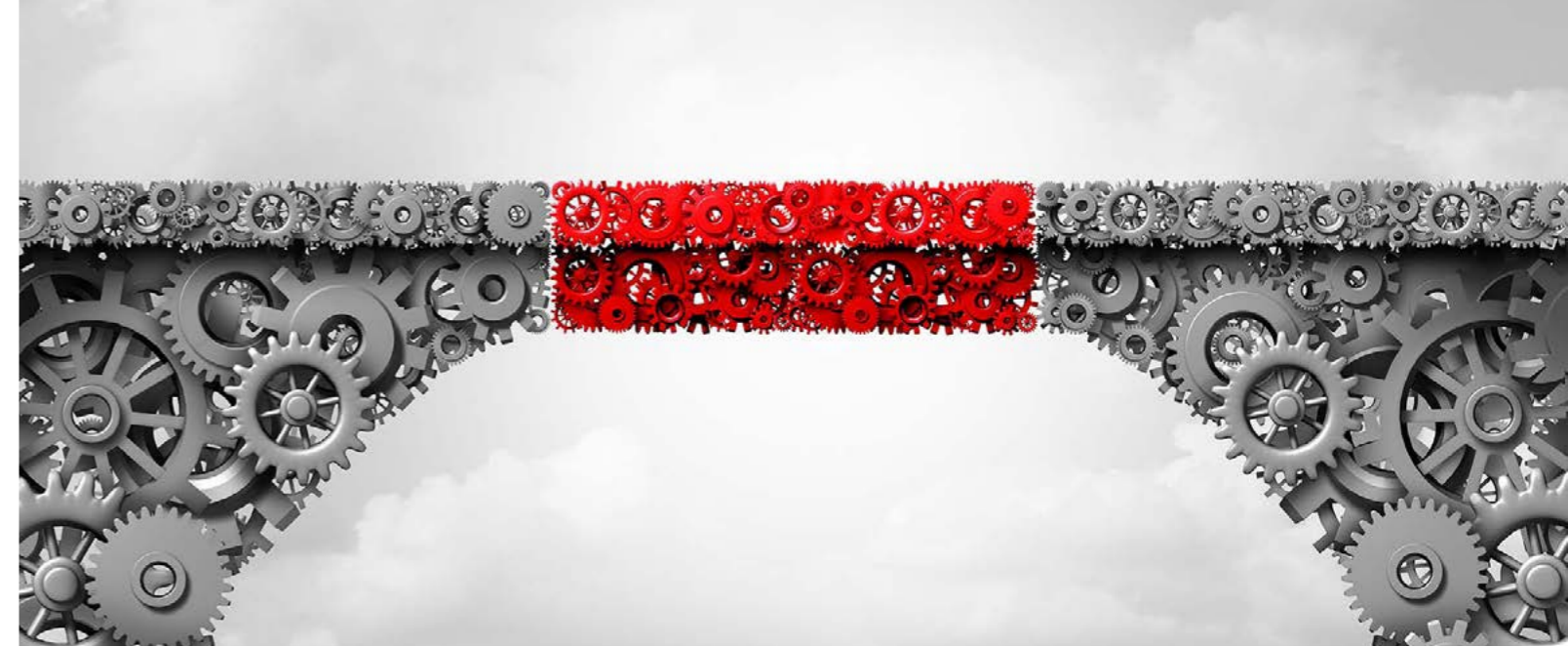
Eine Möglichkeit, an den eigenen Vorurteilen zu arbeiten, besteht darin, die Neugierde zu aktivieren. Dieser Zustand ermöglicht es Ihnen, sich von einer „Ich-weiß-alles-Haltung“ zu lösen. Das Ziel einer neugierigen Haltung ist es, die Perspektive und die Fähigkeiten jeder Person zu verstehen und über die mit Vorurteilen verbundenen Eigenschaften hinauszugehen. Stellen Sie mehr offene Fragen, vor allem solche mit einem neu-

tralen Charakter, die es Ihnen ermöglichen, die Person besser kennenzulernen oder den Kontext der Situation zu verstehen. Halten Sie inne und seien Sie neugierig, wenn Sie bemerken, dass Sie in der Interaktion mit Menschen in eine defensive oder wertende Haltung geraten. Es kann hilfreich sein, laut zu sagen: „Das ist interessant, erzählen Sie mehr darüber“.



## 7. Offenheit für das Lernen

Umlernen und Neulernen ist eine Kernkompetenz einer inklusiven Führungskraft. Sie ist auch hilfreich im Umgang mit Vorurteilen. Nutzen Sie Ihre Offenheit zum Lernen, um Ihre Vorurteile zu überwinden. Lernen Sie bewusst von unterschiedlichen Menschen. Lesen Sie Bücher von Führungskräften unterschiedlichen Geschlechts, Alters und anderer Nationalitäten. Bewegen Sie sich bewusst heraus aus einer Blase der „gleich Denkenden“ und stellen Sie sich den Argumenten der „anders Denkenden“.



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Nach der Lektüre des Textes und dem IAT-Test haben Sie vielleicht immer noch Zweifel an Ihren eigenen Vorurteilen. Anstatt nach Hinweisen für Ihre eigenen Vorurteile zu suchen, sollten Sie die Momente wahrnehmen, in denen sie auftreten. Überlegen Sie, wem Sie in Ihrem Team nicht gerne zuhören. Prüfen Sie anhand der Kriterien, die in der Übung „Vertrauenskreis“ beschrieben wurden:

- Ihre Teammitglieder
- Ihr Führungsteam
- Personen, die kürzlich befördert wurden
- Personen, die kürzlich eingestellt wurden

Überlegen Sie:

- Was haben diese Personen gemeinsam?
- Wer ist auffallend wenig vertreten?

Fragen zur Reflexion:

- Welche Art von Vorurteilen haben Sie?
- Welche Arten von Vorurteilen stellen Sie in Ihrem Team fest? Wie äußern sie sich?
- Wie könnten sich Ihre Vorurteile auf die Beziehungen in Ihrem Team und die Leistungsfähigkeit der Organisation auswirken?
- Welche Entscheidungen treffen Sie, um die Auswirkungen von Vorurteilen auf Leistungen zu reduzieren?

- Welche institutionellen Veränderungen können Sie vornehmen, um die Auswirkungen von Vorurteilen auf Ihre Organisation und Ihre Arbeit zu reduzieren? Beispiele für institutionelle Lösungen sind das Entfernen von Fotos aus Lebensläufen oder das Verschlüsseln von Namen, um die ethnische Zugehörigkeit einer Person zu verbergen.

Als inklusive Führungskraft müssen wir offen für Vielfalt und für unsere Vorurteile sein. In Kapitel 3 „Fünf Entwicklungsbereiche für Führungskräfte im digitalen Zeitalter“ werden die INCLUDE Entwicklungsbereiche „Leader“ und „Menschen“ näher erläutert und mit den Herausforderungen von Führungskräften verknüpft. Tools, die den Bereich „Leader“ abdecken, dienen allgemein der Erweiterung Ihrer Wahrnehmung. Tools, die dem Bereich „Menschen“ zuzuordnen sind, zielen darauf ab, die Einzigartigkeit der Teammitglieder und deren Bedürfnisse wahrzunehmen sowie ihre unterschiedlichen Perspektiven anzuhören. Die Anwendung dieser Methoden wird Sie unterstützen, die Auswirkungen von Vorurteilen in Ihrer Zusammenarbeit zu verringern. Die Tools der INCLUDE Entwicklungsbereiche „Prozesse“ und „Strukturen“ unterstützen Sie, die Auswirkungen von Diskriminierung im Hinblick auf systemische Ausgrenzungen in Ihrer Organisation zu verringern.





## RESSOURCEN

Empfehlungen in Deutsch:

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2015): Vor-Urteile: Wie unser Verhalten unbewusst gesteuert wird und was wir dagegen tun können; dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Baston, René (2020): Implizite Vorurteile. Wie unbewusster Rassismus unser Denken begleitet; J.B. Metzler.

Petersen, Lars-Eric; Six, Bernd (Hrsg.) (2020): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen; Beltz.

Kahneman, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken; Penguin Verlag.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können; Siedler Verlag.

Empfehlungen in Englisch:

Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.

Agarwal, Pragma (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.

Harvard Implicit Association Test (IAT): <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Online Training: Implicit Bias Module Series:  
<https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

#Vorurteile

#unbewusste Vorurteile

#Implizite Vorurteile

#Vielfalt

#Inklusion



# 22 Macht und Autorität inklusiv einsetzen

„Macht ist die Fähigkeit, ein Ziel zu erreichen, Macht ist die Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken, und wir brauchen Macht.“  
Martin Luther King Jr



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie erkennen die Quellen Ihrer Macht und Autorität. Dies unterstützt Sie, Teams inklusiv zu führen.
- Sie unterstützen Ihr Team, Veränderungen in Ihrer Organisation durch eigenes Engagement voranzutreiben.
- Sie schaffen die Voraussetzungen, dass Ihr Team proaktiv und effektiv handelt, um Ziele zu erreichen.
- Sie finden Wege, um Energien und Potenziale in Ihrem Team freizusetzen.
- Sie reagieren auf negative Einstellungen im Team, wie erlernte Machtlosigkeit, Passivität, Widerstand und Vermeiden der Übernahme von Verantwortung.

## Aus der Praxis

Sandra wurde gerade befördert und ist zum ersten Mal Teamleiterin. Sie leitet nun das Team, in dem sie zuvor als Expertin gearbeitet hat. Die Leitung zu übernehmen, war schwierig für sie. Sandra wollte die gute Beziehung zu ihren Kolleg:innen aufrechterhalten, befürchtete aber, dass diese die Beziehung ausnutzen würden, um sie zu Entscheidungen zu drängen, die sie sonst nicht treffen würde. Sie wollte sich als Chefin beweisen, ihre Autorität als effektive Führungskraft ausbauen und ihrem Vorgesetzten zeigen, dass sie fähig war, das Team zu leiten. Macht ist für sie gleichbedeutend mit der Reichweite und Wirksamkeit ihres Einflusses, das bedeutet die Dinge so geschehen zu lassen, wie sie es wollte. Sandra glaubte, dass sie mit der Macht einer Führungskraft die Dinge schneller und in eine bessere Richtung lenken könnte, als es im Team vor ihrer Beförderung der Fall war. Also versammelte sie das Team und vermittelte ihnen in einer Kurzdarstellung ihren Führungsansatz. Zu

Beginn erzählte sie, welche Werte sie als Teamleiterin hat, was sie an der Zusammenarbeit schätzt und welche Verhaltensweisen sie im Team nicht toleriert.

Mit dieser Kurzdarstellung wollte sie den Kolleg:innen Sicherheit vermitteln, indem sie ihre Handlungen als Führungskraft transparent machte und vermittelte, was die Kolleg:innen von ihr erwarten können. Ihre Botschaft löste jedoch Bestürzung aus. Den Kolleg:innen gefiel nicht, dass Sandra ihnen Werte und Regeln aufzwang. Sie sagten, dass sie sie wie Objekte behandelte, und verstanden nicht, warum Sandra sie so auf Abstand hielt. Tag für Tag wurde es schlimmer. Das Team empfand jeden Wunsch von Sandra, mehr über die Aufgaben der Kolleg:innen zu erfahren, als Mikromanagement. Sandra wiederum empfand die Autonomie und das eigenständige Handeln der Teammitglieder als einen Angriff auf ihre Autorität.

Dann kam es eines Tages während einer Teambesprechung zu einer Wende. Während des Meetings leistete das Team erneut Widerstand. Die Teammitglieder erhoben viele Einwände gegen die neue Berichtsmethode, die Sandra vorgeschlagen hatte. Sie sollte ihr bessere Managementinformationen darüber liefern, was die einzelnen Kolleg:innen taten. Sandras innere Stimme dachte: „Diskutiert nicht, macht einfach, was ich sage“. Je mehr Sandra versuchte, die Kolleg:innen von der neuen Form der Berichterstattung zu überzeugen, desto mehr Widerstand leisteten sie.

Sie fasste den Mut, die Diskussion über die Berichte zu beenden und das Team zu fragen, was der Grund für dessen Ablehnung war. Sie erfuhr vom Team, dass die Art und Weise, wie sie es führt, ihnen die Energie raubt, ihnen ihre Wirkungsmöglichkeiten und die Freude an der Arbeit nimmt. Sie wollen im Einklang mit den Werten arbeiten, die sie im Team teilen und nicht nur nach Sandras Werten. Sie sagten, dass sie den dominanten Stil nicht



mochten. Sandra bedankte sich bei ihnen für die Informationen. Das war ein bitteres Feedback für sie. Sie begann jedoch, tiefer über das nachzudenken, was in der Beziehung zu ihrem Team geschehen war. Sie kam zu dem Schluss, dass sie mit der Übernahme ihrer neuen Position begann, die Rolle des Chefs zu spielen, die sie in ihrem Umfeld schon oft beobachtet hatte. Sie erkannte, dass ihre Entscheidungen von Angst getrieben waren. Sie fühlte sich in ihrer neuen Rolle nicht sicher; sie hatte Angst Macht zu verlieren, und glaubte, wenn sie einen Teil ihrer Fähigkeiten an das Team abgäbe, würde sie weniger Macht haben und sich als nutzlos erweisen. Sie setzte Macht mit Kontrolle gleich. Die Kontrolle aufzugeben bedeutete für sie, Macht abzugeben. Und ihrer Meinung nach war das der beste Weg, ihre Position zu verlieren. Diese Erkenntnis war Sandras erster Schritt, ihren Umgang mit Macht neu zu definieren.

Sie ersetzte die Kurzdarstellung ihres Führungsansatzes durch einen Vertrag mit dem Team, der die gemeinsamen Werte und Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigte. Anstatt sich auf die Kontrolle zu konzentrieren, begann sie darüber nachzudenken, wie sie das Team beim Umgang mit Autorität und Macht unterstützen konnte. Sie lernte, wie man Coachingsitzungen durchführt und Ideen aus dem Team während einer Sitzung generiert. Anstatt Argumente zu bekämpfen, nutzte sie Feedback. Sie arbeitete daran, angemessen zu delegieren. Sie lernte, Unbehagen über ungewisse Ergebnisse und fehlende allumfassende Kontrolle zu akzeptieren. Sandra ist jetzt gelassener und weiß, dass sie ständig daran arbeiten muss, ihre Macht nicht zu missbrauchen, denn die Kultur, in der sie aufgewachsen ist, ist genau davon geprägt. In dem Maße, wie sie neue positive Ergebnisse beobachtet, wächst ihre Entschlossenheit, den Kreislauf der Reproduktion von Herrschaft und Machtausübung zu durchbrechen.

## Im Überblick

Macht ist eine treibende Kraft und das Mittel für Wandel und Wachstum. Wird Macht zur Unterdrückung und Beherrschung eingesetzt, werden Menschen ausgegrenzt. Führt Macht zu einer besseren Zusammenarbeit und positiver Veränderung, wirkt sie integrativ. Viele Verantwortliche, die inklusiv führen wollen, fragen sich: „Wie kann ich Macht angemessen nutzen? Wenn ich Entscheidungsgewalt und Kontrolle abgebe, werde ich dann nicht angreifbar und entmachtet mich selbst?“

Dieses Dilemma entsteht durch das begrenzte Denken, dass es in Hinblick auf Macht nur zwei Handlungsoptionen gibt: „Macht über jemanden ausüben“ oder „Macht unterliegen“, beim ersten gewinnt man, bei letzterem verliert man. Diese vereinfachte Handhabung des komplexen Themas Macht führt zu einer einseitigen Entscheidung: Entweder man herrscht und dominiert oder man zieht sich zurück und nutzt seine Macht nicht.

Aber es gibt weitere Möglichkeiten über Macht zu reflektieren und sie zu nutzen, die die zweidimensionale Denkweise von Herrschenden und Beherrschten durchbricht.

Macht kann auf eine inklusive Weise eingesetzt werden, die das Potenzial aller Teammitglieder einbezieht, sowie Kraft und Motivation für Handeln, Gestalten und Wachstum freisetzt. Diese Form von Macht wirkt sich positiv auf Einzelpersonen, Teams und größere Gemeinschaften aus.

### Vier Formen der Macht, die Führungskräfte einsetzen können

„Macht über“ jemanden ausüben basiert auf Dominanz und Ausgrenzung, was zu einer Spaltung der Menschen in Mächtige und Ohnmächtige, in Herrschende und Beherrschte führt. Macht wird den Menschen zugeschrieben. Diese Macht wird durch Angst gesteuert. Die Führungs-

kraft, die diesen Ansatz anwendet, konzentriert sich auf die Kontrolle des Einzelnen.

Die „Macht zu“ der Schaffung eines Raums, in dem sich das Potenzial jedes Einzelnen wirksam entfalten kann, beruht auf der Überzeugung, dass jeder Mensch die Macht hat, etwas zu bewirken bzw. zu verändern. Jeder Mensch hat das Potenzial, sich zu entwickeln und einen Unterschied zu machen. Führungskräfte, die diesen Ansatz verfolgen, streben danach, Raum zu schaffen, in dem sich das Potenzial von Menschen entfalten kann. „Macht zu“ wird als das Potenzial verstanden, das in Einzelpersonen und Teams freigesetzt wird, um ihre Realität zu verändern und Ziele zu erreichen. Im Gegensatz zur „Macht über“ ist „Macht zu“ nicht statisch an eine Position in einer Organisation gebunden.

„Macht mit“-einander ausüben findet unter Gleichberechtigten statt. Die Macht wird geteilt, Zusammenarbeit und Beziehungen stehen im Mittelpunkt. Hier stellt die Führungskraft sicher, dass alle Beteiligten in den Dialog und die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Die „innere Macht“ eines jeden Menschen kommt aus dem Selbstwertgefühl und der Fähigkeit zu handeln. Sie ist es, die Menschen dazu befähigt, an etwas zu glauben und die Kraft zu finden, sich persönlich und das eigene Umfeld zu verändern. Sie ist die Grundlage, aus der „Macht zu“ und „Macht mit“ erwachsen kann.

„Macht zu“, „Macht mit“ und „innere Macht“ sind inklusive Formen von Macht. Sie führen zum Aufbau von Gemeinschaften, zu Empowerment und Wachstum von Menschen und zu Beziehungen. Sie machen Organisationen lebendig, flexibel und dynamisch statt statisch und träge. In diesem Handbuch erfahren Sie, wie Sie inklusive Formen der Macht anwenden können.

## Vier Formen der Macht



Macht über



Macht mit



Macht zu



Innere Macht

## ANLEITUNG

Im Folgenden werden Sie in vier Schritten durch einen Prozess geleitet, mit dessen Hilfe Sie Ihre Erfahrungen mit Macht reflektieren und einen neuen Umgang mit Macht entwickeln können.

### Schritt 1

Überlegen Sie: Was sind Ihrer Meinung nach die Quellen der Macht und Autorität einer Führungskraft? Notieren Sie Ihre Gedanken.

### Schritt 2

Lesen Sie nun die folgende ausführliche Beschreibung der vier Machtformen, die oben kurz skizziert wurden.

#### „Macht über“

Diese Form der Macht wird mit der Kontrolle von Ressourcen und Entscheidungsbefugnis gleichgesetzt. „Macht über“ basiert auf einer Dynamik der Dominanz und Unterordnung. In Organisationen sind die Menschen eingeteilt in diejenigen, die Macht haben, und diejenigen, die sich ihr unterordnen - die Mächtigen und die Machtlosen. Die Ersteren ergreifen Maßnahmen, die die Letzteren beeinflussen. Dies ist eine Einbahnstraße. Die erste Gruppe hat Privilegien und die Bedürfnisse der zweiten Gruppe sind zweitrangig. Macht ist bei „Macht über“ eine begrenzte Ressource. Es ist wie beim Teilen eines Kuchens: Wenn jemand ein größeres Stück bekommt, bekommen andere ein kleineres Stück. Menschen werden überwiegend instrumentalisiert; sie sind „Ressourcen“. Das Wichtigste ist, die Ziele zu erreichen; die Mittel und der Stil sind zweitrangig. Führungskräfte und Organisationen, die Macht auf diese Weise verstehen, streben danach, dass Macht statisch und hierarchisch ist - sie wird Positionen in Organisationsstrukturen zugewiesen. Bei dieser Definition von Macht muss viel Energie auf ihre Erhaltung aufgewendet

werden. Denn Macht ist nicht statisch, Machtbeziehungen sind dynamisch und Ausdruck von ungleichen Beziehungen, in denen die Beteiligten tendenziell danach streben, mehr Macht zu erlangen und sie dann zu verteidigen. Macht zu erlangen bedeutet, dass man sie einer anderen Person weggenommen hat. Jemand gewinnt, jemand anderes verliert. Jemand hat Einfluss gewonnen, jemand hat ihn verloren – ein Nullsummenspiel. „Macht über“ wird durch Angst gesteuert. In Situationen, in denen man versagt, muss man einen Sündenbock finden, der die Schuld auf sich nimmt. Das liegt daran, dass Versagen eine Bedrohung für den Machterhalt darstellt.

#### „Macht über“ drückt sich in Überzeugungen wie diesen aus:

- Wenn meine Mitarbeiter:innen zu selbstständig werden, habe ich nichts mehr zu tun.
- Wenn meine Mitarbeiter:innen sich stark entwickeln, könnten sie mich ersetzen.
- Wenn ich aufhöre, alles sorgfältig zu kontrollieren, verliere ich meine Macht.
- Ich muss vorsichtig / aufmerksam sein, um meine Macht vor den Anfechtungen der Menschen um mich herum zu schützen.
- Wenn die Menschen um mich herum einflussreicher werden, beunruhigt mich das, denn es bedeutet, dass es auf meine Kosten geht.
- Beziehungen und Ansehen sind wichtig, aber am Ende zählen die Ergebnisse.
- Manchmal gibt es keinen anderen Weg als etwas mit Gewalt durchzusetzen.

Die Ausdrucksformen dieser Macht sind Dominanz, Kontrolle, Motivation durch Angst, Missbrauch, Korruption, Manipulation, Diskriminierung, Zwang und Nötigung.



#### Beispiele für Quellen der Macht und Autorität von Führungskräften für „Macht über“:

- Geld / Budget
- Kontrolle der Ressourcen
- Geheimhaltung von Informationen
- Eine hohe Position in einer hierarchischen Struktur
- Fokussieren auf Entscheidungsprozesse („der Flaschenhals sein“)
- Einsatz von Gewalt
- Management durch Angst

Das Ziel einer inklusiven Führungspersönlichkeit ist es, „Macht mit“, „Macht zu“ und „innere Macht“ zu entwickeln und „Macht über“ aufzugeben. Das Ziel ist nicht, andere zu dominieren, sondern ihre Handlungsfähigkeit zu aktivieren und Bedingungen zu schaffen, dass Menschen, Teams, Organisationen und Gemeinschaften ihr vorhandenes Potenzial zu Tage bringen.

#### „Macht zu“

Dieser Ansatz beruht auf der Überzeugung, dass jeder Mensch die Macht hat, etwas zu bewirken. Jeder Mensch hat das Potenzial, sich zu entwickeln und einen Unterschied zu machen. Führungskräfte, die diesen Ansatz verfolgen, streben danach, Raum zu schaffen, in dem sich das Potenzial von Menschen entfalten kann. „Macht zu“ wird als das Potenzial verstanden, das in Einzelpersonen und Teams freigesetzt wird, um ihre Realität zu verändern und Ziele zu erreichen. Macht wird hier als fließende Energie verstanden, die sich in Menschen und Teams ansammelt, und nicht als statisch an eine Position in einer Organisation gebundene Macht.

Führungskräfte, die „Macht zu“ nutzen, konzentrieren sich auf drei Prozesse. Zunächst fordern sie ihr Team auf, eine positive Vision des Wandels zu entwickeln – eine Vision, die zu einer besseren Zukunft führt. Der zweite Schritt ist das Schaffen neuer Möglichkeiten, um die Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Im dritten Schritt wird über Potenziale



gesprächen, um diese ans Licht zu bringen und zu entwickeln. Diese Führungskräfte setzen die entscheidende Kraft innerhalb einer Organisation frei, die zu Wachstum, Vertrauen und Erfolg führt.

Während Führungskräfte, die sich auf die „Macht über“ konzentrieren, die Initiative und Energie der Menschen als bedrohlich ansehen, glauben Führungskräfte, die „Macht zu“ nutzen, an das einzigartige Potenzial der Menschen, ihr Leben, ihre Organisation und die Welt zu gestalten. Sie betrachten die persönliche Energie und Motivation der Menschen als Verbündete und nicht als Feinde. Diese Führungskräfte wissen, dass sie durch die Förderung des „Power-to-Potenzials“ in den Menschen den Raum für gegenseitige Unterstützung, Zusammenarbeit und Zielerreichung schaffen. Führungskräfte, die „Macht zu“ entwickeln möchten, können die folgenden Maßnahmen ergreifen: Erkunden der Interessen und Richtungen, in die sich die Teammitglieder entwickeln möchten, Unterstützen der Kolleg:innen beim Entdecken ihrer Stärken und beim Freisetzen ihres Potenzials, Unterstützen beim Erreichen ihrer Ziele durch Feedback.

#### „Macht zu“ drückt sich in Überzeugungen wie diesen aus:

- Menschen sind von Natur aus motiviert, Ziele zu erreichen, die für sie wichtig sind.
- Jede:r hat die Kraft, etwas zu erreichen.
- Die Menschen haben ein Potenzial in sich, das sie durch den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse oder durch die Gewinnung von Selbsterkenntnis vermehren können.
- Engagement von unten nach oben ist wünschenswert, nicht bedrohlich.

#### Beispiele für Quellen der Macht und Autorität von Führungskräften für „Macht zu“:

- Potenzial freisetzen
- Menschen fördern
- Mobilisierung
- Glaube an das Potenzial von Menschen
- Commitment

#### „Macht mit“

„Macht mit“ ist die Macht, die sich aus kollektivem Handeln ergibt, die Fähigkeit, Interessengruppen einzubinden und Gemeinschaften für das Gemeinwohl zu mobilisieren. Eine solche Macht ist nur möglich, wenn sie geteilt wird und die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. „Macht mit“ erwächst aus Zusammenarbeit und Beziehungen. Sie basiert auf Respekt, gegenseitiger Unterstützung, Solidarität und gemeinsamer Entscheidungsfindung. Alle Beteiligten sind gleichberechtigt. Dominanz und Kontrolle werden durch das Schaffen von Bedingungen für kollektives Handeln und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ersetzt.

Bei „Macht mit“ ist es wichtig, Prozesse zu schaffen, die Vielfalt und Meinungsverschiedenheiten Rechnung tragen, und nach Gemeinsamkeiten zu suchen, zum Beispiel die gemeinsamen Werte und Visionen. Die Maßnahmen, die Führungskräfte ergreifen können, konzentrieren sich auf den Dialog, das Eingehen auf die Bedürfnisse der Beteiligten und den Aufbau von Teams, die auf Vielfalt basieren, zum Beispiel auf verschiedenen Herkunftsgruppen, Vielfalt von Kompetenzen sowie Denk- und Arbeitsstilen. Führungspersönlichkeiten, die „Macht mit“ nutzen, um Bündnisse für den gewünschten Wandel zu schließen, sind gute Verhandlungspartner.

#### „Macht mit“ drückt sich in Überzeugungen wie diesen aus:

- Vielfalt ist eine Stärke.
- Es ist wertvoll, die Welt in eine Richtung zu verändern, die für alle besser funktioniert.
- Macht ist eine unendliche Ressource. Wenn man aufhört, sie zu monopolisieren, und beginnt, sie zu teilen, folgt daraus mehr Energie und Motivation zum Handeln.
- Nachhaltiger Wandel erfordert die Einbindung aller Beteiligten.
- Auch wenn man sich über bestimmte Lösungsvorschläge nicht einig ist, ist der



Dialog wertvoll, und es gibt Lösungen (die vielleicht noch entdeckt werden müssen), die es uns ermöglichen, die Bedürfnisse aller Beteiligten besser zu berücksichtigen.

- Die Berücksichtigung der Bedürfnisse von allen und der Respekt für alle Parteien führt dazu, dass sich mehr Menschen für den Wandel engagieren. Der Wandel wird durch die Energie aller bewirkt, nicht durch Dominanz.
- Eine Minderheit kann die Mehrheit beeinflussen, wenn sie mit einer Stimme spricht.

#### Beispiele für Quellen der Macht und Autorität von Führungskräften für „Macht mit“:

- Solidarität
- Teilen
- Vielfalt
- Einbeziehen
- Dialog
- Vernetzung
- Gefühl der Zugehörigkeit
- Commitment

#### „Innere Macht“

Die Macht, die jede Person in sich trägt, hängt mit ihrem Selbstwertgefühl zusammen. Diese „innere Macht“ oder auch innere Stärke beruht auf der Akzeptanz der eigenen Andersartigkeit und dem Respekt vor der Vielfalt und Besonderheit der anderen. Die „innere Macht“ gibt Kraft und Hoffnung und ermöglicht es, widerstandsfähig zu sein und sich von Misserfolgen zu erholen. Ein wichtiger Aspekt der inneren Stärke ist die Selbsterkenntnis und das kritische Denken, das es ermöglicht, Annahmen, die von außen an uns herangetragen oder auferlegt werden, ständig zu überprüfen und in Frage zu stellen.

Durch die Entwicklung „innerer Macht“ spüren die Menschen ihre Kompetenzen und Handlungsspielräume. „Innere Macht“ ist die Grundlage, auf der „Macht zu“ und „Macht mit“ wachsen kann. Sie fördert das Vertrauen, dass die Realität in die gewünschte Richtung gestaltet werden kann. Kreativität, künstlerische Tätigkeit und Spiritualität sind Mittel, um die „innere Macht“ der Menschen zu stärken.



Führungskräfte, die diese Macht nutzen, konzentrieren sich zunächst darauf, an ihren Ressourcen und ihrer Kraft zu arbeiten, u. a. an ihrem körperlichen Wohlbefinden, dem Umgang mit Emotionen und geistigen Fähigkeiten sowie der Entwicklung von Selbstbewusstsein und Spiritualität (verstanden als Werte, höheres Selbst, transzendierendes Selbst). Sie gehen mit ihrer Einstellung zu anderen in Resonanz und helfen den Menschen, Selbstwertgefühl zu entwickeln und die schöpferischen Kräfte zu aktivieren, die jedem Menschen innewohnen. Das wichtigste Instrument einer Führungskraft, die aus der inneren Kraft schöpft, ist die Entwicklung des eigenen Selbstbewusstseins und das des Teams.

#### „Innere Macht“ drückt sich in Überzeugungen wie diesen aus:

- Die Würde eines jeden Menschen ist der wichtigste Wert.
- Jeder Mensch hat eine schöpferische Kraft in sich.
- Das Gewinnen von Selbsterkenntnis ist ein entscheidender Weg, um zu wachsen.
- Ausgeprägtes Selbstwertgefühl der Teammitglieder ist eine Stärke und keine Bedrohung.
- Menschen können sich selbst heilen und sich von schwierigen Erfahrungen und Misserfolgen erholen.

#### Beispiele für Quellen der Macht und Autorität von Führungskräften für „innere Macht“:

- Würde
- Lebenseinstellung „Ich bin OK“
- Mut
- Widerstandsfähigkeit
- Selbsterkenntnis
- Positive Erfahrungen und Fähigkeiten, aus Fehlern zu lernen
- Handlungsfähigkeit

### Schritt 3

Nehmen Sie jetzt Ihre Notizen mit den Quellen der Macht und Autorität von Führungskräften, die Sie sich im ersten Schritt gemacht haben.

- Zu welchen Formen der Macht passen die von Ihnen aufgeführten Machtquellen am besten?
- Welcher der vier Ansätze kommt Ihrem Verständnis von Macht am nächsten?

#### Reflektieren Sie über Ihren Umgang mit Macht

- Wo und wann fühlen Sie sich selbst mächtig?
- Wo und wann halten Sie sich für machtlos?
- Welche Form/en von Macht setzen Sie in Ihrer Führungspraxis ein?
- Welche Form/en der Macht möchten Sie in Ihrer Praxis fördern?

### Schritt 4

Nehmen Sie das Ergebnis aus Schritt 3: „Welche Form/en der Macht möchten Sie in Ihrer Praxis fördern?“ und entwickeln Sie sich in Richtung von „Macht mit“, „Macht zu“ oder „innerer Macht“ weiter – je nachdem, wo Sie Ihren Schwerpunkt setzen möchten.

Sie können jeden Tag üben. Nutzen Sie dabei Ihre Erfahrungen und Ihr bisheriges Wissen. Konzentrieren Sie sich dabei insbesondere auf neue Aktivitäten und solche, die Sie aufgeben wollen. Die Tools in diesem Handbuch unterstützen Sie, die notwendigen Kompetenzen, Strukturen und Prozesse zu entwickeln.

Wenn Sie sich mit Ihrer „inneren Macht“ beschäftigen möchten, empfehlen wir Ihnen u. a. die Tools OK-Positionen, Drama-Dreieck, Innere Antreiber, Unbewusste Vorurteile und die NAIKAN-Methode.

Möchten Sie sich mit „Macht zu“ auseinandersetzen, können Sie u. a. mit den Tools Fuckup Nights, Feedback geben und annehmen, Führungskraft als Coach, Inklusive Kommunikation, Delegation Board,

Drama-Dreieck, Golden Circle und Kollegiale Beratung arbeiten.

Wenn Sie „Macht mit“ entwickeln möchten, praktizieren Sie u. a. die Methoden Beta-Codex, Zellstrukturdesign, Open Space für Organisationen, Konsent-Moderation, Konsultativer Einzelentscheid, Team Canvas, Scrum, Inklusive Kommunikation, Interkulturelle Kompetenzen und Teamvertrag.





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Menschen, die sich für inklusives Führen interessieren, ist klar, dass „Macht über“ nicht der Weg ist, einen inklusiven Führungsstil zu entwickeln oder weiterzuentwickeln. Einem häufigen Irrtum, dem sie erliegen, ist die Annahme, dass es nur die zwei Handlungsoptionen gibt: „Macht über jemanden ausüben“ oder der „Macht anderer unterliegen“. Dieses Denkmuster wurde zu Beginn dieser Toolbeschreibung im Überblick thematisiert. Wer als Führungskraft Macht nicht breiter definiert, verzichtet auf einen großen Teil der tatsächlich existierenden Handlungsmöglichkeiten. Wer nur „Macht über“ praktiziert, nimmt einem Team Sicherheit und bewusst in Kauf, dass sich Teammitglieder allein gelassen fühlen.

Indem Führungskräfte inklusive Formen der Macht, wie hier beschrieben, nutzen, ändern sie die Möglichkeiten ihrer Einflussnahme. Ohne „innere Macht“ aufzubauen, ist es jedoch nicht leicht, diesen Weg authentisch und erfolgreich zu gehen. Eine erste und wichtige Aufgabe für Führungskräfte besteht darin, an ihrem Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl zu arbeiten. Denn „innere Macht“ ist die Grundlage für die „Macht zu“

und die „Macht mit“.

Die Art und Weise, wie Macht ausgeübt wird, ist von den Erfahrungen der Vergangenheit geprägt. Durch persönliche Erfahrung und Beobachtung lernen Führungskräfte, was Macht ist, wie sie zum Ausdruck kommt und wie sie eingesetzt wird. Führungskräfte, die ihr Verständnis von Macht in eine inklusivere Richtung verändern wollen, müssen sich der Muster bewusst sein, die sie in sich tragen und die sie nicht reproduzieren wollen, um die generationsübergreifende Reproduktion eines veralteten Machtverständnisses zu durchbrechen.

### Fragen zur Reflexion:

- Welche Formen von Macht haben Sie in Ihrer Jugend erlebt? Schreiben Sie Beispiele auf.
- Welche Formen von Macht erleben Sie derzeit?
- Wie haben Ihre früheren und heutigen Erfahrungen Ihr Verständnis von Macht geprägt?
- Welche Muster möchten Sie durchbrechen?

## RESSOURCEN

Die Unterscheidung zwischen „Macht über“ und „Macht mit“ stammt von der Sozialwissenschaftlerin und Unternehmensberaterin Mary Parker Follett, die von 1868 bis 1933 gelebt hat.

Leseempfehlungen in Englisch:

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace; kostenfreier Download hier: <https://bit.ly/3g6NNub>

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust; kostenfreier Download hier: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>

VeneKlasen, Lisa; Miller (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing; kostenfreier Download hier: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>

Internet: Understanding power for social change: <https://www.powercube.net/>

#Macht

#Power

#Autorität

#Empowerment

## 23 Delegation Board

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“  
Theodore Roosevelt



### Nutzen

#### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie unterstützen die Entwicklung eines sich selbst organisierenden Teams.
- Sie delegieren Verantwortung, so dass Sie Ihr Team nicht überfordern, und gleichzeitig achten Sie darauf, Ihren Teammitgliedern nicht zu wenig herausfordernde, motivierende Aufgaben zu stellen.
- Sie ermöglichen es Ihren Mitarbeiter:innen, im Hinblick auf das Thema Selbstorganisation in einem für alle Beteiligten angemessenen Tempo zu wachsen.
- Sie fördern in Ihrem Team autonomes und eigenverantwortliches Handeln.
- Sie möchten, dass es bei Misserfolgen oder Herausforderungen keine Schuldzuweisungen oder Ausreden gibt.

### Aus der Praxis

Victor hat vor kurzem an einer Fortbildung zum Thema „Umgang mit Verantwortung“ teilgenommen. Die Trainerin bat die Teilnehmer:innen in einer Übung, Paare zu bilden. Sie verteilte an jedes Paar zwei längere Mikadostäbe und forderte sie auf, sich gegenüber aufzustellen, die Stäbe jeweils mit dem Zeigefinger der rechten und linken Hand zu berühren, so dass die zwei Personen gemeinsam die Stäbe parallel zwischen sich in der Luft balancieren konnten, und sich im Raum hin und her zu bewegen.

Die Paare bestimmten unter sich eine Person A und eine Person B. In der ersten Runde war es die Aufgabe von Person A, die Verantwortung für das Balancieren der Stäbe zu übernehmen. In der zweiten Runde übernahm Person B die Verantwortung. In der dritten Runde teilten sich beide Personen die Verantwortung.

Für Victor war es eine neue Erfahrung zu erleben, wie es sich anfühlt, wenn er Verantwortung teilt oder abgibt. Es war anders, als er es als Führungskraft gewohnt ist, aber es hat funktioniert. Eine besondere Erkenntnis für ihn war, dass er in der dritten Runde, in der sie die Verantwortung teilten, weniger Anstrengung, mehr Freude und ein positiveres Gefühl erlebte.

Victor übertrug die Erkenntnisse, die er aus der Übung gewonnen hatte, auf seine Arbeit. Ihm wurde klar, dass er bisher in seinem Team allein die Verantwortung für „die Stäbe“ übernommen hat. Er war bisher überzeugt, dass es an seinen Anstrengungen liegt, dass sein Team die Teamziele erreicht. Die neue Erkenntnis war für Victor sehr wertvoll. Er möchte einen Weg finden, mit seinem Team mehr Verantwortung zu teilen. Die Trainerin stellte u. a. das Tool Delegation Board vor, das Victor jetzt in der Praxis ausprobieren möchte.

Bei der Einarbeitung in die Funktionsweise des Delegation Boards stellte Victor fest, dass er sein Team bisher auf eine sehr direkte Weise geführt hat. Er „verkauft“ die meisten Aufgaben an sein Team, nachdem er allein entschieden hat, wie diese Aufgaben zu erledigen sind. Sein Team reagiert darauf nicht selten mit offenem, häufiger jedoch mit „verstecktem“ Widerstand. Das Ergebnis seiner Reflexion über sein bisheriges Führungsverhalten war für Victor schmerzhaft. Ihm wurde klar, dass er bisher davon ausgegangen war, dass seine Teammitglieder Angst davor haben, Verantwortung zu übernehmen. Tatsächlich musste er sich jetzt eingestehen, dass er vor allem Angst hatte, die Kontrolle zu verlieren.

Victor führte ein Team-Meeting durch, bei dem seine Teammitglieder mit Hilfe von Delegation Board-Karten Feedback geben konnten, wie ihrer Meinung nach die verschiedenen Aufgaben im Team verteilt



werden sollten. Es gelang Victor und seinem Team, ca. 40 Prozent der Aufgaben so neu zu verteilen, dass das Team bzw. einzelne Teammitglieder ab sofort voll für diese Aufgaben verantwortlich waren. Das führte zu einer merklichen Arbeitsentlastung für Victor.

Damit stand Victor vor einer neuen Herausforderung. Was sollte er mit der neu gewonnenen Zeit anfangen - jetzt, wo sein Team mehr Verantwortung übernimmt? Er befürchtete manchmal sogar, nutzlos zu sein. Victor entschied sich, mit einem Coach zu arbeiten, um seine Rolle neu zu definieren. Zuerst musste er sich intensiv mit seinen Befürchtungen auseinandersetzen, dass einige Teammitglieder vielleicht nicht ausreichend kompetent waren, um die Verantwortung für ihre neuen Aufgaben zu übernehmen. Er lernte durch die Reflexion mit seinem Coach, dass seine Teammitglieder die vereinbarten Ziele ggf. nicht in der Art und Weise erreichen werden, wie er es getan hätte, dass es aber oft mehrere akzeptable Möglichkeiten gibt. Gleichzeitig stellte er fest, dass das Verantwortungsbewusstsein aller Teammitglieder gewachsen ist, nachdem er aufgehört hatte, Mikromanagement zu betreiben und stattdessen mehr Autonomie zulassen konnte.

### Im Überblick

Häufig kommt es zwischen Führungskräften und Teammitgliedern zu Missverständnissen bzw. Konflikten, weil nicht eindeutig geregelt ist, in welchen Situationen welches Maß an Entscheidungsfreiheit, Vorgaben, Abstimmung bzw. Konsens vorhanden oder notwendig ist.

Wenn Sie möchten, dass Ihr Team mehr Verantwortung übernimmt, sollten Sie die Verantwortung für Entscheidungen und das Erreichen von Zielen für alle nachvollziehbar delegieren. Ihre Teammitglieder treffen Entscheidungen dann bis zu einem

zuvor festgelegten Grad selbst und dürfen eigene Fehler machen.

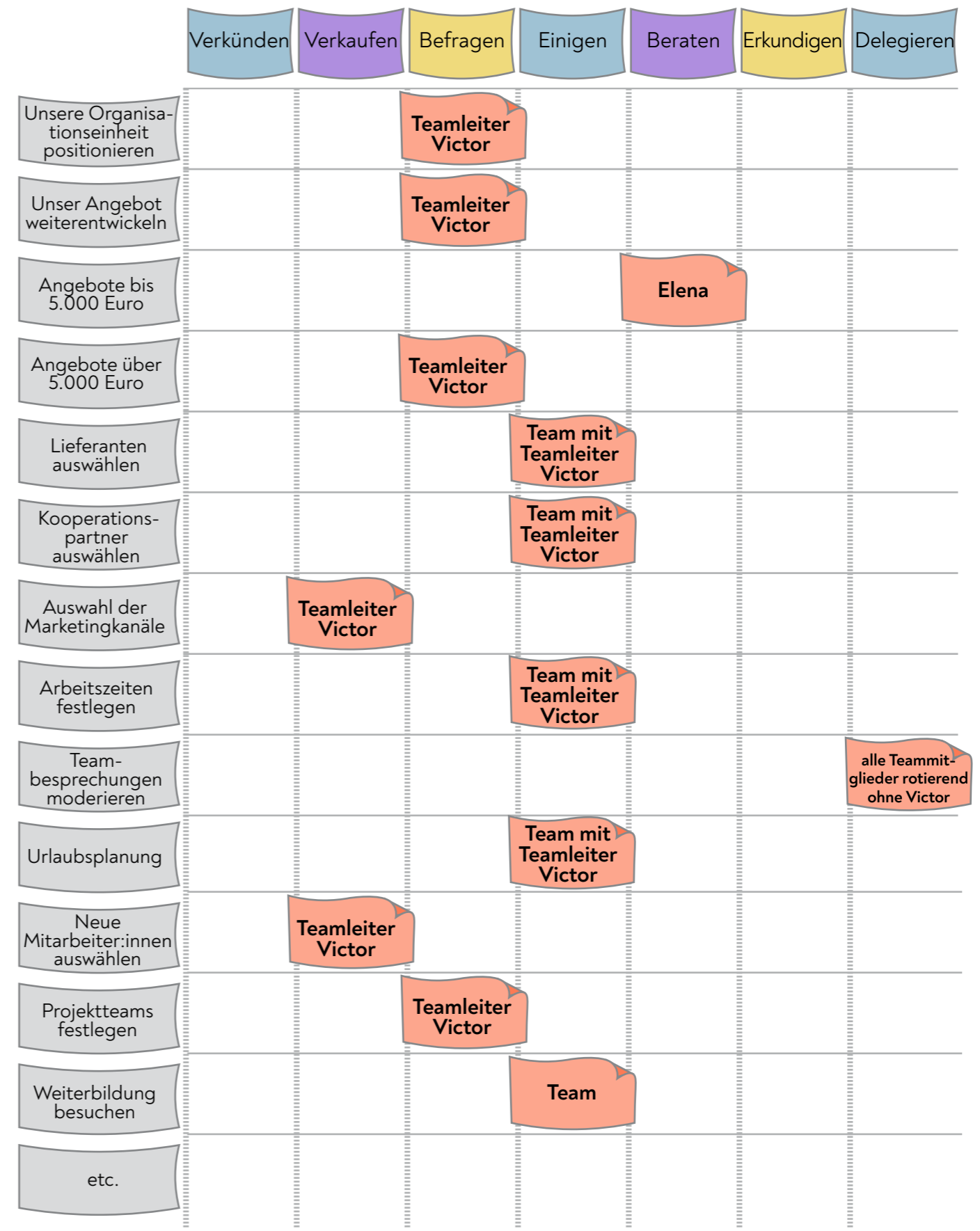
Delegation im Sinne des Delegation Boards bedeutet nicht, anderen Aufgaben und Ziele zu übertragen und sie danach zu kontrollieren. Dieses Vorgehen ist charakteristisch für klassisches Top-down-Management. Delegieren von Verantwortung im Sinne des Delegation Boards bedeutet, die Verantwortung für das Ergebnis zu übertragen und Mitarbeiter:innen zu eigenverantwortlichem Handeln zu ermutigen. Dieses Ziel können Sie erreichen, wenn Sie gemeinsam mit dem Team die Delegationsstufen festlegen.

Zuerst erfolgt die Entscheidung, in welchem Umfang Verantwortung übernommen wird. Delegieren bedeutet nicht ganz oder gar nicht, also entweder man kontrolliert oder man delegiert vollständig. Sie können abgestuft delegieren. Durch die Wahl des zu den Personen und der Situation passenden Delegationsniveaus erhöhen Sie das Engagement des Teams, fördern sein Wachstum und setzen Ressourcen frei - für Sie selbst und für Ihre Teammitglieder.

Das Delegation Board ermöglicht es Ihnen, eine angemessene Delegationsstufe zu bestimmen, wobei sowohl die Kompetenz und Reife der Führungskraft als auch der Teammitglieder sowie die Komplexität der Aufgaben und des Geschäftsumfelds berücksichtigt werden.

Mit dem Delegation Board können Sie die Delegation von Aufgaben für alle nachvollziehbar visualisieren. Sie unterscheiden dabei sieben Delegationsstufen. Von der direktiven Anweisung bis zum höchsten Grad der Abgabe der Kontrolle, bei der eine Führungskraft gar nicht mehr beteiligt ist. Je näher Ihr Team sich dieser siebten Stufe nähert, desto weiter ist es auf dem Weg zu einem sich tatsächlich selbstorganisierenden Team.

## Delegation Board





## ANLEITUNG

### Die sieben Delegationsstufen

Zwischen gänzlicher Kontrolle und grenzenlosem Vertrauen gibt es Zwischenstufen. Beim Delegation Board wird zwischen sieben Delegationsstufen unterschieden. Diese Stufen helfen Führungskräften, die Schwierigkeiten haben Kontrolle abzugeben, den Prozess des „Loslassens“ zu strukturieren. Gleichzeitig können Teammitglieder, die bisher keine oder nur wenig Verantwortung tragen mussten bzw. wollten, dazu bewegt werden, mehr für das gesamte Team zu leisten.

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>1. Verkünden</b> | Sie treffen die Entscheidung und teilen sie Ihrem Team mit. Eine Diskussion ist nicht gewünscht bzw. notwendig. Ggf. erläutern Sie als Führungskraft die Gründe für Ihre Entscheidung. |
| <b>2. Verkaufen</b> | Sie treffen die Entscheidung, versuchen aber, Ihr Team von der Richtigkeit Ihrer Wahl zu überzeugen.   |
| <b>3. Befragen</b>  | Sie holen die Meinung Ihres Teams ein und berücksichtigen diese, bevor Sie eine Entscheidung treffen.  |
| <b>4. Einigen</b>   | Sie diskutieren die Entscheidungssituation mit allen Beteiligten und kommen zu einem gemeinsamen Konsens. Ihre Stimme zählt genauso viel wie die der anderen.                          |

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <b>5. Beraten</b>    | Die Person(en), der oder denen die Entscheidungsgewalt übertragen wird, fragen Sie als Führungskraft nach ihrer Meinung. Danach entscheiden sie jedoch eigenverantwortlich.   |
| <b>6. Erkundigen</b> | Sie überlassen die Entscheidung einer oder mehreren Personen bzw. Ihrem gesamten Team. Sie erkundigen sich dann lediglich nach den Gründen für die Entscheidung bzw. bitten die Entscheidungsträger, Sie zu überzeugen. |
| <b>7. Deligieren</b> | Sie überlassen Ihrem Team oder den befugten Personen die Entscheidung. An den Details der Entscheidungsfindung sind Sie nicht interessiert und Sie wollen nicht informiert werden.                                      |

Bei den Stufen 1 bis 3 liegt die Entscheidungsverantwortung bei der Führungskraft, bei Stufe 4 sind alle gleichberechtigt an einer Entscheidung beteiligt und bei den Stufen 5 bis 7 übernehmen das Team bzw. einzelne Teammitglieder die Entscheidungskompetenz. Auf dem Delegation Board kann man visuell gut erkennen, inwieweit die Entscheidungsverantwortung von rechts von der Führungskraft weg nach links zum Team bzw. zu dessen Mitgliedern wandert.

### Wie setzen Sie das Delegation Board ein?

Beantworten Sie zuerst die folgende Frage: Warum wollen Sie das Delegation Board nutzen? Es gibt verschiedene sinnvolle Einsatzmöglichkeiten. Meist kommen mehrere der folgenden Aspekte zusammen.

- Sie möchten die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Teammitgliedern, an die Aufgaben delegiert werden, klar definieren.
- Sie möchten Verantwortlichkeiten innerhalb Ihres Teams neu festlegen.
- Sie möchten die Grenzen der Verantwortung für einzelne Teammitglieder bestimmen.
- Sie sind sich nicht sicher, inwieweit Ihr Team bzw. einzelne Teammitglieder in der Lage und gewillt sind, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen. Sie benötigen daher ein flexibles und leicht anpassbares Instrument.
- Sie möchten sich selbst und / oder einige Ihrer Teammitglieder entlasten.

Erstellen Sie eine Liste mit den Entscheidungssituationen und Aufgaben, für die Sie die Verantwortung mit Hilfe des Delegation Boards gemeinsam mit Ihrem Team festlegen möchten (linke Spalte). Bitte beachten Sie: In der hier dargestellten Form haben Sie als Führungskraft die alleinige Entscheidungsgewalt, welche Entscheidungssituationen und Aufgaben mit dem Delegation Board geregelt werden sollen und welche nicht. Sie können jedoch auch entscheiden, die einzelnen Entscheidungssituationen und Aufgaben zusammen mit Ihren Teammitgliedern festzulegen. Das bietet sich insbesondere bei Teams an, die bereits eine gewisse Reife und Erfahrung im Bereich Selbstorganisation haben.

Halten Sie bei jeder einzelnen Entscheidungssituation oder Aufgabe schriftlich fest, was genau entschieden werden soll. So ist für alle Beteiligten verständlich, was sich hinter den Kurzbeschreibungen in der linken Spalte Ihres Delegation Boards verbirgt. Zudem erleichtern diese Erklärungen die Integration neuer Teammitglieder. In Organisationen, in denen die meisten Entscheidungen von der verantwortlichen Führungskraft getroffen wurden,





ist es besonders wichtig, klar zu definieren, worin eine Aufgabe besteht. Nur so können Sie sicherstellen, dass Ihre Teammitglieder sich über die jeweiligen Auswirkungen der einzelnen Entscheidungskompetenzen ein umfassendes Bild machen können. Sie befähigen Ihre Teammitglieder dadurch, bei der Neuverteilung der Verantwortung kompetent mitzudiskutieren. Sollten Sie die Liste der Entscheidungssituationen oder Aufgaben zusammen mit Ihrem Team festlegen, können Sie die Diskussion zu den einzelnen Positionen nutzen, um sicherzustellen, dass alle das gleiche Verständnis zu einer spezifischen Aufgabe haben. Auch in diesem Fall sollten die Ergebnisse für alle nachvollziehbar verschriftlicht werden.

Im Anschluss erstellen Sie eine Liste mit den Namen aller, die Verantwortung übernehmen können bzw. sollen. Diese Liste umfasst die Namen aller Teammitglieder, Sie als Führungskraft, einzelne fest definierte Rollen im Team oder das gesamte Team (mit oder ohne Führungskraft).

Organisieren Sie ein Team-Meeting und stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder teilnehmen können. Gute Anlässe, mit der Arbeit mit dem Delegation Board zu beginnen, sind die Integration neuer Teammitglieder oder der Start eines neuen Projekts. Wenn Sie von der Sinnhaftigkeit des Delegation Boards überzeugt sind, sollten Sie jedoch nicht auf einen dieser Anlässe warten. Erklären Sie allen im Team, was das Delegation Board ist und warum Sie sich entschieden

haben, dem Team die Arbeit mit diesem Tool vorzuschlagen. Zeigen Sie insbesondere, welche Vorteile die Nutzung des Delegation Boards für Ihr Team, jedes einzelne Teammitglied und für Sie als Führungskraft haben kann.

Erklären Sie die sieben Delegationsstufen und wie sie sich voneinander unterscheiden. Überlegen Sie sich leicht verständliche Beispiele mit einem Bezug zu Ihrer alltäglichen Arbeit im Team. Sie können zudem die Ressourcen einsetzen, die wir Ihnen unten empfehlen, u. a. ein Erklärvideo.

Für jede einzelne Entscheidungssituation bzw. Aufgabe, die in der linken Spalte des Delegation Boards steht, müssen Sie jetzt mit Ihrem Team die angemessene Delegationsstufe festlegen. Am besten ist es, wenn Sie dafür ein Flipchart mit Haftnotizen vorbereiten. Sollten Sie das Meeting online durchführen, dann bieten sich Tools wie Miro (siehe unten Ressourcen) an. Die Entscheidungsfindung erfolgt folgendermaßen:

- Alle Beteiligten nennen die Delegationsstufe, die sie als angemessen erachten.
- Sie diskutieren die Argumente, die für oder gegen die vorgeschlagenen Delegationsstufen sprechen und versuchen, eine Einigung zu erzielen.
- Sie als Führungskraft haben bei fehlender Einigkeit die entscheidende Stimme.

Die Ergebnisse sollten so visualisiert werden, dass sie allen Beteiligten sowohl physisch als auch virtuell jederzeit leicht zugänglich sind.

## Delegation Poker

Eine Variante für die Entscheidung einer angemessenen Delegationsstufe ist das Spiel Delegation Poker. Das Spiel bringt Dynamik und Spaß in den Prozess, aber vor allem bietet es eine schnelle Möglichkeit zu erkennen, wie die Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Team beurteilt wird. Alle Beteiligten müssen die von ihnen präferierte Delegationsstufe für eine Entscheidung bzw. Aufgabe unbeeinflusst von der Auswahl und den Argumenten der anderen vornehmen. Das offenbart interessante Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wahrnehmung von Aufgaben und Zielen und bietet eine Grundlage für wertvolle Diskussionen und bessere Entscheidungen.

### Wie spielen Sie Delegation Poker?

1. Führen Sie wie oben in der Anleitung beschrieben in die Arbeit mit dem Delegation Tool ein.
2. Wenn Sie so weit sind, dass Sie gemeinsam mit Ihrem Team für die einzelnen Entscheidungssituationen bzw. Aufgaben die passenden Delegationsstufen bestimmen können, verteilen Sie jeweils sieben Karten\* mit den verschiedenen Delegationsstufen an alle Teilnehmenden.
3. Gehen Sie jede einzelne Entscheidungssituation bzw. Aufgabe nacheinander mit Ihrem Team durch. Erklären Sie noch einmal kurz, was das Besondere der jeweiligen Entscheidungssituation bzw. Aufgabe ist und bitten Sie alle Beteiligten danach, sich für die von ihnen favorisierte Delegationsstufe zu entscheiden.
4. Alle stimmen gemeinsam ab, indem sie die jeweils gewählte Karte gleichzeitig offenlegen.
5. Fragen Sie die Personen mit den höchsten und den niedrigsten Delegationsstufen nach den Gründen für ihre Wahl.
6. Wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt, dann diskutieren Sie im Team und finden Sie gemeinsam die passende Stufe wie oben in der Anleitung beschrieben.
7. Wiederholen Sie das Vorgehen für jede Entscheidungssituation aus der linken Spalte Ihres Delegation Boards.

\* Die Karten für Delegation Poker können Sie leicht selbst herstellen. Sie haben aber auch die Möglichkeit, das Spiel zu kaufen oder die Karten kostenfrei zum Ausschneiden im Internet herunterzuladen (siehe unter Ressourcen). Wenn Sie die Karten selbst herstellen möchten, dann sollte folgendes auf den Karten stehen:

**Stufe 1: Verkünden** – Ich verkünde meine Entscheidung

**Stufe 2: Verkaufen** – Ich versuche, sie zu überzeugen

**Stufe 3: Befragen** – Ich befrage sie und entscheide dann

**Stufe 4: Einigen** – Wir entscheiden gemeinsam

**Stufe 5: Beraten** – Sie entscheiden, befragen mich aber zuvor

**Stufe 6: Erkundigen** – Sie entscheiden und ich erkundige mich danach

**Stufe 7: Delegieren** – Sie entscheiden autonom





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Transparenz und Anpassung

Das Delegation Board ist ein flexibles, leicht anzupassendes Tool. Sie und Ihr Team werden teilweise feststellen, dass eine zuvor mit guten Gründen festgelegte Delegationsstufe sich in der Praxis als nicht passend erweist. Dann ist es leicht möglich, die Delegationsstufe nach links oder rechts zu verschieben. Machen Sie es zu einer regelmäßigen Praxis, zusammen mit Ihrem Team die Delegationsstufen zu überprüfen. Insbesondere wenn neue Mitglieder zum Team hinzustoßen, ist das ein willkommener Anlass für eine Reflexion der früher getroffenen Zuordnungen. Ihre neuen Teammitglieder gewinnen damit einen guten Eindruck, wie mit den Themen Eigenverantwortung und Selbstorganisation in Ihrem Team umgegangen wird. Für das Team und für Sie als Führungskraft bietet jede Anpassung zudem die Gelegenheit, dem Team mehr Autonomie, Verantwortung und Selbstorganisationsoptionen zu überlassen.

Je mehr Routine Ihr Team gewinnt, desto leichter und erfolgsversprechender wird es, die Delegationsstufen weiter nach rechts zu verschieben. Wenn Sie das Delegation Board als INCLUDE Führungskraft nutzen möchten, dann darf es nicht statisch sein. Sie und Ihr Team nutzen das Tool dann regelmäßig als transparentes Instrument auf dem Weg zu immer mehr Teamautonomie.

### Sichtbarkeit

Nur wenn das Delegation Board für alle uneingeschränkt zugänglich ist, können sich die Teammitglieder und Sie als Führungskraft im Alltag dementsprechend verhalten. Es ist eine gute Praxis, die Vereinbarungen möglichst gut sichtbar sowohl physisch (Ausdruck für jeden Arbeitsplatz, Pausenbereich, Kaffeeküche, Sekretariat, Kopierer etc.) als auch virtuell (Link zum Online-Speicherort wird z. B. vor jeder Sitzung kommuniziert) zu präsentieren. Wichtig ist, dass allen Betei-

ligten die jeweilige Delegationsstufe klar ist, bevor sie eine Aufgabe angehen, die durch das Delegation Board geregelt wird.

### Delegationsstufen für die Kommunikation nutzen

Nicht jede Entscheidungssituation lässt sich vorab planen und nicht alles muss mit Hilfe des Delegation Boards geregelt werden. Es sollte Ihr Ziel sein, für wichtige und wiederkehrende Entscheidungssituationen und Aufgaben eine Regelung mit Hilfe des Delegation Boards zu finden. Damit bleibt das Board übersichtlich. Darüber hinaus gibt es täglich situationsabhängige Entscheidungssituationen, die Sie nicht planen können. Dafür können Sie ebenfalls die Logik des Delegation Boards nutzen.

Die folgenden Beispiele dienen als Anregung, wie Sie und Ihr Team die Charakteristika der einzelnen Delegationsstufen in der alltäglichen Kommunikation untereinander einsetzen können:

- Ich möchte Dich nach Deiner Meinung fragen, bevor ich mich entscheide (Stufe 3).
- Was wir zu tun haben, ist nicht verhandelbar (Stufe 1). Das müssen wir so akzeptieren. Wir können uns aber darüber einigen, wie wir die Aufgabe gemeinsam bewältigen wollen (Stufe 4).
- Ich überlasse Ihnen gerne die Entscheidung, möchte mich aber mit Ihnen im Nachhinein treffen, um zu erfahren, warum Sie so entschieden haben (Stufe 6).
- Ich werde die von Dir vorgeschlagene Lösung auf alle Fälle mittragen, selbst wenn ich es anders machen würde als Du (Stufe 7).
- Ich möchte, dass Sie eine Lösung finden. Meine Aufgabe wird es sein, Sie dabei zu unterstützen. Die abschließende Entscheidung liegt jedoch bei Ihnen (Stufe 5).

### Entscheidung treffen und Verantwortung tragen – allein oder gemeinsam?

Die Entscheidungskompetenz ist einer der wichtigsten Aspekte, die traditionell mit den Aufgaben von Führungskräften assoziiert werden. Führungskräfte in klassischen Organisationsstrukturen sollen, wollen und müssen entscheiden. Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidungen zu übernehmen, ist ein wesentliches Charakteristikum von Leadership.



Sprechen Sie mit Ihrem Team über die Herausforderungen, die mit Verantwortung einhergehen. Im digitalen Zeitalter hat der Druck, Entscheidungen auch dann treffen zu müssen, wenn man sich als Führungskraft unsicher ist, zugenommen. Machen Sie diese Herausforderungen zum Thema in Ihrem Team. Entscheidungen müssen oftmals trotz Unsicherheit und Bedenken getroffen werden. Man kann nicht alles vollständig überblicken und beurteilen und trotzdem muss manchmal schnell entschieden werden. Berichten Sie von Ihren Erfahrungen und machen Sie transparent, wie und warum Sie früher Entscheidungen getroffen haben und welche positiven oder negativen Folgen Ihre Entscheidungen hatten. Wer das Thema Entscheidungen und Verantwortung im Team zum Thema macht, legt den Grundstein dafür, dass alle Beteiligten besser auf zukünftige Entscheidungssituationen vorbereitet sind.





Führungskräfte, die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen möchten, können dieses Vorhaben gut mit der Übung mit den Mikadostäben aus der Praxisgeschichte oben einleiten. Wenn alle Beteiligten am eigenen Leib erleben, wie viel zufriedenstellender und erfolgreicher es ist, wenn man Verantwortung gemeinsam trägt, dann bietet das eine gute Basis für die Arbeit in Richtung einer INCLUDE Organisation.

## Glaubwürdigkeit und Macht

Sie stehen als Führungskraft, die ein Delegation Board einführt, unter besonderer Beobachtung Ihrer Teammitglieder. Alle werden sehr genau darauf achten, ob Sie tatsächlich bereit sind, die Kompetenzen, die Sie dem Team zugestanden haben, wirklich abzugeben. Halten Sie sich darum so weit wie möglich an die getroffenen Absprachen und intervenieren Sie nur, wenn dies zu einer akuten Gefahrenabwehr notwendig ist. Nehmen Sie Ihrem Team nicht die Chance, aus Fehlern und Fehlschlägen zu lernen. Ein frühzeitiges Intervenieren kann signalisieren, dass Sie nicht bereit sind, Ihre Entscheidungskompetenzen tatsächlich abzugeben. Ihre Glaubwürdigkeit leidet in der Regel jedoch nicht, wenn Sie konkrete Ereignisse

zum Anlass nehmen, um mit Ihrem Team darüber zu diskutieren, ob eine bisher festgelegte Delegationsstufe weiter angemessen ist.

Mit dem Delegation Board erklären Sie sich als Führungskraft bereit, einen Teil Ihrer Macht abzugeben. Der Umgang damit fällt sowohl den meisten Führungskräften als auch vielen Teammitgliedern in der Praxis nicht leicht. Beide Seiten kommen in der Regel aus einem gesellschaftlichen Umfeld, das von Top-down-Beziehungen geprägt ist (Familie, Schule, Ausbildung, Arbeitserfahrungen etc.). Macht abzugeben und zu übernehmen muss man üben und es ist wichtig, sich mit den damit verbundenen Herausforderungen aktiv auseinanderzusetzen. Ein guter Einstieg in dieses Thema ist die Erkenntnis, dass Macht nicht nur Über- bzw. Unterordnung bedeutet. Wer sich differenziert mit dem Thema Macht auseinandersetzt, ist sowohl als Führungskraft als auch als Teammitglied besser vorbereitet, die Vereinbarungen des Delegation Boards in der Praxis konstruktiv umzusetzen. Weitere Informationen zum Thema Macht und Autorität im Sinne einer inklusiven Führung finden Sie im Tool „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“ in diesem Kapitel.

## Delegation Board als Lern-tool für mehr Selbstorganisation

Das Delegation Board ist für viele Organisationen ein nützliches Übergangsinstrument oder auch Lern-tool, um einen alternativen Umgang mit Verantwortung als Team einzuüben. Der Vorteil ist, dass dieser Prozess mit Hilfe des Delegation Boards strukturiert und transparent für alle gestaltet werden kann. Beide Seiten, Führungskräfte, die auf direkten Einfluss verzichten, und Mitarbeiter:innen, die den Umgang mit einem höheren Maß an Verantwortung bisher nicht gewohnt sind, werden nicht überfordert.

## Delegation Board in Kombination mit weiteren INCLUDE Tools

Parallel zur Einarbeitung in das Delegation Tool empfehlen wir Führungskräften, die sich zu INCLUDE Leadern weiterentwickeln möchten, die Lektüre von zwei weiteren Tools, die einen umfassenderen Zugang zu den Themen Eigenverantwortung, Autonomie und Entscheidungskompetenz bieten: „Beta-Kodex“ und „Zellstrukturdesign“ in diesem Kapitel. Sie finden in diesen Tools u. a. Anregungen, die Ihnen im Umgang mit einem Nachteil des Delegation Boards weiterhelfen. Das Delegation Board bietet wenig Unterstützung, wenn es um teamübergreifende Zusammenarbeit geht oder wenn Sie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besser koordinieren möchten. Das Tool ist in erster Linie darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit teamintern zwischen Team und Führungskraft zu verbessern. Dieser Binnenfokus kann dazu führen, dass eine möglicherweise bereits existierende Silomentalität in Ihrer Organisation sich noch weiter verfestigt. Diesem Trend sollten INCLUDE Leader aktiv entgegenwirken. Wenn Sie die Verantwortlichkeiten in Ihrer gesamten Organisation inklusiver gestalten möchten, dann finden Sie

wertvolle Anregungen beim „Beta-Kodex“ und „Zellstrukturdesign“.

In diesem Handbuch werden zudem zwei weitere innovative Entscheidungsverfahren im Detail vorgestellt. Die „Konsent-Moderation“ und der „Konsultative Einzelentscheid“. Die „Konsent-Moderation“ stellt eine interessante Alternative zum konsensorientierten Einigungszwang auf Stufe 4 des Delegation Boards dar. „Konsent-Entscheidungen“ werden in der Regel besonders wichtigen Entscheidungssituationen vorbehalten. Sie sollten überlegen, ob Sie diese Entscheidungsmethode ebenfalls testen möchten. Der „Konsultative Einzelentscheid“ dagegen stellt im Prinzip eine weiter ausdifferenzierte Version von Stufe 5 (Beraten) dar. Nicht allein die Führungskraft wird um Rat gebeten, sondern auch ein Kreis von Berater:innen, der vor einer verbindlichen Entscheidung konsultiert werden sollte. Das ermöglicht qualitativ hochwertigere Entscheidungen, insbesondere wenn organisationsexterne Expert:innen ebenfalls konsultiert werden. Sowohl die „Konsent-Moderation“ als auch den „Konsultativen Einzelentscheid“ können Sie sinnvoll mit dem Delegation Board kombinieren.



## RESSOURCEN

Jurgen Appelo hat das Delegation Board in seinem Management 3.0-Ansatz populär gemacht.

Empfehlungen in Deutsch:

Appelo, Jurgen (2018): Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren; Vahlen.

Video: Agiles Arbeiten: Delegation Board: <https://www.youtube.com/watch?v=3dZAGLwS7sg>

Onlinevorlagen für die Arbeit mit dem Delegation Board und für Delegation Poker finden Sie bei Miro: [https://miro.com/app/board/o9J\\_laQYqRs=?fromEmbed=1](https://miro.com/app/board/o9J_laQYqRs=?fromEmbed=1) und <https://miro.com/miroverse/delegation-poker/>.

Delegation Poker-Karten sind in 17 Sprachen erhältlich. Gehen Sie zu: <https://management30.com/practice/delegation-poker/>, um sie zu kaufen oder sie kostenfrei in einer digitalen Version herunterzuladen (Angabe persönlicher Daten notwendig).

Empfehlungen in Englisch:

Video: How to Delegate Better with the 7 Delegation Levels:

<https://www.youtube.com/watch?v=VZF-G7MCSG4>

Video: How to play Delegation Poker:

<https://www.youtube.com/watch?v=BRBR3SOzu6M&t=14s>

#Verantwortung

#Delegation Board

#Delegation Poker

#Autonomie

#Selbstorganisation

#Entscheidung

#Entscheidungsverfahren

#Agil



# 24 Inklusive Kommunikation

„Die Stärke eines Teams ist jedes einzelne Mitglied. Die Stärke jedes einzelnen Mitglieds ist das Team.“  
Phil Jackson



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie gehen einen Konflikt mit einzelnen Kolleg:innen oder im Team lösungsorientiert an.
- Sie identifizieren bei Konflikten Lösungen, die die Rahmenbedingungen der Organisation und die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen.
- Sie hören die Meinung aller Beteiligten und können dadurch die unterschiedlichen Standpunkte bei der Entwicklung einer Lösung einbeziehen.
- Sie fördern Offenheit für kreative Lösungsansätze, Ideen und verschiedene Meinungen.
- Sie werden darin unterstützt, sachliches Feedback zu geben, auch wenn Ihr Gegenüber die Situation anders wahrnimmt.
- Sie machen Ihr Verhalten für die Teammitglieder transparent und stärken so das Vertrauen im Team.

## Aus der Praxis

Für Paula war Noah ein schwieriges Teammitglied. Als Teamleiterin war es für sie herausfordernd, Noah in die Veränderungen der Organisation einzubeziehen. Ihre Gespräche glichen einem Kampf. Noah fand immer ein „aber“ in ihren Diskussionen.

Nach solchen Gesprächen war Paula sehr erschöpft. Sie hatte Noah in ihrem Kopf als „problematisches Teammitglied“ abgespeichert. Sie wünschte sich, dass die Zusammenarbeit einfacher wäre und wollte, dass er wenigstens einmal ohne Diskussion das tat, was sie sagte. Sie entschied: So geht es nicht weiter und begann, die Gesprächsverläufe mit Noah systematisch zu analysieren. Dabei stellte sie fest, dass es ihr insbesondere darum ging, dass Noah ihren Vorstellungen folgte. Gleichzeitig wollte sie jedoch als freundliche, zuhörende Führungskraft wahrgenommen werden. Die Folge war: Sie hat Noah immer wieder zu Pseudo-Dialogen eingeladen – Gespräche, bei denen sie scheinbar zuhörte und dann am Ende doch ihre Ideen durchsetzte. Sie war de facto nicht bereit, Zugeständnisse zu machen und ihre Ansichten zu überdenken. Sie wollte Einfluss nehmen, aber nicht beeinflusst werden.

Als ihr dies klar wurde, nahm sie sich vor, im nächsten Gespräch mit Noah aufmerksamer zuzuhören. Sie wollte nicht bereits mit einer vorgefertigten Meinung über den Gesprächsverlauf in den Dialog gehen und auch nicht wieder direkt konfrontativ reagieren. Paula war positiv überrascht, wie die Veränderung ihrer Einstellung den Gesprächsverlauf beeinflusste. Das Gespräch verlief ruhiger als sonst und war sehr lösungsorientiert.

Paula musste sich eingestehen, dass sie Noah als problematischen Kollegen „abgestempelt“ hatte und seine Beiträge daher nicht beachten wollte. Nachdem Paula das verstanden hatte, konnte sie Noah offener begegnen. Die positiven Folgen waren schnell spürbar: Noah fühlte sich gegenüber seiner Teamleitung nicht mehr so ohnmächtig wie zuvor. Seine Motivation stieg, weil er erkennen konnte, dass seine Stimme gehört und berücksichtigt wurde.



## Im Überblick

Inklusive Kommunikation kann entstehen, wenn Sie sich auf ein Gespräch einlassen und bereit sind, Ihre Überzeugungen, Einstellungen oder Ideen auf der Grundlage dessen, was Sie von Ihrer Gesprächspartner:in hören, zu überdenken und zu ändern.

Bei einem inklusiven Dialog sprechen wir miteinander und beeinflussen und inspirieren uns gegenseitig. Diese Form des Austauschs ist ein wesentliches Instrument inklusiver Führung, bei der die Stimmen aller Beteiligten gehört und in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

Viele Führungskräfte befürchten, dass ihre Kolleg:innen nicht auf die von ihnen geäußerten Bedürfnisse eingehen, wenn sie dem Team uneingeschränkt die Möglichkeit geben sich zu äußern. Ein ehrlicher und offener Dialog berücksichtigt jedoch die Perspektiven aller Beteiligten.

Die hier vorgestellte inklusive Kommunikation besteht aus sieben Schritten. Wenn Sie diese Schritte beachten, schaffen Sie ein Setting, in dem Sie sich gegenseitig zuhören, Sie berücksichtigen gleichzeitig die Rahmenbedingungen, die für alle Beteiligten gelten, und Sie suchen gemeinsam nach einer Lösung, von der alle profitieren.

## ANLEITUNG

Folgen Sie in Ihrem Gespräch den sieben Schritten der inklusiven Kommunikation.

### Schritt 1: Nennen Sie klar das Ziel und die Rahmenbedingungen des Gesprächs

Wenn Sie das Gesprächsziel zu Beginn klar definieren, hilft dies Ihnen, beim Thema zu bleiben und sich nicht in Abschweifungen zu verlieren. Darüber hinaus schaffen Sie eine Atmosphäre der emotionalen Sicherheit für Ihre Gesprächspartner:in.

- „Ich möchte mit Ihnen über X sprechen ...“
- „Ich möchte mit Ihnen Y diskutieren ...“
- „Lassen Sie uns über die Entwicklung von Z sprechen ...“

Verweisen Sie zudem auf die vereinbarten Regeln bzw. Rahmenbedingungen, die bei Ihrer Arbeit gelten.

- „Wir haben uns darauf geeinigt, dass ...“
- „Gemäß den Regeln unseres Teams ...“
- „Die Rahmenbedingungen, nach denen wir arbeiten sind ...“
- „Während wir verschiedene Ansätze ausprobieren und Lösungen suchen, möchte ich, dass wir die Rahmenbedingungen, nach denen wir in unserer Organisation arbeiten, einhalten. Das beinhaltet unsere Werte, Prinzipien und Vereinbarungen.“

### Schritt 2: Fragen Sie Ihre Gesprächspartner:in nach ihrer Sichtweise

Achten Sie darauf, dass Ihre Gesprächspartner:in zuerst die Möglichkeit hat, ihre Sichtweise darzustellen. Versuchen Sie, Ihre Gesprächspartner:in zu verstehen, bevor Sie selbst verstanden werden wollen. Wenn Ihre Gesprächspartner:in die Möglichkeit hatte,

Ihnen alles zu sagen, was sie Ihnen mitteilen wollte, erhöht dies die Chance, dass sie Ihnen aufmerksam zuhört.

- „Wie gestaltet sich das aus Ihrer Perspektive?“
- „Wie sehen Sie das?“
- „Würden Sie bitte Ihre Eindrücke mit mir teilen?“

Hören Sie ihrer Gesprächspartner:in aufmerksam zu und merken Sie sich die Schlüsselwörter, die sie verwendet.

### Schritt 3: Fassen Sie zusammen, was Sie gehört haben

- „Lassen Sie mich wiederholen, was ich von Ihnen gehört habe, so dass wir sicher gehen können, dass ich Sie richtig verstehe ...“
- „Ich habe verstanden, dass ...“
- „Also aus Ihrer Sicht ...“

Wenn Sie eine Aussage paraphrasieren, überprüfen Sie, ob Sie sie richtig wiedergegeben haben.

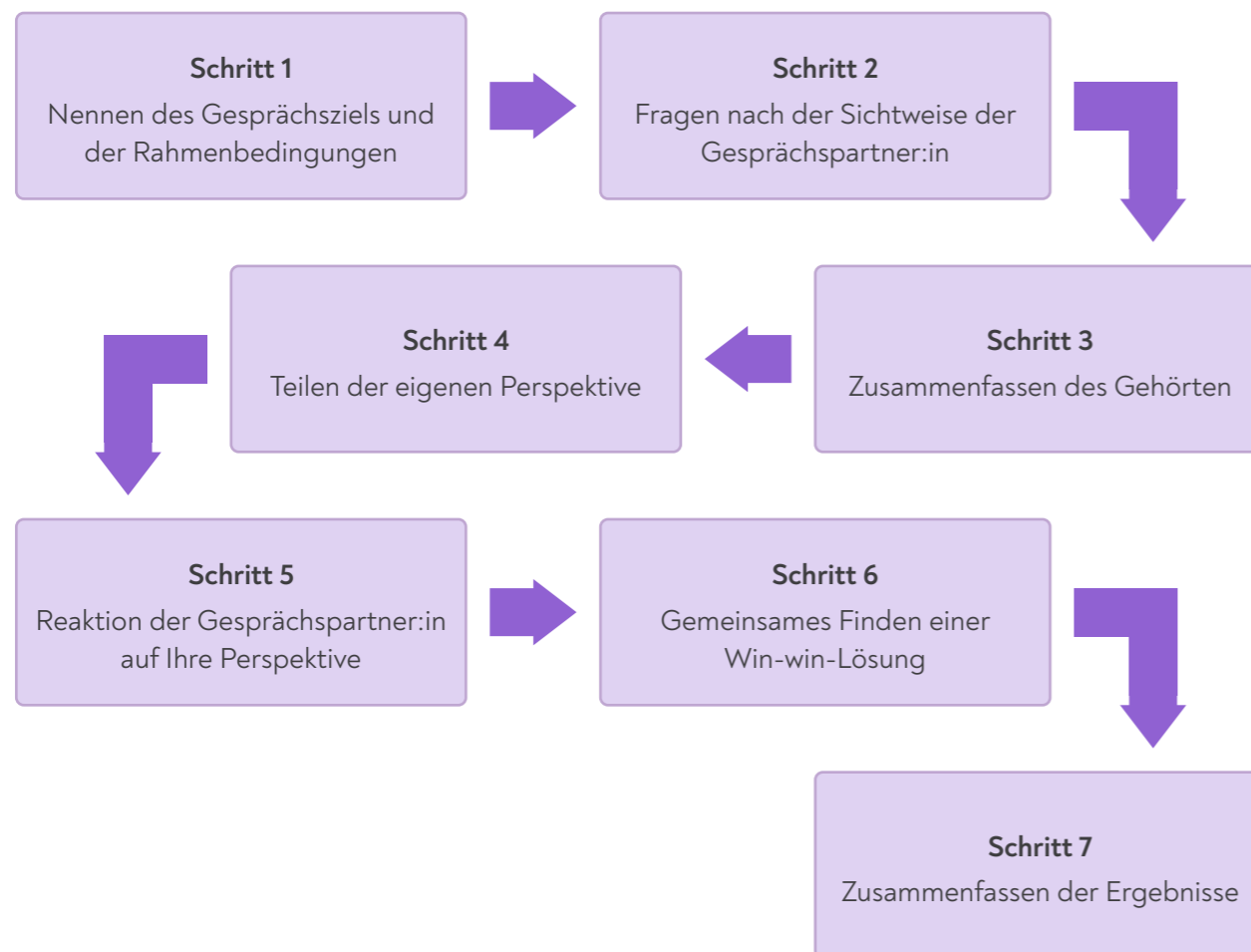
- „Gibt es etwas, das ich übersehen habe?“

### Schritt 4: Teilen Sie Ihre Perspektive mit

Verwenden Sie eine personalisierte Sprache und achten Sie darauf, dass Sie die Argumente Ihrer Gesprächspartner:in nicht abwerten oder dagegen polemisieren.

- „Ich werde Ihnen erklären, wie ich das sehe ...“
- „Ich werde Ihnen sagen, wie es aus meiner Sicht aussieht...“

## Die sieben Schritte der inklusiven Kommunikation\*



\* Quelle: Bielińska, Inga; Jakubczyńska, Zofia (2018): „Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia“; MT Biznes.





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Fragen, die Sie sich vor einem inklusiven Gespräch stellen sollten

Bevor Sie mit Ihrem Gegenüber in den Dialog gehen, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Was ist der Zweck des Gesprächs?
- Was wollen Sie mit dem Gespräch erreichen?
- Warum ist das Vorgehen in den sieben Schritten der inklusiven Kommunikation in diesem Fall eine gute Herangehensweise?
- Inwieweit sind Sie bereit, Ihre Einstellungen unter Berücksichtigung dessen, was Sie in einem Gespräch hören, zu überdenken?
- Was könnte Sie dabei unterstützen, offener in ein Gespräch zu gehen und Ihre Haltung zu überdenken? Es hilft, die eigene Haltung kritisch zu hinterfragen, statt sich auf die Gesprächspartner:in zu konzentrieren.

Schildern Sie stattdessen in neutraler Sprache die Situation aus Ihrer Sicht. Dann können Sie über die unterschiedlichen Perspektiven sprechen und woher diese kommen. Wenn Ihre Gesprächspartner:in Sie unterbricht, bitten Sie sie, Ihnen zuzuhören. Sorgen Sie dafür, dass ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um Ihre divergierenden Sichtweisen zu besprechen.

### Sorgen Sie für ausreichend Zeit

Einige Führungskräfte, die besonders auf Effizienz bedacht sind, legen sehr enge Gesprächsthemen fest. Wenn die Gesprächspartner:innen andere wichtige Themen einbringen möchten, teilen sie diesen mit, dass dies nicht der Zweck des Treffens ist. Sollte dies zu häufig vorkommen, kann es dazu führen, dass sich die Kolleg:innen zurückziehen und frustriert sind, weil es keine Möglichkeit gibt, sich im Kontakt mit der Führungskraft umfassend zu äußern. Sorgen Sie dafür, dass Sie ausreichend Zeit für Gespräche haben, in denen die Kolleg:innen alles sagen können, was ihnen wichtig ist.

### Vermeiden Sie bei der inklusiven Kommunikation die folgenden Fehler

#### Austausch von Argumenten statt eines Austauschs der persönlichen Perspektiven

Wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Gesprächspartner:in hören und zusammenfassen und dann Ihre Sichtweise darlegen, könnten Sie versucht sein, dem zu widersprechen, was Ihre Gesprächspartner:in zuvor gesagt hat. Dies kann dazu führen, dass die Gesprächspartner:in Ihnen nicht (mehr) zuhört, um Sie zu verstehen, sondern um sich zu rechtfertigen.

#### Aber Sie haben das nicht angesprochen

In dem Moment, in dem Sie eine Aussage paraphrasieren, hört Ihre Gesprächspartner:in ihre Worte aus einer anderen Perspektive. Das kann dazu führen, dass sie ihre Darstellung ändern möchte: „Das habe ich nicht gemeint“. Oder sie möchte einen neuen Aspekt hinzufügen, über den sie vorher nicht gesprochen hat.

Menschen, die gerne argumentieren, fragen dann oft: „Warum haben Sie das nicht vorher gesagt?“ oder „Warum haben Sie nicht darüber gesprochen?“. Denken Sie daran, dass ein inklusiver Dialog kein Wettbewerb ist, bei dem es darum geht, einen Sachverhalt möglichst detailgenau widerzugeben.

### Schritt 5: Reaktion der Gesprächspartner:in auf Ihre Perspektive

Fordern Sie jetzt wieder Ihre Gesprächspartner:in auf zu sprechen und sich dabei auf das, was Sie gesagt haben, zu beziehen.

Fragen Sie Ihre Gesprächspartner:in:

- „Was denken Sie darüber?“
- „Wie haben Sie das verstanden?“

### Schritt 6: Versuchen Sie, eine Win-win-Lösung zu finden

Suchen Sie nach einer Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist und den Interessen beider Parteien Rechnung trägt.

Fragen Sie Ihre Gesprächspartner:in und beantworten auch Sie die folgenden Fragen:

- „Welche Lösungen berücksichtigen wichtige Bedürfnisse von beiden Parteien?“

- „Wie können wir zusammenarbeiten und dabei das berücksichtigen, was für Sie und mich wichtig ist?“
- „Was können wir beim nächsten Mal anders machen?“

### Schritt 7: Fassen Sie die Ergebnisse zusammen

Fassen Sie abschließend die Ergebnisse zusammen, damit für beide Parteien klar ist, was das Ergebnis des Gesprächs ist und wie das weitere Vorgehen aussieht.

- „Worauf einigen wir uns von nun an?“
- „Welche Maßnahmen werden wir beide umsetzen?“
- „Wann werden wir mit der Umsetzung der vereinbarten Änderungen beginnen?“



## RESSOURCEN

Leseempfehlung in Deutsch:

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.

Leseempfehlungen in Englisch:

Fisher, Roger; Ury, William (2012): Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in; Random House Business.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

Inklusive Kommunikation bietet die Möglichkeit, das Wesentliche dessen, was Sie bzw. Ihre Gesprächspartner:in ausdrücken wollen, zu kommunizieren und zu verstehen. Wenn eine Kolleg:in eine Aussage ändern möchte, beweist dies, dass der Ansatz des inklusiven Dialogs funktioniert.

### Das Bedürfnis hinter der Erwartung verstehen

Wenn Sie einer Kolleg:in zuhören, achten Sie darauf, was sie erwartet. Bleiben Sie jedoch nicht bei den Erwartungen stehen. Versuchen Sie zu verstehen, welche wesentlichen Bedürfnisse und Interessen sie mit dieser Erwartung befriedigen möchte.

Wenn Ihnen die Erwartung nicht klar ist, fragen Sie direkt nach:

- „Warum liegt Ihnen das so am Herzen?“
- „Warum ist das wichtig für Sie?“
- „Was soll sichergestellt werden?“

Ohne ein tieferes Verständnis für das Bedürfnis, das hinter einer Erwartung steht, wird es in der Regel eine Gewinner-Verlierer-Lösung geben: Entweder Sie erfüllen die Erwartung oder Sie erfüllen die Erwartung nicht. Je besser jedoch das Verständnis der Gesamtsituation ist bzw. das Wissen zu den Interessen und Bedürfnissen, die hinter einer konkreten Erwartung stehen, desto größer sind die Chancen, eine Win-win-Lösung zu erreichen.

Ein Beispiel: Wenn Ihre Kolleg:in eine Beförderung erwartet, versuchen Sie herauszufinden, welches Bedürfnis sie mit der Beförderung befriedigen möchte: Wertschätzung, Anerkennung, Entwicklung, Sicherheit, Prestige etc.? Wenn Sie das Bedürfnis identifizieren, finden Sie in der Regel weitere Möglichkeiten, es zu befriedigen. Auch wenn Sie dem Wunsch nach einer Beförde-

rung nicht nachkommen können, kann das Gespräch für die Kolleg:in zufriedenstellend enden, wenn Sie Alternativen anbieten können, die ihr Grundbedürfnis befriedigen.

### Denken Sie an die Rahmenbedingungen, die bei Ihnen gelten

Führen Sie den inklusiven Dialog entsprechend der sieben Schritte durch, kann es passieren, dass Sie sich zu einseitig auf die Wünsche und Vorstellungen der beteiligten Personen konzentrieren, auch auf Ihre eigenen. Es ist darum wichtig, die Rahmenbedingungen, die für alle Gesprächsteilnehmer:innen gelten, frühzeitig zu thematisieren und im weiteren Gesprächsverlauf im Blick zu behalten.

In jeder Organisation müssen sich die handelnden Personen nach bestimmten Richtlinien verhalten. Das Einhalten dieser Richtlinien ausschließlich in die Verantwortung der Gesprächsleitung zu legen, entspricht nicht dem INCLUDE Ansatz. Bei INCLUDE ist es wichtig, dass jede:r Einzelne Verantwortung für das große Ganze entwickelt und übernimmt. Skizzieren Sie als Führungskraft zu Beginn des Gesprächs in Schritt 1 darum die Rahmenbedingungen ganz klar, damit im Verlauf des Gesprächs nur nach Lösungen gesucht wird, die diesen Bedingungen entsprechen. Vergewissern Sie sich, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis der Rahmenbedingungen haben.

#Dialog

#inklusive Dialog

#Kommunikation

#Bedürfnisse

#Vertrag

#ok-ok



# 25 Kollegiale Beratung

„Du gewinnst nie allein. An dem Tag, an dem Du was anderes glaubst, fängst Du an zu verlieren.“  
Mika Häkkinen



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie entwickeln ein Team, das Eigeninitiative zeigt, um positive Veränderungen zu bewirken.
- Sie stärken das Vertrauen des Teams in seine Kompetenzen.
- Sie fördern die gemeinsame Arbeit im Team, das Gemeinschaftsgefühl sowie die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder.
- Sie fördern eine proaktive Haltung.
- Sie erhöhen die Effektivität der Zusammenarbeit.
- Sie integrieren das Team in Lösungsprozesse.

## Aus der Praxis

Hannah beobachtete in ihrem Team, dass die Kolleg:innen in Workshops rege miteinander diskutierten und gemeinsam Lösungen für Probleme entwickelten. In internen Arbeitsbesprechungen zeigten sie sich dagegen wenig konstruktiv, konzentrierten sich eher auf Probleme und reagierten auf Hannahs Lösungsvorschläge mit Einwänden, die die Effektivität ihrer Vorschläge widerlegen sollten.

Dieser wenig konstruktive Umgang mit Herausforderungen im Team kostete Hannah viel Kraft. Deshalb machte sie sich auf die Suche nach einer Methode, die sie aus der Verantwortung, eine Lösung zu finden, entließ und stattdessen das Team in seiner Verantwortung fördert und dabei unterstützt, gemeinsam Lösungen für Probleme einzelner Kolleg:innen zu finden. Sie stieß auf die Methode „Kollegiale Beratung“ und beschloss diese auszuprobieren.

Hannah organisierte ein Treffen mit fünf Kolleg:innen und erklärte ihnen die Methode und das Vorgehen. Sie berich-

tete den Kolleg:innen von einer aktuellen Herausforderung, die sie beschäftigte, und für die sie sich eine Inspiration zur Lösungsfindung wünschte. Hannah stellte mit Freude fest, dass die Kolleg:innen sich aktiv mit Ideen einbrachten und versuchten, sich an die vorgegebene Struktur der Methode „Kollegiale Beratung“ zu halten – auch wenn das durch den Übereifer einiger Kolleg:innen teilweise nicht ganz gelang. Aber Hannah wusste, dass sich dies mit ein bisschen Übung legen wird. Nach einem intensiven Austausch vermittelte Hannah den Kolleg:innen, dass sie nun eine Idee habe, wie sie das Problem angehen wird und teilte den Kolleg:innen ihre nächsten Schritte mit.

Abschließend hatten alle Beteiligten das Gefühl, gemeinsam konstruktiv zu einer Lösung von Hannahs Herausforderung beigetragen zu haben. Darüber hinaus konnten alle die gewonnenen Erkenntnisse und Informationen aus dem Meeting auch für ihre eigenen Herausforderungen nutzen. Sie freuten sich über diese Teamerfahrung und beschlossen, die Methode „Kollegiale Beratung“ künftig regelmäßig bei ihren Arbeitstreffen anzuwenden.

## Im Überblick

Kollegiale Beratung ist eine Form der Unterstützung, bei der eine Kolleg:in eine aktuelle Herausforderung oder ein aktuelles Problem mit einem oder mehreren Kolleg:innen bespricht. Diese Methode fördert durch den Austausch von Erfahrungen und durch gemeinsames Arbeiten an Lösungen positive Veränderungen im Team. Sie mobilisiert vorhandene Ressourcen und fördert das Gefühl der Eigenverantwortung innerhalb des Teams.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, kollegiale Beratung im Team einzuführen. Sie können die Treffen regelmäßig in einem



festgelegten Zyklus durchführen oder auch ad hoc bei Bedarf. Es reichen gewöhnlich maximal 40 Minuten aus, um neue Anregungen zu geben und zu erhalten sowie Ressourcen für einen möglichen Umgang mit der Herausforderung zu erkennen.

Während der kollegialen Beratung stellt eine Person eine aktuelle Herausforderung vor. Die Kolleg:innen stellen tiefergehende Fragen, geben Feedback und teilen ihre Erfahrungen und Meinungen. Die Aufgabe der Kolleg:innen besteht nicht darin Lösungen vorzuschlagen, sondern sich an der folgenden Frage zu orientieren: „Was würde ich machen, wenn ich in der Situation wäre?“

Die Person, die die Herausforderung vorgestellt hat, wählt die für sie beste

Option. Sie kann dem Gehörten folgen oder inspiriert vom Team eine neue Idee entwickeln.

Diese Vorgehensweise ist für alle Beteiligten bereichernd, da alle durch das Gehörte inspiriert werden sowie das Gefühl der Eigenverantwortung und die eigenständige Lösungskompetenz gestärkt werden.

Der wichtigste Grundsatz für die Wirksamkeit der kollegialen Beratung ist das Einhalten der Struktur. Dabei hat die Moderator:in die entscheidende Rolle, die Zeit und die Struktur des Meetings im Auge zu behalten sowie auf Störungen zu reagieren. Eine Moderator:in kommentiert nicht und bringt keine Lösungsvorschläge ein.



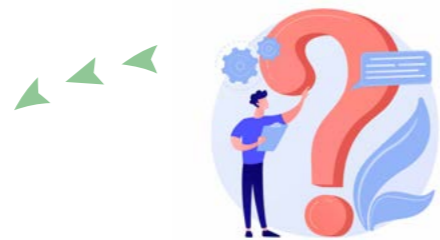
## Vier Schritte einer kollegialen Beratung



Analysieren und umdefinieren des Problems



Austauschen von Erfahrungen und möglichen Lösungen



Darstellen des Problems



Transfer und auswählen einer Lösung

## ANLEITUNG

### Wichtiges vorab

Es gibt drei verschiedene Rollen bei der kollegialen Beratung.

- Fall-Geber:in
- Beratende Kolleg:innen
- Moderator:in

Während der kollegialen Beratung stellt die Fall-Geber:in den beratenden Kolleg:innen ihre Herausforderung bzw. ihr Problem vor. Die beratenden Kolleg:innen stellen Fragen, um die Perspektive zu erweitern oder zu vertiefen und teilen ihre Erfahrungen mit, ohne dabei Lösungen vorzugeben.

Die Aufgabe der Moderator:in ist, den Ablauf sicherzustellen und auf das Einhalten der Regeln zu achten. Ihre Rolle ist prozessorientiert und inhaltsneutral.

Sie können diese Methode mit einer Teamgröße von 4-8 Personen durchführen, wobei ein größerer gegenseitiger Lerneffekt bei einer Gruppengröße von 6-8 Personen entsteht.

Nachdem Sie gemeinsam entschieden haben, welche Kolleg:in ihren Fall vorstellt, folgen Sie Schritt für Schritt der folgenden Anleitung.



## Schritt-für-Schritt-Anleitung



### Schritt 1: Darstellen des Problems (5 Minuten)

Die Fall-Geber:in ...

- schildert ihren Kolleg:innen kurz und verständlich die herausfordernde Situation.
- richtet sich mit einer offenen Frage an die Kolleg:innen.

### Schritt 2: Analysieren und umdefinieren des Problems (10 Minuten)

Fragen stellen, um die Perspektive zu weiten und zu vertiefen (8 Minuten)

Feedback und Reflexion (2 Minuten)

Beratende Kolleg:innen ...

- stellen offene Fragen, um die Perspektive zu weiten und zu vertiefen.
- konzentrieren sich mit ihren Fragen mehr auf die Fall-Geber:in als auf das Sammeln von Fakten und Daten zum eigenen Verständnis. Die Fragen haben eher einen Coaching-Charakter.

Fall-Geber:in ...

- notiert die Fragen der Kolleg:innen. Sie beantwortet die Fragen nicht.
- bittet die Kolleg:innen das Tempo zu verlangsamen, wenn es für sie zu schnell ist, zum Beispiel durch das Heben der Hand.
- teilt den Kolleg:innen mit, welche Fragen für sie hilfreich waren.

Moderator:in ...

- fragt die Fall-Geberin, ob sie die Herausforderung neu definieren möchte.

### Schritt 3: Austauschen von Erfahrungen und möglichen Lösungen (15 Minuten)

Beratende Kolleg:innen ...

- teilen eigene Erfahrungen aus einer ähnlichen Situation. Diese müssen nicht zu 100 % das gleiche Problem betreffen.
  - Was hat funktioniert?
  - Was hat nicht funktioniert?
  - Denken Sie daran: teilen, keinen Rat geben.

Fall-Geber:in ...

- kommentiert nicht.
- ist still.

### Schritt 4: Transfer und auswählen einer Lösung (5 Minuten)

Fall-Geber:in beantwortet die folgenden Fragen ...

- Was habe ich gehört?
- Was war hilfreich für mich?
- Hat mich etwas inspiriert? Wenn ja, was?
- Was werde ich versuchen anzuwenden?

Alle Teilnehmenden fassen in einer Abschlussrunde ihre neuen Erkenntnisse zusammen und bedanken sich für die Beiträge der Kolleg:innen und die investierte Zeit.

## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Wie wählen Sie das Thema für die kollegiale Beratung aus?

- Fragen Sie die Teilnehmenden, wer aktuell vor einer Herausforderung steht und diese in die kollegiale Beratung einbringen möchte.
- Sammeln Sie die Themen und erstellen Sie eine Liste.
- Wählen Sie das Thema aus, das die meisten Teilnehmenden interessiert.

### Wie moderieren Sie?

- Seien Sie prozessorientiert und inhaltlich neutral. Kommentieren Sie nicht die Qualität der Beiträge, sondern behalten Sie die Regeln und die Zeit im Auge.
- Erklären Sie den Teilnehmenden, dass die Zeit kurz ist, aber ausreicht, um geeignete Anregungen oder Lösungen zu finden.
- Verwenden Sie eine Stoppuhr mit Ton, damit die Teilnehmenden wissen, dass die Zeit abgelaufen ist.

### Die häufigsten Fehler

- Das Problem ist nicht konkret benannt.
- Die Moderator:in lässt zu, dass die Fall-Geber:in direkt Fragen beantwortet.
- Beratende Kolleg:innen machen Vorschläge, was die Fall-Geber:in tun sollte.
- Die Teilnehmenden überschreiten das Zeitlimit, das für die einzelnen Schritte gesetzt wurde. Dies führt zum Ermüden sowie zu nachlassendem Engagement der Teilnehmenden im Prozess. Die Fall-Geber:in kann in solch einem Fall den Eindruck gewinnen, dass ihr Fall hoffnungslos ist.

### Wie können Sie als Moderator:in die häufigsten Fehler vermeiden?

Kein konkret benanntes Problem.

- Erklären Sie, dass die Teilnehmenden die Komplexität des Sachverhalts nicht völlig erfassen müssen, sondern nur der Kontext des Problems skizziert werden sollte.
- Fragen Sie die Fall-Geber:in nach ihrer Perspektive: „Was ist für Sie in dieser Situation schwierig?“; „Was stellt für Sie die Herausforderung dar?“.



## RESSOURCEN

Es gibt verschiedene Ansätze und Autoren, die sich mit der Methode „Kollegiale Beratung“ beschäftigen. Diese Methode wird häufig in Arbeitszusammenhängen von Bildung und Resozialisation angewendet.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Tietze, Kim-Oliver (2003): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln; Rowohlt.

Bowman, Sharon L. (2021): Training from the Back of the Room! 65 Wege, in Trainings Raum fürs Lernen zu schaffen; dpunkt.verlag.

Leseempfehlung in Englisch:

Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intersession model of peer-led group reflection: <https://bit.ly/3CRw96C>

Der Fall-Geber:in erlauben, direkt Fragen zu beantworten.

- Weisen Sie zu Beginn von Schritt 2 der „Kollegialen Beratung“ darauf hin, dass Fall-Geber:innen dazu tendieren, Fragen direkt zu beantworten. Bitten Sie sie, die Fragen aufzuschreiben und in Ruhe über die Antworten nachzudenken.
- Fragen Sie die Fall-Geber:in, ob sie / er möchte, dass jemand die Fragen aufschreibt, sodass sie / er sich auf die Inhalte konzentrieren kann.
- Wenn das Tempo der Fragen zu hoch ist, kann die Fall-Geber:in ein Signal geben, das Stellen der Fragen zu verlangsamen. Vereinbaren Sie ein Zeichen.
- Achten Sie darauf, dass die beratenden Kolleg:innen keine Suggestivfragen stellen: „Denkst Du nicht, dass es gut gewesen wäre, wenn...“
- Bitten Sie die beratenden Kolleg:innen keine Fragen zu stellen, die die Fall-Geber:in mit ihrem Anliegen nicht weiterbringen. Dies sind insbesondere Fragen zu Detailinformationen. Diese Fragen bringen keine neuen Erkenntnisse.

Vorschläge von beratenden Kolleg:innen, was die Fall-Geber:in tun sollte.

- Erklären Sie den Teilnehmenden, warum es wichtig ist, dass sie aus ihrer Perspektive sprechen. Weisen Sie darauf hin, dass es das Ziel ist, die Fall-Geber:in zu inspirieren, die Lösung zu wählen, die am besten zu ihrer / seiner Situation und Persönlichkeit passt.
- Bitten Sie darum, „Ich-Aussagen“ zu verwenden.
- Reagieren Sie, wenn Sie Vorschläge hören, die sich auf bewährte Prinzipien beziehen und den Charakter von Ratschlägen haben.

Überschreiten des Zeitlimits, das für die einzelnen Schritte gesetzt wurde. Dies führt zum Ermüden sowie zu nachlassendem Engagement der Teilnehmenden im Prozess. Die Fall-Geber:in kann in solch einem Fall den Eindruck gewinnen, dass ihr Fall hoffnungslos ist.

- Vereinbaren Sie mit der Gruppe, dass Sie einzelne Personen unterbrechen werden, wenn sie das Zeitlimit überschreiten. Sagen Sie ihnen, dass dies keine persönlichen Gründe hat.
- Kündigen Sie das bevorstehende Ende an, indem Sie z. B. sagen: „Wir haben Zeit für eine letzte Frage, wer möchte sie stellen?“; „Wir haben noch 5 Minuten bis zum Ende.“
- Planen Sie nach der kollegialen Beratung eine Pause. Dies gibt den Teilnehmenden die Möglichkeit, in informellen Gesprächen weitere Anregungen zu geben.
- Zu lange Diskussionen und das Gefühl, dass das Thema nicht vollständig erörtert wurde, könnten an einem zu weit gefassten Problem liegen.

#Kollegiale Beratung

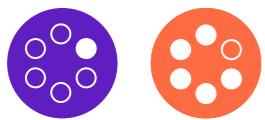
#Intersession

#Gruppeninterview



# 26 Interkulturelle Kompetenzen

„Es sind nicht unsere Unterschiede, die uns voneinander trennen. Es ist unsere Unfähigkeit, diese Unterschiede zu erkennen, zu akzeptieren und zu schätzen.“  
Audre Lorde



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie suchen nach Ansätzen, konstruktiv mit kultureller Vielfalt umzugehen.
- Sie möchten die Vielfalt in Ihrem Team erhöhen und sich auf eine Zusammenarbeit mit Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen vorbereiten.
- Sie arbeiten in einem internationalen Kontext oder Sie bereiten sich und Ihr Team vor, in einem internationalen Kontext zu arbeiten.
- Sie gehen konstruktiv mit Herausforderungen um, die sich in der Zusammenarbeit mit Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ergeben.
- Sie möchten sich auf die Arbeit in einem Land vorbereiten, dessen Kultur sich von Ihrem kulturellen Hintergrund unterscheidet

## Aus der Praxis

Maja leitet seit drei Jahren einen Verein, der Geflüchtete unterstützt. Ihr Team berät die Menschen bei rechtlichen Fragen, unterstützt bei administrativen Herausforderungen oder begleitet sie bei Arztbesuchen. Seit kurzem organisiert das Team auch persönliche Patenschaften, die Geflüchtete u. a. beim Lernen der Sprache unterstützen. Dem Vereinsteam wird dabei von vielen Ehrenamtlichen geholfen, die engagiert die Willkommenskultur des Vereins mitgestalten.

Die Angebote des Vereins gelten für alle Geflüchteten in der Region, egal ob sie aus Afghanistan, Syrien, der Ukraine oder anderen Ländern kommen. Maja bemerkt seit längerem, dass nicht nur ihr Team, sondern auch die Ehrenamtlichen Präferenzen für einzelne Länder haben und anderen Ländern eher kritisch gegenüberstehen. Das wirkt sich auch auf ihre Arbeit aus, insbesondere im Bereich der Paten-

schaften, bei denen es darum geht, persönlich intensiv Zeit miteinander zu verbringen. Für Geflüchtete einzelner Länder ist es sogar schwer, Paten oder Unterstützer:innen zu finden.

Maja weiß, dass dies nicht auf fehlende Hilfsbereitschaft zurückzuführen ist, sondern u. a. auf einen Mangel an Wissen über bestimmte Kulturen, Fehlinformationen oder unbewusste Vorurteile. Sie spricht das Thema und die Herausforderungen, die es mit sich bringt, bei einem Teamtreffen an. Ihre Kolleg:innen sind betroffen, dass unter den Ehrenamtlichen und auch bei ihnen im Team Abneigungen gegenüber bestimmten Nationen zu beobachten sind. Sie steigen direkt in ein Brainstorming ein, wie sie an sich arbeiten können und auch ihre wichtigen ehrenamtlichen Unterstützer:innen mit auf diese Lernreise nehmen können.

Am Ende eines intensiven Meetings treffen sie eine Entscheidung: Alle Involvierten sollen mehr über andere Kulturen lernen und die Menschen dieser Kulturen besser kennenlernen – und das ganz persönlich. Sie möchten in ihrer Region ein Zeichen für ihre Willkommenskultur setzen.

Sie starten eine Reihe von Workshops, um ihre interkulturellen Kompetenzen, aber auch die der Ehrenamtlichen, weiterzuentwickeln. Darüber hinaus planen sie offene Events, bei denen sich die verschiedenen Kulturen mit ihren Bräuchen, ihrer Küche, Kunst oder Literatur vorstellen und ein persönlicher Austausch möglich ist. Besonders Anklang findet der Austausch zu Lebensgeschichten, die nochmals eine neue Perspektive auf andere Kulturen ermöglichen.

Das Ziel ist es, Neugier füreinander zu wecken und eine gegenseitige Wertschätzung zu fördern. Die Informationen und der persönliche Austausch sollen



helfen, Offenheit zu fördern und unbewusste Vorurteile abzubauen. Nach einer Reihe von Veranstaltungen entwickelte sich ein tieferes Verständnis über die kulturellen Hintergründe aller Geflüchteten, und das Vertrauen sowie die Empathie auch gegenüber den Menschen aus Ländern, denen zuvor Skepsis entgegengebracht wurde, wuchsen. Darüber hinaus erwiesen sich diese Events als eine großartige Möglichkeit, ältere Menschen in der Region zur Teilnahme zu aktivieren, die zuvor mit Einsamkeit zu kämpfen hatten. So haben die kreative Herangehensweise und beherztes Engagement dazu geführt, zwei Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

## Im Überblick

Kurz gesagt ist interkulturelle Kompetenz (IK) die Fähigkeit, effektiv mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zusammenzuarbeiten. Es klingt einfach – so, als ob man nur eine weitere Fähigkeit erwerben muss. Interkulturelle Kompetenz ist aber mehr. Sie vereint eine Reihe von Einstellungen, Kenntnissen und sozialen Fähigkeiten, die es ermöglichen, über die begrenzenden Muster der eigenen Kultur hinauszugehen, so dass die Begegnung mit einer anderen Kultur nicht als Bedrohung, sondern als Chance für das persönliche Wachstum, das des Teams und der Organisation gesehen wird.

Interkulturelle Kompetenz erfordert:

- **Bewusstsein für den eigenen kulturellen Hintergrund**, der als eine Reihe gemeinsamer Werte, akzeptierter Normen, Überzeugungen und Stereotypen verstanden wird, und deren Auswirkungen auf die Interaktion mit Menschen, die als anders wahrgenommen werden
- **Haltung eines kulturellen Relativismus** im Umgang mit Vertreter:innen anderer

Kulturen

- **Fähigkeit, das Wissen über kulturelle Unterschiede bei der Interaktion mit Menschen zu berücksichtigen**

### **Bewusstsein für den eigenen kulturellen Hintergrund**

Kein Mensch hat Zugang zur objektiven Realität. Wir nehmen die Welt durch unsere kognitiven Filter wahr, die durch den kulturellen Hintergrund, die Werte, Normen und Überzeugungen geprägt sind, die wir mit Menschen teilen, die in derselben Kultur verwurzelt sind. Unsere Filter werden beeinflusst durch die Zeit, in der wir geboren wurden (unsere Generation), unsere Herkunftsfamilie, bedeutende Menschen, die uns während des Aufwachstums umgeben haben (Lehrer:innen, Freundschaften), Geschlechtsidentität, ethnische Zugehörigkeit, die soziale Gruppe, Zugehörigkeit zu einer Mehrheits- oder Minderheitsgruppe, Religion, Region (wobei nicht nur geografische Unterschiede, sondern auch die Zugehörigkeit zu städtischen oder ländlichen Gebieten zu berücksichtigen sind), Art der Ausbildung, die wir absolvieren durften, Gruppen, Organisationen und Verbände, denen wir angehörten, soziale Erfahrungen (einschließlich des Kontakts mit anderen Kulturen oder des Fehlens solcher Erfahrungen), berufliche Laufbahn, Erfolge und Misserfolge im Leben, die unsere Identität geprägt haben. Interkulturelle Kompetenz ist die Selbstreflexion über den eigenen Hintergrund und das Verständnis dafür, wie er sich auf die Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturkreisen auswirkt.

### **Haltung eines kulturellen Relativismus**

Die oben erwähnten kognitiven Filter sind wie Kontaktlinsen, die so leicht und bequem sind, dass Sie vielleicht gar nicht merken oder vergessen, dass Sie sie tragen – insbesondere, wenn man in einem kulturell homogenen Land lebt. Menschen ohne

# DIVERSITY

interkulturelles Bewusstsein denken, dass „ihre Welt“ die richtige ist und die anderen falsch liegen. Ihre Werte sind die richtigen und andere sind falsch. Ihre Kultur ist besser und andere sind schlechter. Wenn man uns bitten würde, eine Weltkarte zu zeichnen, würden die Länder, in denen wir leben, wahrscheinlich in der Mitte liegen. Für die meisten Menschen ruft der Blick auf eine Weltkarte, die von Bewohner:innen anderer Kontinente erstellt wurde, befremdliche Gefühle hervor. Die eigene Kultur in den Mittelpunkt zu stellen und den Rest der Welt an die Peripherie, ist das Wesen des Ethnozentrismus. Ethnozentrismus ist eine Haltung, die sich in der Überzeugung ausdrückt, dass die eigene Kultur der Bezugspunkt für die Beschreibung und Bewertung der Kulturen anderer ist. Mit einem solchen Ballast ist es naheliegend, unbewusste Voreingenommenheit und eine geringschätzende Art der Kommunikation mit Vertreter:innen anderer Kulturen zu pflegen.

Das Gegenteil von Ethnozentrismus ist Kulturrelativismus. Kulturrelativismus bedeutet, die Vielfalt und Besonderheit der Kulturen wahrzunehmen, zu akzeptieren und keine Bewertung vorzunehmen. Diese Haltung führt dazu, die Handlungs-, Denk- und Erlebnisweisen von Menschen aus anderen Kulturkreisen hinsichtlich ihrer

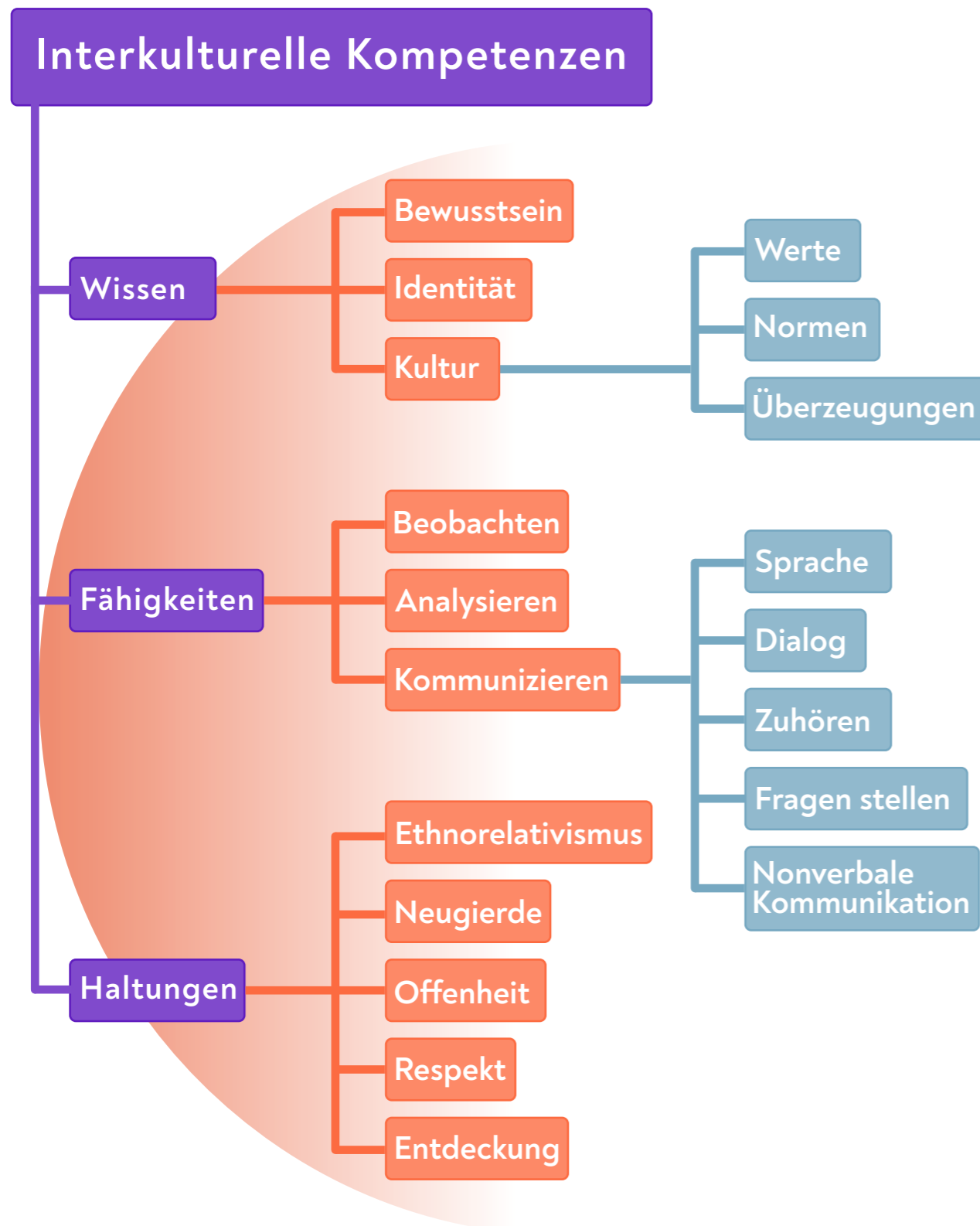
Werte, Bedeutungen und spezifischen Regeln zu verstehen. Kulturrelativismus erfordert eine Haltung der Offenheit, der Neugier, des Respekts und der Entdeckung, die zur Toleranz von Mehrdeutigkeit beiträgt.

### **Fähigkeit, das Wissen über kulturelle Unterschiede bei der Interaktion mit Menschen zu berücksichtigen**

Es ist wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass die Menschen, mit denen wir arbeiten, kulturell geprägt sind. In der Zusammenarbeit mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ist es gut, die kulturellen Unterschiede zu erkunden und zu thematisieren. Auf diese Weise werden Missverständnisse vermieden. Wahrscheinlich identifizieren wir uns selbst nicht vollständig mit dem Mainstream-Bild unseres Kulturkreises und sollten dies auch bei anderen berücksichtigen. Aus diesem Grund sollten wir unserem Gegenüber auf einer persönlichen Ebene begegnen. Um nicht in Stereotypen zu verfallen, erfordert interkulturelle Kompetenz u. a. die folgenden Fähigkeiten: aktives Zuhören, Beobachten, Analysieren, Einfühlungsvermögen, um die Perspektive der anderen Person einzunehmen, sowie das Anpassen des Kommunikationsstils für eine möglichst reibungslose Kommunikation.



## Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen, die die interkulturelle Kompetenz ausmachen\*



\* Eigene Darstellung basierend auf <https://bit.ly/3CmlXBo>

## ANLEITUNG

Wenn Sie Ihre interkulturelle Kompetenz weiterentwickeln möchten, finden Sie im Folgenden sechs Felder, mit denen Sie sich beschäftigen sollten.

- Entwickeln Sie ein stärkeres interkulturelles Bewusstsein
- Entwickeln Sie eine interkulturelle Haltung
- Überprüfen Sie Ihre interkulturelle Kompetenz
- Lernen Sie die Kulturen, mit denen Sie arbeiten, besser kennen
- Passen Sie Ihren Kommunikationsstil an
- Entwickeln Sie Ihre interkulturellen Fähigkeiten stetig weiter

### 1. Entwickeln Sie ein stärkeres interkulturelles Bewusstsein

Beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie darüber nachdenken, wie jedes Kriterium Ihren kulturellen Hintergrund beeinflusst hat.

**Nationalität:** In welchem Land sind Sie aufgewachsen? Was ist Ihre Nationalität? Haben Sie oder Ihre Familie Emigrationserfahrungen gemacht? Was war der Grund dafür? Wie hat sich dies auf Ihren kulturellen Hintergrund ausgewirkt? Inwieweit teilen Sie nationale Werte?

**Herkunftsregion:** Wo sind Sie aufgewachsen? Wie kulturell vielfältig war dieser Lebensraum? Wie unterschiedlich ist die Region, in der Sie aufgewachsen sind, von der Kultur des übrigen Landes? Leben Sie immer noch an diesem Ort? Wie haben andere Orte, an denen Sie gelebt haben, Ihren kulturellen Hintergrund beeinflusst?

**Familie:** Was war das Familienmodell, in dem Sie aufgewachsen sind? Welche Werte und Grundsätze werden in Ihrer Familie vertreten? Inwieweit sind Sie diesen Werten heute treu? Welche Familienwerte haben Sie aufgegeben? Welche anderen Werte haben Sie in Ihrem Leben übernommen? Was hat Sie dabei beeinflusst?

**Bedeutende Erwachsene:** Wer waren die wichtigen Personen in Ihrer Kindheit und Jugend, die Ihre Weltanschauung beein-

flusst haben (z. B. Verwandte, Lehrer:innen, Trainer:innen, Nachbar:innen)? Welche Werte haben sie an Sie weitergegeben? Wie haben sie dazu beigetragen, dass Sie heute so sind, wie Sie sind?

**Bräuche:** War Ihre Familie ethnisch vielfältig? Wie viele Sprachen haben Sie zu Hause gesprochen? Welche Feiertage haben Sie gefeiert? Auf welche Weise haben Sie sie gefeiert? Wie haben Sie Ihre Freizeit verbracht? Welche Lebensmittel haben Sie gegessen? Welche Ihrer heutigen Bräuche haben Sie beibehalten? Wie beeinflussen diese Bräuche Sie?

**Generation:** Welche Generation repräsentieren Sie? Was ist das Besondere an Ihrer Generation? Welche Erfahrungen der Generation haben Ihre Weltanschauung geprägt? Inwieweit sind Sie dieser Weltanschauung heute treu?

**Gemeinschaft:** Inwieweit war die Gemeinschaft, in der Sie aufgewachsen sind, ethnisch und sprachlich homogen? Wie breit gefächert sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Menschen, die einen anderen ethnischen Hintergrund haben als Sie? Mit wie vielen Gemeinschaften identifizieren Sie sich?

**Gruppen:** Welchen Gruppen, Organisationen und Verbänden haben Sie früher angehört? Wie haben sich diese Erfahrungen auf Ihre

Weltanschauung ausgewirkt? Welche Werte haben Sie beibehalten, und welche haben Sie aufgegeben?

**Arbeit:** Welchen Stellenwert hatte die Arbeit in Ihrem Umfeld? Wie wichtig war der Beruf in Ihrer Familie? Gab es geschlechtsspezifische Unterschiede bei den Berufsrollen? Welche Berufe und Beschäftigungen wurden geschätzt? Welche Vorstellungen über Geld und Wohlstand haben Sie von zu Hause mitgebracht? Wie treu sind Sie heute Ihren Überzeugungen über Arbeit aus Ihrem Elternhaus?

**Andere Faktoren:** Welche anderen wichtigen Faktoren haben Ihren kulturellen Hintergrund beeinflusst? Auf welche Weise? Wodurch unterscheidet sich Ihr kultureller Hintergrund von dem der Menschen, mit denen Sie sich umgeben?

Hat sich Ihr Bild zu Ihrem kulturellen Hintergrund erweitert oder haben Sie ein besseres Verständnis Ihres kulturellen Hintergrundes? Was macht Ihren kulturellen Hintergrund aus? Wie wirkt er sich auf Ihre Kontakte mit Menschen aus anderen Kulturkreisen aus?

## 2. Entwickeln Sie eine interkulturelle Haltung

Eine für interkulturelle Kontakte charakteristische Haltung ist der Ethnorelativismus, dessen Intensität mit der Skala der interkulturellen Sensibilität bestimmt werden kann.

### Überprüfen Sie Ihre interkulturelle Sensibilität

Menschen verwenden unterschiedliche kognitive Strategien, um mit interkulturellen Unterschieden umzugehen. Milton Bennett benennt sechs Stufen zunehmender Sensibilität für interkulturelle Unterschiede und entwarf damit das Entwicklungsmodell der

interkulturellen Sensibilität. Das Modell stellt ein Kontinuum dar, das von den einfachsten bis zu kognitiv komplexeren Möglichkeiten der Wahrnehmung anderer Kulturen reicht. Je ausgefeilter die Sensibilität ist, desto höher ist die interkulturelle Kompetenz. Die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz durchläuft sechs Stufen. Die ersten drei Stufen sind ethnozentrisch. Die eigene Kultur bleibt das Zentrum der Realität. Die folgenden drei Stufen sind ethnorelativistisch und ermöglichen es, die eigene Kultur im Kontext anderer Kulturen zu erleben.

### Sechs Stufen zunehmender interkultureller Sensibilität nach Bennet\*

Ethno-relativistische Perspektive	Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leichter Übergang zwischen verschiedenen kulturellen Perspektiven</li> <li>• Keine Selbstdefinition anhand der kulturellen Dimension</li> </ul>
	Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweitern der eigenen Weltsicht, um andere Kulturen besser zu verstehen</li> <li>• Sich auf kulturell vielfältige Weise verhalten</li> <li>• Streben nach Verständnis über kulturelle Unterschiede hinweg</li> <li>• In der Lage sein, außerhalb der eigenen Kultur angemessen zu handeln</li> </ul>

Ethno-zentrische Perspektive	Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Kultur als eine von vielen Weltanschauungen erleben</li> <li>• Akzeptanz von Gemeinsamkeiten und Unterschieden</li> <li>• Bewusstsein dafür, wie die Kultur die menschliche Erfahrung beeinflusst</li> <li>• Neugierde auf andere Kulturen</li> <li>• Streben nach Wachstum und einem tieferen Verständnis von Multikulturalität</li> </ul>
	Verharmlosung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen von Gemeinsamkeiten überwiegt gegenüber dem Erkennen von Unterschieden</li> <li>• Hervorheben der eigenen Toleranz, das bedeutet sich selbst oft als Person mit starker interkultureller Kompetenz sehen</li> <li>• Gleichzeitig führt die Bagatellisierung von Unterschieden dazu, dass unterschiedliche Perspektiven nicht gehört und berücksichtigt werden</li> <li>• Annahme, dass die bloße Kenntnis grundlegender Kommunikationsmuster ausreicht, um eine Zusammenarbeit zu gewährleisten. Annahme, dass diese grundlegenden Verhaltenskriterien absolut sind, wenn sie sich aus der eigenen Kultur ergeben.</li> </ul>
	Verteidigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Kultur wird als überlegen angesehen</li> <li>• Verwenden von Stereotypen</li> <li>• Dualistisches Denken (wir gegen sie)</li> <li>• Kulturelle Unterschiede werden als Bedrohung empfunden</li> <li>• Andere Perspektiven verursachen Unbehagen</li> </ul>
	Verleugnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfähigkeit, andere Kulturen zu begreifen</li> <li>• Vereinfachte Betrachtung von Kulturen</li> <li>• Mangelndes Interesse an anderen Kulturen</li> <li>• Ignorieren anderer Perspektiven</li> <li>• Diese Phase ist häufig das Ergebnis sozialer oder physischer Isolation. Dies führt dazu, dass die Ansichten der dominanten Kultur nicht in Frage gestellt werden.</li> </ul>

Auf welcher Stufe der interkulturellen Sensibilität nach Milton Bennett befinden Sie sich? Wie beobachten Sie sich selbst? Um eine weitere Einschätzung zu hören, fragen Sie auch Ihre Kolleg:innen, wie sie Sie in Bezug auf Ihre kulturelle Sensibilität wahrnehmen.

\* Eigene Darstellung basierend auf dem Ansatz von Milton Bennet. Vgl. dazu auch Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication; weitere Informationen unter Ressourcen.





### 3. Überprüfen Sie Ihre interkulturelle Kompetenz

Die meisten Menschen sind sich der kognitiven Filter nicht bewusst, die ihnen ihre Kultur auferlegt. Wir sind so sehr in sie eingebettet, dass wir viele Dinge für selbstverständlich erachten. Wir bemerken bei anderen, dass ihr Verhalten von ihrem kulturellen Hintergrund geprägt ist, während wir unser Verhalten als normal empfinden. Dieser Prozess wird als Naturalisierung bezeichnet. Er macht es uns schwer, uns unserer Vorurteile bewusst zu werden, was zu Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen führen kann.

In dem Tool „Unbewusste Vorurteile“ in diesem Kapitel finden Sie weitere Informationen zu diesem Thema sowie einen Hinweis auf einen Test, mit dem Sie herausfinden können, welche Voreingenommenheiten Ihre Interaktionen mit Menschen aus anderen Kulturen beeinflussen könnten.

Verschiedene Tests bieten die Möglichkeit, die persönliche interkulturelle Kompetenz zu analysieren. Die Instrumente decken unterschiedliche Dimensionen der interkulturellen Kompetenz ab. Das könnte ein guter Anfang sein, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln. Hier sind einige der Tests:

#### BEVI

Das Instrument Beliefs, Events, and Values Inventory (BEVI) misst, wie Überzeugungen und Werte das Lernen, die Beziehungen und die Lebensziele beeinflussen. Das Instrument wird im Kontext von Bildung, Führung und Allgemeinwohl eingesetzt. [www.thebevi.com](http://www.thebevi.com)

#### CCAI™

Cross-Cultural Adaptability Inventory™ (CCAI) ermöglicht das Ermitteln von Stärken und Schwächen Einzelner oder einer Gruppe in vier Kompetenzbereichen, die für eine effektive interkulturelle Kommunikation und Interaktion von grundlegender Bedeutung sind: emotionale Belastbarkeit, Flexibilität

/ Offenheit, Wahrnehmungsfähigkeit und persönliche Autonomie. [www.ccaiassess.com](http://www.ccaiassess.com)

#### IDI

Intercultural Development Inventory (IDI) ist ein psychometrisches Messinstrument in den Bereichen persönliche Entwicklung und Selbstverständnis, Zielgruppenanalyse, Organisationsbewertung und -entwicklung sowie datengestützten interkulturellen Trainings. [www.idiinventory.com](http://www.idiinventory.com)

#### ICAPS

Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS) misst die interkulturelle Anpassungsfähigkeit. Die Methode evaluiert, wie gut sich Menschen an das Leben in einer neuen Kultur anpassen werden und inwieweit sie in der Lage sein werden, sich effektiv an das Leben und Arbeiten in einem neuen oder anderen kulturellen Umfeld anzupassen. <http://www.ichangeworld.com/icaps.html>

#### DCA

Das Diversity Competencies Assessment™ (DCA) ist ein Instrument zur Selbsteinschätzung der Stärken und des Entwicklungsbedarfs im Bereich Diversity. <https://www.diversityinclusioncenter.com/learning-tools/di-instruments/#dca>

Weitere Instrumente finden Sie unter:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

### Interkulturelle Sensibilität weiterentwickeln

Wenn Sie Ihre interkulturelle Sensibilität weiterentwickeln möchten, finden Sie hier Anregungen für die verschiedenen Phasen:

- Phase der **Verleugnung**: Entwickeln Sie ein Bewusstsein für die Unterschiede zwischen den Kulturen.
- Phase der **Verteidigung**: Arbeiten Sie daran, weniger zu polarisieren und negativ zu bewerten, konzentrieren Sie sich stattdessen auf die Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen.
- Phase der **Verharmlosung**: Konzentrieren Sie sich darauf, interkulturelle Unterschiede stärker wahrzunehmen.
- Phase der **Akzeptanz**: Nehmen Sie sich die Zeit, andere Kulturen zu erkunden und zu erforschen.
- Phase der **Anpassung**: Entwickeln Sie Empathie für andere Kulturen.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, sich in einem unsicheren, multikulturellen Umfeld zurechtzufinden. Es ist jedoch

ein Mythos zu glauben, dass Fähigkeiten im Bereich der interkulturellen Kompetenz eine Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen ohne Schwierigkeiten bedeutet. Zudem kann die Konzentration auf die Vermeidung von Herausforderungen zu oberflächlichen, unkritischen Interaktionen führen. In diesem Fall ist es schwierig, einen Mehrwert in der kulturübergreifenden Zusammenarbeit zu schaffen.

Die Haltung, mit der Sie mit einer Person interagieren, ist entscheidend. Offenheit, Neugier, Respekt und Entdeckungsfreude ermöglichen es Ihnen, sich gut in einer fremden Welt zurechtzufinden und den Kontakt und den Dialog aufrechtzuerhalten, auch wenn Missverständnisse oder Konflikte auftreten.

Diese Haltung ist nicht nur für interkulturelle Kompetenz, sondern auch für inklusive Führung charakteristisch. Um eine beziehungsorientierte Haltung zu entwickeln, empfehlen wir Ihnen, die Tipps in unseren INCLUDE Tools „Unbewusste Vorurteile“ und „Führungskraft als Coach“ zu lesen.





#### 4. Lernen Sie die Kulturen, mit denen Sie arbeiten, besser kennen

Wenn Sie die Kulturen anderer Länder besser verstehen wollen, können Sie das von Geert Hofstede entwickelte 6-D-Modell<sup>1</sup> nutzen. Auf der Grundlage jahrelanger kulturübergreifender Forschung unterscheidet Hofstede sechs Dimensionen. Diese sind Machtdistanz, Individualismus / Kollektivismus, Maskulinität / Femininität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung / Kurzzeitori-

entierung und Genuss / Zurückhaltung.<sup>1</sup> Die folgenden Definitionen stammen von Hofstede: <https://www.hofstede-insights.com>  
**Machtdistanz** beschreibt die Machtverhältnisse in einer Kultur und wie Macht verteilt ist. Es geht um die Frage „Wie viel Ungleichheit darf und kann es zwischen den Menschen geben?“. Hohe Machtdistanz bedeutet, dass

<sup>1</sup> Die sechs Dimensionen von Hofstede sind international viel diskutiert worden. Das INCLUDE-Projektteam sieht den Mehrwert dieses Ansatzes darin, dass unterschiedliche gesellschaftliche Prägungen eindeutig benannt werden können und damit ein Ausgangspunkt für die Diskussion über kulturelle Unterschiede z. B. in internationalen Teams gegeben ist. Vorsicht im Umgang mit dem Ansatz ist allerdings geboten, damit diese sechs Dimensionen nicht zur Basis neuer oder sich verfestigender kultureller Stereotypen werden (bitte beachten Sie dazu das Tool „Unbewusste Vorurteile“).

top-down entschieden wird. Ist die Machtdistanz geringer, dann ist die Kultur partizipativer organisiert.

**Individualismus / Kollektivismus** misst den Grad der Interdependenz, den eine Gesellschaft zwischen ihren Mitgliedern aufrechterhält. Er hängt damit zusammen, ob das Selbstverständnis der Menschen in Form von „Ich“ oder „Wir“ definiert wird. In individualistischen Gesellschaften kümmern sich die Menschen um sich selbst und ihre direkte Familie. In kollektivistischen Kulturen gehören die Menschen zu Gruppen, die sich im Rahmen ihrer Loyalität um sich kümmern.

**Maskulinität** bedeutet, dass die Gesellschaft von Wettbewerb, Leistung und Erfolg angetrieben wird. Erfolg wird durch den Gewinner / Besten auf dem Gebiet definiert - ein Wertesystem, das in der Schule beginnt und sich durch das gesamte Organisationsleben zieht. Ein niedriger Wert in dieser Dimension (**Femininität**) bedeutet, dass die vorherrschenden Werte in der Gesellschaft Fürsorge für andere und Lebensqualität sind. In einer femininen Gesellschaft ist Lebensqualität ein Zeichen für Erfolg, es ist nicht bewundernswert, sich von der Masse abzuheben. Die grundlegende Frage ist hier, was die Menschen motiviert, der Beste sein zu wollen (maskulin) oder das zu mögen, was man tut (feminin). Maskuline Gesellschaften sind wettbewerbsorientiert, feminine Gesellschaften sind dagegen stärker beziehungs- und kooperationsorientiert. In maskulinen Kulturen sind die Geschlechterrollen zudem klar verteilt, in femininen Kulturen können sie leichter getauscht werden.

**Unsicherheitsvermeidung** hat damit zu tun, wie eine Gesellschaft mit der Tatsache umgeht, dass die Zukunft ungewiss ist: Sollten wir versuchen, sie zu kontrollieren oder sie einfach geschehen lassen? Diese Ungewissheit löst Angst aus, und die Kulturen haben gelernt, damit auf unterschiedliche Weise umzugehen. Das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Kultur durch mehrdeutige oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen und Überzeugungen und Institutionen

geschaffen haben, die versuchen, diese zu vermeiden, spiegelt sich in der Bewertung der Unsicherheitsvermeidung wider.

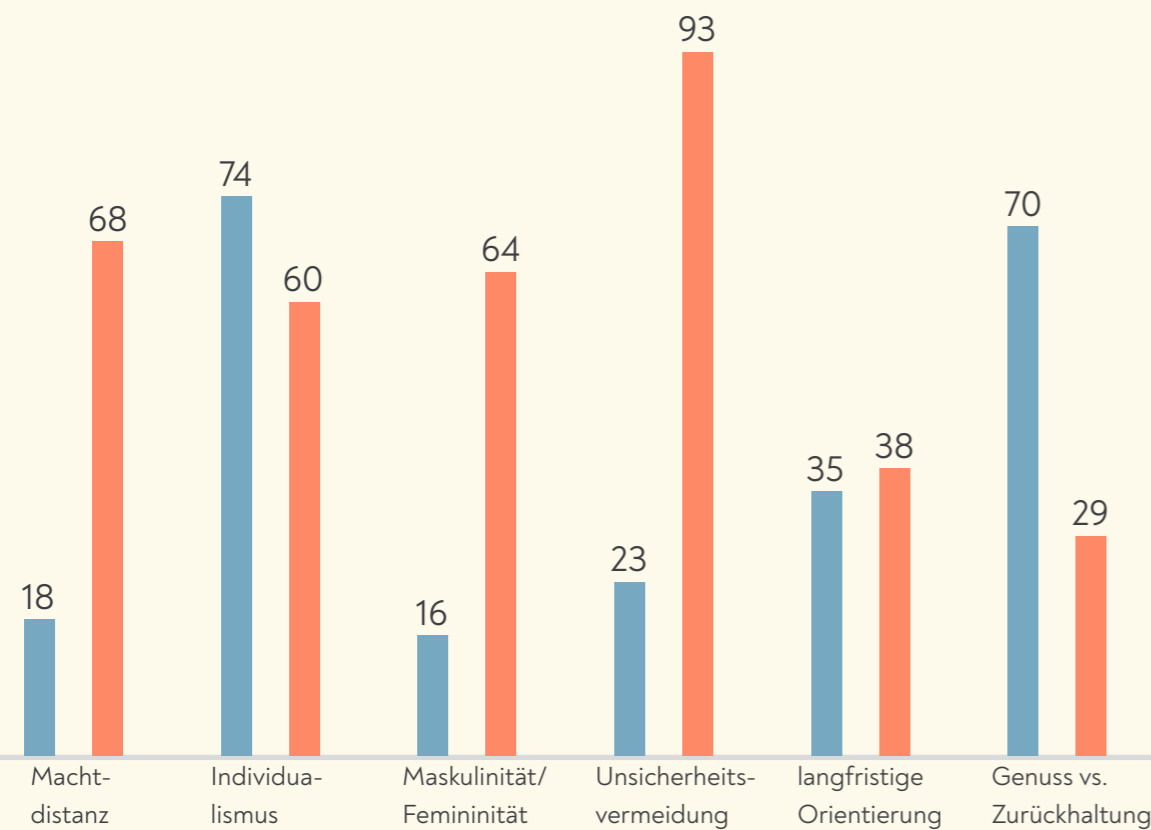
**Langfristige bzw. kurzfristige Orientierung** beschreibt, ob eine Kultur eher langfristig plant und denkt oder ob sie eher durch kurzfristiges Denken und Handeln bzw. Spontaneität charakterisiert werden kann. In langfristig orientierten Kulturen liegt der Fokus auf dem Aufbau von persönlichen Beziehungen bzw. Beziehungsnetzwerken, dem Respekt gegenüber höherstehenden Personen, älteren Menschen und gegenüber Traditionen. In kurzfristigeren Kulturen legt man dagegen u. a. Wert auf schnellen Gewinn und ist stolz darauf, sich schnell auf eine sich verändernde Lage einstellen zu können.

**Genuss vs. Zurückhaltung** (oder auch Nachsicht / Ausgelassenheit vs. Beherrschtheit) beschreibt die Art und Weise, wie Menschen in einer Kultur ihre Wünsche und Impulse kontrollieren. Diese Dimension gibt Auskunft darüber, wie sehr eine Kultur die Selbstverwirklichung jedes Einzelnen akzeptiert. In einer Kultur mit einem hohen Wert werden auch Randgruppen bzw. Menschen, die nicht „dem Durchschnitt“ entsprechen, akzeptiert. Die individuelle Freiheit ist dort ein wichtiger Wert. In „beherrschten“ Kulturen ist dies nicht der Fall, dort gelten strengere Regelungen.

Mit folgender Vergleichssoftware können Sie nationale Kulturen anhand der sechs oben genannten Dimensionen vergleichen: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>



## Beispiel für einen Vergleich von zwei Kulturen nach Hofstede: Dänemark und Polen



Die Grafik zeigt im Bereich **Machtdistanz** eine niedrige Wertung bei Dänemark (18). Daraus lässt sich schließen, dass viele Menschen in Dänemark in ihrem Arbeitsleben relativ flache Hierarchien und ein weitgehend partnerschaftliches Verhältnis zu ihren Vorgesetzten erleben. Die Autonomie der Teammitglieder wird voraussichtlich einen hohen Stellenwert haben. Im Vergleich zeigt Polen eine wesentlich höhere Bewertung (68). In der Praxis bedeutet dies wahrscheinlich u. a. höhere Erwartungen an die „Machtträger:innen“ und ein großer Teil der Verantwortung liegt bei ihnen.

In der Zusammenarbeit von Menschen, die diese unterschiedlichen Arbeitsweisen gewohnt sind, kann es zu Herausforderungen kommen, zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben, dem Übernehmen von Verantwortung, der erwarteten Autonomie beim Arbeiten im Team oder allgemein bei der Interaktion zwischen Teammitgliedern und Führungskraft. Die eine Herangehensweise an Führung könnte zu „sanft“ und machtlos wahrgenommen werden, die andere zu autokratisch, direktiv oder distanziert.

Ein deutlicher Unterschied ist auch im Bereich **Maskulinität** und **Femininität** zu erkennen: Dänemark (16) und Polen (64). Daraus lässt sich schließen, dass für viele Menschen in Dänemark die gleichberechtigte Zusammenarbeit der Geschlechter, Lebensqualität und Fürsorge füreinander einen hohen Stellenwert haben, und dass für viele Menschen in Polen Wettbewerb sowie Leistungs- und Erfolgsdenken im Arbeitsleben relevant sind. Diese

Haltungen könnten zum Beispiel eine Quelle unterschiedlicher Motivation in transnationalen Teams sein.

Die Grafik zeigt einen weiteren Unterschied bei der **Vermeidung von Unsicherheit**: Dänemark (23) und Polen (93). Aus diesen Werten lässt sich schließen, dass viele Menschen in Dänemark es gewohnt sind, in flexiblen Systemen zu arbeiten, in denen ggf. kurzfristige Änderungen an der Tagesordnung sind. Wir können annehmen, dass in Polen für viele Menschen im Arbeitskontext Regeln und Normen einen relativ hohen Stellenwert haben und neue oder unorthodoxe Herangehensweisen und Ideen Unsicherheit hervorrufen könnten. In der Zusammenarbeit von Menschen, die diese unterschiedlichen Arbeitsweisen gewohnt sind, kann es zu Herausforderungen kommen, u. a. in Hinblick auf das Bedürfnis nach Sicherheit, Vertrauen oder Selbstorganisation.

Bei dem Vergleich von Ländern geht es nicht darum zu bewerten, welche Arbeitsweise besser oder schlechter ist. Diese Herangehensweise würde die Spannungen in interkulturellen Teams verstärken. Das Ziel ist ein Bewusstsein für Unterschiede zu entwickeln, mit ihnen aktiv umzugehen und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln – ohne zu bewerten. Im nächsten Schritt können Sie gemeinsam im Team ein Vorgehen und Regeln entwickeln, die für alle geeignet sind. Vergleichen Sie die Kultur Ihres Landes mit der eines anderen Landes. Welche Gemeinsamkeiten, welche Unterschiede gibt es? Wo finden Sie Übereinstimmungen? Welche Gegensätze könnten die Zusammenarbeit beeinflussen? Was sollte besprochen werden, und welche Bereiche der Zusammenarbeit sollten vertraglich geregelt werden, um gut zu funktionieren?

**Bedenken Sie:** Bis zu einem gewissen Grad ist jede:r von uns geprägt durch die Kultur, in der wir aufgewachsen sind. Aber unser individueller Hintergrund, unsere Lebensentscheidungen und unsere Persönlichkeit spielen ebenfalls eine große Rolle. Vielleicht legt Ihre Kultur Wert auf große Machtdistanz, Sie verhalten sich aber untypisch und bevorzugen eine kooperative Führungsweise. Die oben genannten Grundsätze kennzeichnen die vorherrschende Kultur in einem Land und können nicht ohne weiteres auf Ihre oder die Werte Ihrer Kolleg:innen übertragen werden. Finden Sie heraus, wie sich Ihre persönlichen Einstellungen von den nationalen Vorstellungen unterscheiden. Bitten Sie auch Kolleg:innen aus anderen Kulturkreisen um Feedback.

## 5. Passen Sie Ihren Kommunikationsstil an

Andy Molinsky, Forscher und Praktiker auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation, erklärt interkulturelle Unterschiede durch Unterschiede im Kommunikationsstil und konzentriert sich dabei auf sechs Kriterien.<sup>2</sup>

**Direktheit:** Was wird von Ihnen im Hinblick darauf erwartet, wie direkt Sie in einer bestimmten Situation kommunizieren? Wird von Ihnen erwartet, dass Sie genau das sagen, was Sie sagen wollen, oder dass Sie etwas auf eine eher indirekte Weise „andeuten“?

**Enthusiasmus:** Wie viel Leidenschaft und Engagement werden von Ihnen erwartet, wenn Sie kommunizieren? Können Sie ausdrücken, was Sie fühlen, oder ist es angemessener, Ihre positiven Gefühle zu verbergen?

**Förmlichkeit:** Das Maß an Höflichkeit und Respekt, das man von Ihnen erwartet, wenn Sie kommunizieren. Wird von Ihnen erwartet, dass Sie bei der Kommunikation in einer bestimmten Situation ein hohes Maß an Achtung zeigen, oder können Sie informeller sein?

**Durchsetzungsvermögen:** Wie stark wird von Ihnen erwartet oder wie stark dürfen Sie in einer bestimmten Kultur Ihre Meinung äußern und Ihren Standpunkt vertreten? Sollten Sie Ihre Meinung offen zum Ausdruck bringen oder sich bemühen, sie zu verbergen oder zu unterdrücken?

**Selbstdarstellung:** Das Ausmaß, in dem Sie in einer bestimmten Situation positiv über sich selbst sprechen können. Sollten Sie aktiv für Ihre positiven Qualifikationen eintreten oder eher zurückhaltend sein?

**Persönliche Offenbarung:** Das Ausmaß, in dem es angemessen ist, anderen persön-

liche Informationen über sich selbst mitzuteilen. Sollten Sie offen und freimütig über Einzelheiten Ihres Lebens sprechen oder ist es sinnvoller, diese persönlichen Details zu verbergen?

Die Stärke des vorgestellten Modells ist seine praktische Anwendbarkeit und einfache Handhabung. Der angepasste Kommunikationsstil basiert auf der Beobachtung der anderen Kultur und den persönlichen kommunikativen Präferenzen. Auf diese Weise lässt sich feststellen, wo die Kommunikation innerhalb der Komfortzone liegt, das bedeutet, wo kulturelle Erwartungen und persönliche Präferenzen sich bis zu einem gewissen Grad treffen und wo eine Lücke besteht. Nachdem Sie die Kommunikationslücke identifiziert haben, sollten Sie sich in kleinen Schritten in der für Sie akzeptablen Weise und in dem für Sie bevorzugten Stil Ihrem Gegenüber bzw. seiner oder ihrer Kultur nähern.

Zwei Beispiele: In Ihrer Kultur wird Selbstdarstellung nicht geduldet. Sie kommen in die USA, wo diese Eigenschaft eher erwünscht ist. Sie können nach einem anderen Weg suchen, über Ihre Kompetenzen in einem positiven Licht zu sprechen. Sie könnten Arbeitserfolge der Vergangenheit oder Qualifikationen bezogen auf den Gesprächskontext in einem inhaltlichen Austausch erwähnen, so dass diese Information auch der Zusammenarbeit dient und nicht nur der Selbstdarstellung.

Wenn Sie mit einer Kultur in Kontakt kommen, in der die Offenlegung persönlicher Informationen wichtig ist, es für Sie aber eine Grenzüberschreitung bedeutet, über Ihr Privatleben zu sprechen, können Sie überlegen, welche Informationen für Sie akzeptabel sind, weiterzugeben. Wenn Sie nicht über Ihre familiäre Situation sprechen möchten, können Sie ggf. Informationen über Ihr Hobby preisgeben.



## 6. Entwickeln Sie Ihre interkulturellen Fähigkeiten stetig weiter

Auch wenn Sie bereits gut über kulturelle und ethnische Unterschiede informiert sind, können sich immer wieder unvorhergesehene Situationen ergeben. Der Schlüssel interkultureller Kommunikation liegt darin, Mutmaßungen zu vermeiden. In der Praxis bedeutet das, Fragen zu stellen, bevor man Schlussfolgerungen zieht.

Interkulturelle Kompetenz erfordert Fähigkeiten wie aufmerksames Zuhören, neugieriges Hinterfragen, sorgfältiges Beobachten, gründliches Analysieren, offenes

Kommunizieren, gute Sprachkenntnisse, aktive Gesprächsführung und Sensibilität für nonverbale Kommunikation.

Nutzen Sie weitere INCLUDE Tools in diesem Kapitel, um Ihre kommunikativen Kompetenzen zu stärken: „Inklusive Kommunikation“, „Feedback geben und annehmen“ und „Führungskraft als Coach“.

<sup>2</sup> Die Beschreibung der Kriterien basiert auf Andy Molinsky: Global Dexterity; weitere Informationen zur Quelle bei Ressourcen.





## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

Durch die Entwicklung eines inklusiven Führungsansatzes stärken Sie gleichzeitig Ihre interkulturelle Kompetenz. Dabei geht es um lebenslanges Lernen und weniger darum, eine weitere Fähigkeit punktuell aufzubauen. Dieser Prozess erfordert ständige Achtsamkeit und eine gewisse Demut.

Wenn Sie mit Kolleg:innen arbeiten, die im Kontext einer anderen Kultur als Ihrer aufgewachsen sind, dann können Informationen über diese Kulturen Ihnen eine Orientierung für die Zusammenarbeit geben. Sie können jedoch keine konkreten Schlüsse aus diesen allgemeinen Informationen für die praktische Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen ziehen, da diese Informationen nur ein Teilaspekt Ihrer Arbeitsbeziehung sind. Zudem ist es möglich, dass die Kolleg:innen in einer Minderheitenkultur eines Landes behei-

matet sind. Darüber hinaus ist es wichtig zu bedenken, dass die Identität eines Menschen mehrdimensional ist, und dass der Einfluss einer Kultur nicht die Gesamtheit der menschlichen Verhaltensweisen und Entscheidungen erklärt. Die oben genannten Modelle sollen kein stereotypes Denken fördern, sondern vielmehr für kulturelle Unterschiede sensibilisieren.

In der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen geht es im Wesentlichen um Ihre Haltung (Respekt, Neugier, Offenheit, Entdeckungsgeist, Ethnorelativismus) und Ihre persönlichen Fähigkeiten (zuhören, beobachten, analysieren, kommunizieren), und weniger um Ihr Faktenwissen zu kulturellen Besonderheiten.

## RESSOURCEN

Leseempfehlungen in Deutsch:

- Mayer, Claude-Hélène (2019): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb; Waxmann.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2017): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Beck im dtv.
- Sauer, Frank H. (2019): Das große Buch der Werte 2019. Enzyklopädie der Wertvorstellungen; INTUISTIK-Verlag.

Empfehlungen in Englisch:

- Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); S. 179-196:  
[https://www.researchgate.net/publication/223565305\\_A\\_developmental\\_approach\\_to\\_training\\_for\\_intercultural\\_sensitivity](https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity).
- Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication. An Interactive Tool for Developing Awareness, Knowledge, and Skills. Facilitator and Activity Guide; NorQuest College: <https://bit.ly/3CXv5ya>
- Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival; McGraw-Hill Education.
- Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.
- Internet: EU-Projekt Digipass:  
<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>
- Internet: GLOBE-Projekt:  
<https://globeproject.com/results/countries/POL?menu=country#country>
- Video: TED Talk, Chimamanda Ngozi, The danger of a single story:  
[https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story/transcript](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript)

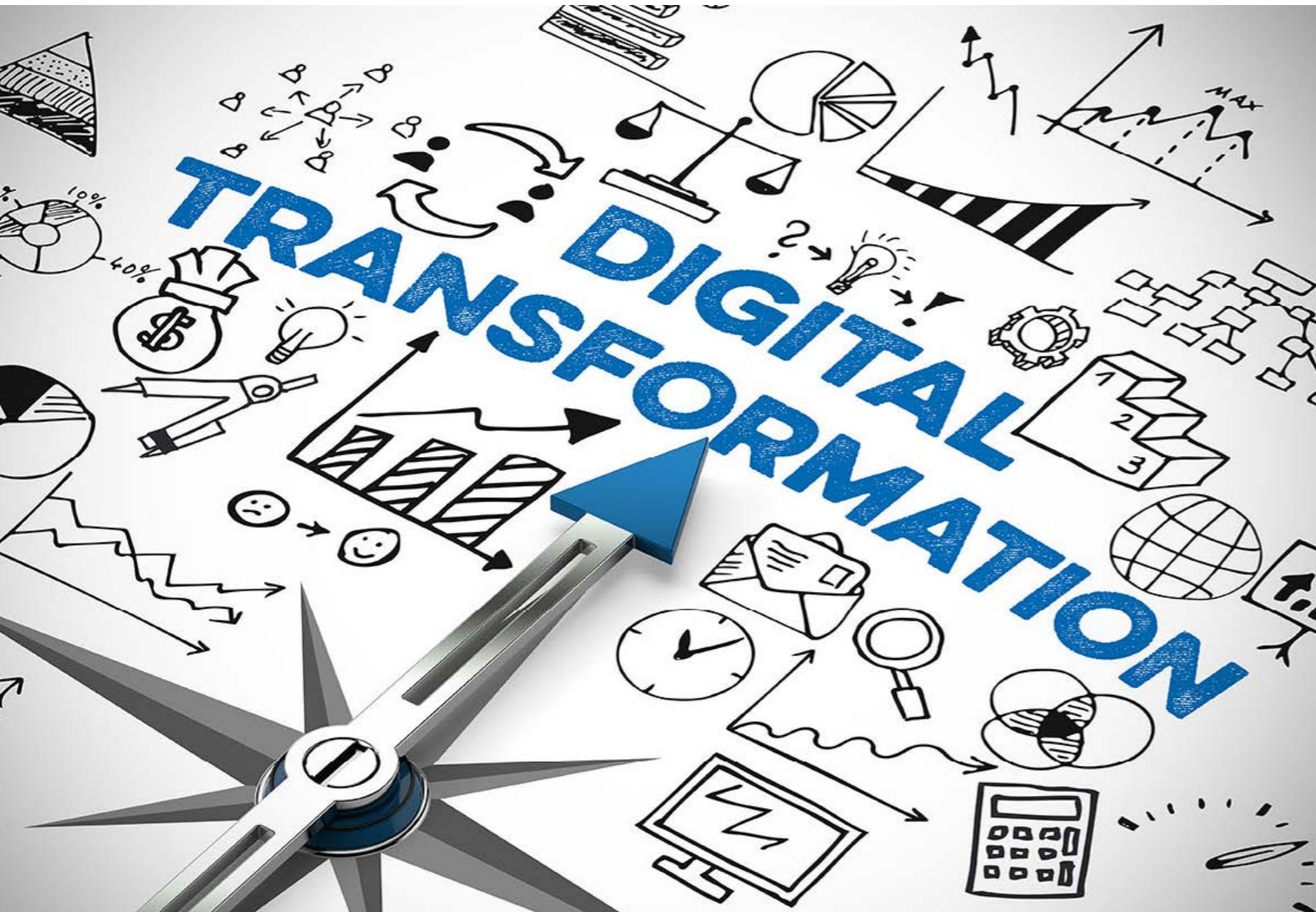
#Kultur #Vielfalt #Diversity

#Unterschiede #Vorurteile #Stereotypen #Kommunikation

## 27 Digital Transformation Tool

„Mindestens 40 % aller Unternehmen werden in den nächsten 10 Jahren untergehen, wenn sie mit ihrem Unternehmen nicht den Weg der digitalen Transformation gehen.“

John Chambers



### Nutzen

#### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie können die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Ihre Organisation bzw. Ihr Unternehmen beurteilen.
- Sie werden für die Chancen und Risiken der digitalen Transformation sensibilisiert und erkennen das Potenzial digitaler Anwendungen.
- Sie werden systematisch durch den Prozess der Entwicklung einer Strategie zur digitalen Transformation Ihrer Organisation geführt.
- Sie können den digitalen Transformationsprozess in Ihrer Organisation moderieren.
- Sie erweitern Ihr Managementwissen und Ihre Leadership-Kompetenzen in Bezug auf das Thema digitale Transformation.
- Sie erhalten eine praxisorientierte Anleitung für die digitale Transformation Ihrer Organisation, die Sie und Ihr Team direkt „on the Job“ umsetzen können.

### Aus der Praxis

Thomas ist Geschäftsführer eines Seminarzentrums, das in einer ländlichen Region in der Mitte Deutschlands liegt. Das Seminarzentrum hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1995 auf das Thema nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz spezialisiert. Teil des Angebots ist ein professioneller Übernachtungs- und Gastronomiebetrieb.

Das Seminarzentrum mit seinen über 40 Mitarbeitenden bietet einen Ort zum Lernen, Austauschen und Diskutieren, insbesondere zu Themen einer nachhaltigen Zukunft, sowie die Gelegenheit für eine naturnahe Auszeit jenseits des alltäglichen städtischen Trubels. Der einzigartige Standort in der Natur und dennoch nah

bei einer Großstadt bietet den Besuchern Stille und gute Erreichbarkeit.

Thomas ist schon längere Zeit der Meinung, dass das Seminarzentrum sich mehr als bisher in Richtung der digitalen Welt öffnen sollte. Sein Team sah diese Notwendigkeit bisher jedoch nicht, vor allem weil das Seminarhaus viele feste Kunden hatte, u. a. Schulklassen aber auch Unternehmen, die die Räumlichkeiten für interne Workshops nutzen.

Vor zwei Jahren hat Thomas begonnen, sich mit dem INCLUDE Ansatz zu befassen. Zusammen mit dem Team wurde entschieden, dass das Seminarzentrum einen INCLUDE Entwicklungsprozess durchlaufen wird. Im Zuge dieses Prozesses wurde u. a. deutlich, wie wenig die Beteiligten bisher über die Chancen und Risiken digitaler Technologien wussten. Im Team stiegen das Interesse und die Bereitschaft, sich auf die digitale Welt einzulassen.

Als dann im Zuge verschiedener Corona-Lockdowns der Seminar- und Übernachtungsbetrieb mehrfach vollkommen eingestellt werden musste, wurde allen klar, dass der Betrieb zumindest teilweise auf digital umgestellt werden sollte. Durch staatliche Nothilfeförderprogramme konnten das Seminarhaus und die 40 Arbeitsplätze trotz der coronabedingten Schließungen gerettet werden, aber allen Beteiligten war klar, dass sie besser durch die Pandemie gekommen wären, wenn man die Angebote früher um digitale Komponenten erweitert hätte.

Gemeinsam im Team wurde entschieden, dass Thomas und eine weitere Mitarbeiterin aus dem Bereich „Training für nachhaltige Entwicklung“ an einer zertifizierten Online-Weiterbildung teilnehmen sollten, die beide zu Digital Manager:innen\* ausbilden würde. Die Kosten für die Teilnahme an der Weiterbildung wurden zu

\* Diese Weiterbildung gibt es tatsächlich. Mehr Informationen dazu unter [www.emcra.eu](http://www.emcra.eu).



100 % vom deutschen Staat übernommen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Weiterbildung war die praktische Arbeit mit einem Digital Transformation Tool, das Schritt-für-Schritt erklärt und eingeübt wurde. Schon im Verlauf der Weiterbildung hatten Thomas und seine Kollegin einige spannende Ideen, die sie später dem gesamten Team vorstellten.

Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Weiterbildung waren Thomas und das Team des Seminarhauses in der Lage, gemeinsam ein neues Geschäftsmodell für die gesamte Organisation zu entwickeln, das u. a. mehr als zuvor auf digitale Vertriebswege setzt. Dadurch war es möglich, neue Zielgruppen anzusprechen. Jetzt nutzen zum Beispiel vermehrt auch Einzelpersonen die gute Arbeitsinfrastruktur und die schöne, naturnahe Lage des Seminarhauses für mehrwöchige Arbeitsaufenthalte. Ihre Arbeitgeber finanzieren einen Teil der entstehenden Kosten. Insgesamt haben alle einen Vorteil: Die neuen Kund:innen haben einen schön gelegenen Arbeitsplatz und können dort ohne Störung konzentriert arbeiten. Ihre Arbeitgeber sparen trotz des Zuschusses, den sie für den Aufenthalt gewähren, insgesamt Kosten, weil sie nach dem Ende der Corona-Einschränkungen sehr viel weniger für Büromieten im Zentrum der Großstadt ausgeben müssen und schließlich verfügt das Seminarhaus über zusätzliche Einnahmen, die die geringeren Einnahmen durch die bisher ausbleibenden Schulklassen nach der Pandemie sogar überkompensieren.

Thomas und sein Team sind sich sicher, dass das nur ein erster Schritt in die richtige Richtung war. Auf der Liste mit den Aktivitäten, die sie zur Umsetzung ihres neuen Geschäftsmodells erstellt haben, stehen weitere konkrete Ideen, von denen sich das gesamte Team ähnlich positive Auswirkungen verspricht.

## Im Überblick

Das Digital Transformation Tool ist nicht ein einziges Tool, es ist mehr ein „Tool of Tools“. Verschiedene bekannte und wirksame Methoden und Instrumente werden im Digital Transformation Tool so miteinander kombiniert, dass die digitale Transformation dadurch zwar nicht einfach, aber für jede Organisation weitestgehend selbstständig und ohne externe Beratung erfolgreich möglich wird.

Es ist wichtig, dass möglichst viele Organisationen befähigt werden, Schritt für Schritt die notwendigen strategischen und operativen Weichenstellungen in Richtung digitale Transformation vorzubereiten und deren Umsetzung im laufenden Geschäftsprozess einzuleiten.

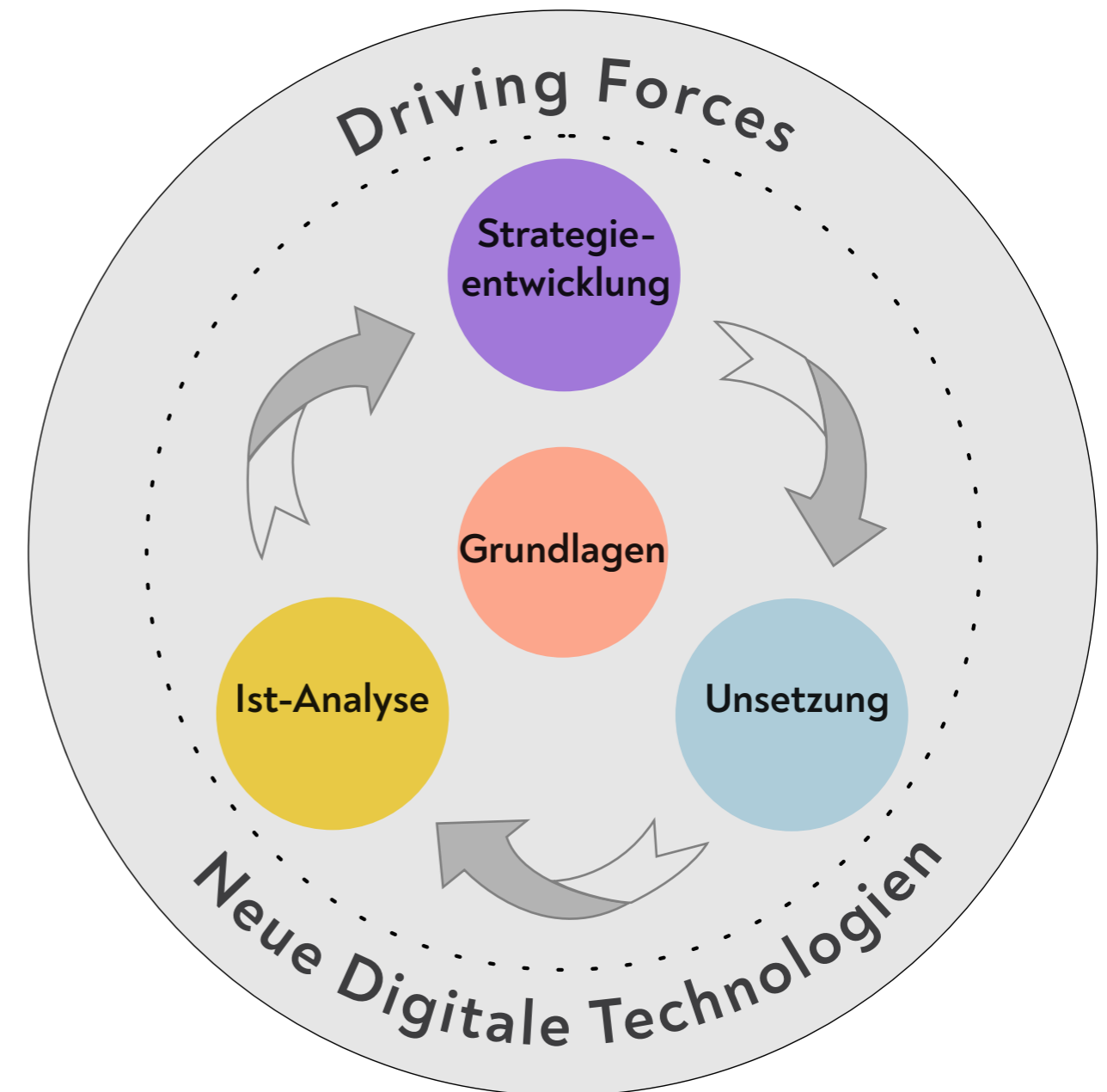
Jede Organisation braucht heute Entscheider:innen und Mitarbeiter:innen, die ein grundlegendes Verständnis für das Potenzial digitaler Technologien und Anwendungen haben und die den notwendigen Veränderungsprozess in ihrer Organisation moderieren können. Das Digital Transformation Tool bietet dafür ein online zugängliches, kostenfreies Selbstlern-Werkzeug, das alle Beteiligten direkt an ihrem Arbeitsplatz nutzen können.

Die Arbeits-, Lern- und Planungsmaterialien, die das Digital Transformation Tool zur Verfügung stellt, helfen Ihnen, die Chancen und Risiken der digitalen Transformation zu verstehen. Durch die Entwicklung und Umsetzung Ihrer individuellen digitalen Transformationsstrategie können Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

Die Kernelemente des Digital Transformation Tool bauen aufeinander auf: Ein Quick-Check gibt Ihnen einen ersten Eindruck, wo Sie aktuell stehen. Mit Hilfe von kurzen Lerneinheiten erarbeiten Sie sich darauf aufbauend die wichtigsten technologischen Entwicklungen wie zum Beispiel Big Data, Blockchain oder Künstliche Intelli-

genz (KI). In einer Schritt-für-Schritt-Anleitung führt das Tool Sie danach durch Ihren individuellen digitalen Transformationsprozess. Abschließend haben Sie mit dem Priorisierungstool ein Instrument an die Hand, das Ihnen hilft zu entscheiden, was als Erstes zu tun ist.

## Auf einen Blick: Digital Transformation Tool





## ANLEITUNG

### Digitalisierung versus digitale Transformation – was ist was?

Bevor Sie sich mit den konkreten Schritten in Richtung digitale Transformation beschäftigen, ist es wichtig zu klären, was digitale Transformation bedeutet. Das ist am einfachsten möglich, indem wir digitale Transformation von Digitalisierung abgrenzen, obwohl beide Begriffe im alltäglichen Sprachgebrauch meist synonym verwendet werden.

Was verstehen wir unter Digitalisierung? Einfach gesagt: Was bisher analog zum Beispiel auf Papier gemacht wurde, wird in Bits und Bytes überführt. Das passiert in Unternehmen schon seit vielen Jahren und trotzdem gibt es bei fast allen KMU und KMO weiteren Spielraum für Verbesserungen. Digitalisierung wird auch oft mit Automatisierung gleichgesetzt.

Ein Beispiel: Ein bestehender Prozess wird digital abgebildet, um die einzelnen Arbeitsschritte möglichst effizient so zu gestalten, dass nach einer Kundenanfrage direkt aus dem System ein Angebot versendet wird, die Auslieferung eines Artikels nach der Bestellung automatisch initiiert wird und die

dazugehörige Rechnung sofort vorliegt und gleichzeitig an die interne Buchhaltung bzw. an die Schnittstelle zum Steuerberater übergeben wird.

Was ist dagegen digitale Transformation? Kurz und knapp: Digitale Transformation wird niemals von der Technik „getrieben“. Nur weil es eine digitale Lösung gibt, wird nicht drauflos digitalisiert. Bei dem Prozess der digitalen Transformation steht Ihr Kunde bzw. Ihre Zielgruppe im Mittelpunkt der Analyse. Es geht darum, die Probleme Ihrer Kunden neu oder anders zu lösen. Ihr Ziel ist, bekannte, aber auch neue Kundenprobleme, mit den besten technischen Möglichkeiten zu lösen.

Die Technik ist nur das Mittel zum Zweck. Darum ist es notwendig, dass Sie sich möglichst schnell mit den digitalen technologischen Entwicklungen, die unsere Welt nachhaltig verändern, auseinandersetzen. Selbst dann, wenn Sie sicher sind, dass beispielsweise Künstliche Intelligenz (KI) auf Ihr Geschäft bzw. für Ihre Organisation zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Auswirkungen hat.

Die digitale Transformation geht also weiter als Digitalisierung. Bei einer digitalen Transformation verändert sich die Organisation

als Ganzes. Oftmals passiert jedoch nur folgendes: Viele Organisationen versuchen lediglich, bestehende Prozesse oder Geschäftsbereiche mithilfe neuer digitaler Technologien zu modernisieren. Das ist zu wenig. Bei diesem Vorgehen verlieren Sie interessante, neue Geschäftsmöglichkeiten, aber auch noch nicht identifizierte Risiken für Ihr Geschäft aus dem Blick.

Fakt ist: Erfolgreiche digitale Transformation braucht Digitalisierung, aber man darf den grundlegenden Prozess der digitalen Transformation nicht aus dem Blick verlieren. Sonst ist in Ihrer Organisation demnächst zwar alles digital, aber Kunden oder Menschen, die Ihre Leistungen in Anspruch nehmen möchten, haben Sie trotzdem in Zukunft keine.

### Digitale Transformation konkret: Wie gehe ich vor?

Sie gehen schrittweise vor und zerlegen damit den komplexen Prozess Ihrer digitalen Transformation in einzelne, für Ihre Organisation leichter zu bewältigende Teile. Die Phasen des Digital Transformation Tools bauen logisch aufeinander auf und das Tool beinhaltet alle Arbeitswerkzeuge, die Sie im Verlauf dieses Prozesses nutzen sollten.

In **Phase 1** schaffen Sie die **Grundlagen**, damit Ihr digitaler Transformationsprozess gelingt. Sie erfahren, auf welches wichtige Management-Handwerkzeug es ankommt, also u. a. worauf Sie im Bereich Change- oder Projektmanagement achten sollten.

Die Schritt-für-Schritt Vorgehensweise des Digital Transformation Tools basiert auf einem ausführlichen Prozessmodell, das von der LUISS Guido Carli Universität in Rom in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern aus dem INCLUDE Projektconsortium, u. a. der emcra GmbH aus Berlin, entwickelt wurde. Hier erfahren Sie mehr über dieses Prozessmodell: <https://digital-transformation-tool.eu/prozessmodell-fur-die-digitale-transformation/>.

In **Phase 2** steht die **Ist-Analyse Ihrer Organisation** im Mittelpunkt. Nur wenn Sie wissen, wo Ihre Organisation aktuell steht, ist es möglich, bewusste und gute Entscheidungen über zukünftige Veränderungen zu treffen. In dieser Phase analysieren Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen und nehmen eine Bestandsaufnahme Ihres aktuellen Geschäftsmodells vor.

In **Phase 3** machen Sie den entscheidenden Schritt **von der Ist-Analyse zur neuen digitalen Strategie**. Sie entwickeln – am besten im Team – Ihre digitale Transformationsstrategie und darauf aufbauend entsteht Ihr zukünftiges Geschäftsmodell.

In **Phase 4** geht es darum, die zuvor getroffenen Entscheidungen und Weichenstellungen Wirklichkeit werden zu lassen. **Priorisierung und Umsetzung** sind daher die Schlüsselbegriffe in dieser Phase. Sie bewerten und planen alle notwendigen Maßnahmen, damit Ihre digitale Transformation ein Erfolg wird.

### Digitale Transformation – eine Schritt-für-Schritt-Anleitung

Die digitale Transformation ist – auch wenn es um die Anwendung modernster Technik geht – zuerst einmal eine Managementaufgabe und noch mehr eine Leadershipaufgabe. Niemand muss technischen Trends blind folgen, nur weil alle darüber reden.

Wer die systematische Vorgehensweise des Digital Transformation Tools konsequent nutzt, hält am Ende eine Planungsliste in den Händen, die Ihnen sagt, was als Nächstes zu tun ist. So schaffen Sie die Basis dafür, dass Ihre Organisation auch in fünf oder zehn Jahren erfolgreich agieren kann. Gestalten Sie den gesamten Prozess im Sinne von INCLUDE so, dass möglichst viele Personen aus allen Teilen Ihrer Organisation daran beteiligt sind. Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, punktuell wichtige Kooperationspartner mit einzubeziehen.





Die folgende Vorgehensweise mit vier Phasen und zehn Schritten finden Sie in einer ausführlicheren Version hier: <https://digital-transformation-tool.eu/dt-schritt-fur-schritt/>. Dort finden Sie auch alle Verlinkungen zu den benötigten Arbeits- und Lernmaterialien. Wenn Sie vor dem Start Ihres digitalen Transformationsprozesses eine tiefergehende Beschreibung der vier Phasen studieren möchten, dann empfehlen wir Ihnen die Lerneinheiten „Ihre digitale Transformation Teil 1 und Teil 2“, die Sie hier finden: <https://bit.ly/3T4R3Ez>. Dies ist insbesondere für Führungskräfte zu empfehlen, die in der Organisation formal darüber entscheiden, ob und wie ein digitaler Transformationsprozess gestartet wird.

## Phase 1 Grundlagen

### 1. Schritt: Starten Sie Ihr digitales Transformationsprojekt

Hier sind folgende wichtige Aspekte zu beachten: Sie entscheiden intern, wie Ihr Projekt organisiert wird, wer es leitet und welche Personen zum Projektteam gehören. Ferner ist es wichtig zu entscheiden, wie in der gesamten Organisation über das Projekt

berichtet und wie Feedback von nicht direkt am Projekt beteiligten Personen eingeholt wird.

Zur Teambildung bietet sich u. a. das INCLUDE Tool „Team Canvas“ an. Um immer einen Überblick über alle Ideen und Vorschläge bezüglich Ihres Veränderungsprozesses zu behalten, sollten Sie das dafür konzipierte Arbeitsblatt „Veränderungsprotokoll“ nutzen.

In allen Phasen Ihres digitalen Transformationsprozesses werden Kenntnisse aus den Bereichen Projektmanagement, Changemanagement, Wissensmanagement und Risikomanagement benötigt. Auch wenn Sie bereits über gute Kenntnisse in diesen Bereichen verfügen, sollten Sie einen Blick auf die dazu bereitgestellten Lerneinheiten werfen.

## Phase 2 Ist-Analyse Ihrer Organisation

### 2. Schritt: Erfassen Sie die externen Einflüsse auf Ihr Geschäft

Jetzt lernen Sie die PESTLE-Analyse kennen. Sie erfassen mit diesem Werkzeug alle externen Einflüsse, die von außen auf Ihre Organisation wirken. Je mehr Personen aus den verschiedenen Bereichen Ihrer Organisa-

tion Sie einbeziehen, desto umfassender und aussagekräftiger wird das Ergebnis.

### 3. Schritt: Erfassen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens

Dabei unterstützt Sie die GAP-Analyse. Mit diesem Instrument erkennen Sie, in welchen Tätigkeitsbereichen Sie gegenwärtig besser oder schlechter als erforderlich bzw. erwartet performen.

### 4. Schritt: Beschreiben Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell

Das können Sie sehr gut und übersichtlich mit dem Business Model CANVAS-Tool erledigen. Im Ergebnis erhalten Sie ein Schaubild, das die wichtigsten neun Schlüsselemente Ihrer Organisation auf einem Blatt übersichtlich darstellt.

## Phase 3 Von der Ist-Analyse zur neuen digitalen Strategie

### 5. Schritt: Sammeln Sie Fakten und Anregungen

In diesem Schritt recherchieren Sie zuerst Faktoren, die erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle generell auszeichnen. Sie informieren sich über Vorreiterunternehmen in Ihrem Markt oder über bekannte Organisationen,

von denen Sie wissen, dass sie dieselbe Zielgruppe wie Sie auch digital sehr erfolgreich ansprechen. Es lohnt sich bei dieser Analyse, bewusst nach Beispielunternehmen oder Organisationen außerhalb Ihrer Region oder Ihres Landes zu suchen. Mit diesen Organisationen kommen Sie leichter ins Gespräch, da sie in der Regel keine direkten Wettbewerber sind.

Analysieren Sie ferner, in welche Richtung sich Ihr Markt bzw. Ihre Wettbewerber in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln werden.

Abschließend untersuchen Sie sowohl die Bedarfe und Kaufentscheidungen Ihrer Kunden bzw. Ihrer Zielgruppen als auch – und das ist noch wichtiger – die Gründe, warum Interessenten nicht oder nicht mehr wie zuvor bei Ihnen kaufen bzw. Ihre Dienste nutzen. Im Digital Transformation Tool stehen Ihnen als Anregung diverse Beispiele guter Praxis aus ganz Europa zur Verfügung.

### 6. Schritt: Lernen Sie die „Driving Forces“ der digitalen Transformation kennen und prüfen Sie sie

An dieser Stelle befassen Sie sich intensiv mit zehn wichtigen technologischen Entwicklungen, u. a. mit Big Data, Blockchain oder Künstlicher Intelligenz (KI). Sie entscheiden,





implementiert. Es kann sinnvoll sein, für den Zeitraum der Umsetzung eine Person zu benennen, die den Überblick über alle umzusetzenden Aktivitäten, die Erreichung wichtiger Meilensteine sowie die Ressourcen behält.

Erfolge aber auch Rückschläge in der Umsetzungsphase kommuniziert wird.

Wichtig ist – wie in allen vorhergehenden Schritten –, Ihr ganzes Team bzw. die gesamte Organisation in den Umsetzungsprozess einzubeziehen. Überlegen Sie, wie über

Bitte beachten Sie: Die Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement, Changemanagement, Wissensmanagement und Risikomanagement, auf deren Bedeutung schon eingangs im 1. Schritt hingewiesen wurde, sind insbesondere bei der Implementierung entscheidend für den Erfolg Ihres digitalen Transformationsprozesses.

Sie können sich beglückwünschen, wenn Sie und Ihre Organisation alle zehn Schritte durchlaufen haben. Ihre Organisation hat damit einen sehr wichtigen Schritt in Richtung Zukunft gemacht. Etwas Wasser müssen wir allerdings in den Wein gießen. Wer glaubt, die digitale Transformation sei damit gemeistert, täuscht sich. Neue technologische Entwicklungen werden auch in den kommenden Jahren immer wieder neue Chancen und Risiken mit sich bringen. Es ist darum ratsam, die zehn Schritte des Digital Transformation Tools wiederholt durchzugehen. Das Gute ist: Wenn Sie diese Arbeit ein zweites Mal machen, wird der Prozess schneller gehen, weil Sie auf die Ergebnisse aus dem ersten Durchgang zurückgreifen können. Außerdem gilt: Technologische Neuerungen werden genutzt, um den digitalen Transformationsprozess, wie er oben beschrieben wurde, anzustoßen, aber die inhaltliche Umsetzung in Ihrer Organisation wird immer von Menschen gestaltet. Der Faktor Mensch ist entscheidend, wenn die digitale Transformation gelingen soll. Deshalb ist die Verzahnung mit weiteren INCLUDE Tools in diesem Handbuch eine wesentliche Grundlage für Ihren Erfolg.

welche der neuen digitalen Technologien für Ihre Organisation relevant sind oder zukünftig relevant werden könnten.

#### 7. Schritt: Entwickeln Sie neue Geschäftsstrategien

Mit Hilfe der SWOT-Analyse (SWOT = Strengths / Stärken; Weaknesses / Schwächen; Opportunities / Chancen; Threats / Bedrohungen) entwickeln Sie neue Geschäftsstrategien. Dabei fließen die Erkenntnisse aus den vorherigen Arbeitsschritten ein, insbesondere die Chancen und Risiken bzw. die Stärken und Schwächen, die Sie in Schritt 2 und 3 mit Hilfe der PESTLE-Analyse sowie der GAP-Analyse erarbeitet haben.

#### 8. Schritt: Entwickeln und beschreiben Sie Ihr neues Geschäftsmodell

Sie passen Ihr Geschäftsmodell jetzt an oder entwickeln ein völlig neues Geschäftsmodell. Dafür nutzen Sie die Ergebnisse der zuvor durchgeführten SWOT-Analyse. Sie arbeiten erneut mit dem Business Model CANVAS Tool, das Sie im 4. Schritt bereits kennengelernt haben.

### Phase 4 Priorisierung und Umsetzung

#### 9. Schritt: Sortieren und priorisieren Sie die geplanten Aktivitäten

Zu diesem Zeitpunkt sind folgende wichtige Aufgaben zu erledigen: Sie definieren Kriterien für die Priorisierung Ihrer digitalen Transformationsarbeiten. Darauf aufbauend bewerten Sie die Dringlichkeit und die erwarteten Auswirkungen der einzelnen Aktivitäten. Wichtig ist, jetzt auch die verfügbaren Ressourcen für die Umsetzung, sowohl Personal als auch finanzielle Mittel, zu benennen. Auf die Geschwindigkeit und auf die Vorgehensweise bei der Umsetzung hat dieser Aspekt großen Einfluss.

Am Ende steht eine Tabelle, die Ihre wichtigsten digitalen Transformationsschritte in der Reihenfolge ihrer Priorität auflistet. Damit dieser Priorisierungsprozess strukturiert verläuft, steht Ihnen ein dafür entwickeltes Priorisierungstool zur Verfügung.

#### 10. Schritt: Starten Sie die Umsetzung und kontrollieren Sie den Arbeitsfortschritt

Jetzt legen Sie fest, wer in Ihrer Organisation welche Neuerungen verantwortlich



## TIPPS FÜR DIE ANWENDUNG IM ALLTAG

### Digital Transformation Tool und INCLUDE – wie passt das zusammen?

Das Ziel des Digital Transformation Tools ist, mit vielen kleinen Schritten eine große Wirkung zu erzielen. Darum ist es für die meisten Organisationen sinnvoll, die Lern- und Arbeitsschritte in der vorgeschlagenen Weise zu absolvieren. Alle Lerneinheiten des Tools sind jedoch so konzipiert, dass sie auch separat mit Gewinn genutzt werden können. Je nach Entwicklungsstand Ihrer Organisation können Sie das Tool als Ganzes oder einzelne Teile im Verlauf Ihres INCLUDE Entwicklungsprozesses nutzen.

### Zeitraumen angemessen gestalten: Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut

Es gilt: Die Erarbeitung einer digitalen Transformationsstrategie ist ein Prozess, für den Sie einige Wochen oder auch Monate einplanen sollten. Schnellschüsse sind kontraproduktiv und meistens teuer. Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen, ohne Ihr Tagesgeschäft zu vernachlässigen. Das gilt umso mehr, wenn Sie das Digital Transformation Tool in Ihre INCLUDE Organisationsentwicklung integrieren möchten. In diesem Fall sollten Sie sich mehr Zeit als die drei Monate nehmen, die im INCLUDE Schritt 8 „Lernen, ausprobieren und üben“ (vgl. Kapitel 4) empfohlen werden.

### Warum Changemanagement so wichtig ist

Viele sagen bei Changemanagement: „Kann ich. Mache ich andauernd.“ Ähnliche Reaktionen erlebt man beim Thema Projektma-

nagement. Da heißt es dann: „Ich manage seit 20 Jahren Projekte. Was soll ich da noch lernen?“. Nicht selten bedeutet das jedoch: Sie machen seit 20 Jahren die gleichen Fehler und lernen leider nicht dazu. Für die meisten Personen gilt: Sie verfügen über breites – meist in der Praxis erprobtes – Wissen, spüren aber auch, dass es noch kleinere oder größere Lücken zu schließen gilt. Fangen Sie am besten mit dem Thema Changemanagement an. Warum? Weil viele Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen genau an dem Mangel an fundierten und alltagstauglichen Kenntnissen in diesem Bereich scheitern.

### Was sind die Erfolgsfaktoren von digitalen Geschäftsmodellen?

Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen, die im digitalen Zeitalter funktionieren, sollten Sie die folgenden drei Aspekte berücksichtigen:

1. Sich stärker mit Kunden und Partnern vernetzen,
2. Lösungen und Systeme anbieten, statt einzelne Produkte und
3. Service-Leistungen mit zusätzlichem Kundennutzen ausbauen.

### Wie entdecken Sie neue Geschäftsideen?

Im 5. Schritt „Sammeln Sie Fakten und Anregungen“ wurde bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Analyse Ihres Marktumfeldes sowie der Vorreiterunternehmen in Ihrem Markt ist. Denken Sie auch an den Blick über die Landesgrenzen, der meist mehr bringt, als nur im direkten lokalen Umfeld zu schauen. In der EU stehen dafür umfangreiche Förder-



programme zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es drei Ansatzpunkte, die Sie beachten sollten:

1. Führen Sie einen offenen Dialog mit Ihren Mitarbeiter:innen. Häufig wissen diese sehr gut über Ihre Wettbewerber Bescheid.
2. Werten Sie zur Wettbewerbsbeobachtung und für Marktanalysen auch Social-Media-Kanäle aus.
3. Intensivieren Sie den Dialog mit Ihren Kunden. Ihre Kunden wissen sehr genau, warum sie bei Ihnen kaufen. Für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist es noch wichtiger, diejenigen zu befragen, die sich bewusst für Ihre Wettbewerber entschieden haben.

### Das neue bewusst einführen oder „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“

Wenn Ihr neues CANVAS-Geschäftsmodell im Digital Transformation Prozess Schritt 8 fertig ist, dann markieren Sie – am besten farbig – welche Inhalte sich gegenüber Ihrem aktuellen Geschäftsmodell ändern sollen. Legen Sie Ihr altes und das neue Geschäftsmodell nebeneinander und überlegen Sie, ob alle Veränderungen plausibel sind.

An dieser Stelle sollten Sie etwas auf die Bremse treten und sich das neue Geschäftsmodell mit Abstand immer wieder kritisch anschauen. Sie treffen jetzt höchstwahrscheinlich weitreichende Entscheidungen, die wohlüberlegt sein sollten. Eile führt zu diesem Zeitpunkt meist zu teuren Fehlern. Lassen Sie sich zum Beispiel nicht von externen IT-Berater:innen zu schnellen Handlungen verleiten, deren Konsequenzen Sie nicht zu 100 Prozent verstehen. Wir empfehlen Ihnen für diese wichtigen Entscheidungen entweder die „Konsent-Moderation“ oder den „Konsultativen Einzelentscheid“ zu nutzen. Beide Verfahren werden ausführlich in diesem Kapitel vorgestellt.

### Agil vorgehen: In kleinen Schritten zum Erfolg

Alle Vorhaben sind priorisiert. Sie wissen, was zu tun ist und wer den gesamten Prozess intern begleitet. Wie sieht jetzt eine realistische Zeitplanung aus? Es ist in jedem Fall sinnvoll, Meilensteine zu terminieren und ein Datum zu fixieren, an dem der gesamte Prozess abgeschlossen sein soll. Rechnen Sie trotzdem im Verlauf des Implementierungsprozesses mit Überraschungen und Hindernissen. Nur selten verläuft der Weg wie auf einer geraden Linie. Es gilt: Viele Wege



führen nach Rom.

Darum ist es wichtig, dass Sie sich möglichst kurze Zwischenziele setzen und die Erfolge und Misserfolge auf dem Weg kontinuierlich analysieren. Lassen Sie sich am besten vom "Scrum"-Tool in diesem Kapitel inspirieren. Zum Beispiel lassen sich Arbeitspakete wie die Auswahl einer neuen Software, mit der Sie in den kommenden Jahren arbeiten möchten, in Einzelschritte teilen:

- Eigenen Bedarf analysieren und Anforderungskatalog erstellen
- Marktanalyse: Wer bietet was an?
- Auswahl von zwei bis drei Favoriten
- Intensives Testen der ausgewählten Optionen
- Entscheidung
- Implementierung der Software
- Interne Schulung des Personals
- Evaluieren der neuen Software, nachdem sie eine Zeitlang im Arbeitsalltag eingesetzt wurde
- Notwendige Anpassungen beschließen und umsetzen

Das ist im Groben das Prinzip der agilen Vorgehensweise: Möglichst kleine, aber sinnvolle Arbeitsschritte bzw. Zwischenergebnisse setzen und diese konsequent und zügig abarbeiten.

Nehmen Sie sich möglichst immer nur einen Schritt vor. Dann kann die Arbeit auch in kleinen Organisationen gut parallel zum Tagesgeschäft gemeistert werden. Planen Sie nach jedem Schritt Feedbackrunden ein. Die Fragen lauten:

- Was ist gut gelaufen?
- Was müssen wir anders machen?
- Gibt es neue Informationen und Ideen, die wir in unserem digitalen Transformationsprozess berücksichtigen müssen, bevor wir den nächsten Schritt gehen?

Wenn Sie so vorgehen, dann „lernt“ Ihre gesamte Organisation im Verlauf des Prozesses permanent hinzu.

## RESSOURCEN

Das Digital Transformation Tool ist das Produkt des EU-geförderten Projektes „Digitalisation“ (2017-2019), das von sieben Organisationen aus fünf Ländern (Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Italien und Zypern) gemeinsam entwickelt wurde. Verantwortlicher Leadpartner im Projekt war die emcra GmbH aus Berlin. Die weiteren Projektpartner waren die Cyprus Project Management Society (CPMS), die Industrie- und Handelskammer aus Vratsa in Bulgarien, der Ivh (Regionalverband des Handwerks in Südtirol, Italien), das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V. (IBWF) aus Deutschland sowie die LUISS Guido Carli Universität aus Rom.

Alle notwendigen Ressourcen sowie jeweils weitere nützliche Links bzw. Literaturempfehlungen sind in deutscher Sprache in den jeweiligen Lerneinheiten des Digital Transformation Tools online zugänglich. Die Ressourcen des Tools unterliegen einer Creative Commons-Lizenz und sind frei verfügbar.

Zur Vertiefung empfehlen wir den folgenden englischsprachigen Text, der ebenfalls ein Ergebnis des oben genannten EU-Projektes ist: LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: <https://bit.ly/3ToGMU0>

#Digitale Transformation

#Digitalisierung

#Geschäftsmodell

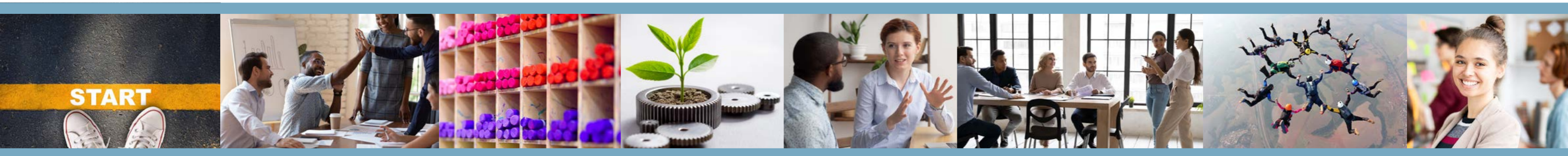
#Changemanagement

#Projektmanagement



# 07

## Das digitale Zeitalter - Technologien und neue Arbeitsformen





## Das digitale Zeitalter: Schlüsselbegriffe, Technologien und Transformation

Inklusive Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts kann nur funktionieren, wenn Sie sich als Führungskraft mit den Themen neue Technologien und den darauf basierenden neuen Arbeitsformen, wie beispielsweise „Remote Work“, beschäftigen. Das „digitale Zeitalter“ ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen heutiger und zukünftiger Führung. INCLUDE Leader sollten sich zum Ziel setzen, die Auseinandersetzung mit und die Nutzung von neuen technologischen Entwicklungen in der DNA ihrer Organisation zu verankern. Dieses Unterfangen ist kein Sprint, eher ein Marathon. Um Ihnen die Startphase Ihres persönlichen digitalen Langstreckenlaufs zu erleichtern, haben wir die aus der INCLUDE Perspektive wichtigsten Informationen in diesem Kapitel zusammengefasst.

Das folgende Kapitel ist in drei Abschnitte unterteilt. Zusammen geben sie eine Antwort auf die Frage, welche Folgen sich aus dem digitalen Zeitalter für den Bereich Leadership ergeben.

Im ersten Abschnitt mit der Überschrift **„Komplexität, Geschäftsmodell, Resilienz, Entscheidungen, New Work und neue Arbeitsformen“** stellen wir Ihnen Schlüsselbegriffe und deren Bedeutung für Ihre Arbeit als Führungskraft im digitalen Zeitalter vor. Sie erhalten diverse Empfehlungen, wo Sie, Ihr Team oder Ihre Organisation ansetzen können, um Leadership neu bzw. anders zu definieren.

Der zweite Abschnitt mit dem Titel **„Schnell und auf den Punkt: Zehn digitale Technologieentwicklungen“** stellt Ihnen die wichtigsten technologischen Entwicklungsbereiche, die unsere Welt nachhaltig verändern, vor. Sie sollten alle zehn Bereiche zumindest im Ansatz kennen und verstehen, um beurteilen zu können, inwieweit diese aktuell oder in der Zukunft für Ihre Organisation relevant sein können.

In dem abschließenden Teil **„Digitales Zeitalter – Chancen nutzen und Herausforderungen begegnen“** machen wir Ihnen den Vorschlag, den Prozess Ihrer digitalen Transformation mit der auf dem INCLUDE Ansatz basierenden Weiterentwicklung Ihrer internen Strukturen und Prozesse zu verknüpfen. Sie erfahren, wie Sie dieses Vorhaben konkret angehen können und wie es sich am besten in die INCLUDE Schritt-für-Schritt Vorgehensweise, die wir Ihnen in Kapitel 4 vorgestellt haben, integrieren lässt.

## Komplexität, Geschäftsmodell, Resilienz, Entscheidungen, New Work und neue Arbeitsformen

Für Ihre Führungsaufgaben im digitalen Zeitalter lassen sich einige Schlüsselbegriffe identifizieren, deren Bedeutung und Implikationen Sie und Ihre Teammitglieder kennen sollten. Die folgenden Begriffe werden daher nacheinander kurz diskutiert: Komplexität, Geschäftsmodell, Resilienz, Entscheidungen, New Work und neue Arbeitsformen.

## Eine wichtige Unterscheidung: innere und äußere Komplexität

Die moderne digitale Welt ist komplex und sie wird immer komplexer. Das sehen die meisten Menschen als unveränderbares Charakteristikum unseres digitalen Zeitalters an. Diesem Urteil wird selten widersprochen, aber es ist falsch. Zumindest wenn wir uns zuerst einmal auf unsere eigene Organisation konzentrieren und die Welt um uns herum für einen Moment beiseitelassen.

Tatsächlich bieten sich in unserer Organisation vielfältige Möglichkeiten, Komplexität zu reduzieren, also das Leben und Arbeiten für alle einfacher zu machen. Komplexität in Organisationen entsteht durch Denkfaulheit und ist häufig überall dort selbst verschuldet, wo beispielsweise Arbeits-, Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse nicht einfach, nachvollziehbar und zielorientiert gestaltet werden. Innerhalb jeder Organisation ist Komplexität eine Falle, in die Sie und Ihr Team nicht tappen müssen.

Das gilt auch für die neuen Arbeitsformen, die sich im Zuge des digitalen Wandels ergeben haben. Sie bestimmen selbst, ob beispielsweise „Remote Work“ bei Ihnen zum Erfolg wird, oder ob Sie zulassen, dass dadurch neben den existierenden Prozessen parallele neue Strukturen entstehen, die im schlimmsten Fall auch noch jede Menge neue Bürokratie mit sich bringen. Diverse Tools in Kapitel 6 unterstützen Sie dabei, Ihre organisationsinterne Welt einfacher zu gestalten (siehe „Beta-Kodex“, „Zellstrukturdesign“, „Konsent-Moderation“, „Konsultativer Einzelentscheid“, „Teamvertrag“, „Team Canvas“, „Delegation Board“, „Scrum“, „Remote Work“, „Online Meetings erfolgreich durchführen“).

Anders verhält es sich mit dem Thema Komplexität, wenn wir den Blick nach außen richten. Hier ist die Komplexität unserer digitalen Welt tatsächlich ein externer Faktor, der in der Regel nicht beeinflussbar ist. Sie können de facto nur auf externe Entwicklungen reagieren. Die Frage ist jedoch, wie

gut bzw. angemessen Ihre Reaktionen sind. Hier gibt es sehr viel Spielraum. Es ist kein Zufall, dass es Organisationen gibt, die den digitalen Wandel und die technologischen Entwicklungen, die dieser mit sich bringt, sehr virtuos nutzen. Dagegen verharren andere wie das sprichwörtliche Kaninchen regungslos vor der Schlange. Wo liegt der Unterschied? Leadership im digitalen Zeitalter bedeutet, dass man sich proaktiv mit neuen Technologien auseinandersetzen muss. Nur so lassen sich Chancen identifizieren bzw. nutzen sowie Risiken reduzieren oder ganz abwehren. Gute Führungskräfte gehen diese Aufgabe gemeinsam mit ihren Teams konsequent an.

## Noch einmal ganz von vorne beginnen – Ihr Geschäftsmodell

Gehen wir zurück zu dem Bereich, den Sie beeinflussen können: Ihre eigene Organisation. Lassen Sie uns ein Gedankenexperiment durchführen und die folgende Frage beantworten: Wie würden Sie Ihre Organisation aufstellen, wenn Sie noch einmal ganz neu beginnen könnten? Was wünschen sich Ihre Kund:innen bzw. Ihre Zielgruppen heute von Ihnen? Lassen Sie sich bei dieser Frage nicht davon beirren, was aktuell möglich oder nicht möglich erscheint. Nur wenn Sie sich dieser Aufgabe stellen, können Sie wirklich neue Lösungen finden. Sobald Sie Ihre Ideen mit den zehn technologischen Möglichkeiten verknüpfen, die Sie weiter unten kennenlernen, eröffnen sich Ihnen Chancen, die Sie bisher ggf. übersehen haben. In Zeiten schnellen Wandels ist die Optimierung des Bewährten häufig nicht genug. Für viele Organisationen wird deren mittel- und langfristige Existenz nur durch die Überwindung ihres bisherigen Systems bzw. Geschäftsmodells möglich sein.

Ihr Geschäftsmodell wäre heute sicher anders und Sie würden neue Arbeitsprozesse einführen, wenn es die bestehenden nicht bereits gäbe. Arbeitsformen wie „Remote Work“ oder technische Möglichkeiten, wie die Zusammenarbeit ohne lokale Softwareinstal-





lation in der Cloud, stehen Ihnen jetzt offen. Diese Optionen gab es sehr wahrscheinlich noch nicht, als die wegweisenden Entscheidungen getroffen wurden, die Ihre Organisation zu dem gemacht haben, was sie heute ist. Die Frage ist also: Warum lassen sich viele nur langsam darauf ein, ihr gesamtes Geschäfts- und Organisationsmodell zu überdenken? Weil sich Menschen meist schwertun, eingefahrene Pfade zu verlassen.

Pfadabhängigkeit bzw. die lähmende Kraft des Faktischen sind die Fesseln, die nur schwer abzustreifen sind. Aber das Umdenken hat begonnen und die Corona-Pandemie hat diesen Prozess insbesondere im Bereich technischer Lösungen beschleunigt. Viele Führungskräfte konnten im Verlauf der Pandemie erkennen, dass es möglich ist, die eingefahrenen Wege zu verlassen. Die Notwendigkeit der digitalen Transformation ihrer Organisation stellen nur noch die Wenigsten in Frage. In der Regel geht es jetzt um das „Wie“ oder das „Was“ bei der Umsetzung. Weil diese Fragen jedoch keinesfalls leicht zu beantworten sind, benötigen die meisten Organisationen dafür Zeit.

Das Angebot, das INCLUDE Ihnen macht, ist, den Prozess Ihrer digitalen Transformation mit der Weiterentwicklung Ihrer internen Strukturen und Prozesse zu verknüpfen. Die

Anzahl der Führungskräfte, die erkennen, dass es im organisatorischen Bereich genauso wie im Bereich der digitalen Transformation großen Handlungsbedarf gibt, nimmt ständig zu. Gleichzeitig sind viele noch nicht so weit, einzugestehen, dass sich ihre Organisation grundlegend verändern sollte. Woran liegt das? Die meisten Führungskräfte und auch die Mehrzahl der Beschäftigten arbeiten noch in der „Top-down-Welt“ des 20. Jahrhunderts. Die vielfältigen Entwicklungen und Antworten auf die Frage, wie Sie Ihre Organisation besser aufbauen und die Arbeitsprozesse zeitgemäßer organisieren können, sind weitestgehend unbekannt.

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass diese neuen Organisationsmodelle bzw. -ansätze mindestens ebenso weitgehende revolutionäre Veränderungen ermöglichen, wie die technologischen Innovationen, die Sie weiter unten besser kennenlernen werden. Leadership im digitalen Zeitalter sollte darum hier ansetzen. Führungskräfte, Teams und ganze Organisationen müssen im Bereich der Veränderungen von Strukturen und Prozessen handlungsfähiger werden. Das bedeutet, sich zuerst mit den Möglichkeiten, die sich Ihnen heute bieten, eingehend vertraut zu machen. Nur dann können Sie entscheiden, in welche Richtung Sie gehen möchten und

welche Chancen, aber auch Risiken das mit sich bringt. Wer sich dabei an dem schrittweisen INCLUDE Vorgehen, wie wir es Ihnen in Kapitel 4 vorstellen, orientiert, ist auf einem sehr guten Weg (zentrale Tools für diesen Prozess, die Sie in Kapitel 6 finden, sind „Beta-Kodex“, „Zellstrukturdesign“, „Open Space für Organisationen“ und das „Digital Transformation Tool“).

## Resilienz steigern und bessere Entscheidungen treffen

Das digitale Zeitalter bringt Risiken und Chancen mit sich. Nur wenn Sie diese verstehen, können Sie wohlüberlegte Entscheidungen treffen. Im Zentrum der Überlegungen in diesem Abschnitt steht daher die Frage, was Sie und Ihr Team unternehmen können, um bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Ziel ist, dass Sie für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters gewappnet sind. Der Schlüsselbegriff, den wir dafür wählen, ist Resilienz. Es geht um die Steigerung der Widerstandsfähigkeit Ihrer Organisation in einem sich schnell verändernden Umfeld.

Resiliente Organisationen konzentrieren sich im digitalen Zeitalter nicht allein auf ein systematisches Risiko- und Chancenmanagement<sup>1</sup>, auch wenn das eine wesentliche Grundlage darstellt. INCLUDE Führungskräfte und ihre Teams fassen den Resilienzbezug weiter und schenken insbesondere den folgenden Aspekten besondere Aufmerksamkeit: **Factfulness, Bedeutung von Heuristiken, Risiko- bzw. Chancenkompetenz, Entscheidung unter Unsicherheit, Möglichkeiten und**

<sup>1</sup> Eine einfache und praxisnahe Einführung in das Thema „Chancen- und Risikomanagement“ bietet das „Handbuch Unternehmens-Resilienz“, das im Rahmen des EU-finanzierten Projektes CASSANDRA von Expert:innen aus verschiedenen europäischen Ländern entwickelt wurde. Sie können es hier ohne Angabe von persönlichen Daten kostenfrei downloaden, wenn Sie sich als Gast anmelden: <https://cassandra-resilience.eu/moodle/local/cassandra/guide.php?lang=de>.

## Grenzen der Vorhersage und die Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse.

**Factfulness:** Hans Rosling hat diesen Begriff zusammen mit seinen Mitstreiter:innen geprägt (Rosling/Rosling Rönnlund/Rosling: 2018). Factfulness ist eine wichtige Basis für kritisches Denken. Dieser Ansatz hilft Ihnen, ein faktenbasiertes Weltbild zu entwickeln und zu bewahren. Im Kern geht es darum, sich auf die Suche nach stichhaltigen Fakten zu begeben, bevor man weitreichende Urteile fällt. Wer sich diesen Ansatz zu eigen macht, lernt zudem, die häufigsten Fehlinterpretationen, die Menschen im Umgang mit Informationen machen, zu erkennen und zu vermeiden.

Rosling und seine Mitstreiter:innen erklären anhand von zehn immer wieder zu beobachtenden menschlichen Fehleinschätzungen, warum wir unsere Umwelt häufig falsch oder zumindest stark verzerrt wahrnehmen. Für INCLUDE Leader bietet der Ansatz zehn Faustregeln, die ihnen helfen, Fehlinterpretationen von Situationen und Sachverhalten in Zukunft zu vermeiden.

Das ist zum Beispiel hilfreich, wenn Sie Gefahr laufen, in die sogenannte Dringlichkeitsfalle zu tappen. Die falsche Beurteilung der Dringlichkeit ist eine der zehn Factfulness-Fehleinschätzungen. Immer dann, wenn dem digitalen Transformationsprozess in einer Organisation bisher zu wenig Beachtung geschenkt wurde, neigen Führungskräfte dazu, dass es ab sofort umso schneller gehen muss. Dann heißt es „jetzt oder nie“. Es muss jetzt ein großer Schritt gemacht werden und man kauft beispielsweise eine bestimmte Software so schnell wie möglich. Die notwendige Abschätzung der Folgen dieser Investition wird, wenn überhaupt, nur halbherzig gemacht. Besser wäre es, kleine Schritte zu machen und Entscheidungen bewusst nach und nach zu treffen. Der Factfulness-Ansatz hilft Ihnen bei dieser und bei vielen weiteren Herausforderungen, eine Situation möglichst richtig einzuschätzen.

**Bedeutung von Heuristiken:** Man ist nur sehr selten in der Lage, schwierige Entscheidungs-





situationen vollkommen zu durchdringen. Zudem fehlen in vielen Organisationen dafür die nötigen Ressourcen. In solchen Situationen kommt es für Führungskräfte und für Teams, die im Sinne von INCLUDE autonom und eigenverantwortlich entscheiden, darauf an, gute und leicht anwendbare Hilfsmittel zu nutzen. Hier kommen Heuristiken ins Spiel. Heuristiken sind Faustregeln, die ihre Nützlichkeit in der Vergangenheit in vielen unterschiedlichen komplexen Entscheidungssituationen nachgewiesen haben.

Die oben erwähnten zehn Factfulness-Faustregeln sind solche Entscheidungshilfen. Aber es gibt sehr viel mehr und ihre Wirksamkeit ist insbesondere von Gerd Gigerenzer (2020; 2021) eindrucksvoll dargestellt worden. Wer sich in die Nutzung von Heuristiken vertieft, kann damit sowohl die persönliche als auch die kollektive Risiko- und Chancenkompetenz nachhaltig steigern.

Eine Heuristik, die Sie im Umgang mit digitalen Technologien anwenden können, ist: „Kaufe keine Technik, die Du nicht verstehst!“

Eine andere, die in jedem Veränderungsprozess nützliche Dienste leisten kann, ist: „Wenn es nicht kaputt ist, reparier es auch nicht!“ Nichts zu tun kann durchaus die beste Entscheidungsoption sein. Führungskräfte bzw. Teams, die sich eine für ihre Arbeit passende Sammlung an Heuristiken zusammenstellen, tun sich insgesamt leichter, wenn es darum geht, trotz unvollständiger Informationen mutige Entscheidungen zu treffen.

**Risiko- und Chancenkompetenz:** Eine Aufgabe von Führungskräften im digitalen Zeitalter ist es, die Risiko- und Chancenkompetenz bei sich selbst, aber auch in ihren Teams bzw. bei einzelnen Kolleg:innen zu verbessern. Jede:r kann den besseren Umgang mit Chancen und mit Risiken lernen. Wer das bewusst tut, begegnet herausfordernden Entscheidungssituationen zukünftig mit weniger Angst bzw. nutzt beherzter die Chancen, die sich der Organisation bieten.

Ein Beispiel, das zeigt, worum es bei dem Thema Risiko- und Chancenkompetenz u. a. geht, ist das sogenannte „Defensive

Entscheiden“ (vgl. Gigerenzer 2020: 79f.). Dabei wählt eine Person oder Gruppe eine sichere Option B aus, obwohl Option A als bessere Alternative identifiziert wurde. Dieses Vorgehen beobachtet man häufig in hierarchisch geführten Organisationen. Den Beteiligten geht es in erster Linie darum, einen Misserfolg, der ihnen als Fehler angekreidet werden könnte, zu vermeiden. Die gesamte Organisation zahlt dafür dann einen hohen Preis, wenn Option A einen wirklichen Schritt nach vorne bedeutet hätte.

Führungskräfte und Teams, die sich intensiv mit diesem und weiteren Aspekten kompetenten Entscheidens befassen, werden versuchen, die internen Strukturen in ihrer Organisation so weiterzuentwickeln, dass bei entsprechend positiver Chanceneinschätzung im Beispiel oben bewusst Option A gewählt wird. Sie wissen, dass ohne das Eingehen kalkulierter Risiken im digitalen Zeitalter kein Fortschritt möglich ist.

**Entscheidung unter Unsicherheit:** Die überwiegende Zahl der Entscheidungen, die Sie und Ihr Team im Hinblick auf Ihre Strukturen, Prozesse und auf die zukünftige Nutzung von digitalen Technologien treffen müssen, sind nicht einfach. Ein gewisses Maß an Unsicherheit bleibt immer. Umso wichtiger ist es, eine wichtige Entscheidungsaufgabe so weit wie möglich zu durchdringen.

Die Auseinandersetzung mit den Arbeiten von Daniel Kahneman und seinen Mitstreitern zu den Aspekten „Schnelles Denken, langsames Denken“ (Kahneman 2012) sowie zu den Ursachen, die dazu führen, dass Menschen verzerrte Entscheidungen treffen (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021), bietet dafür einen exzellenten Zugang.

Kahneman unterscheidet zum Beispiel grob zwei sogenannte „Systeme“, die in unserem Gehirn aktiv sind. System 1 ermöglicht uns schnelle Entscheidungen, schützt uns aber leider nicht vor unbedachten Fehlern, die wir bei etwas mehr Nachdenken leicht hätten vermeiden können. System 1 ist in vielen Situationen sehr nützlich, denn System 1-Aktivitäten laufen automatisch, schnell, meist ohne

große Mühe und ohne willentliche Steuerung ab. Entscheidungen, die wir beim Fahrradfahren treffen, überlassen wir beispielsweise unserem gut trainierten System 1.

Wer sein System 1 weiter entwickeln möchte, setzt unter anderem auf die bewusste Nutzung von Heuristiken, so wie oben bereits skizziert. Bei akuten Gefahrensituationen bleibt meist keine Zeit für eine langsame und sorgfältige Abwägung von Optionen. Wenn Sie in diesen prekären Situationen auf eine passende Faustregel setzen können, dann erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass auch eine impulsive System 1-Entscheidung zu einem akzeptablen Ergebnis führt.



Im Gegensatz zu System 1-Entscheidungen haben wir es bei System 2-Entscheidungen immer mit anstrengenderen mentalen Aktivitäten zu tun, bei denen wir Energie und Konzentration aufwenden müssen. Dies ist die Spielwiese, auf der wir – allein oder im Team – wichtige organisatorische oder technologische Entscheidungen treffen sollten, die unsere Zukunft als Organisation maßgeblich beeinflussen. Es lohnt sich, herausfordernde Entscheidungsaufgaben so lange zu durchdenken, dass sie entscheidungsfähig werden. Je besser Sie und Ihr Team ein spezifisches Problem durchdringen und je intensiver Sie sich mit möglichen Fehlern, die Ihre Wahrnehmung verzerren könnten, auseinandersetzen, desto leichter wird eine Lösung für alle erkennbar.

**Möglichkeiten und Grenzen der Vorhersage:** „Vorhersagen sind schwierig, besonders über die Zukunft“. Dieses bekannte Zitat wird unter anderem Niels Bohr zugeschrieben. Für die





entfernte Zukunft ist diese Aussage völlig richtig. Niemand kann die geopolitische oder wirtschaftliche Situation in Europa in zehn Jahren exakt vorhersagen. Für kürzere Perioden und klarer fokussierte Zukunftsanalysen ergibt sich jedoch ein etwas anderes Bild, wie insbesondere Philip E. Tetlock in seinen jahrzehntelangen Studien zum Thema Prognosen eindrucksvoll zeigen konnte (vgl. Tetlock/Gardner 2016).

Gute Prognosen bzw. Zukunftsanalysen mit einem kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont sind möglich, allerdings nur, wenn man systematisch und möglichst iterativ vorgeht. Besonders wichtig ist es, regelmäßig ex post zu analysieren, inwieweit man mit früheren Einschätzungen richtig oder falsch lag, um daraus zu lernen.

Weiter oben wurde die notwendige Durchdringung einer schwierigen Entscheidungssituation betont. Wendet man die Ergebnisse von Tetlock darauf an, bedeutet das, eine schwierige Entscheidungssituation möglichst in viele leichter lösbare Teilprobleme bzw. -entscheidungen herunterzubrechen. Dies ist eins der zehn Gebote guter Prognosen, die Tetlock aus seinen empirischen Langzeituntersuchungen ableiten konnte.

Tetlock hat außerdem herausgefunden, dass divers zusammengesetzte Teams unter spezifischen Bedingungen bessere Prognosen abgeben können als Einzelpersonen. Was ist dafür notwendig? Das Wichtigste ist ein Arbeitsklima, das „konstruktiven Streit“ möglich macht. Abweichende Meinungen müssen offen ausgesprochen werden können. Die Arbeitskultur darf zudem nicht von übertriebener Rücksichtnahme auf die Befindlichkeiten anderer Gruppenmitglieder geprägt sein. Überall wo man konstruktiv Klartext reden kann, ist die Chance größer, gemeinsam zu besseren Einschätzungen über die Zukunft zu gelangen (die „Konsent-Moderation“ aus Kapitel 6 bietet Ihnen dafür eine gute Grundlage).

Bessere Teamprognosen im Vergleich zu Einzelpersonen sind allerdings nur dann möglich, wenn sich alle Teammitglieder psychologisch sicher fühlen und die Qualität der Zusammenarbeit von gegenseitiger Wertschätzung und Interesse geprägt ist. Dies sind wesentliche Aspekte des INCLUDE Ansatzes. Das bedeutet: Wer Teamzusammenarbeit nach den Ideen von INCLUDE etabliert, kann nebenbei auch die Vorhersagefähigkeit von Teams nachhaltig verbessern.

Das ist im Hinblick auf die Entscheidungs-herausforderungen im digitalen Zeitalter ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

#### **Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse:**

Die meisten Organisationen – egal ob groß oder klein – werden zentralistisch top-down geführt. Das gleiche Bild findet man in der Politik. Zentralisierte Systeme reagieren jedoch bei unerwarteten externen Ereignissen oder Schocks äußerst fragil.

Welche Alternativen zu fragilen Organisationen gibt es, die besser mit unerwarteten externen Ereignissen umzugehen wissen? Nassim Taleb (2014) unterscheidet drei Arten der Belastbarkeit: fragil, also leicht zerstörbar, robust und antifragil. Die Mehrzahl der Organisationen ist fragil und daher wenig bis gar nicht darauf vorbereitet, bei unvorhergesehenen Ereignissen souverän agieren zu können. Der Ruf nach staatlichen Hilfen ist beispielsweise bei Unternehmen, bei denen alles auf just-in-time optimiert ist, schnell zu vernehmen, wenn eine Pandemie oder eine Energiekrise sie vor scheinbar unlösbare Aufgaben stellt. Woran liegt das? Sie verfügen unter anderem über keine Redundanzen, dagegen haben sie meist hohe schuldenfinanzierte Investitionen in ihren Büchern

bei gleichzeitig wenig Rücklagen.

INCLUDE Organisationen machen sich auch deshalb auf den Weg zu mehr Dezentralität etc., weil sie – wie Taleb – erkannt haben, dass sie damit die langfristige Überlebensfähigkeit ihrer Organisation steigern. Überlegen Sie zunächst, was dazu beitragen kann, dass Sie robuster werden. Ausreichend Eigenkapital und angemessene Reserven sind eine gute Idee. Eine unter anderem mit der Unterstützung von Heuristiken (s. o.) arbeitende Entscheidungsfindung gehört ebenfalls dazu. Die gemeinsame Arbeit auf der Basis von Prinzipien (zum Beispiel mit Hilfe des „Beta-Kodex“ aus Kapitel 6) statt auf der Grundlage starrer, innovationshemmender Regeln, trägt des Weiteren dazu bei. Und auch eine positive Fehlerkultur, die Fehler als notwendige und begrüßenswerte Lernschritte auf dem Weg zu jeder Verbesserung schätzt, macht Sie robuster (vgl. Tool „Fuckup Nights“ in Kapitel 6).

Antifragile Strukturen und Organisationen gehen gegenüber robusten Organisationen noch einen bedeutenden Schritt weiter. Antifragil im Sinne von Nassim Taleb sind Organisationen oder Personen, die aus unerwarteten Ereignissen sogar einen Nutzen





ziehen können. Wo herkömmliche Strukturen Schaden nehmen oder kollabieren, profitieren antifragile Strukturen. Sie verfügen zum Beispiel über freie Ressourcen, die sie dann aktivieren können, wenn sich ihnen in einer Krise eine gute Gelegenheit bietet, während ihre fragilen Wettbewerber vollkommen mit der Reaktion auf die Krise beschäftigt sind und keine Extra-Kapazitäten haben, um sich mit den Chancen, die jede Krise mit sich bringt, proaktiv zu beschäftigen. Teams und Führungskräfte, die sich auf die Gedanken von Nassim Taleb einlassen, werden vielfältige Möglichkeiten entdecken, um ihre Resilienz als Organisation im digitalen Zeitalter zu steigern.

### „New Work“ organisieren – warum eigentlich?

Die Frage mag Sie überraschen, weil „New Work“ eines der am häufigsten genutzten und diskutierten Ansätze ist, wenn es um den Umgang mit dem digitalen Wandel geht. „New Work“ ist jedoch kein leicht greifbares

Konzept, eher handelt es sich um einen Korb voller Möglichkeiten, mit denen Organisationen überzeugt werden sollen, modernere Formen der Zusammenarbeit zu etablieren. Häufig geht es bei diesen Konzepten darum, mit Hilfe von Ansätzen wie Work-Life-Integration, Achtsamkeit etc., bei denen wie bei INCLUDE der Mensch im Mittelpunkt steht, eine Organisationskultur offener und partizipativer zu gestalten. Gegen „New Work“ ist im Grunde wenig einzuwenden, aber dennoch geht INCLUDE aus gutem Grund einen bewusst anderen Weg.

Warum? Weil man eine Arbeits- und Organisationskultur nicht dadurch verändern kann, dass man sein Team in „New Work“-Seminare schickt, aber sonst möglichst alles, was die Zusammenarbeit in der Organisation tatsächlich steuert, beim Alten lässt. Diejenigen, die es mit „New Work“ ernst meinen, müssten sich zuerst mit den Strukturen und den Prozessen in ihrer Organisation beschäftigen. Genau wie eine gute Software aus einem schlechten analogen Prozess keinen guten digitalen Prozess macht, ist es auch unwahr-

scheinlich, allein mit „New Work“-Ansätzen aus einer hierarchischen eine inklusivere Organisationsstruktur zu machen.

Noch relevanter ist ein zweites Argument. Die Kultur einer Organisation lässt sich nicht durch einzelne Maßnahmen verändern. Arbeits- und Organisationskulturen sind immer die von außen wahrnehmbaren Ergebnisse der Arbeit am System. Man kann die Kultur einer Organisation beobachten, aber nicht direkt steuern. Zuerst muss eine Veränderung auf der Ebene des Systems stattfinden.

Wenn Sie den INCLUDE Ansatz wählen, dann entsteht Ihre spezifische „New Work“-Struktur automatisch aus der Vielzahl der Entscheidungen, die Sie zusammen mit Ihrem Team treffen. Ihre Teammitglieder bzw. ganze Belegschaften können dann selbst mitentscheiden, was sie brauchen, um zum Beispiel Arbeits- und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Wenn eine Organisation mit und für die dort arbeitenden Menschen gemacht wird, dann entwickelt sich „New Work“ ganz nebenbei.

### Neue digitale Arbeitsformen richtig umsetzen

Die digitale Entwicklung hat bereits zu weitreichenden Veränderungen in unserem Arbeitsleben geführt, mit denen jede inklusive Führungskraft umgehen muss. Viele Tätigkeiten, die Menschen früher von Angesicht zu Angesicht zum Beispiel gemeinsam im Büro erledigt haben, werden jetzt von unterschiedlichen Orten digital zusammen erledigt. Diese Vorgehensweise war vor der Covid-Pandemie weniger selbstverständlich als heute. Remote Work und Online-Zusammenarbeit haben stark zugenommen (siehe dazu auch die Tools in Kapitel 6). Mit Einschränkung gilt dies unter anderem für Fabriken oder Handwerksbetriebe mit klassischen Produktionsprozessen oder wo Menschen für und mit Menschen arbeiten, wie zum Beispiel in einem Krankenhaus. Aber auch in diesen Bereichen bieten digitale Hilfs-

mittel scheinbar grenzenlose Möglichkeiten zur Verbesserung bzw. Erleichterung der Arbeit.

Was ist bei der Online-Zusammenarbeit zu beachten? Leider machen viele Führungskräfte genau wie ihre Teammitglieder den Fehler, dass sie ihre Erfahrungen aus der Präsenzwelt im Büro 1 zu 1 auf die Remote- bzw. auf die hybride Arbeitswelt, bei der einige Menschen ins Büro kommen, andere jedoch immer oder zumindest regelmäßig remote arbeiten, übertragen. Es fehlt häufig das Bewusstsein, dass digitale Arbeitsformen nicht exakt den gleichen Dynamiken folgen wie die klassische Präsenzzusammenarbeit. INCLUDE Führungskräfte sollten sich die Unterschiede der verschiedenen Arbeitswelten bewusst machen, um darauf angemessen zu reagieren. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter bedeutet, insbesondere den folgenden Aspekten mehr Beachtung zu schenken: **mehr Kommunikation, Umgang mit Veränderungsgeschwindigkeit und -druck, Verbindlichkeit steigern** und **Remote-Innovationsfähigkeit**.

**Mehr Kommunikation:** Je weiter die Menschen voneinander entfernt arbeiten, desto mehr Zeit sollten Sie als Führungskraft für die Kommunikation mit Ihrem Team bzw. einzelnen Personen einplanen. Regelmäßige „Online-Besuche“ am Remote-Arbeitsplatz ersetzen dabei das schnelle Gespräch auf dem Flur im Büro.

Remote-Arbeit ist zudem nicht für alle Menschen gleich. Extrovertierte Menschen gehen damit anders um als introvertierte. Es kommt also darauf an, die Menschen, mit denen Sie arbeiten, gut zu kennen. Eine zentrale Aussage aus dem „Remote Work“-Tool in Kapitel 6 lautet: „Noch nie in der Geschichte der Führung war die persönliche Beziehung zu Teammitgliedern und das Verstehen jedes Einzelnen so wichtig wie in der digitalen Welt.“ Dem ist nichts hinzuzufügen.

**Umgang mit Veränderungsgeschwindigkeit und -druck:** Der Innovations- und Veränderungsrhythmus nimmt im digitalen Zeitalter weiter zu. Als Führungskraft sollten Sie das



ernst nehmen und darauf reagieren, dass viele Menschen mit der Veränderungsgeschwindigkeit und dem Druck, der daraus entsteht, nicht immer gut umgehen können.

INCLUDE Führungskräfte machen diesen Aspekt zum Thema in ihren Teams bzw. in ihren Organisationen. Es ist hilfreich, wenn Sie als Führungskraft selbst eingestehen, dass Ihnen der Umgang mit unserer schnelllebigen Zeit nicht immer spielerisch leicht gelingt. Wer dem Thema Veränderungsgeschwindigkeit und den Druck, der dadurch erzeugt wird, im Team regelmäßig Aufmerksamkeit widmet, wird dazu beitragen, dass die Teammitglieder zum Beispiel bei der nächsten Entscheidung über die Anschaffung einer neuen Software offener und angstfreier reagieren.

**Verbindlichkeit steigern:** Wollen Sie ein Team aus austauschbaren digitalen Nomaden, die jeweils für den Auftraggeber arbeiten, der ein paar Euro mehr bietet, oder möchten Sie ein mittel- bzw. langfristig agierendes Team, in dem sich die einzelnen Mitglieder schätzen und gerne zusammenarbeiten?

In unserer Remote-Arbeitswelt nimmt die Unverbindlichkeit weiter zu. Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie darüber nachdenken müssen, wie ein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation auch dann geschaffen werden kann, wenn wir die Arbeitszeit nicht alle gemeinsam im Büro verbringen und uns danach ggf. noch auf ein Getränk in der Bar an der Ecke treffen.

„Remote“ zu arbeiten bedeutet für viele, den Arbeitstag allein zu Hause oder an einem anderen Ort zu verbringen. Was schafft in diesem Arbeitskontext noch Zusammenhalt? Insbesondere geteilte Werte und der erlebbare Sinn einer Tätigkeit sind der Klebstoff, der Menschen dazu bringt, trotz Rückschlägen oder auch in schweren Zeiten weiterzumachen und nicht als kleines, aber austauschbares Rädchen im Getriebe zum nächsten Arbeitgeber weiterzuwandern. Mitarbeiter:innen bleiben länger bei ihren Arbeitgebern, wenn sie im organisatorischen Alltag erleben, dass gemeinsame Werte

tatsächlich gelebt werden und sie die Gewissheit haben, zusammen mit anderen Personen, die sie schätzen, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Wer als Führungskraft mit seinem Team die Sinnfrage stellt und beantwortet, hat bessere Chancen, langfristig mit verbindlichen und vertrauenswürdigen Teammitgliedern zu arbeiten (vgl. Tool „Golden Circle“ in Kapitel 6).

**Remote-Innovationsfähigkeit:** Ein schwieriges Thema! Denn hier stoßen wir an die Grenzen unserer schönen neuen digitalen Arbeitswelt. Für Ideen und Innovationen sollte man als Führungskraft möglichst viele – auch zufällige und ungeplante – Anlässe zum Austausch schaffen. Die Open Space Methode (siehe Tool in Kapitel 6) ist auch deshalb so erfolgreich, weil sie das (zufällige) Aufeinandertreffen von möglichst vielen engagierten Personen mit den unterschiedlichsten Ideen und Erfahrungen elegant und einfach ermöglicht. In der Mittagspause in einem Gespräch mit unseren Kolleg:innen kommen uns manchmal die besten Ideen. Open Space hat diese Erkenntnis in ein sehr gut funktionierendes Veranstaltungsformat übersetzt.

Aber was machen Sie, wenn es in remote- bzw. hybrid-arbeitenden Teams immer weniger gemeinsam verbrachte (Arbeits-) Zeit oder Pausen gibt? Ohne kontinuierliche Austauschmöglichkeiten kann Ihre Innovationsfähigkeit leiden. Es gibt selbstverständlich Möglichkeiten: Sie können ganz bewusst im Rahmen Ihrer Online-Zusammenarbeit Zeiten kreieren, in denen nichts auf der Agenda steht. Auch gegen eine regelmäßige gemeinsame Online-Mittagspause werden insbesondere Ihre Remote-Teammitglieder wenig einzuwenden haben.

Das Thema Innovation und Ideen ist immer ein sehr guter Anlass, das gesamte Team in einem Raum physisch zu versammeln. Dafür empfehlen wir das Open Space Format. Vielleicht nutzen Sie es, um gemeinsam als Team die Auswirkungen der zehn technologischen Entwicklungen, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen, zu diskutieren.



## Schnell und auf den Punkt: zehn digitale Technologieentwicklungen

Das digitale Zeitalter wird von sehr konkreten technologischen Entwicklungen sowie von neuen Herausforderungen und Chancen geprägt. Zehn besonders wichtige Bereiche, die unsere Welt nachhaltig verändern, sollten Sie kennenlernen, damit Sie beurteilen können, ob diese aktuell oder in der Zukunft für Ihre Organisation relevant sein werden.<sup>2</sup>

### Big Data und Echtzeitanalysen

Mit dem Ausdruck „Big Data“ werden große Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten bezeichnet, die sich aufgrund ihrer Größe schwer mit den bisher gängigen Datenbank- und Softwaretechniken verarbeiten lassen. Der Ausdruck bezieht sich auf alle Daten, die im digitalen Zeitalter durch

die Nutzung verschiedener Technologien entstehen. Diese Daten werden aus unterschiedlichsten Quellen erfasst, wie zum Beispiel aus E-Mails, Mobilgeräten, Anwendungen, Datenbanken oder Servern.

Wichtig ist, strukturierte und unstrukturierte Daten zu unterscheiden. Strukturierte Daten sind Daten, die in herkömmlichen Tabellen- oder Datenbankstrukturen erfasst werden können. In Unternehmen könnten dies beispielsweise Kundenlisten, Produktdaten oder Geschäftsabläufe sein. Unstrukturierte Daten sind digitalisierte Informationen, die häufig zu groß für die Speicherung in einer Datenbank sind. Beispiele sind Daten aus Google Trends oder Messdaten von Sensoren des Internet of Things (siehe unten).

Heutzutage bezeichnen wir alles von Datenbankeinträgen über Fotos, Videos, Aufzeichnungen und Texte bis hin zu Sensordaten als „Daten“. Nahezu jede Handlung einer Person hinterlässt eine digitale Spur. Wir generieren permanent Daten: beim Surfen im Internet, durch unsere Smartphones mit GPS-Funktion, beim Kommunizieren mit Freund:innen in sozialen Medien oder Chat-Anwendungen, beim Online-Shopping und so weiter.

<sup>2</sup> Für die im Folgenden dargestellten zehn technologischen Entwicklungen finden Sie einfach verständliche, ausführlichere Informationstexte hier: <https://digital-transformation-tool.eu/training/course/view.php?id=12&lang=de>.





Aus dieser Fülle an Daten lassen sich interessante Informationen ableiten. Werden die Daten sofort analysiert, wenn sie anfallen, dann spricht man von Echtzeitanalyse. Für INCLUDE Führungskräfte bieten Big Data und Echtzeitanalysen die Chance, neue Erkenntnisse zum Beispiel im Hinblick auf Verhaltensweisen von Kund:innen oder Zielgruppen zu erzielen. Belastbare Big Data Analysen können eine wertvolle Basis für strategische Entscheidungen sein.

### Cloud-Services, Apps und mobile Lösungen

Beim Cloud-Computing werden Softwareanwendungen wie zum Beispiel Apps nicht lokal auf einem PC oder in einem Netzwerk installiert, sondern über das Internet bereitgestellt. Für Endnutzer:innen ist es irrelevant, wo genau sich die verwendete Hardware oder Software befindet – sie ist einfach irgendwo in der „Cloud“. Im Hintergrund werden dafür Server, Datenbanken, Datenspeicher, Netzwerke, Software etc. bereitgestellt.

Für die Nutzung ist lediglich ein Internetzugang erforderlich. Vielen Anwender:innen ist

nicht bewusst, dass sie Cloud-Computing-Lösungen verwenden, dabei kommen diese in den meisten Bereichen zum Einsatz – zum Beispiel beim Versenden von E-Mails über einen Online-Anbieter, beim Bearbeiten von Dokumenten, beim Streamen von Filmen, Fernsehsendern oder Musik, beim Online-Gaming oder beim Speichern von Fotos und anderen Daten.

Cloud-Computing ist ein wichtiger Baustein der digitalen Transformation in jeder Organisation. Für viele kleine Organisationen ist der Weg weg von lokalen Hard- bzw. Softwarelösungen hin zu Cloud-Anwendungen eine der wichtigsten ersten Schritte bei ihrer digitalen Transformation. Obwohl für viele Organisationen die Arbeit in der Cloud bereits Alltag ist, haben andere in diesem Bereich weiter Nachholbedarf.

Cloud-Dienste bieten schnellere und effizientere Dienste, senken die Kosten für die Verwaltung und Wartung von IT-Systemen, verbessern interne Prozesse, ermöglichen eine schnellere Entscheidungsfindung und verbessern die Kommunikation mit Kund:innen bzw. im Team.

Diese Vorteile werden jedoch nur wirksam,

wenn INCLUDE Führungskräfte bei der Einführung von neuen Cloud-Lösungen zusammen mit allen Beteiligten darauf achten, dass die Übergangsphase gut moderiert und begleitet wird. Es besteht sonst die Gefahr, dass zum Beispiel einige Kolleg:innen ganz begeistert mit neuen Anwendungen wie Microsoft Teams oder Slack arbeiten, andere dagegen weiter nur per E-Mail kommunizieren. Eine solche Situation ist das Gegenteil von gelungener digitaler Transformation.

### Einzelfertigung und 3D-Druck

Einzelfertigung bzw. kundenspezifische Fertigung bedeutet, dass für einzelne Kund:innen auf Anfrage ein einzigartiges Produkt entworfen oder entwickelt wird. Im Gegensatz dazu steht die Massenproduktion, bei der identische Artikel in großen Mengen hergestellt werden. Unternehmen produzieren auch bei der Einzelfertigung weiterhin große Mengen eines Produkts, sie können jedoch das Design etc. so anpassen, dass für eine bestimmte Kund:in ein einzigartiges Produkt erstellt werden kann.



Kund:innen haben dadurch den Vorteil, nicht nur ein individuelles Produkt zu bekommen, sondern auch von geringeren Produktionskosten zu profitieren. Mit bahnbrechenden Technologien wie dem 3D-Druck können Einzelmodelle oder -objekte direkt anhand digitaler Entwürfe gefertigt werden.

Beim 3D-Druck (auch als additive Fertigung bezeichnet) werden dreidimensionale Gegenstände computergesteuert erzeugt.

3D-Drucker kommen seit einigen Jahren nicht mehr nur in der Industrie zur Fertigung von Prototypen und Endprodukten zum Einsatz, sondern sind auch für kleinere Unternehmen oder sogar Privatanwender:innen erschwinglich geworden.

Bestimmte Prozesse wie die Fertigung von Prototypen oder die Bestandsverwaltung können durch den 3D-Druck revolutioniert werden. Dank 3D-Druck ist es nicht notwendig, große Lagerbestände mit zusätzlichen Ersatzteilen vorzuhalten, da das Unternehmen Ersatzteile nach Bedarf produzieren kann. Durch 3D-Druck gibt es die Möglichkeit, additive Fertigungsverfahren zu entwickeln, um Rohstoffe zu neuen Produkten zu verarbeiten und gleichzeitig Abfälle zu reduzieren. Durch den Einsatz des 3D-Drucks können Unternehmen zudem neue und bessere Produkte testen und auf den Markt bringen, indem sie notwendige Änderungen aufgrund von Kund:innenfeedback vornehmen.

Die Anwendungsfelder im Bereich 3D-Druck gehen weit über das produzierende Gewerbe hinaus, so dass sich auch Organisationen und Unternehmen damit beschäftigen sollten, für die dieser Bereich auf den ersten Blick weniger relevant erscheint. Hier einige Beispiele: Prothesen für den Gesundheits- bzw. Medizinsektor; praktische Ausbildung in Berufsschulen; soziokultureller Bereich, zum Beispiel bei der Erhaltung und Restauration von Kulturgütern; Fertigung von Produkten im Handwerk, die auf traditionelle Weise, mit herkömmlichen Geräten oder mit den Händen nur schwer herzustellen sind.

### Internet of Things (IoT) und Wearables

Der Begriff „Internet of Things“ (IoT) oder „Internet der Dinge“ bezieht sich auf vernetzte physische Objekte, also „Dinge“, in die Elektronik, Software, Sensoren etc. sowie Kommunikationstechnik eingebettet sind, so dass Verbindungen und der Datenaustausch zwischen diesen Objekten ermöglicht wird.



Das Internet of Things ist ein System eindeutig identifizierbarer, verknüpfter Datenverarbeitungsgeräte, mechanischer und digitaler Maschinen, Objekte, Tiere oder Menschen, zwischen denen mithilfe eines Netzwerks Daten übertragen werden können, ohne dass eine direkte Mensch-Mensch-Interaktion oder Mensch-Computer-Interaktion stattfinden muss. Ein „Ding“ im Internet of Things kann ein Mensch mit einem implantierten Herzmonitor, ein landwirtschaftliches Nutztier mit einem Biochip-Transponder, ein PKW mit integrierten Reifendrucksensoren oder ein beliebiges natürliches oder künstliches Objekt sein, dem eine IP-Adresse zugewiesen werden und das Daten über ein Netzwerk übertragen kann. Fast jeder physische Gegenstand lässt sich in ein IoT-Gerät verwandeln und überwachen, solange eine Internetverbindung zu diesem Objekt hergestellt werden kann.

Wearables (auch als tragbare Technologie bezeichnet) gehören zu den bekanntesten IoT-Anwendungen. Die ersten Wearables kamen Anfang der Jahrtausendwende im Zusammenhang mit der Bluetooth-Technologie auf. Zunächst erstreckte sich das Angebot nur auf Kopfhörer und die Kommunikation zwischen Telefonen und Computern, heute senden und empfangen Wearables vielfältigste Daten. Sie verfügen oft über Funktionen für Telefongespräche, Textnachrichten sowie Social-Media- und App-Benachrichtigungen.

Zweifelsohne werden Wearables in nicht allzu ferner Zukunft noch weitaus mehr und komplexere Daten austauschen können. Bereits jetzt verfügen die kleinen Geräte über Sicherheits- und Identitätsschutzfunktionen, was im professionellen Umfeld von großer Bedeutung ist. Gesundheits- und Fitness-Wearables können biometrische Daten erfassen, wie etwa Herzfrequenz, Transpirationsgrad und Sauerstoffwerte im Blut. Smartwatches sind derzeit die gängigsten Wearables, mit denen Nachrichten versendet und empfangen werden können, doch es gibt ebenso bereits smarte Schmuckstücke und Kleidung mit gleichem Funktionsumfang.

Für INCLUDE Führungskräfte sind IoT und Wearables Chance und Herausforderung zugleich. Auf der Habenseite stehen unter anderem die Möglichkeiten, durch die Daten, die IoT-Anwendungen liefern, bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Dagegen stellt der verantwortungsbewusste Umgang mit personenbezogenen Daten, die insbesondere Wearables liefern können, eine Herausforderung dar, der sich Führungskräfte in Zukunft immer mehr stellen müssen.

### Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Entwicklung intelligenter Maschinen befasst, deren Verhaltens- und Reaktionsmuster denen des Menschen ähneln.



Heute wird KI-Software eingesetzt, um Empfehlungen zu generieren und zu analysieren sowie Entscheidungen auf der Grundlage von Daten zu treffen, die für die Verarbeitung durch den Menschen zu „groß“ oder komplex sind. Die Ergebnisse bilden eine wichtige Grundlage für die verschiedensten Gebiete: Informationsmanagement, Gesundheitssektor, Biowissenschaften, Datenanalysen, digitale Transformation, Sicherheit (Cybersicherheit und andere Bereiche), diverse Verbraucher-Anwendungen, intelligente Gebäudetechnik der nächsten Generation, vorausschauende Wartung, Robotik und viele mehr.

KI wird manchmal in Kombination mit Big Data und Echtzeit-Analysen (siehe oben)



verwendet, um intelligente Entscheidungen über das Verhalten von Benutzer:innen oder Maschinen zu treffen.

Maschinelles Lernen (ML) ist ein Teilgebiet der künstlichen Intelligenz. Dabei wird Computern beigebracht, sich menschenähnlich zu verhalten und selbstständig zu lernen. Zu diesem Zweck wird das System mit Daten und Informationen in Form von Beobachtungen und Interaktionen aus der realen Welt gespeist. Softwareanwendungen können durch ML präzisere Voraussagen über zu erwartende Ergebnisse treffen, ohne dass sie dafür programmiert werden müssen.

Die Anwendungsmöglichkeiten für KI erscheinen aktuell grenzenlos, so dass INCLUDE Führungskräfte ein grundsätzliches Verständnis dafür entwickeln sollten. Gleichzeitig ist angemessene Skepsis gegenüber jeder neuen KI-Anwendung angebracht. Verantwortliche Führungskräfte werden sich in Zukunft von KI unterstützen lassen, jedoch weiter selbst die Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen bzw. diese nicht Maschinen übertragen, wenn sie nicht absolut sicher sein können, dass dies angemessen ist.

### Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR)

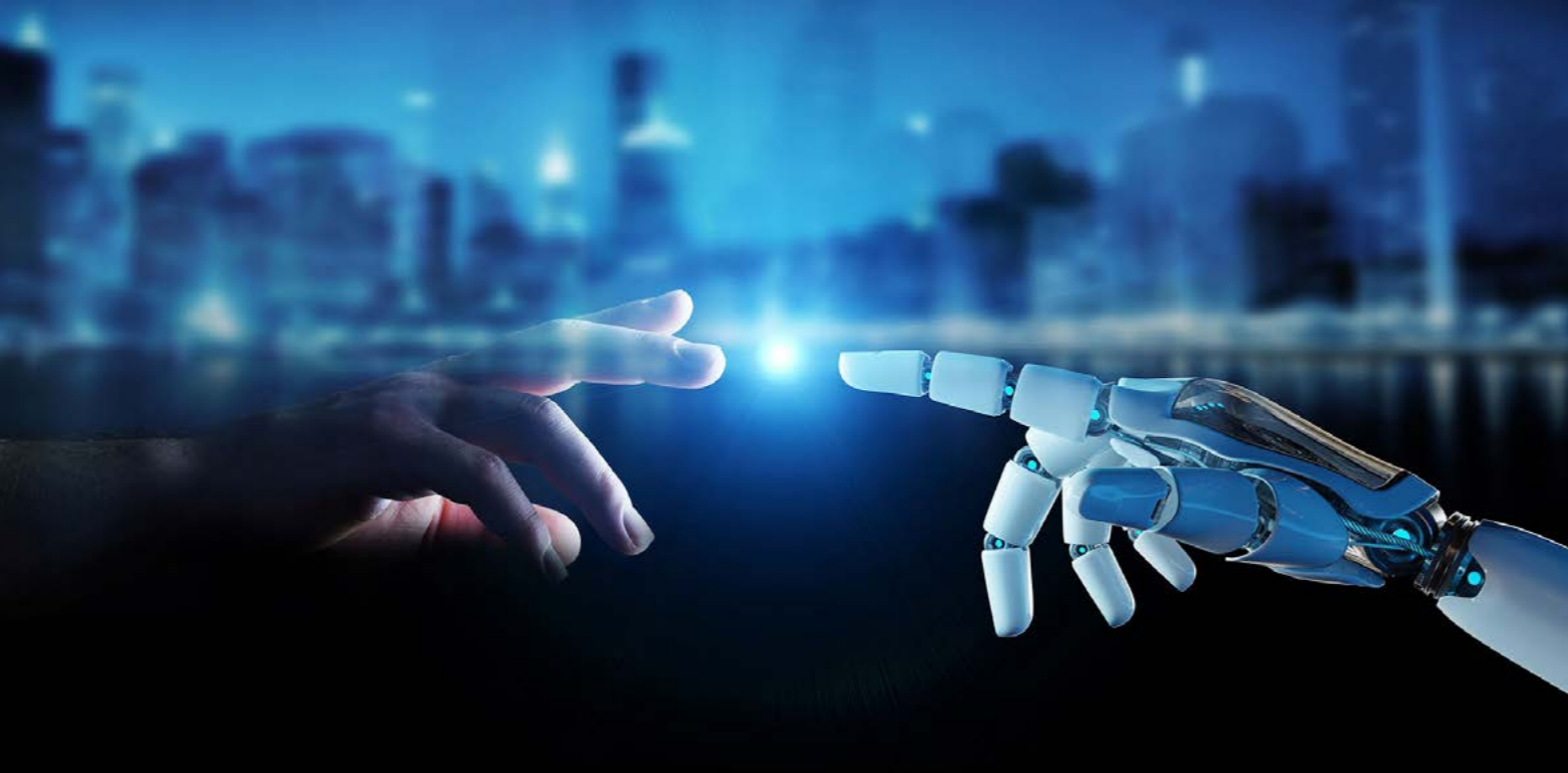
Augmented Reality (AR) oder „erweiterte Realität“ ist eine Technologie, bei der digitale Objekte in Echtzeit durch Überlagerung vor einem realen Hintergrund eingeblendet werden. In dieser Art der interaktiven, realitätsbasierten Umgebung wird die Wahrnehmung der echten Welt um computergenerierte Einblendungen, Töne, Texte und andere Effekte erweitert.

Virtual Reality (VR) ist der Einsatz von Computertechnologie zur Schaffung einer simulierten Umgebung. Die Benutzer:innen tauchen in 3D-Welten ein und können mit diesen interagieren, statt „nur“ einen 2D-Bildschirm zu betrachten.

In der Virtual Reality erlebt man also eine vollkommen virtuelle Welt. In der Augmented Reality hingegen verschmelzen virtuelle Elemente mit der realen Umgebung, sie wird durch virtuelle Informationen ergänzt und unterstützt, oftmals mit dem Ziel, Hilfestellung in Alltagssituationen zu bieten.

Da Augmented Reality und Virtual Reality die physische und die digitale Welt miteinander verbinden, bieten sie für Unternehmen und Organisationen ein enormes Einsatzpotenzial.





AR und VR können im Gesundheitswesen und in der Medizin, im Marketing und in der Werbung, im Bildungswesen, im Verkauf und im E-Commerce, bei Veranstaltungen und Konferenzen etc. eingesetzt werden.

Im Bereich Leadership können VR-Anwendungen dazu führen, dass sich zum Beispiel räumlich voneinander getrennte Teams in einer virtuellen Umgebung treffen und zusammenarbeiten. Nicht jede:r sitzt allein vor seinem Bildschirm und sieht die Kolleg:innen nur als kleines Bild, sondern alle zusammen interagieren in einer virtuellen Umgebung. Die neue Art der Zusammenarbeit bietet nicht nur für Führungskräfte vielfältige Möglichkeiten der Interaktion.

## Robotik und Drohnen

Roboter und robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) sind bereits seit vielen Jahren im Einsatz. Roboter werden in der Industrie zum Beispiel in der Fertigung eingesetzt. Die robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) ist dagegen weniger im Fokus, gilt jedoch als eine „Geheimwaffe“ der digitalen Transformation. Mit RPA wird Software bezeichnet, die unkompliziert für einfache Aufgaben programmiert werden kann, und dabei ein menschliches Verhalten nachahmt. Diese sogenannten Softwareroboter können in Organisationen eingesetzt

werden, um Transaktionen zu verarbeiten, Daten zu bearbeiten, Reaktionen auszulösen und mit anderen digitalen Systemen zu kommunizieren.

Software-Roboter, die für RPA genutzt werden, werden im Wesentlichen von den Mitarbeiter:innen programmiert, die sie einsetzen (bei Bedarf mit Unterstützung durch Programmierer:innen). Diesen Programmen kann beispielsweise beigebracht werden, Empfangsnachrichten zu versenden, Formulare auszufüllen oder sie auf Vollständigkeit zu prüfen, eine Tabelle mit hinterlegten Daten zu aktualisieren, Rechnungen zu ergänzen usw. Mit anderen Worten, RPA-Software ist darauf ausgelegt, repetitive, einfache Aufgaben zu übernehmen und Mitarbeiter:innen zu entlasten.

Als Drohnen werden meist unbemannte Luftfahrzeuge bezeichnet, generell bezieht sich der Begriff jedoch auch auf mehr oder weniger autonome Land- und Wasserfahrzeuge. Drohnen übernehmen nicht nur automatisierte Lieferungen, sondern werden in vielen Branchen auch als leistungsstarkes Tool zur Datenerfassung eingesetzt. Weitere Einsatzgebiete sind der Transport von Ersatzteilen, Lebensmitteln, Medikamenten, kleinerer Fracht vom Festland zu Schiffen auf hoher See etc.

## Digital Customer Experience (DCX) und Social Media

Als Digital Customer Experience (DCX) wird jedes Kundenerlebnis bezeichnet, das über eine digitale Schnittstelle erfolgt – also über einen Computer, ein Tablet oder ein Smartphone. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine Kund:in ein Produkt im Internet recherchiert, anschließend mit einer App ein nahegelegenes Geschäft sucht und mit dem Smartphone technische Hintergrundinformationen abrufen.

Im Zuge der digitalen Transformation müssen viele Organisationen und Unternehmen ihre Geschäftsmodelle umstellen und sich an die neuen Gegebenheiten des Marktes anpassen. Auch das Verbraucher:innenverhalten hat sich durch digitale Technologien grundlegend verändert: Viele Verbraucher:innen bevorzugen automatisierte Self-Service-Funktionen und sie informieren sich online über ihre Lieblingsmarken.

Die Digital Customer Experience ist genauso ein umfassender, auf die Kund:innen fokussierter Prozess wie das Kund:innenerlebnis im nicht digitalen Bereich. Für die Kund:innen ist daher die Unterscheidung zwischen digitaler und nicht digitaler Interaktion nicht wichtig. Vielmehr zählt die Gesamtheit der Erfahrungen mit einer Marke, einem Unternehmen,

einer Organisation oder einer Dienstleistung – dabei ist zweitrangig, ob die Interaktion überwiegend digital oder persönlich stattgefunden hat.

Es ist eine Tatsache, dass das Kund:innenerlebnis insgesamt sowohl für das zukünftige Wachstum als auch für den heutigen Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Organisation ausschlaggebend ist. Die umfassende und durchgängige Zufriedenheit Ihrer Kund:innen oder Ihrer Zielgruppe ist maßgeblich für deren Bindung und Loyalität, für Empfehlung durch Mundpropaganda, Akquise etc. Gleichzeitig kann eine gute DCX-Strategie zum Beispiel zu weniger Reklamationen führen. Mit den richtigen Tools können Mitarbeiter:innen alle Anfragen einheitlich, professionell und ganz unabhängig vom Kommunikationsmittel der Kund:innen bearbeiten. Auf diese Weise werden die Produktivität und Mitarbeiter:innenbindung erhöht und Doppelarbeiten vermieden. Das Thema DCX ist mehr als „nur“ das professionelle Bespielen von Social-Media-Kanälen. Es bietet auch für Führungskräfte vielfältige Möglichkeiten, zum Beispiel wenn Sie organisationsinterne Prozesse zusammen mit Ihrem Team sowohl im Sinne Ihrer Kund:innen als auch Ihrer Mitarbeiter:innen optimieren.





## Blockchain-Technologie

Eine Blockchain ist ein digitales Transaktions- oder Kassenbuch, das es ermöglicht, Daten weltweit auf Tausenden von Servern zu speichern und gleichzeitig jedem Mitglied des Netzwerks die Einträge aller anderen in nahezu Echtzeit anzuzeigen (Transparenz). Eine Blockchain kann so programmiert werden, dass sie nicht nur Finanztransaktionen von Kryptowährungen aufzeichnet, sondern praktisch alles von Wert. Die Daten in einer Blockchain (also einer Kette von Datenblöcken) sind prinzipiell nicht manipulierbar. Einmal aufgezeichnet, können die Daten in einem bestimmten Block nicht mehr rückwirkend geändert werden, ohne alle nachfolgenden Blöcke zu ändern.

Die Blockchain-Technologie kommt bisher unter anderem bei Zahlungs- und Geldtransfers, Smart Contracts, also „intelligenten“ Verträge, bei denen die Bedingungen der Vereinbarung zum Beispiel zwischen Käufer:in und Verkäufer:in direkt in Codezeilen geschrieben werden, sowie bei der Dokumen-

tation in einer Lieferkette zum Einsatz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Blockchain eine Technologie ist, die sichere und anonyme Transaktionen ermöglicht. Es gibt zwei Haupteinsatzgebiete: 1. Sicherung von Daten (Vertrauen) und 2. die Aufzeichnung von praktisch allem, was von Wert ist (Historie).

Die Blockchain-Technologie erfährt durch die Konzentration auf Krypto-Währungen wie Bitcoin eine etwas zu einseitige Aufmerksamkeit. Wer sich von diesem zwar interessanten, aber nicht einzigen Nutzungsaspekt der Blockchain-Technologie lösen kann, dürfte Überraschungen erleben.

## Cybersicherheit

Der Bereich Cybersicherheit behandelt eine der größten Herausforderungen, die die technologischen Entwicklungen des digitalen Zeitalters wie Internet of Things (IoT) oder Cloud-Services (siehe oben) mit sich bringen. Es ist ein Bereich, den keine Organisation missachten darf.

Das Thema Cybersicherheit behandelt den Schutz von mit dem Internet verbundenen Systemen, einschließlich Hardware, Software und Daten, vor Cyberangriffen. Die Hauptaufgabe im Bereich Cybersicherheit ist der Schutz von Informationen und Systemen vor Cyberbedrohungen wie Malware, Phishing, Spear-Phishing, Trojanern, Datenschutzverletzungen etc.

Organisationen und Unternehmen jeder Größe müssen in der Lage sein, auf Cyberangriffe zu reagieren und sich von ihnen zu erholen, damit sie ihre Produkte oder Dienstleistungen ohne Unterbrechung anbieten können. Ein Cyberangriff kann auf die Informationen eines Unternehmens abzielen, zum Beispiel auf Kund:innenlisten, Kund:innendatenbanken, Finanzdaten, Produktdesigns oder Herstellungsverfahren, IT-basierte Dienste oder die IT-Ausrüstung.

Das Ziel muss es darum sein, einen angemessenen Grad an Cyberresilienz zu erreichen. Cyber-Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, sich auf Cyberangriffe vorzubereiten, darauf zu reagieren und sich von ihnen zu erholen. Das hilft, sich vor Cyberrisiken zu schützen, sich gegen Angriffe zu verteidigen, das Ausmaß eines Angriffs zu begrenzen und das Überleben einer Organisation trotz eines Angriffs zu sichern.



Wer heutzutage bei der Arbeit ein digitales Gerät nutzt – also jede:r – muss sich regelmäßig mit dem Thema Cybersicherheit beschäftigen. Das Thema sollte daher auf der Agenda einer jeden Führungskraft weit oben rangieren. Um Fehler vermeiden zu können, sollten Führungskräfte und Mitarbeiter:innen

permanent geschult und über neue Entwicklungen im Bereich IT-Sicherheit aufgeklärt werden. Dabei gilt: Regelmäßige (auch kurze) Schulungen sind wichtiger als einmal erlangte Qualifikationen.





## Digitales Zeitalter – Chancen nutzen und Herausforderungen begegnen

Mit den zehn dargestellten technologischen Entwicklungen haben Sie eine gute Grundlage, um die Entwicklung Ihrer Organisation im digitalen Zeitalter voranzutreiben. Dies ist eine der wichtigsten Leadership-Aufgaben überhaupt. Sie und Ihr Team müssen im digitalen Zeitalter die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Ihre Organisation technologisch auf der Höhe der Zeit bleibt. Das bedeutet unter anderem, dass die meisten Organisationen sich ausführlich mit ihrem Geschäftsmodell bzw. mit den notwendigen Veränderungen dieses Geschäftsmodells befassen sollten.

Sie benötigen als Führungskraft eine Vorstellung davon, wie Sie von Ihrem bestehenden Geschäftsmodell zu einem an den digitalen Wandel angepassten neuen Geschäftsmodell kommen. Es geht darum, die Chancen, die sich fast allen Organisationen bieten, mutig zu ergreifen, und gleichzeitig den Risiken, die der digitale Wandel mit sich bringt, angemessen zu begegnen. Optimal ist, wenn Sie diesen Prozess der Weiterent-

wicklung Ihres Geschäftsmodells in die zehn INCLUDE Schritte integrieren. Inwieweit das angebracht ist, hängt selbstverständlich von dem jeweiligen Stand der digitalen Transformation in Ihrer Organisation ab. Mit dem „Digital Transformation Tool“ (siehe Kapitel 6) steht Ihnen ein spezifisch für diese Aufgabe entwickeltes Werkzeug zur Verfügung. Wenn Sie zum Beispiel der Meinung sind, dass Ihre Organisation hier noch am Anfang steht, dann bietet die Nutzung des „Digital Transformation Tools“ eine gute Gelegenheit für den Start.

Das „Digital Transformation Tool“ führt Sie Schritt-für-Schritt durch den digitalen Transformationsprozess Ihrer Organisation. Die Arbeit an einem neuen Geschäftsmodell umfasst vier Phasen: die Startphase, in der Sie die notwendigen Voraussetzungen schaffen, die Phase der Ist-Analyse, die Phase der Strategieentwicklung und die Umsetzungsphase. Für alle vier Phasen stehen Ihnen spezifische Lern-, Arbeits- und Planungsmaterialien zum organisatorischen Wandel zum Beispiel zu Themen wie Change- oder Projektmanagement bzw. relevante Analyse-Tools wie die SWOT- oder die PESTLE-Analyse zur Verfügung.

Das „Digital Transformation Tool“ ist ein Instrument, das Ihnen hilft, Ihr Wissen im Hinblick auf den Digitalisierungsprozess in Ihrer Organisation zu erweitern. Sie können mit Hilfe des „Digital Transformation Tools“ dieses neu gewonnene Wissen nutzen und es direkt in Ihren INCLUDE Entwicklungsprozess integrieren.

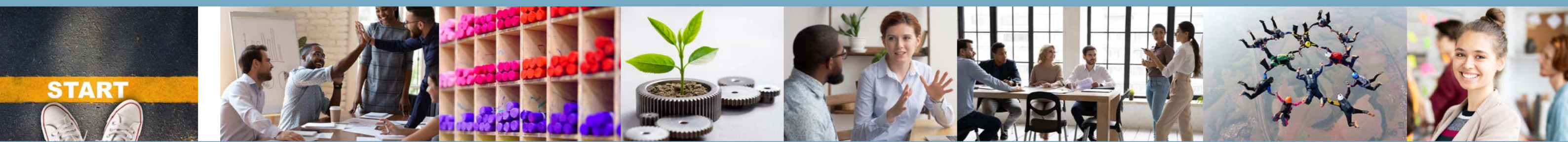
Besonders wirksam ist das „Digital Transformation Tool“, wenn Sie es in den Phasen 1 und 6 sowie in den Phasen 3 und 8 des INCLUDE Prozesses nutzen (vgl. Kapitel 4). In den Phasen 1 und 6 (Vorbereitung) können Sie sich als Leader bzw. in der gesamten Organisation einen Überblick über die bereits im vorigen Abschnitt dargestellten zehn wichtigen technologischen Entwicklungen verschaffen. Darüber hinaus hilft Ihnen ein kurzer Online-Quick-Check, der ebenfalls Teil des „Digital Transformation Tools“ ist, ein Bewusstsein dafür zu gewinnen, wo Ihre Organisation aktuell auf dem Weg der digitalen Transformation steht. In den Phasen 3 bzw. 8 (Lernen, ausprobieren und üben) können Sie als Führungskraft oder auch das gesamte Team gemeinsam an einer strategischen Neuausrichtung Ihrer Organisation arbeiten. Wenn dieser Prozess Hand in Hand zum Beispiel mit der Erprobung neuer

INCLUDE Entscheidungsmethoden, die eine bessere Zusammenarbeit in Ihrer Organisation ermöglichen, erfolgt, lassen sich zwei Dinge gleichzeitig vorantreiben: Ihre organisationsinternen Prozesse und Strukturen laufen reibungsloser sowie selbstorganisierter, und Sie werden Ihren Kund:innen bzw. Zielgruppen ein Angebot machen, das diese im digitalen Zeitalter tatsächlich nachfragen bzw. benötigen.



# 08

Wie bereite ich ein INCLUDE  
Training vor und wie führe  
ich es durch?







## Wissenswertes zum Start

In diesem Kapitel finden Sie eine Anleitung und Tipps zur Vorbereitung und Durchführung von Workshops zum Thema „Inklusives Führen im digitalen Zeitalter“. Wir stellen Ihnen zwei Workshopprogramme vor, die Sie sowohl online als auch im Präsenzformat durchführen können: einen eintägigen und einen zweitägigen Workshop.

Wir gehen davon aus, dass Sie erfahrene Trainer:innen sind, die über allgemeines Wissen und die üblichen Fähigkeiten von Trainer:innen für Online- und / oder Präsenztrainings verfügen und in der Lage sind, Workshops zu planen und durchzuführen. Aus diesem Grund gehen wir in diesem Kapitel ausschließlich auf die Trainingsinhalte von INCLUDE und ihre Spezifika ein.

## INCLUDE Workshops designen

Sie können die Modellworkshops als Leitfaden nutzen und Ihr Training entsprechend der Vorlagen durchführen. Sie können die Modelle aber auch als Inspiration zum Gestalten Ihres eigenen Trainings verwenden und andere Tools, die in diesem Handbuch vorgestellt werden, nutzen.

Sollten Sie von den vorgestellten Workshopmodellen bei Ihrem Trainingsdesign abweichen, behalten Sie die Ziele, die Sie mit Ihrem Workshop verfolgen, und die Bedarfe Ihrer Zielgruppe im Blick. Zu Beginn jeder Toolbeschreibung in diesem Handbuch finden Sie Informationen zum Nutzen des Tools in der Praxis. Auf diese Weise kreieren Sie leicht gut durchdachte und auf INCLUDE abgestimmte Trainings.

Planen Sie stets eine Einführung in INCLUDE, decken Sie die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche ab und stellen Sie das INCLUDE Prozessmodell vor. Schließen Sie Ihren Workshop mit einer individuellen Planung der Teilnehmer:innen zu ihren nächsten Schritten auf ihrem Weg zu mehr inklusiver Führung ab.

## INCLUDE offline oder online?

Je nach den Möglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen, können Sie eintägige oder mehrtägige INCLUDE Workshops durchführen - online oder in Präsenz. Entscheiden Sie sich für einen Online-Workshop, empfehlen wir Ihnen einen Blick auf die Tools „Remote Work“ und „Online Meetings erfolgreich durchführen“ in Kapitel 6 in diesem Handbuch. Hier finden Sie Inspirationen zu

Online-Anwendungen, um Ihren Workshop abwechslungsreich zu gestalten.

Auch wenn mittlerweile viele geübt sind in Remote Work und Online-Lernen, ist es nicht von der Hand zu weisen, dass der persönliche Austausch - insbesondere im Bereich der Selbsterfahrung - nicht komplett durch eine Online-Variante ersetzt werden kann. Überlegen Sie, ob eine Kombination aus online und offline für Sie sinnvoll ist.

## Zeitplanung, Gruppengröße und Setting

Das Thema „Inklusives Führen im digitalen Zeitalter“ bringt einen persönlichen Entwicklungsprozess mit sich. Planen Sie deshalb bei Gruppen, die noch keine bis wenig Erfahrungen mit diesem Thema haben, mehr Zeit für Übungen und Austausch ein.

Die Modellworkshops sind für eine Gruppe von bis zu 12 Personen konzipiert. Bei mehr Teilnehmer:innen sollten Sie eine weitere Trainer:in zur Unterstützung hinzuziehen. Einige Übungen können dann parallel durchgeführt werden. Bedenken Sie auch, dass Sie mit zunehmender Teilnehmerzahl mehr Zeit für Diskussionen und Besprechungen von Arbeitsergebnissen einplanen müssen.

Entsprechend dem INCLUDE Ansatz sollten die Teilnehmer:innen bei Präsenzworkshops im Kreis sitzen. So vermitteln Sie nicht nur in Bezug auf die Inhalte eine Begegnung auf Augenhöhe, sondern auch durch das Setting.

Die zwei Modellworkshops geben nicht die Anzahl der Pausen und ihre Länge vor. Planen Sie diese inklusiv mit der Gruppe.

## Handouts

Aufgrund der Komplexität der Thematik empfehlen wir, den Teilnehmer:innen das INCLUDE Handbuch vor dem Workshop digital zur Verfügung zu stellen. So kann jede:r Teilnehmer:in je nach individuellem Bedarf eine Kopie oder das Material digital mitbringen.

## Lernziele

Die Modellworkshops sind auf die Bedürfnisse von Menschen ausgerichtet, die inklusiv führen möchten und Unterstützung bei der Führung von Teams und Organisationen im digitalen Zeitalter suchen. Sie verfolgen die untenstehenden Ziele in Bezug auf die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und der Haltung von inklusiven Führungskräften - je nachdem, ob Sie ein eintägiges oder zweitägiges Format wählen, variiert die Intensität.

**Wissen:** Die Teilnehmer:innen ...

- wissen, was inklusive Führung ist.
- sind sich der Arbeitsbedingungen im digitalen Zeitalter bewusst und wissen, warum inklusive Führung eine Antwort auf diese Herausforderungen ist.
- kennen das INCLUDE Modell und die fünf Bereiche von INCLUDE: „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozesse“, „Technologie“
- wissen, wie sie inklusive Führung in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

**Fähigkeiten:** Die Teilnehmer:innen ...

- sind in der Lage, ihre Fähigkeiten, inklusiv zu führen, Schritt für Schritt zu verbessern.
- können mindestens ein INCLUDE Tool aus den Bereichen „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozesse“ und „Technologie“ anwenden.

**Haltung:** Die Teilnehmer:innen ...

- haben inklusive Führung entsprechend INCLUDE ausprobiert und Ansätze für den eigenen Arbeitsalltag identifiziert.
- verstehen ihren eigenen Führungsstil besser und sind offen für dessen Weiterentwicklung.
- öffnen sich, um auf die sich ändernden Arbeitsbedingungen im digitalen Zeitalter inklusiv zu reagieren.
- sind bereit, ihren persönlichen Entwicklungsplan als inklusive Führungskraft zu erstellen.





## Checkliste zur Vorbereitung auf einen INCLUDE Workshop

Die folgende Checkliste unterstützt Sie bei der Vorbereitung auf Ihr INCLUDE Training.

Aktivitäten	Ja	Noch nicht
<b>Wissen über INCLUDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Sie mit dem INCLUDE Modell zum inklusiven Führen vertraut?</li> <li>• Kennen Sie die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche und können Sie sie erklären?</li> <li>• Können Sie darstellen, warum inklusive Führung eine Antwort auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters ist?</li> <li>• Kennen und verstehen Sie die Tools von INCLUDE, die Sie während des Trainings vorstellen?</li> <li>• Haben Sie sich mit möglichen Fragen, Einwänden oder Zweifeln der Teilnehmer:innen beschäftigt und sich über Antworten Gedanken gemacht?</li> </ul>		
<b>Bedarf und Vorwissen der Teilnehmer:innen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen Sie, wer Ihre Teilnehmer:innen sind?</li> <li>• Kennen Sie die Kenntnisse der Teilnehmer:innen zu inklusivem Führen?</li> <li>• Wissen Sie, wie die Teilnehmer:innen inklusive Führung verstehen?</li> <li>• Kennen Sie die Erfahrungen der Teilnehmer:innen zu Führung?</li> <li>• Wenn es sich um ein Inhouse-Training handelt: Kennen Sie den Trainingsbedarf der Gruppe und ihre Erwartungen? Haben Sie die Erwartungen mit dem Auftraggeber geklärt?</li> </ul>		
<b>Inhalte des INCLUDE Workshops</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beinhaltet Ihr Workshop <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ eine Einführung zu INCLUDE,</li> </ul> </li> </ul>		

- das INCLUDE Prozessmodell,
  - mindestens ein Tool\* aus jedem INCLUDE Entwicklungsbereich,
  - einen Aktionsplan für die individuelle Entwicklung der Teilnehmer:innen nach dem Workshop?
- Entspricht die Auswahl der INCLUDE Tools dem Bedarf der Teilnehmer:innen?
  - Sind die ausgewählten INCLUDE Tools nützlich für die Teilnehmer:innen, können sie sie nach dem Workshop an ihrem Arbeitsplatz anwenden?

\* Sie finden Detailinformationen zu den INCLUDE Tools bei der jeweiligen Beschreibung der Tools in Kapitel 6 in diesem Handbuch. Aus diesen Informationen können Sie sich das benötigte Material für die Anwendung beim Workshop ableiten.

### Ablauf des INCLUDE Workshops

- Ist Ihr Zeitplan gut durchdacht und umsetzbar?
- Haben Sie die bestmögliche Umsetzung geplant? Zum Beispiel zweimal einen halben Tag für einen eintägigen Workshop oder besser ein ganzer Tag?
- Ist der Raum bzw. sind die Online-Anwendungen adäquat für die Umsetzung des Workshops?
- Haben Sie ausreichend Pausen geplant?
- Haben Sie Icebreaker und Energyzer griffbereit?

### Trainingsfähigkeiten

- Trauen Sie sich ein INCLUDE Training zu?
- Haben Sie die Tools, die Sie während des Trainings praktizieren, bereits ausprobiert?
- Haben Sie die Tools und ggf. Handouts für Ihr Training angepasst?
- Wenn Sie ein Online-Training durchführen: Sind die Teilnehmer:innen mit digitalen Tools vertraut?

### Ihre INCLUDE Haltung

- Haben Sie den INCLUDE Ansatz verinnerlicht?
- Sind Sie bereit im Sinne von INCLUDE mit den Teilnehmer:innen zu lernen und sich weiterzuentwickeln?
- Haben Sie den Mut und das Selbstvertrauen, Ihre eigenen Führungserfahrungen zu teilen und somit mit gutem Beispiel voranzugehen?
- Sind Sie bereit, den Teilnehmer:innen auf Augenhöhe zu begegnen?
- Achten Sie darauf, alle Teilnehmer:innen einzubeziehen und Ausgrenzung während des Trainings zu vermeiden?
- Sind Sie bereit, die Inhalte so zu vermitteln, dass die Teilnehmer:innen sich weiterentwickeln können?



## Erster halber Tag eines eintägigen INCLUDE Workshops

### Einführung

45 Minuten

#### Ziele

- Beziehung zu den Teilnehmer:innen und zwischen ihnen aufbauen.
- Gemeinsam Regeln für die (technische und) zwischenmenschliche Zusammenarbeit während des Workshops festlegen.
- Die Bedürfnisse und Motivation der Teilnehmer:innen kennen lernen.

### Inhalt

20 Minuten

- Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.
- Bitten Sie jede:n Teilnehmer:in, sich den anderen namentlich vorzustellen und eine Erfahrung aus dem Bereich Führung zu teilen.
- Stellen Sie die Workshopziele und das Programm vor.

25 Minuten

- Übung „Hoffnungen und Ängste“
  - Beschriften Sie eine (virtuelle) Pinnwand mit zwei Themen: 1) Hoffnungen und 2) Ängste.
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen sich zu zweit über ihre Hoffnungen und Ängste in Bezug auf den INCLUDE Workshop auszutauschen, ihr Ergebnis auf (virtuelle) Karten zu schreiben und diese an der entsprechenden Stelle auf der Pinnwand anzubringen. Es kann eine beliebige Anzahl von Karten erstellt werden.
  - Wenn die Teilnehmer:innen ihre Arbeit in Paaren beendet haben, fassen Sie gemeinsam die Informationen auf den Karten zusammen. Fragen Sie: Welche Hoffnungen und Ängste teilen sie?
  - Behandeln Sie die Hoffnungen als Erwartungen der Gruppe. Gehen Sie auf diese ein, indem Sie aufzeigen, welche davon im Training behandelt werden.
- Erarbeiten Sie gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der Hoffnungen und Ängste der Teilnehmer:innen.

## Modell für einen eintägigen INCLUDE Workshop

Das folgende Modell für einen eintägigen INCLUDE Workshop ist für zwei halbe Tage konzipiert. Der Workshop kann ebenso an einem Tag durchgeführt werden, wobei Sie dann an einigen Stellen inhaltliche Kürzungen vornehmen sollten.

Der Workshop deckt die folgenden Themen ab:

- Einführung
- Inklusive Führung – eine Einführung in INCLUDE
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Leader“: Tool „OK-Positionen“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Technologie“: „Digital Transformation Tool“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Prozess“: Tool „Team Canvas“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Struktur“: Tool „Golden Circle“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Menschen“: Tool „Discounting“
- Das INCLUDE Prozessmodell
- Entwickeln eines Aktionsplans – Schritt-für-Schritt inklusiv führen
- Abschluss





## Inklusive Führung – eine Einführung in INCLUDE

75 Minuten

### Ziele

- Auseinandersetzung mit den sich verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter.
- Wissen, was inklusive Führung im Sinne von INCLUDE ist.
- Erkennen, warum inklusive Führung eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters ist.
- Mit dem INCLUDE Ansatz vertraut sein.

### Inhalt

30 Minuten

- Übung „Herausforderungen für Führungskräfte im digitalen Zeitalter“.
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen zu zweit über Herausforderungen zu diskutieren, denen sie als Führungskraft im digitalen Zeitalter begegnen, ihr Ergebnis auf (virtuelle) Karten zu schreiben und diese an der Pinnwand anzubringen. Es kann eine beliebige Anzahl an Karten erstellt werden.
  - Wenn die Teilnehmer:innen ihre Arbeit in Paaren beendet haben, fassen Sie die Informationen auf den Karten zusammen. Ergänzen Sie die Ergebnisse der Teilnehmer:innen um einige Informationen zu den neuen Rahmenbedingungen der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter aus der INCLUDE Handreichung „Grundlagen für Leader und alle, die es werden wollen“.
  - Fragen Sie: Welche Herausforderungen teilen Sie?  
Was sagen uns diese Herausforderungen über unsere Gruppe?

45 Minuten

- Einführung in den INCLUDE Ansatz zur inklusiven Führung im digitalen Zeitalter.
  - Bitten Sie jede Person, sich vier Wörter zu überlegen, die ihrer Meinung nach inklusive Führung am besten beschreiben. Bitten Sie alle, die Wörter jeweils auf eine Karte zu schreiben und an eine Pinwand zu heften bzw. sie in einem Online-Tool (zum Beispiel Mentimeter) zu notieren, so dass eine gemeinsame Wortwolke entsteht.
  - Erklären Sie im Anschluss die fünf Entwicklungsbereiche auf dem Weg zu einem inklusiven Führungsstil im Sinne von INCLUDE. Bitten Sie die Teilnehmer:innen bei der Diskussion jedes INCLUDE Entwicklungsbereichs zu benennen, welche der zuvor aufgelisteten Herausforderungen auf den jeweiligen INCLUDE Bereich zutrifft.

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Leader“

Tool: „OK-Positionen“  
zur Förderung der Selbsterkenntnis

45 Minuten

### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Leader“ kennenlernen und anwenden.
- Erkennen der Auswirkungen unbewusster Annahmen auf den Verlauf und das Ergebnis einer Interaktion (exklusiv vs. inklusiv).
- Beobachtung der eigenen Annahmen über sich selbst und andere und Erlernen des OK-OK-Ansatzes.

### Inhalt

20 Minuten

- Teilen Sie den Teilnehmer:innen eine Botschaft aus vier unterschiedlichen Annahmen heraus mit:
  - Annahme 1: Ich bin ok – Du bist nicht ok
  - Annahme 2: Ich bin nicht ok – Du bist ok
  - Annahme 3: Ich bin nicht ok – Du bist nicht ok
  - Annahme 4: Ich bin ok – Du bist ok
- Diskutieren Sie gemeinsam die folgenden Fragen oder bitten Sie die Teilnehmer:innen, die Antworten auf die Fragen in den Chat zu schreiben:
  - Welche Emotionen haben die unterschiedlichen Botschaften bei Ihnen ausgelöst?
  - Welche Botschaft war am leichtesten zu akzeptieren und warum?
  - Was war der Unterschied zwischen den vier Botschaften?
- Geben Sie den Teilnehmer:innen eine Einführung in das Tool „OK-Positionen“. Ergänzen Sie den theoretischen Input durch Bezugnahme auf die vier Botschaften, die Sie zuvor auf der Basis der vier verschiedenen Annahmen kommuniziert haben.



15 Minuten

- Übung „Reflexion der eigenen Annahmen“
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen, über ihre bevorzugten Annahmen nachzudenken. Fordern Sie sie auf, über schwierige Situationen aus ihrem Leben nachzudenken und diese zu analysieren:
    - Wie haben Sie über sich selbst gedacht?
    - Wie haben Sie über andere gedacht?
  - Wenden Sie eine Methode an, mit der die Teilnehmer:innen anonym äußern können, welche OK-Position sie in vergangenen Situationen vorrangig eingenommen haben. Zeigen Sie der Gruppe die Ergebnisse.

10 Minuten

- Beziehen Sie sich auf die Ergebnisse der anonymen Umfrage und sensibilisieren Sie die Gruppe dafür, inwiefern das Bewusstsein einer Führungskraft über die eigene OK-Position hilfreich ist.
- Reflektieren Sie gemeinsam über folgende Fragen, um ein Gefühl für den Umgang mit verschiedenen Haltungen bei den Teilnehmer:innen zu wecken:
  - Was können wir tun, wenn wir nicht in der Lage sind, die andere Seite als OK zu betrachten?
  - Was können wir tun, wenn wir nicht in der Lage sind, uns selbst als OK zu betrachten?

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Technologie“

Tool: „Digital Transformation Tool“  
Zum Kennenlernen eines Prozesses zur gemeinsamen Gestaltung der digitalen Transformation einer Organisation

45 Minuten

#### Ziele

- Ein Tool aus dem INCLUDE Bereich „Technologie“ kennenlernen.
- Den Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation verstehen.
- Sensibilisieren für Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation.
- Kennenlernen einer Schritt-für-Schritt Methode zur digitalen Transformation von Organisationen.

### Inhalt

45 Minuten

- Klären Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen in einem Lerngespräch den Unterschied zwischen digitaler Transformation und Digitalisierung.
- Thematisieren Sie die Relevanz und Notwendigkeit der digitalen Transformation in Organisationen.
- Stellen Sie das „Digital Transformation Tool“ vor und weisen Sie auf seinen kollaborativen Ansatz hin.
- Schließen Sie die Lerneinheit mit einem Austausch und einer Diskussion zur Anwendung des Tools in Organisationen.

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Prozess“

Tool: „Team Canvas“  
zur Förderung inklusiver Prozesse der Zusammenarbeit

45 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Prozess“ kennenlernen und anwenden.
- Kennenlernen eines Tools, das den Raum öffnet und die Beteiligung aller ermöglicht.
- Wege aufzeigen, eine Bottom-up Kultur zu entwickeln.

### Inhalt

45 Minuten

- Laden Sie die Teilnehmer:innen ein, im Kontext des Workshops ein „Team Canvas“ für die Gruppe zu erstellen.
- Moderieren Sie jeden Bereich des „Team Canvas“ und stellen Sie die entsprechenden Fragen. Seien Sie prozessorientiert und inhaltsneutral.
- Fassen Sie zusammen:
  - Was haben wir bei der Erstellung des „Team Canvas“ gelernt?
  - In welchen Feldern gab es Diskussionsbedarf und warum?
  - Welchen Nutzen bringt „Team Canvas“ für unsere weitere Arbeit?
- Diskutieren Sie die Möglichkeiten, „Team Canvas“ in verschiedenen Kontexten der inklusiven Führung in Ihrer täglichen Arbeit zu nutzen.





## Zweiter halber Tag eines eintägigen INCLUDE Workshops

### Einführung

45 Minuten

#### Ziele

- Vermitteln der Workshopziele.
- Überprüfen der Lernfortschritte.
- Inspiration durch Erfolgsgeschichten der Teilnehmer:innen.

### Inhalt

45 Minuten

- Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.
- Liegen zwischen dem ersten und dem zweiten halben Tag des eintägigen Workshops einige Tage, bitten Sie die Teilnehmer:innen mitzuteilen, was sie bereits in der Praxis umsetzen. Je nach Gruppengröße können sie dies in Kleingruppen, zu zweit oder gemeinsam auf einer virtuellen Pinnwand machen.
- Stellen Sie die Workshopziele und das Programm vor.

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Struktur“

Tool: „Golden Circle“  
als Grundlage für strukturelle Veränderung

60 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem Bereich „Struktur“ kennenlernen und in der Praxis anwenden.
- Erlernen einer Art der Kommunikation, die Auswirkungen auf die Struktur einer Organisation hat.
- Motivieren des Teams, sich mit den Organisationszielen zu identifizieren und Verantwortung zu übernehmen.

### Inhalt

15 Minuten

- Teilen Sie der Gruppe die Botschaft einer Organisation auf zwei unterschiedliche Arten mit. Zuerst vermitteln Sie die Botschaft, indem Sie über das „Was“, dann über das „Wie“ und zum Schluss über das „Warum“ sprechen. Beispiel: Wir entwickeln ein neues E-Bike mithilfe von Robotern, um einen Beitrag zu einer nachhaltigen Verkehrsstruktur in Großstädten zu leisten. Danach teilen Sie die gleiche Botschaft in einer anderen Reihenfolge mit: Zuerst sprechen Sie über das „Warum“, dann über das „Wie“ und am Ende über das „Was“. Dies könnte so lauten: Wir setzen uns für nachhaltigen Stadtverkehr in Großstädten ein und nutzen dafür Roboter, die eine neue Generation an E-Bikes produzieren.
- Diskutieren Sie mit der Gruppe, welche Botschaft wirksamer ist und warum?
- Präsentieren Sie das Modell des „Golden Circle“. Nutzen Sie dafür beispielsweise den TED-Talk von Simon Sinek.

30 Minuten

- Übung „Golden Circle“
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen, anhand einer realen Situation in Einzelarbeit einen Vortrag auf der Grundlage der Prinzipien des „Golden Circle“ vorzubereiten.

### Zusammenfassung des ersten halben Tages

15 Minuten

#### Ziele

- Stärkung des Bewusstseins für die INCLUDE Entwicklungsbereiche und INCLUDE Tools, insbesondere für die drei Bereiche „Technologie“, „Leader“ und „Prozess“.
- Überprüfen der Lernfortschritte.

### Inhalt

15 Minuten

- Stellen Sie abschließende Fragen an die Teilnehmer:innen, um das Training zu beenden, zum Beispiel:
  - Was nehmen Sie heute vom INCLUDE Ansatz mit?
  - Welche Themen waren für Sie heute wichtig?
  - Was nehmen Sie heute für sich persönlich mit?
- Arbeiten Sie mit den zu Beginn gesammelten Hoffnungen und Ängsten. Fragen Sie die Teilnehmer:innen: Hat der Workshop Auswirkungen darauf?
- Schließen Sie den Workshop mit einer offenen Frage:
  - Was aus dem heutigen Workshop möchten Sie in Ihrer täglichen Arbeit anwenden?
  - Nutzen Sie eine Methode, die die Entscheidung der Teilnehmer:innen schriftlich darstellt, zum Beispiel online mit Mentimeter und einer „Wortwolke“ oder im Präsenzworkshop mit Karten an einer Moderationswand.
- Danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.





### INCLUDE Entwicklungsbereich „Menschen“

Tool: „Discounting“

zur Verbesserung der Zusammenarbeit

60 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungsinstrument aus dem Bereich „Menschen“ kennenlernen und in der Praxis anwenden.
- Anregungen geben, um die Problemlösungskompetenz einzelner und eines Teams zu fördern.
- Aufzeigen, wie Widerstände identifiziert und Lösungswege gefunden werden können.

#### Inhalt

20 Minuten

- Stellen Sie das Tool „Discounting“ und seine Funktionsweise vor. Verwenden Sie zur Illustration praktische Beispiele aus dem Arbeitsalltag.
- Gehen Sie mit den Teilnehmer:innen in den Austausch und fragen Sie sie nach Beispielen.

25 Minuten

- Übung „Discounting“
  - Gruppieren Sie die Teilnehmer:innen zu Dritt. Person A schildert eine Herausforderung aus ihrem Arbeitsalltag, Person B leitet durch das Gespräch und orientiert sich dabei am Fragenkatalog von „Discounting“. Person C ist Beobachter:in. Die Kleingruppe wechselt die Rollen ein bis zweimal – je nach verfügbarer Zeit.
  - Abschließend wertet die Kleingruppe den Gesprächsverlauf, das Ergebnis und ihre Erfahrungen aus:
    - Auf welcher „Discounting“-Stufe ist das Gespräch gestartet, auf welcher wurde es beendet?
    - Wo lagen die Herausforderungen?
    - Ist das Tool „Discounting“ für den Arbeitsalltag hilfreich?

15 Minuten

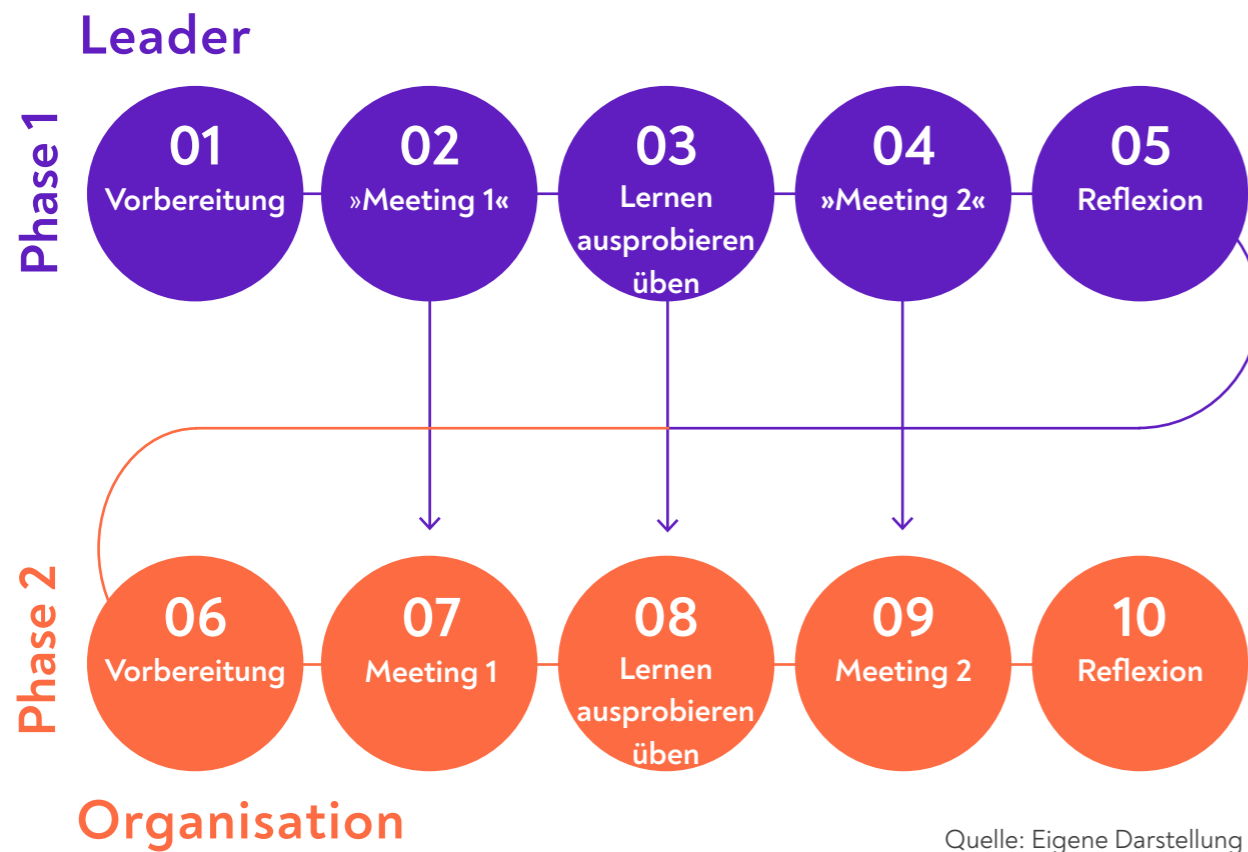
- Tauschen Sie abschließend die Erfahrungen aus der Übung in der gesamten Gruppe aus.
  - Gibt es noch Klärungsbedarf?
  - Was haben die Kleingruppen erlebt?
  - In welchen Situationen kann das Tool „Discounting“ im Arbeitsalltag hilfreich sein?
- Schließen Sie mit Informationen, wie das Tool „Discounting“ im Teamkontext angewendet werden kann.

- Gruppieren Sie die Teilnehmer:innen anschließend in Teams mit jeweils drei Personen. Fordern Sie sie auf, ihren Kurzvortrag zu halten und nach Feedback aus der Gruppe zu fragen: Wie wirksam war die Botschaft? Was hat funktioniert? Was könnte verbessert werden?

15 Minuten

- Fassen Sie zusammen:
  - Welchen Nutzen hat der „Golden Circle“?
  - Was ist herausfordernd bei der Anwendung des „Golden Circle“?
  - Wie sind Sie mit diesen Herausforderungen umgegangen?
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen über ihren Arbeitsalltag nachzudenken und sich Situationen zu überlegen, in denen dieses Tool für sie hilfreich sein könnte. Sammeln Sie die Ideen der Teilnehmer:innen schriftlich.





<b>Aktionsplanung und Abschluss</b>	<b>Inhalt</b>
45 Minuten	15 Minuten
<b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivieren, INCLUDE als mögliche Antwort auf die Führungsherausforderungen unserer Zeit zu nutzen.</li> <li>• Erstellen eines persönlichen Mini-Aktionsplans.</li> <li>• Abschluss des INCLUDE Workshops.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greifen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen die Herausforderungen der Führung im digitalen Zeitalter auf, die sie zu Beginn des Workshops gesammelt haben.</li> <li>• Erinnern Sie sich gemeinsam mit den Teilnehmer:innen an die INCLUDE Entwicklungsbereiche und die vorgestellten INCLUDE Tools: Welchen Herausforderungen kann mit dem INCLUDE Ansatz, dem INCLUDE Prozessmodell und den INCLUDE Tools begegnet werden?</li> </ul>
	15 Minuten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, einen persönlichen INCLUDE Mini-Aktionsplan zu entwerfen: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Wie kann ich inklusive Führung in meinem Leben umsetzen?</li> <li>◦ Was möchte ich umsetzen?</li> <li>◦ In welchen Situationen werde ich die kennengelernten Tools anwenden?</li> <li>◦ Was wird mein erster Schritt sein?</li> </ul> </li> </ul>
	15 Minuten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekapitulieren Sie mit den Teilnehmer:innen die Inhalte des eintägigen INCLUDE Workshops: Was nehmen sie mit?</li> <li>• Erstellen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen eine „Wortwolke“ mit den wichtigsten Schlussfolgerungen.</li> <li>• Fassen Sie das Training zusammen.</li> <li>• Bitten Sie die Teilnehmer:innen um Feedback und beenden Sie das Training.</li> <li>• Danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.</li> </ul>

<b>Das INCLUDE Prozessmodell und seine Umsetzung in der Praxis</b>	<b>Inhalt</b>
60 Minuten	60 Minuten
<b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das INCLUDE Prozessmodell kennenlernen.</li> <li>• Zusammenhänge zwischen dem INCLUDE Prozessmodell und den INCLUDE Tools verstehen.</li> <li>• Möglichkeiten der Umsetzung des INCLUDE Prozessmodells im Arbeitsalltag aufzeigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie den Teilnehmer:innen das INCLUDE Prozessmodell vor.</li> <li>• Erläutern Sie die Rolle des Leaders, jedes Einzelnen und des Teams im INCLUDE Prozessmodell.</li> <li>• Geben Sie praktische Tipps zur Umsetzung von INCLUDE im Arbeitsalltag.</li> <li>• Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung des Prozessmodells.</li> </ul>



## Erster Tag eines zweitägigen INCLUDE Workshops

### Einführung

75 Minuten

#### Ziele

- Beziehung zu den Teilnehmer:innen und zwischen ihnen aufbauen.
- Gemeinsam Regeln für die (technische und) zwischenmenschliche Zusammenarbeit während des Workshops festlegen.
- Die Bedürfnisse und Motivation der Teilnehmer:innen kennen lernen.

### Inhalt

30 Minuten

- Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.
- Stellen Sie die Ziele und das Programm des Trainings vor.
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen sich eine Bildkarte in der Mitte des Raumes auszusuchen, die ihre Idee von Führung am besten darstellt. Stellen Sie bei einem Online-Workshop digitale Bilder zur Verfügung.
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen, sich namentlich vorzustellen und der Gruppe das ausgewählte Bild und dessen Bedeutung für sie in Bezug auf Führung mitzuteilen.

45 Minuten

- Bitten Sie die Teilnehmer:innen, auf einer Skala von 1-10 einzuschätzen, wie vertraut sie mit der Idee der inklusiven Führung im digitalen Zeitalter sind.
- Schaffen Sie drei Bereiche, denen sich die Teilnehmer:innen zuordnen können: Anfängerstufe (Bewertung 1-3), Mittelstufe (4-7) und Fortgeschrittene (8-10). Bitten Sie die Teilnehmer:innen, sich entsprechend ihrer Selbsteinschätzung einer Gruppe zuzuordnen.
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen in jeder Gruppe, ihre Trainingsbedürfnisse und -ziele zu besprechen, indem sie die Fragen beantworten:
  - Was wollen wir durch dieses Training für uns selbst erreichen?
  - Was wollen wir von uns selbst geben?
- Sammeln Sie von den Teilnehmer:innen die Erwartungen und die Bereitschaft, während des Trainings Beiträge zu leisten.
- Erarbeiten Sie gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit, die es den Teilnehmer:innenn ermöglichen, ihre Lernziele zu erreichen und inklusiv zusammenzuarbeiten.

## Modell für einen zweitägigen INCLUDE Workshop

Das folgende Modell für einen zweitägigen INCLUDE Workshop ist für zwei aufeinanderfolgende Tage konzipiert. Die Tage können aber auch mit zeitlichem Abstand durchgeführt werden.

Der Workshop deckt die folgenden Themen ab:

- Einführung
- Inklusive Führung – eine Einführung in INCLUDE
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Leader“: Tool „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Struktur“: Tool „Open Space für Organisationen“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Menschen“: Tool „Feedback geben und annehmen“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Prozess“: Tool „Konsent-Moderation“
- INCLUDE Entwicklungsbereich „Technologie“: „Digital Transformation Tool“
- Das INCLUDE Prozessmodell
- Entwickeln eines Aktionsplans – Schritt-für-Schritt inklusiv führen
- Abschluss



## Inklusive Führung - INCLUDE

120 Minuten

### Ziele

- Auseinandersetzung mit den sich verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter.
- Wissen, was inklusive Führung im Sinne von INCLUDE ist.
- Erkennen, warum inklusive Führung eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters ist.
- Mit dem INCLUDE Ansatz vertraut sein.

## Inhalt

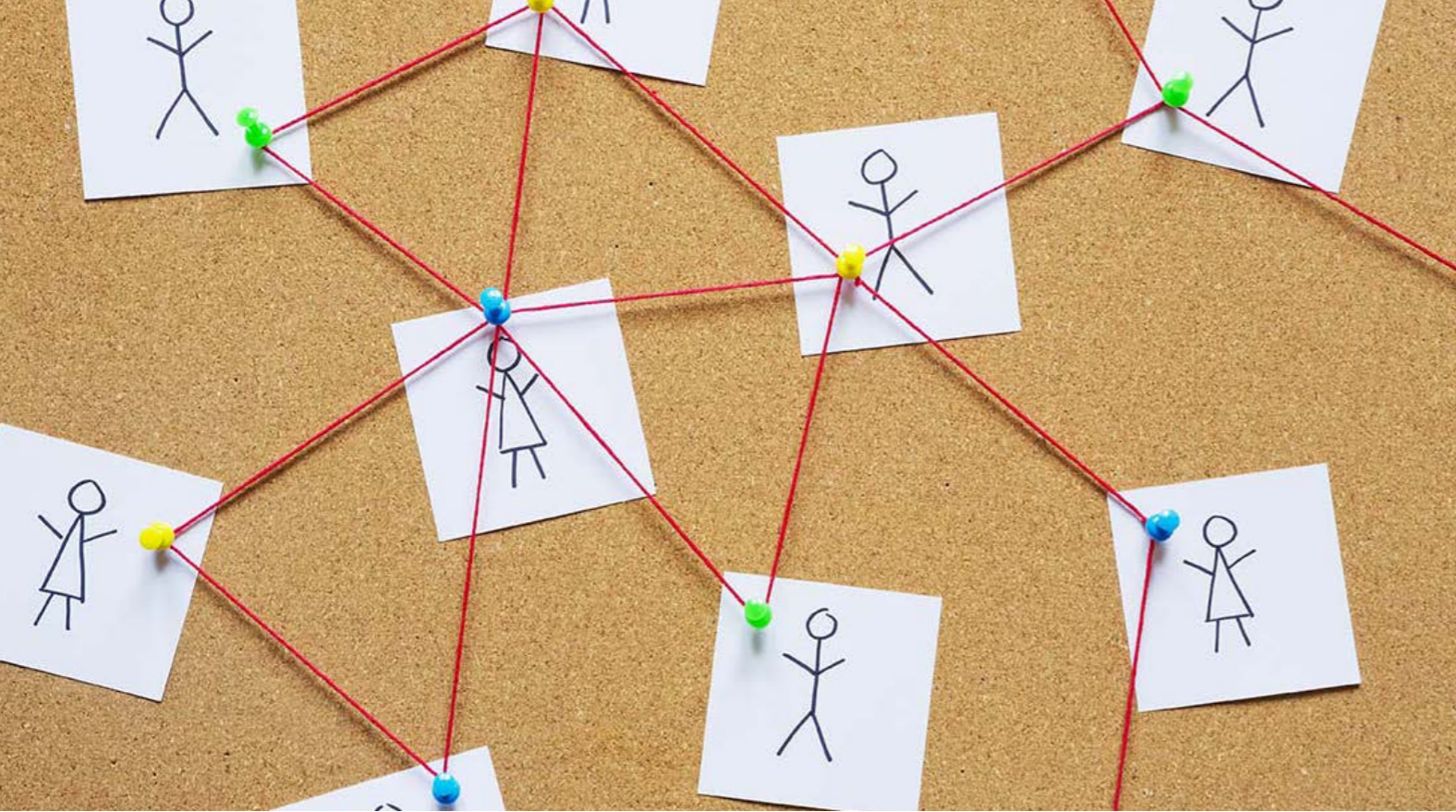
60 Minuten

- Übung „Lebenslinie“
  - Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, in kleinen Gruppen zu arbeiten. Achten Sie darauf, dass die Gruppenzusammenstellung eine größtmögliche Vielfalt in Bezug auf Alter und Führungserfahrung bietet. Bitten Sie die Teilnehmer:innen, eine Zeitleiste zu zeichnen, die mit dem Zeitpunkt beginnt, an dem sich das älteste Teammitglied erinnert, und heute endet. Geben Sie den Teilnehmer:innenn die Aufgabe, alle Wendepunkte der Geschichte zu markieren, die sie als wichtig erachten (geopolitisch, wirtschaftlich, sozial, technologisch etc.). Nutzen Sie große Papierbögen (Präsenz-Veranstaltung) oder ein Online-Whiteboard (Online-Workshop).
  - Bitten Sie jede Gruppe nach dieser Arbeitsphase, die Ergebnisse zusammenzufassen und den übrigen Teilnehmer:innen zu präsentieren.
  - Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen vor dem Hintergrund der Gruppenergebnisse die folgenden Fragen:
    - Wie hat sich die Welt in dieser Zeit verändert?
    - Wie haben diese Wendepunkte unser (Arbeits-) Leben beeinflusst?
    - Welche neuen Herausforderungen hat dies für Führungskräfte mit sich gebracht? Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heute?
  - Sammeln Sie die Herausforderungen mit den Teilnehmer:innen und dokumentieren Sie sie gemeinsam an einem für alle gut sichtbaren Ort. Sie werden im Verlauf des Workshops auf diese Sammlung zurückkommen.



60 Minuten

- Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, sich in kleinen Gruppen auszutauschen und Beispiele für gute Praktiken in Bezug auf inklusive Führung zu identifizieren und auf Klebezettel bzw. virtuelle Zettel zu notieren.
- Erläutern Sie den INCLUDE Ansatz zur inklusiven Führung im digitalen Zeitalter. Erklären Sie allgemein, was inklusive Führung im Sinne von INCLUDE ist, indem Sie auf den Inhalt und die Schlussfolgerungen der Übungen „Lebenslinie“ und die identifizierten Herausforderungen Bezug nehmen.
- Erklären Sie die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche auf dem Weg zu einem inklusiven Führungsstil.
- Thematisieren Sie jetzt die Beispiele für bewährte Praktiken aus der Gruppenarbeit und bitten Sie die Teilnehmer:innen, diese den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen zuzuordnen: „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“. Die Liste der bewährten Praktiken wird Ihnen eine Vorstellung davon vermitteln, wie die Teilnehmer:innen inklusive Führung in der Praxis definieren. Wenn einzelne INCLUDE Entwicklungsbereiche nicht abgedeckt sind, suchen Sie gemeinsam in der Gruppe nach Beispielen.
- Kündigen Sie an, dass die Teilnehmer:innen praktische Tools kennenlernen werden, um ihre Wirkung in den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen „Leader“, „Menschen“, „Struktur“, „Prozess“ und „Technologie“ zu erhöhen.



### INCLUDE Entwicklungsbereich „Leader“

Tool: „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“

Zur Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Machtverständnisses

90 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Leader“ in der Praxis anwenden.
- Kennenlernen von vier Arten von Macht und ihre Bedeutung bzw. Auswirkung.
- Bessere Selbstwahrnehmung für das eigene Machtverständnis und Fördern der Fähigkeit und Bereitschaft, Macht inklusiv zu nutzen.
- Verstehen, welche Methoden und Werkzeuge inklusive Macht und Autorität im täglichen Arbeitsleben ermöglichen.

### Inhalt

90 Minuten

- Übung „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“ Teil 1
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen, sich zu dritt zusammenzufinden und geben Sie ihnen die folgenden Fragen zum Austausch:
    - Wie haben wichtige Menschen in ihrem Leben (zum Beispiel Eltern, Lehrer:innen, Führungskräfte, Freunde) Macht eingesetzt und Autorität aufgebaut?
    - Diskutieren Sie positive und negative Erfahrungen mit Macht und Autorität.
  - Listen Sie als Ergebnis der Gruppenarbeit Beispiele, die die Teilnehmer:innen teilen möchten, auf einen Flip Chart (Präsenz-Veranstaltung) oder einem Whiteboard (Online-Workshop) auf.
- Charakterisieren Sie basierend auf dem Tool „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“ die vier Arten von Macht und die Quellen der Macht, die jedem Machtstil bzw. den Handlungen der Führungskraft innewohnen. Diskutieren Sie mit der Gruppe, welche Machttypen inklusiv sind.

- Bitten Sie die Teilnehmer:innen, die Beispiele, die sie zuvor visualisiert haben, den vier Formen von Macht zuzuordnen.
- Erweitern Sie gemeinsam in der Gruppe die Liste der Aktivitäten, die von einer Führungskraft im Rahmen der einzelnen Machtformen durchgeführt werden können.
- Übung „Macht und Autorität inklusiv einsetzen“ Teil 2
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen, sich zu zweit zusammenzufinden und geben Sie ihnen die folgenden Fragen zum Austausch:
    - Welche Arten der Machtausübung haben sie in der Vergangenheit erlebt? Was war das Muster?
    - Wie hat sich das auf ihren Führungsstil ausgewirkt?
    - Welche Muster wollen sie durchbrechen? Welche wollen sie fördern?
- Moderieren Sie im Anschluss in der Gruppe den Austausch zur Reflexion und zu den Erkenntnissen der Teilnehmer:innen.
- Verweisen Sie auf die INCLUDE Tools, die im Rahmen des Workshops vorgestellt werden, und die die Teilnehmer:innen beim inklusiven Einsetzen ihrer Macht und Autorität unterstützen.



## INCLUDE Entwicklungsbereich „Struktur“

Tool: „Open Space für Organisationen“

Um gemeinsam organisatorische Veränderungen zu gestalten

90 Minuten

### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Struktur“ kennenlernen und in der Praxis anwenden.
- Die kreative Energie eines „Open Space“ in einer Simulation erleben.
- Identifizieren von Situationen, in denen „Open Space“ bei der Arbeit der Teilnehmer:innen angewendet werden kann.

### Inhalt

90 Minuten

- Vermitteln Sie die Grundlagen von „Open Space für Organisationen“. Vermitteln Sie u. a.
  - Regeln
  - Rollen
  - Vier Prinzipien
- Übung „Open Space“  
Im Folgenden vermitteln Sie den Teilnehmer:innen das Erleben des Beginns einer „Open Space“ Veranstaltung, der „Open Space“ Themensammlung und des „Open Space“ Marktplatzes.
  - Moderieren Sie die Auswahl eines Themas für eine fiktive „Open Space“-Konferenz, das allen Teilnehmer:innen „unter den Nägeln brennt“. Hier bietet sich ein Thema aus dem Bereich „Inclusive Leadership“ an.
  - Halten Sie im Anschluss die Eröffnungsrede eines „Open Space“ (ca. 15 Minuten), wie sie ein „Open Space“ Facilitator halten würde. Die Rede ist ein Kernelement von „Open Space“ und sollte wirkungsvoll sein.
  - Eröffnen Sie danach wie in einem wirklichen „Open Space“ die Themensammlung und geben Sie den Teilnehmer:innen ausreichend Zeit, ihre Ideen zu potenziellen Workshopthemen aufzuschreiben und an einer „Themenwand“ zu platzieren.
  - Wenn es die Zeit zulässt, praktizieren Sie dann die „Open Space“ Marktplatzphase, in der sich die Teilnehmer:innen über die Agenda einer „Open Space“ Konferenz im Detail abstimmen.
- Moderieren Sie den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer:innen zur „Open Space“ Session.
- Diskutieren Sie die Machbarkeit und die konkrete Anwendung von „Open Space“ in den Arbeitsbereichen der Teilnehmer:innen.
- Thematisieren Sie Vorteile und Herausforderungen, die zu erwarten sind.



### Zusammenfassung des ersten Tages

15 Minuten

### Ziele

- Stärkung des Bewusstseins für die INCLUDE Entwicklungsbereiche und INCLUDE Tools, insbesondere für die zwei Bereiche „Leader“ und „Struktur“.
- Überprüfen der Lernfortschritte.

### Inhalt

15 Minuten

- Stellen Sie abschließende Fragen an die Teilnehmer:innen, um das Training zu beenden, zum Beispiel:
  - Was haben Sie heute für sich neu entdeckt?
  - Was war für Sie heute wichtig?
  - Wie schließen Sie den heutigen Workshop ab?
  - Denken Sie nochmals an die Bedürfnisse und Ziele, die jede:r zu Beginn des Workshops thematisiert hat: Haben die Erfahrungen und Informationen des heutigen Tages darauf geantwortet?
- Danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.



## Zweiter Tag eines zweitägigen INCLUDE Workshops

Einführung	Inhalt
<p>20 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunizieren der Inhalte und Ziele des Workshoptages.</li> <li>• Überprüfen der Lernfortschritte.</li> <li>• Festigen der wichtigsten Inhalte des vorangegangenen Tages.</li> </ul>	<p>20 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.</li> <li>• Fassen Sie die Ergebnisse des ersten Tages nochmals zusammen und geben Sie einen Ausblick auf die Inhalte und Ziele des heutigen Tages.</li> <li>• Bitten Sie die Teilnehmer:innen sich zu zweit über die folgenden Fragen auszutauschen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Wie starten Sie in den zweiten Workshoptag?</li> <li>◦ Welche Gedanken hatten / haben Sie nach dem gestrigen Tag?</li> <li>◦ Was ist für Sie heute wichtig?</li> </ul> </li> </ul>

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Menschen“

Tool: „Feedback geben und annehmen“

Um sich gegenseitig mit seinen Bedürfnissen wahrzunehmen und weiterzuentwickeln

90 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Menschen“ kennenlernen und in der Praxis anwenden.
- Die Bedeutung von Bedürfnissen für zielführende Kommunikation verstehen.
- Ein Verständnis bekommen, wie „Feedback geben und annehmen“ in einem inklusiven Umfeld funktioniert.

### Inhalt

40 Minuten

- Übung „Bedürfnisse und Strategien, sie zu befriedigen“
  - Weisen Sie anhand eines Beispiels aus dem Leben kurz auf den Unterschied zwischen Handlungsstrategien und Bedürfnissen hin.
  - Kleben Sie je eine Karte mit einem Bedürfnis auf den Rücken der Teilnehmer:innen, so dass sie nicht sehen können, welches Bedürfnis auf ihrem Rücken klebt.
  - Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf herumzugehen und die anderen Teilnehmer:innen zu fragen, welche Strategien sie in ihrem Leben anwenden, um das Bedürfnis auf dem Rücken der fragenden Teilnehmer:in zu befriedigen.
  - Die fragenden Teilnehmer:innen notieren die Strategien, die ihnen die Kolleg:innen mitteilen. Alle Teilnehmer:innen sprechen mit mindestens drei Personen.
  - In einer kurzen Einzelarbeit analysieren die Teilnehmer:innen die drei notierten Strategien und versuchen herauszufinden, welches Bedürfnis auf ihrem Rücken klebt. Im Anschluss überprüfen die Teilnehmer:innen ihre Vermutungen.
- Diskutieren Sie die Übung in der Gruppe und kommen Sie zu einem Resümee:
  - Es gibt viele Strategien, um ein Bedürfnis zu befriedigen. Strategien können trennend wirken, während Bedürfnisse universell sind und alle Menschen vereinen.
  - Wenn wir die Strategie einer anderen Person beobachten, können wir nicht immer erkennen, welches Bedürfnis dahintersteckt.
  - Um eine wirksame Kommunikation zu gewährleisten, ist es wichtig, die eigenen Bedürfnisse offen zu formulieren.
  - Bedürfnisse schließen sich nie gegenseitig aus. Indem wir unsere eigenen Bedürfnisse entdecken und auf die Bedürfnisse der Gesprächspartner:in eingehen, erhöhen wir die Chance auf eine Einigung und gemeinsames Vorangehen.





50 Minuten

- Übung „Feedback geben und annehmen“
  - Bitten Sie die Teilnehmer:innen sich in kleinen Gruppen zu den folgenden Fragen auszutauschen:
    - Welches kritische Feedback haben Sie in der Vergangenheit akzeptiert?
    - Welches positive Feedback haben Sie abgelehnt?
    - Besprechen Sie, was ausschlaggebend für Ihre Haltung war.
  - Moderieren Sie das Teilen der Ergebnisse in der gesamten Gruppe.
- Erarbeiten Sie mit der Gruppe Kriterien für gut formuliertes Feedback.
- Verweisen Sie auf die Bedürfnisse von Menschen und erläutern Sie das Vier-Stufen-Modell für Feedback aus dem INCLUDE Praxishandbuch.
- Machen Sie einen inhaltlichen Exkurs zur Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.
- Fassen Sie abschließend die wesentlichen Punkte zum Thema „Feedback geben und annehmen“ zusammen.

### INCLUDE Entwicklungsbereich „Prozess“

Tool: „Konsent-Moderation“

Um gemeinsam und gleichberechtigt Entscheidungen zu treffen

150 Minuten

#### Ziele

- Ein inklusives Führungstool aus dem INCLUDE Bereich „Prozess“ kennenlernen und in der Praxis anwenden.
- Die Erkenntnis, dass Führungskräfte bei einer gleichberechtigten Entscheidungsmethode nicht überstimmt werden.
- Erkennen, dass inklusive Entscheidungsprozesse nicht lang dauern und kompliziert sein müssen.
- Offener und mutiger werden, Organisationsprozesse inklusiv zu gestalten.

### Inhalt

40 Minuten

- Führen Sie die Teilnehmer:innen in die „Konsent-Moderation“ ein, vermitteln Sie die Grundlagen und nehmen Sie Bezug auf die Soziokratie.
- Erläutern Sie den Ablauf der „Konsent-Moderation“. Gehen Sie auf die einzelnen Schritte ein von der Vorbereitung über die Inforunden und Meinungsrunden bis hin zur Integration von schwerwiegenden Einwänden und dem Konsent.
- Gehen Sie auf Herausforderungen ein und nehmen Sie sich Zeit für praktische Beispiele und Fragen der Teilnehmer:innen.

90 Minuten

- Übung „Konsent-Moderation“ anhand des „WG\*-Spiels“
  - Bitten Sie sechs Teilnehmer:innen, sich an einer Simulation zur Entscheidungsfindung anhand der „Konsent-Moderation“ zu beteiligen und sich im Kreis an einen Tisch zu setzen. Die übrigen Teilnehmer:innen beobachten den Prozess. Eine Simulation zur „Konsent-Moderation“ dauert ca. 40 Minuten.
  - Führen Sie in die Übung „Konsent-Moderation“ ein. Nutzen Sie das Material, auf das in diesem Handbuch bei der Beschreibung des Tools „Konsent-Moderation“ in den Ressourcen hingewiesen wird.
  - Moderieren Sie die erste Entscheidungsfindung anhand der „Konsent-Moderation“. Achten Sie strikt auf die Regeln und darauf, dass den Teilnehmer:innen zu jeder Zeit klar ist, in welcher Phase der „Konsent-Moderation“ sie sich befinden.
  - Wenn Sie den Prozess der „Konsent-Moderation“ einmal gemeinsam simuliert haben, führen Sie direkt im Anschluss eine zweite Simulation anhand des WG-Spiels durch. Dieses Mal übernimmt eine Teilnehmer:in die Moderation und die Spieler:innen wechseln. Die Beobachter:innen werden jetzt zu Spieler:innen und umgekehrt.

\* Wohngemeinschaft

DONT WAIT  
UNTIL YOU'VE  
REACHED YOUR  
GOAL TO BE PROUD OF  
YOURSELF  
BE PROUD OF EVERY  
STEP YOU TAKE  
TOWARD REACHING  
YOUR GOAL

20 Minuten

- Tauschen Sie sich im Anschluss zuerst zu den persönlichen Erfahrungen aus:
  - Wie haben die Teilnehmer:innen sich gefühlt?
  - Was ist ihnen leicht gefallen?
  - Was war herausfordernd?
- Diskutieren Sie im Anschluss die „Konsent-Moderation“ allgemein.
  - Welchen Nutzen sehen die Teilnehmer:innen?
  - Welche Bedenken haben sie?
  - In welchen Situationen kann die „Konsent-Moderation“ angewendet werden? Wann ist sie nicht sinnvoll?
  - Können die Teilnehmer:innen sich vorstellen, die „Konsent-Moderation“ in ihrem Arbeitskontext anzuwenden?
- Fassen Sie die Schlussfolgerungen der Teilnehmer:innen aus dieser Erfahrung zusammen, indem Sie sie fragen: Was nehmen Sie aus dieser Übung für sich mit?

#### INCLUDE Entwicklungsbereich „Technologie“

Tool: „Digital Transformation Tool“  
Zum Kennenlernen eines Prozesses zur gemeinsamen Gestaltung der digitalen Transformation einer Organisation

35 Minuten

#### Ziele

- Ein Tool aus dem INCLUDE Bereich „Technologie“ kennenlernen.
- Den Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation verstehen.
- Sensibilisieren für Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation.
- Kennenlernen einer Schritt-für-Schritt Methode zur digitalen Transformation von Organisationen.

#### Inhalt

35 Minuten

- Klären Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen in einem Lerngespräch den Unterschied zwischen digitaler Transformation und Digitalisierung.
- Thematisieren Sie die Relevanz und Notwendigkeit der digitalen Transformation in Organisationen.
- Stellen Sie das „Digital Transformation Tool“ vor und weisen Sie auf seinen kollaborativen Ansatz hin.
- Schließen Sie die Lerneinheit mit Austausch und Diskussion zur Anwendung in Organisationen.

#### Das INCLUDE Prozessmodell und seine Umsetzung in der Praxis

50 Minuten

#### Ziele

- Das INCLUDE Prozessmodell kennenlernen.
- Zusammenhänge zwischen dem INCLUDE Prozessmodell und den INCLUDE Tools verstehen.
- Möglichkeiten der Umsetzung des INCLUDE Prozessmodells im Arbeitsalltag aufzeigen.

#### Inhalt

50 Minuten

- Stellen Sie den Teilnehmer:innen das INCLUDE Prozessmodell vor.
- Erläutern Sie die Rolle des Leaders, jedes Einzelnen und des Teams im INCLUDE Prozessmodell.
- Geben Sie praktische Tipps zur Umsetzung von INCLUDE im Arbeitsalltag.
- Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung des Prozessmodells.



## Aktionsplanung und Abschluss

45 Minuten

### Ziele

- Motivieren, INCLUDE als mögliche Antwort auf die Führungsherausforderungen unserer Zeit zu nutzen.
- Erstellen eines persönlichen Mini-Aktionsplans.
- Feiern des gemeinsamen durchgeführten Workshops mit dem neuen Wissen und Erkenntnissen.
- Abschluss des INCLUDE Workshops.

## Inhalt

15 Minuten

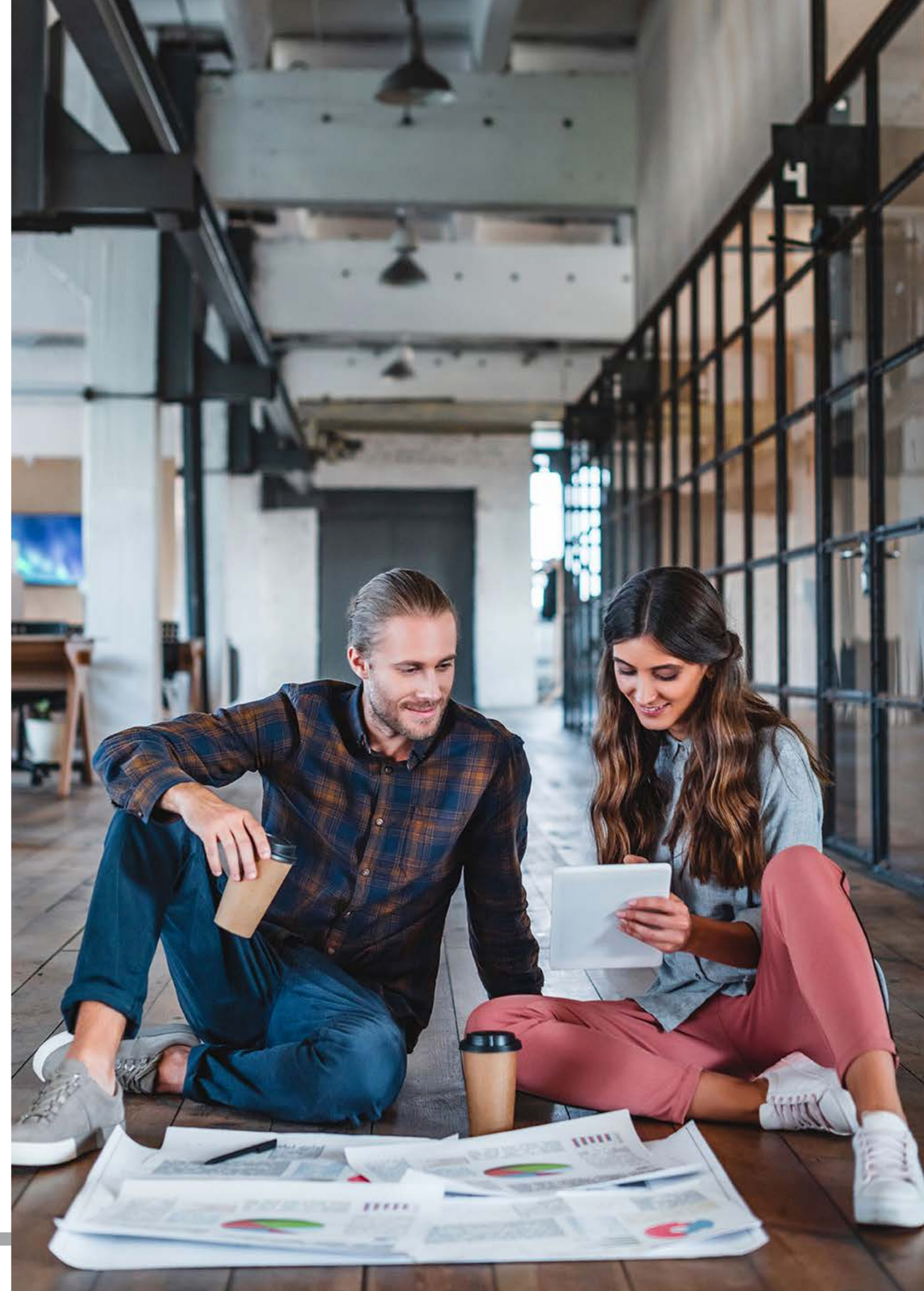
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen, wie zu Beginn des Workshops, sich eine Bildkarte in der Mitte des Raumes auszusuchen, die ihre Idee von inklusivem Führen am besten darstellt. Stellen Sie bei einem Online-Workshop digitale Bilder zur Verfügung.
- Bitten Sie die Teilnehmer:innen ihre Gedanken zu der Karte zu teilen und ggf. Unterschiede zu der Karte zu benennen, die sie am Anfang des Workshops ausgewählt haben.
- Erinnern Sie sich gemeinsam mit den Teilnehmer:innen an wesentliche Aspekte von INCLUDE und ziehen Sie ein gemeinsames Fazit.

15 Minuten

- Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, einen persönlichen INCLUDE Mini-Aktionsplan zu entwerfen:
  - Wie kann ich inklusive Führung in meinem Leben umsetzen?
  - Was möchte ich umsetzen?
  - In welchen Situationen werde ich die kennengelernten Tools anwenden?
  - Was wird mein erster Schritt sein?

15 Minuten

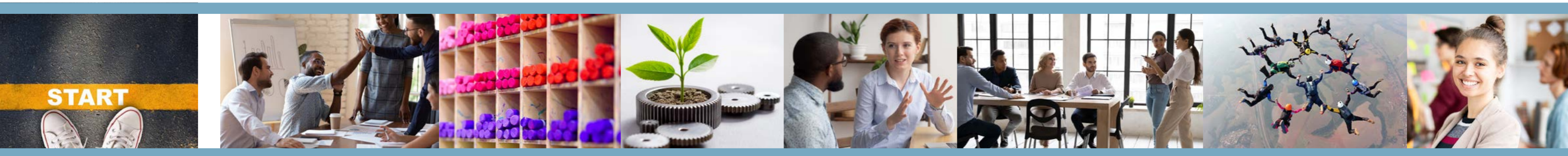
- Rekapitulieren Sie mit den Teilnehmer:innen die Inhalte des zweitägigen INCLUDE Workshops: Was nehmen sie mit?
- Geben Sie Raum für persönliches Feedback in der Runde und nutzen Sie einen „Talking Stick“.
- Fassen Sie das Training zusammen.
- Beenden Sie das Training mit guten Wünschen und danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.





# 09

## Literatur







## Literatur

- Agarwal, Pragma (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.
- Appelo, Jurgan (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.
- Appelo, Jurgan (2018): Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren; Vahlen.
- Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.
- Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2015): Vor-Urteile. Wie unser Verhalten unbewusst gesteuert wird und was wir dagegen tun können; dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Baston, René (2020): Implizite Vorurteile. Wie unbewusster Rassismus unser Denken begleitet; J.B. Metzler.
- Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); S. 179-196:  
[https://www.researchgate.net/publication/223565305\\_A\\_developmental\\_approach\\_to\\_training\\_for\\_intercultural\\_sensitivity](https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity).
- Berne, Eric (1983): Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben?; Fischer.
- Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen; Rowohlt.
- Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.
- Bittelmeyer, Andrea (2015): Organisationsmodell Soziokratie. Argument schlägt Hierarchie; in: managerSeminare 204; März 2015; S. 76-80.
- Bowman, Sharon L. (2021): Training from the Back of the Room! 65 Wege, in Trainings Raum fürs Lernen zu schaffen; dpunkt.verlag.
- Brown, Brene (2017): Verletzlichkeit macht stark. Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich werden; Goldmann Verlag.
- Brown, Brene (2018): Die Gaben der Unvollkommenheit. Leben aus vollem Herzen - Lass los, was du glaubst sein zu müssen und umarme, was du bist; Kamphausen Media GmbH; 7. Auflage.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014): The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Plassen.
- Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the People. Consenting to a Deeper Democracy; Sociocracy.info Press.
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinstunternehmen und EPU's:  
[https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201\\_Leitfaden\\_Gemeinsam\\_online\\_arbeiten\\_bf.pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf).
- Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.
- Cappelli, Peter (2021): The Future of the Office. Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face; Warton School Press.
- Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection:  
<https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>.
- Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press.
- Dweck, Carol (2017): Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Mit Growth Mindset zu mehr Selbstbewusstsein; Piper.
- Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Remote Work. Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce; Kogan Page.
- Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption; Jutta Eckstein.
- European Commission (2018): Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders:  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>.
- Gigerenzer, Gerd (2020): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft; Pantheon.
- Gigerenzer, Gerd (2021): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition; Pantheon.
- Gloger, Svenja (2017): Demokratisch, praktisch, gut. New Work bei Traum-Ferienwohnungen; in: ManagerSeminare; Heft 227; Februar 2017; S. 26-34.
- Hanson, Rick (2019): Das resiliente Gehirn. Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können; Arbor.
- Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.
- Harvard Business Review (2021): HBR Guide to remote work; Harvard Business Review Press.

- Hay, Julie (2013): Drivers – and Working Styles – an Essay: [https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers\\_working\\_styles\\_-\\_an\\_essay.pdf](https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers_working_styles_-_an_essay.pdf).
- Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2020): Open Space Beta. Das Handbuch für die organisatorische Transformation in nur 90 Tagen; Vahlen.
- Hinkelmann, Regine; Enzweiler, Tasso (2018): Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter; Springer Gabler.
- Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität; Springer Gabler.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2017): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Beck im dtv.
- Hogan, Dan (2021): How to Facilitate Team Work Agreements. A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One; Lord & Hogan LLC.
- Hollander, Edwin P. (2012): Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship; Routledge.
- Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.
- Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace: [https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3\\_2011\\_final\\_0.pdf](https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf).
- Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited; Human Development Publications.
- Kahneman, Daniel (2012): Schnelles Denken, langsames Denken; Siedler.
- Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können; Siedler Verlag.
- Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.
- Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.
- Kaspari, Sabine (2012): Naikan - Die Kraft der Versöhnung. Mit der buddhistischen 3-Fragen-Methode zu innerem Frieden; Gräfe und Unzer Verlag GmbH.
- Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership Differs from Management; Free Press.
- Kruger, Justin; Dunning, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments; in: Psychology, Nr. 1/2009; S. 30-46.
- Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Vahlen.
- Larsson, Liv (2012): Wut, Schuld & Scham. Drei Seiten der gleichen Medaille; Junfermann.
- Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrytimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.
- Lerngruppe „Von Analog zu Digital“ MOOCamp 2020 (2020): Von analog zu digital - 7 x 5 interaktive Workshop-Methoden, die auch online begeistern: <https://bit.ly/AnalogxDigital>.
- Lucas, Judith (2019): Im Konsent vereint; in: Trainingaktuell; Nr. 11/2019; S. 10-14.
- LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: <https://bit.ly/3Wq06m6>
- Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools für Teams. Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit 5 praktischen Tools; Campus Verlag.
- Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.
- Mayer, Claude-Hélène (2019): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb; Waxmann.
- Mellor, Ken; Sigmund, Eric (1977): Discounting; in: Neues aus der Transaktions Analyse; 1. Jg.; Nr. 3, S. 133-139.
- Mezick et al (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.
- Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.
- Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere; Harper Business.
- Novotny, Valentin (2019): Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis; Schäffel-Poeschel Verlag.
- Oose (2014): Konsultativer Einzelentscheid: was und warum?: <https://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>.
- Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.
- Petersen, Lars-Eric; Six, Bernd (Hrsg.) (2020): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen; Beltz.
- Pfläging, Niels (2011): Führen mit flexiblen Zielen; Campus Verlag.
- Pfläging, Niels (2020): Essays on Beta, Vol. 1. What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.
- Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen
- Rad, Nader K.; Turley, Frank (2020): Agile Scrum Handbuch; Van Haren Publishing.
- Rogers, David L. (2016): The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age; Columbia Univers. Press.
- Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.
- Rosling, Hans; Rosling Rönnlund, Anna; Rosling, Ola (2018): Factfulness. Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist; Ullstein.



Rotermund, Uwe (2021): Ausbruch aus der Komplexitätsfalle. Leitfaden zum selbstorganisierten Zusammenarbeitsmodell für Manager und Macher; Springer Gabler.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD (das Buch kann unter [www.soziookratie.org](http://www.soziookratie.org) auch kostenfrei heruntergeladen werden).

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Sauer, Frank H. (2019): Das große Buch der Werte 2019. Enzyklopädie der Wertvorstellungen; INTUISTIK-Verlag.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen:

<https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>.

Schulze, Henning S. (2014): Mediation - Die Arbeit mit dem Abwertungskonzept und der Abwertungsmatrix; Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse; Arbeitspapier 2014 - 2: <https://bit.ly/3gVIWfN>

Schwab, Klaus (2019): Die Zukunft der Vierten Industriellen Revolution. Wie wir den digitalen Wandel gemeinsam gestalten; Deutsche Verlags-Anstalt.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum. Die Spielregeln: <https://scrumguides.org/>.

Simanek, Philipp (2021): Die dumme Organisation. Systembedingte Lernblockaden; in: ManagerSeminare; Heft 274; Januar 2021; S. 72-79.

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Staudt, Franz-Peter (2017): Management versus Leadership - Was eine wirkliche Führungskraft ausmacht?: <https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#/>.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Stewart, Ian (2000): Transaktionsanalyse in der Beratung; Junfermann.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; 12. Aufl.; Herder.

Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen; Campus.

Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen; btb.

Taleb, Nassim Nicholas (2018): Das Risiko und sein Preis. Skin in the Game; Penguin.

Tetlock, Philip E.; Gardner, Dan (2016): Superforecasting. Die Kunst der richtigen Prognose; S. Fischer.

Tietze, Kim-Oliver (2003): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln; Rowohlt.

Third Sector Impact Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project: <https://thirdsectorimpact.eu/>.

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>.

VeneKlasen, Lisa; Miller, Valerie (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained. A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists - and Everybody Else; CWTK Publications.



[http://link.emcra.eu/INCLUDE\\_de](http://link.emcra.eu/INCLUDE_de)

