

z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiterbildungsprogramms CAS Design Leadership an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

Inhalt

Impressum

Studienleitung CAS Design Leadership
Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership
Danica Zeier

Kernteam CAS Design Leadership
Markus Ort, Leadership Challenger
Nina Bruderer, Wissenschaftliche Mitarbeit
Marianne Hermon, Administration

Absolvierende CAS Design Leadership
Hanning Beland, Kersten Bepler, Zoé Blanchard, Serge Born, Filipa Cordeiro, Céline Fallet, Lena Fischer, Alan Ganguillet, Ulrich Gröber, Monika Gut, Adrian Haut, Johannes Heine, Susan Held, Corinne Leuthard, Mario Meile, Nicoletta Müller, Sandro Nicotera, Milan Pathak, Jasmina Ritz, Kristina Roder, Milena Rutz, Rafael Saupe, Taylla Scapim Hotz, Vladimir Simokovic, Orlando Temperli, Marianne Villalaz, Christophe Vouillamoz, Maximilian Willier

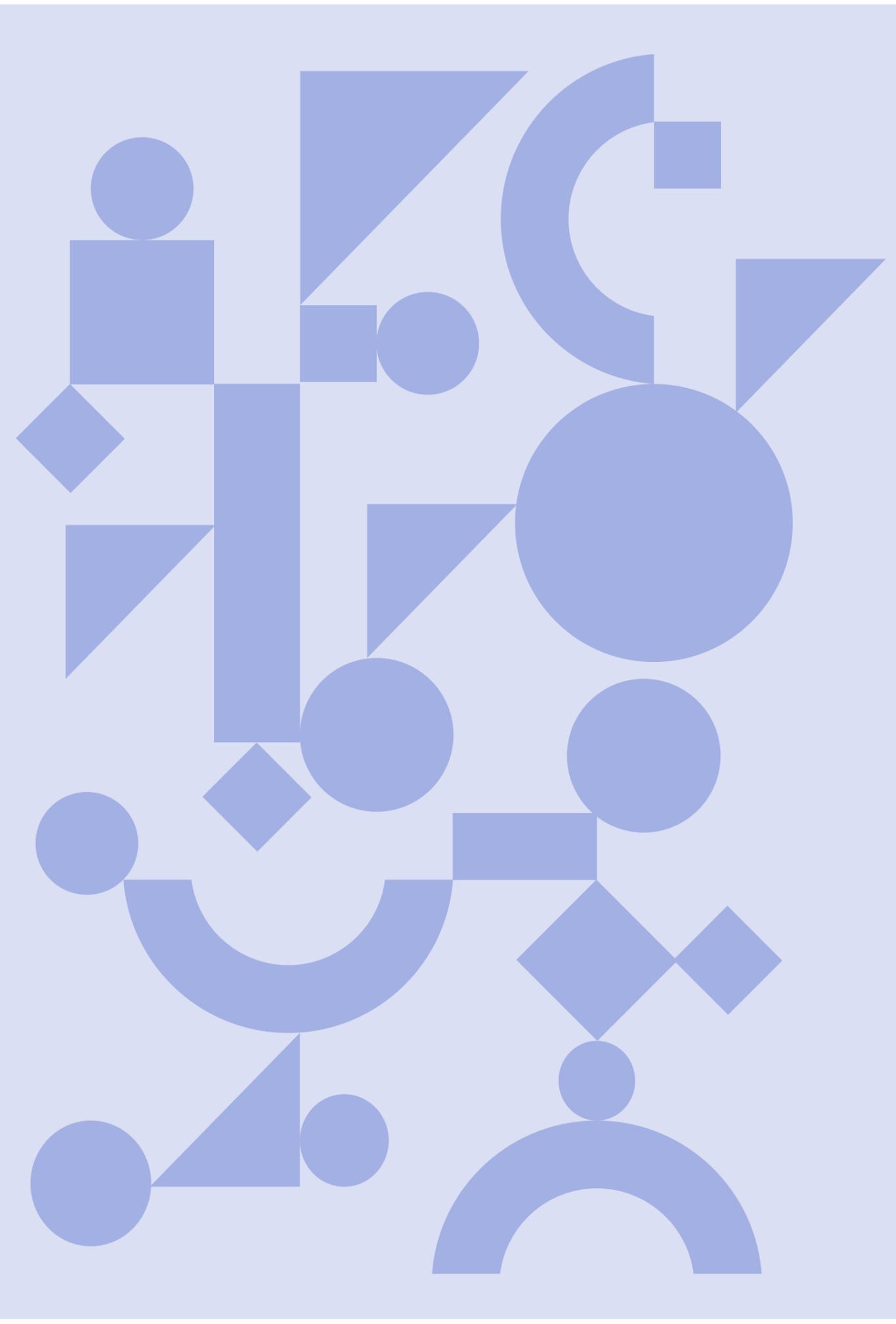
Lektorat
Katharina Nill

Grafiken / Booklet
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

Essays der Absolvierenden

- 15** **Der Zwist mit dem Twist**
Entfesse deine Superpower zur authentischen Leader:in
Hanning Beland, Kersten Bepler, Serge Born, Adrian Haut,
Susan Held, Milan Pathak
- 35** **moodwhat?**
Vom Umgang mit Emotionen im Übergang von
Old Work zu New Work
Filipa Cordeiro, Johannes Heine, Corinne Leuthard, Rafael Saupe,
Vladimir Simokovic, Christophe Vouillamoz
- 49** **Emotional Leading**
Die psychologischen Grundbedürfnisse als Treiber
der Transformation
Zoé Blanchard, Alan Ganguillet, Ulrich Gröber, Monika Gut,
Mario Meile, Taylla Scapim
- 53** **Facilitative Leadership**
Die vernetzende Leadership Kompetenz
Jasmina Ritz, Kristina Roder, Milena Rutz, Orlando Temperli,
Mary Villalaz
- 63** **Innowie bittewas?**
Von Begrifflichkeiten, Missverständnissen und Konflikten auf
dem Weg zu Innovation
Céline Fallet, Lena Fischer, Nicoletta Müller, Sandro Nicotera,
Maximilian A. Willier



Der Zwist mit dem Twist

Entfesse deine Superpower zur authentischen Leader:in
Hanning Beland, Kersten Bepler, Serge Born, Adrian Haut,
Susan Held, Milan Pathak

Viele Leader:innen stossen während ihrer Laufbahn auf ein Hindernis, eine Challenge, die es zu meistern gilt. Dazu braucht es das gewisse Etwas, das den entscheidenden Unterschied macht. Nicht selten scheitern wir daran. Klar ist: Eine erfolgreiche Führungsperson wird, wer authentisch ist und somit ihre wahre Stärke, ihre Superpower einbringen kann. Diese Superpower – das klingt per se fantastisch. Wie aber kann man konkret die eigene Superpower entfalten und erfolgreich im Arbeitsalltag einsetzen? Und das noch im Kontext der aktuellen VUCA-Welt? Das Essay beantwortet diese Fragen und schickt die Leser:innen auf eine inspirierende Entdeckungsreise.

Was ist deine Superpower?

Externe Hindernisse

Viele Leader:innen gelangen in ihrem Karriereverlauf an eine Schwelle, die sie hemmt, eine meist noch verborgene Kraft in ihren Führungsstil einbringen, die ihrem Führungsstil den entscheidenden Twist geben könnte. Sie werden gebremst, lenken ein oder resignieren. Zu gross scheinen die Hürden äusserer Einflüsse. Die interne Geschäftspolitik, eine träge Bürokrultur, rigide Prozesse oder Traditionen können dem wachsen wollenden Individuum den Weg versperren.

Persönliche Barrieren

Äussere Hindernisse sind das eine – aber auch persönliche Barrieren sind beim Nicht-Weiterkommen nicht selten: Bequemlichkeit, fehlender Mut oder ein Mangel an Wissen können die Gründe sein. Die Konsequenz: Leader:innen sind der VUCA-Welt mit all ihren Herausforderungen ungerüstet ausgesetzt. Zeit, zu reflektieren, um eigene Werte zu erkennen und Stärken zu formen, fehlt. In der Folge bleibt auch das Team bzw. das Unternehmen in einem Wachstumsprozess stecken und entwickelt sich nicht weiter.

Soft Skills forever

Zudem ist auffallend, dass ganzheitliche Studien zum Mehrwert der Soft Skills für Unternehmen keinen durchschlagenden Erfolg haben. Soft Skills werden viel lieber als Buzz-Wörter und zu Marketingzwecken für *employer branding* inflationär gebraucht. Es liegt auf der Hand, dass gerade jetzt – bei der Bewältigung der Pandemie und in Anbetracht der digitalen Transformation – diese Soft Skills unausweichlich eine zentrale Bedeutung haben werden. In der

Folge ist es eine dringende Aufgabe für aktuelle oder künftige Leader:innen, diese Soft Skills zu stärken. Anders, so unsere Hypothese, verhält es sich, wenn das, was die Person ausmacht, erkannt wird und erfolgreich eingesetzt werden kann. Somit besitzen die meisten Führungspersonen einen Soft Skill, ein Persönlichkeitsmerkmal oder eben eine Superpower, welche den entscheidenden Unterschied macht.

Die eigene Journey

Natürlich kann man sich an bekannten, erfolgreichen Leader:innen orientieren. Den Werdegang dieser Führungskräfte als Benchmark zu sehen oder sie gar kopieren zu wollen, ist jedoch nicht ratsam. Jede:r hat seinen individuellen Karriereweg und ist auch verschiedenen Einflüssen ausgesetzt. Oft auch hilft etwas Glück sowie ein solides Netzwerk oder eine höher qualifizierte, jedoch wohlgesonnene Person. Anwendungsbeispielen zu erkunden und zu identifizieren, was wir daraus lernen können und müssen.

Doch was allen erfolgreichen Führungsperson gemeinsam ist, ist Authentizität bzw. ein authentischer Führungsstil.

Sie geben sich so, wie sie sind. Denn nur so kann man sich mittels seiner wahren Stärken entfalten und Teams oder Unternehmen für ein gemeinsames Ziel begeistern und im Endeffekt auch als Kollektiv Erfolge feiern.

Von Innen nach Aussen

Wie kann man nun sein Inneres stärken und dieses nach aussen tragen? In ihrem TED-Talk «The Art of Being Yourself» (2014) spricht Coachin und Keynotespeakerin Caroline McHugh von der Wichtigkeit und dem Aufbau der inneren Werte sowie der Notwendigkeit, diese nach aussen sichtbar zu machen.¹ Wir, die Autor:innen dieses Essays, haben uns mit unserem persönlichen Führungsstil bzw. unserer Persönlichkeit im Businesskontext auseinandergesetzt und befinden uns an einem *tipping point*, führen bereits oder sind kurz davor und wollen uns mit unseren wahren Stärken im Berufsalltag einbringen.

Die Herangehensweise

Zu Beginn des Prozesses haben wir uns mit bekannten Führungspersönlichkeiten auseinandergesetzt. Was zeichnet diese aus? Was unterscheidet sie von anderen Leader:innen? Welche Gemeinsamkeiten haben erfolgreiche Leader:innen? Schritt für Schritt zoomten wir auf unsere eigene Situation: auf Leute, die wir aus dem weiteren Umfeld, und auf Menschen, die wir persönlich gut kennen. Mittels Gesprächen und Interviews (ohne Leitfaden), aber vor allem mittels Desk Research (Literatur, TED-Talks) tauchten wir tiefer ins Thema dieser Soft Skills ein und erkannten verschiedene Persönlichkeitsmerkmale, die diesen besagten Unterschied machen.

Diesen Unterschied bezeichnen wir als den *twist* – die damit verbundene persönliche *challenge* den *Zwist*. Wenn wir das englische Wort «twist» genauer anschauen, ergibt sich eine herrliche Analogie, die zur Selbstreflexion auf der Metaebene dient:

«An act of twisting something around a stationary point.»²

Ein Rezept für Authentizität

Uns fiel auf, dass die erforderliche Authentizität aus verschiedenen Attributen zusammengesetzt werden kann – dafür jedoch kein einheitliches Rezept zu finden ist. Mittels eines Design Sprints kuratierten wir aus einer grösseren Auswahl an Attributen sechs als die für uns zentralen, wenn es um einen authentischen und somit erfolgreichen Führungsstil in diesen herausfordernden Zeiten geht.

Die Erkenntnis

Führungspersonen, die sich mit ihren wahren Stärken – das heisst authentisch – im Berufsalltag einbringen, führen ihre Teams erfolgreicher, was wiederum einen positiven Impact auf das Unternehmen hat.³ Der unschlagbare Vorteil von Authentizität besteht darin, dass sie als starker Hebel wirkt, um Vertrauen zu gewinnen. In der aktuellen VUCA-Umgebung ist der Aufbau von Vertrauen – und somit der Miteinbezug starker Soft Skills – unerlässlich.

Die 6 Superpower

Wir nennen diese Attribute Superpower – unabhängig davon, ob es sich um angeborene Persönlichkeitsmerkmale, Signaturstärken oder erlernte Soft Skills handelt.

Humor – ist kein Clown. Er erhöht Produktivität und Kreativität.

Achtsamkeit – heisst auch Ruhe, Empathie, Fokus.

Inklusivität – beginnt mit Zuhören.

Mut – wem gehört die Welt?

Leidenschaft – do what you love, and love what you do.

Resilienz – can be built through ordinary, everyday actions.

Connecting the dots

Bei der genauen Betrachtung wird deutlich, dass die von uns definierten sechs Superpower-Attribute miteinander verwoben sind und sich wie ein mosaikartiges Puzzle zusammenfügen:

- **Inklusivität und Resilienz** bilden die Basis für die Entwicklung durch offene Kommunikation, um Mitarbeitenden Zugehörigkeit und ein Gefühl der Unterstützung im Team zu geben.
- **Mut, Leidenschaft und Achtsamkeit** schöpfen aus einem starken Sinn für Visionen, um sich selbst und andere zu einem gemeinsamen Ziel zu führen.
- Positivität ist eine wesentliche Eigenschaft von **Humor** und **Resilienz** und somit wichtig als Energiequelle und Motivator.

Selbstreflexion und Empathie sind die gemeinsamen Nenner für alle sechs betrachteten Attribute. Wir sind uns einig: Sich selbst zu kennen, ist das Fundament, um den Weg zur erfolgreichen Reise zu einer ganzheitlichen Führungsperson zu gehen.

Der innere Equalizer

Leider gibt es dieses Tool noch nicht. Durch unsere Entdeckungsreise wurde uns jedoch klar, dass das Arrangement der verschiedenen Superpower-Kombinationen eine grosse Bereicherung für unseren Alltag ist. Erfolgreiche Leader:innen wenden die Superpower situativ einzeln oder gebündelt, aber stets reflektiert, an. Mittels eines inneren Equalizers gilt es, die erforderliche Superpower immer wieder neu zu justieren. Diese Selbstregulation – gepaart

mit dem Erkennen, Kuratieren und Entwickeln unserer Soft Skills – führt zu mehr Authentizität.

«Authentische Führung und eine Art der Führung, die Authentizität bei den Mitarbeitern fördert, können dazu beitragen, dass Organisationen sich effektiv weiterentwickeln.»

Andersherum kann Führung ohne authentische Haltung in Unternehmen dauerhaften Schaden anrichten.»⁴ Dieses aussagekräftige Zitat stammt aus der Studie einer Münchner Beratungsfirma mit über 500 Führungskräften, die untersucht, wie Organisationen Authentizität fördern und davon profitieren. Das Ergebnis zeigt auf eindrückliche Weise die positiven Effekte von Authentizität: Um 83 % höhere Leistung von Teams, um 79 % erfolgreiche Führung, sowie eine Verbesserung der persönlichen Leistung um mehr als 75 %, plus 77 % mehr Orientierung in unsicheren Zeiten und 76 % bessere Steuerung von Transformationsprozessen.

Entfalte deine Superpower

Wir ermutigen unsere Leser:innen durch unser Essay, ebenfalls in die Selbstreflexion zu kommen und dabei die individuelle Superpower-Mischung zu erforschen, zu erkennen sowie auszuweiten. Die bereits bekannten Soft Skills zu festigen und durch neue, noch schlummernde, zu ergänzen. Für die Definition deiner Superpower haben wir einen Canvas entworfen. Diese Templates dienen als visuelles Werkzeug, um deine eigenen Soft Skills aufs Papier und in dein Bewusstsein zu bringen. Wir wollen damit deinen inneren Kompass aktivieren, um deinen persönlichen Paradigmenwechsel anstossen. Welches ist deine Superpower?

[LINK: Superpower Canvas](#)

Authentisch verfasste Abschnitte

Jede:r Autor:in dieses Essay setzte sich mit einem dieser sechs Attribute im Detail auseinander und legte dabei Wert darauf, dass auch diese Individualbeiträge so authentisch und persönlich gefärbt wie möglich sind. Die nachfolgenden drei Fragen wiederholen sich darin jeweils und geben den Abschnitten innerhalb des Essays so eine einheitliche Struktur:

WHY – Warum ist diese Superpower (allgemein) wichtig?

HOW – Wie kann ich diese Superpower in meinen Führungsstil integrieren?

WHAT – Was macht diese Superpower (persönlich) wertvoll?

Die Reihenfolge der Superpower ist weder gewichtet noch abschliessend.

HUMOR

Einfluss auf Wir-Gefühl und Vertrauen

Einen gewissen Sinn für Humor haben wir alle. Lachen als körperlicher Vorgang und Reaktion auf Humor ist gesund und reziprok. Humor, als Charaktereigenschaft, ist umso bedeutungsvoller – insbesondere im Führungsalltag.

«Humor ist die Begabung eines Menschen, der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen, den alltäglichen Schwierigkeiten und Missgeschicken mit heiterer Gelassenheit zu begegnen.»⁵

Die Superpower Humor, mit ihrer spielerischen Note, umgibt uns mit der Aura einer positiven Einstellung. Gemeinsames Lachen ist eine «emotionale Gleichschaltung»⁶: Es entsteht eine Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis mit psychologischer Sicherheit.⁷ Das Wir-Gefühl wird gestärkt, die Beziehungsebene gewinnt, das Vertrauen wächst; das Team tritt als solches auf und Hierarchien werden ausgeblendet. Es wird ein Mehrwert für den Arbeitgeber generiert.

Positive Emotionen

Starte ich eine anspruchsvolle kleinere oder grössere Besprechung mit einem humorvollen Einstieg oder motiviere ich meine Teammitglieder durch einen passenden Spruch, wird die Einstiegsbarriere gesenkt oder rascher überwunden und die Zusammenarbeit so unmittelbar erleichtert. Positive Emotionen entstehen. Durch die Anwendung von Humor werden heikle Situationen entschärft, schwierige Inhalte leichter transportiert, blindspots entdeckt, Mitarbeitende auf Augenhöhe gebracht, Kritik möglicherweise besser angenommen oder akzeptiert, die Bereitschaft zum Mitwirken vergrössert und Unsicherheiten überwunden.

Helfer in heiklen Situationen

Es findet ein Spannungsabbau statt, die entstehende Gelassenheit gibt Distanz zur Sache und zu Rollen und lässt das Team zum Thema vorwärts schauen. Humor ist so ein gutes Mittel, um den gemeinsamen Blick frei für die Metaebene zu bekommen. Der dadurch erzielte Perspektivenwechsel kann interaktions- und kreativitätssteigernd wirken. Ein Transformationsprozess findet möglicherweise eine grössere Zustimmung, wenn ich diesen mit Humor begleite. Das Team kann motivierter und produktiver arbeiten, die Leader:in hat die Möglichkeit, gelassener weitere Herausforderungen in Angriff zu nehmen.

«Humor ist eines der besten Kleidungsstücke, die man in Gesellschaft tragen kann.»⁸

Sorgfältiger Einsatz

Humor ist ein kraftvolles Führungsinstrument. Ein Soft Skill, eine Charakterstärke, die trainiert, entwickelt und gelernt werden kann.^{9,10} Sind Humor, gemeinsames Lachen oder der Witz also unbestrittene, jederzeit einzusetzende Wunderwaffen? Natürlich nicht. Humor, in welcher Form auch immer, soll bewusst und gewählt eingesetzt werden. Humor kommt in einem grossen Spektrum mit vielen Graustufen daher. Durch die Übertreibung oder Verfremdung,

durch das Umwandeln von Negativem in Positives können auch Widersprüche und Reibung entstehen. Humor ist kulturabhängig und kann missverstanden werden. Aggressive, ironische, mit Spott und Schadenfreude geladene Aussagen wirken verletzend, ausschliessend. Manipulative Scherze auf Kosten anderer verderben eine Situation, anstelle diese zu klären. Lustig und komisch ist nicht immer und für alle lustig und komisch.

Was macht Humor wertvoll?

Es gibt unzählige Arten von Humortechniken und Humortypen. Die positiven Aspekte von Humor überwiegen in der Literatur. Humorforscher Willibald Ruch kategorisiert positiven Humor in zwei Stile: *benevolent* und *corrective humor*. Wohlwollender Humor unterstreicht die gute Absicht, vergibt und führt somit zu einer positiven Verhaltensänderung. Korrektiver Humor lässt unter Gesichtswahrung und Fairness die Korrektur von negativem Verhalten zu. Auch die Fähigkeit, über sich selbst zu lachen, zählt zu dieser Kategorie.¹¹ Wie eine Studie der Universität Basel belegt, wirkt Lachen als Stresspuffer.¹² Mit Humor bewusst im kollaborativen Kontext zu kommunizieren, kann Leistung fördern, die Produktivität und Kreativität erhöhen, Kräfte freisetzen und verbinden. Im berufsalldäglichen Erleben und Verhalten mit Humor steckt Potenzial – als Katalysator für gemeinsames Wachstum und Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Instant Reflection

Die Kunst als Leader:in besteht darin, vor, während und nach der Humoranwendung die betreffende Situation und Personen einzuschätzen sowie zu beobachten. Es gilt, bei Humor in die Reflexion zu kommen und reflektiert zu bleiben: Welche Art von Humor erträgt der Moment oder ertragen die Beteiligten? Ist Humor überhaupt angemessen oder wird der Bogen damit überspannt? Wende ich Humor nur an, um die eigene Unsicherheit zu überspielen?

Der rational reflektierte, achtsame Einsatz von Humor im richtigen Kontext – das ist die eigentliche Superpower.

ACHTSAMKEIT

Die achtsame Führungskraft

«Schauen Sie hin. Lauschen Sie. Hören Sie zu.»¹³ Eine achtsame Führungskraft beurteilt objektiv, nicht wertend, konzentriert sich auf die Gegenwart und geht somit Probleme fokussiert an. Sie fördert sich und ihre Mitarbeitenden in diversen Bereichen wie Kreativität, Konzentration, Empathie und Stressreduktion. Neben der eigenen Arbeit orchestriert sie auch ihre Mitarbeitenden, wobei sie durch Achtsamkeit die Motivation und Produktivität steigert.¹⁴ Zusätzlich zur visuellen und auditiven Komponente sind Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis von zentraler Bedeutung. Sie zeichnen einen *mindful leader* aus, also eine achtsame Führungskraft. Durch Achtsamkeit wird man sich also vielem bewusster, man wird widerstandsfähiger, fokussierter und offener für Herausforderungen. Erfolgreiches Führen im 21. Jahrhundert lässt sich durch Achtsamkeitstraining in folgenden Bereichen stärken: Resilienz, Zusammenarbeit und Führung unter komplexen Bedingungen. Diese Verbesserungen sind durch eine Studie belegt.^{15,16} Achtsamkeit kann deshalb als eine zentrale Superpower bezeichnet werden. Sie vereint die oben genannten Kompetenzen, die in der heutigen Arbeitswelt von Vorgesetzten erwartet werden. Auch, weil Mitarbeitende der neueren Generationen ehrliche, moralisch integre, problem-lösungsorientierte Vorgesetzte bevorzugen.¹⁷

Übung macht den Meister

Um zu einem achtsamen Führungsstil zu gelangen, benötigt es Training beziehungsweise Praxis. Als Kernstück dient hier die Meditation.¹⁸ Die vorherrschende Meinung, es handle sich hierbei um einen esoterischen oder gar verweichlichten Ansatz, ist falsch. Ausserdem bedeutet Achtsamkeit keinesfalls, es allen recht zu machen. Urteilsfreie Wertung meint durchaus konstruktive Kritik. Achtsamkeit schafft durch ihre Objektivität Akzeptanz und motiviert so zu besseren Leistungen. Des Weiteren braucht es eine positive Geschäftskultur, welche nicht im Widerspruch zu den oben genannten Werten steht. Ein bekanntes Beispiel für einen erfolgreichen Leader unserer Zeit ist Steve Jobs. Er praktizierte Meditation jahrzehntelang und sagte dazu: «Sie beginnen, die Dinge klarer zu sehen und mehr in der Gegenwart zu sein. Ihr Verstand verlangsamt sich einfach und sie sehen eine enorme Weite im Moment.

Man sieht so viel mehr, als man vorher sehen konnte. >>¹⁹

Es gibt unzählige mentale Techniken, um seine geistigen Fähigkeiten zu steigern. Eine davon wird «bewusster Atemzug» genannt und soll nachfolgend als Anschauungsbeispiel der Achtsamkeitslehre dienen. Athleten wie Novak Đoković, der diese Technik als matchentscheidend bezeichnet, aber auch die hochkarätige Führungspersönlichkeit Karen May, Vizepräsidentin bei Google, sind überzeugt von dieser Art der Meditation. Diese Technik dauert etwa 6 Sekunden und beinhaltet, wie der Name schon sagt, einen bewussten, langsamen und tiefen Atemzug. In dieser Zeit konzentriert man sich bewusst auf diesen einen Atemzug und bewirkt somit die Neueinstellung von Körper und Geist. Sie kann vor einem Meeting o. ä. angewendet werden. Diese Methode zur Beruhigung von Körper und Geist ist aus zwei Gründen wirkungsvoll. Der erste Grund ist physiologischer Natur: Durch den langsamen und tiefen Atemzug werden der Vagusnerv (umherschweifende Nerv) animiert und das parasympathische Nervensystem (Ruhennerv) aktiviert. Dieser Vorgang reduziert Stress und

Herzfrequenz und beruhigt den Blutdruck. Der zweite Grund ist psychologischer Natur: Wenn die Aufmerksamkeit bewusst auf den Atemzug gerichtet wird, befindet man sich für dessen Dauer in der Gegenwart. Durch diesen Moment der Ruhe gönnt man dem Körper eine Pause und befreit ihn von der Last des Bedauerns (Vergangenheit) und der Sorge (Zukunft).²⁰

Was Achtsamkeit so wertvoll macht

Durch die Praxis der Achtsamkeit wird man gemäss Studie weniger impulsiv, entwickelt dafür aber eine schnellere Reaktionsfähigkeit. Dies hat einen positiven Einfluss auf diverse weitere Fähigkeiten wie die Regulation von Emotionen, das Einfühlungsvermögen, die Kompetenz, sich anzupassen, die Konzentration auf ein bestehendes Problem und die Fähigkeit, andere Perspektiven zu berücksichtigen.²¹ Jede neue Praktik benötigt ausreichend Praxis, um zu funktionieren – je mehr desto besser. In der Studie machten Führungskräfte, welche mindestens zehn Minuten am Tag übten und über längere Zeit ihre Erkenntnisse in die Praxis einfliessen liessen, wesentlich mehr Fortschritte als solche, welche dies nicht taten.²² Achtsamkeit in der Führung ist demnach kein Patentrezept, jedoch unter den oben genannten Bedingungen äusserst wirksam und eine wahre Superpower.²³

Auch wenn Achtsamkeit, gemäss geführten Interviews, ein allgemeiner Megatrend ist, ist sie noch nicht überall angekommen.²⁴ In der heutigen digitalen und immer schnelleren Welt sollte sie aber unabdingbar sein, um den Fokus und die Empathie neben der gesteigerten Produktivität nicht zu verlieren. Wir schlussfolgern, dass durch die Kompetenz der Achtsamkeit nachhaltig und stärkend das Selbst und die Selbstwahrnehmung bzw. -führung beeinflusst werden. Achtsamkeit motiviert, inspiriert Mitarbeitende und macht alle(s) somit effizienter und produktiver.

INKLUSION

Okay. Aber warum?

Es ist derzeit in aller Munde: Zugehörigkeit oder (die Perspektive gewechselt) Miteinbezug sind zentrale Faktoren in Bezug auf gut funktionierende Teams. Davon profitieren nicht nur die Teammitglieder, die eher auf der partizipativen Seite sind, sondern auch Führungskräfte. Um Probleme zu lösen oder Strategien zu entwickeln, holen sich teamorientierte Leader:innen gerne andere Meinungen oder gar Ideen bei ihren Arbeitskolleg:innen. Dies hat zudem den Effekt, dass sich die Mitarbeitenden involviert fühlen, engagiert sind und bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen. Leader:innen tragen so aktiv zu einer partnerschaftlichen Umgebung bei, die für eine Arbeitskultur sorgt, die angenehm und produktiv ist. Zudem setzen Projektteams so eine Energie frei, welche den Kreativprozess fördert.²⁵

High Performing Teams

Moderne Unternehmen zelebrieren seit geraumer Zeit das von der schwedischen Business School Hyper Island propagierte Prinzip der *high performing teams*. Was Zen für das Individuum, ist für Projektteams die letzte Stufe des von Susan Wheelan entwickelte Integrated Model of Group Development (IMDG): Auf der vierten (und vorletzten Stufe) dieses Modells verfügt das Projektteam über ein hohes Niveau an Vertrauen und Struktur.²⁶ Ungereimtheiten sind gelöst und es kann seine gesamte Energie in produktive Arbeit stecken. Das Projektteam führt sich quasi selbst und profitiert hier am meisten von einem kollaborativen Führungsstil mit einem starken Coaching-Ansatz. Vom Team zum Arbeitsumfeld: Ein integrativer Arbeitsplatz schätzt individuelle Unterschiede und gibt den Leuten das Gefühl, willkommen und akzeptiert zu sein.²⁷ *Diversity* oder Vielfalt werden oft im selben Atemzug mit Zugehörigkeit & Miteinbezug genannt, also die Differenzierung und Akzeptanz von unterschiedlichen Individuen und Gruppen (hier im beruflichen Umfeld).

Es lebe die Vielfalt!

Wie hängen Zugehörigkeit und Vielfalt zusammen? Auf einer grundlegenden Ebene ist Vielfalt leicht zu messen – Zugehörigkeit jedoch nicht. Vielfalt ist etwas, über das ein Unternehmen, ein Arbeitgeber Analysen bzw. Statistiken erstellen und rapportieren kann.

Inklusion ist mehr ein Gefühl, eine Denkweise. Etwas, das ein Teil des allgemeinen Arbeitsalltags ist.²⁸

Kollaborativ zum Erfolg

Wer agil mit Kund:innen arbeitet oder in einem *high performing team* unterwegs ist, für den sind kollaborative Prozesse an der Tagesordnung. *Collaborative Leadership* setzt die kollektive Intelligenz ein, um über Departements- oder Organisationsgrenzen hinweg Ergebnisse zu erzielen. Aber kollaborativ funktioniert nicht nur, weil alle gleich viel bzw. sich gleich stark einbringen. Gerade hier ist Führung zentral. Unternehmen nutzen teamorientierte Führungsansätze öfters als hierarchische Führungsmodelle, da die Businessumgebung vermehrt dezentral organisiert ist und diese stark vernetzt sind. Dennoch stuften laut einer Deloitte-Studie die Hälfte der Befragten die «Mitwirkung der Unternehmensleitung» als sehr wichtig ein.²⁹ Ein Spannungsfeld also. In der Praxis ist der Lead in agil arbeitenden Teams nicht selten nach Tätigkeit oder

mit zusätzlichen Hüten auf mehrere Personen aufgeteilt: z. B. organisatorischer, kreativer oder strategischer Lead. Kollaborative Führung ist ein Stil, der von den Führungskräften praktiziert wird, die die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehung und funktionsübergreifender Zusammenarbeit erkennen. Diese Personen sind in der Lage, unterschiedliche Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Geschäftspartner:innen auf verschiedenen Stufen zu meistern und zudem die Kraft und das Verständnis haben, mit hohem Frustrationsniveau umzugehen.³⁰ Das klingt vielleicht nicht sehr erstrebenswert – ist aber nachvollziehbar, da es in der Praxis gut zu beobachten oder erkennen ist. Dennoch sind nur wenige Führungskräfte darin geschult, kollaborativ zu führen – insbesondere diejenigen auf höheren Ebenen, die die organisatorische Leiter in einer anderen Ära erklommen haben. Also, aufwachen, liebe Boomer: Ein kollaborativer Führungsstil ist zukunftsorientiert und schafft im stark vernetzten, teambasierten und partnerschaftlich orientierten Geschäftsumfeld deutliche Wettbewerbsvorteile.³¹

The Power of Many

Ein aktiver Miteinbezug involviert die Leute in den Prozess. Kann man sie begeistern, sind sie motiviert und leisten einen wertvolleren Beitrag. Dazu müssen sie sich wohlfühlen. Und dafür sind ein entsprechendes Setting und gute Moderation notwendig. Bei der Inklusion geht es darum, eine (vielfältige) Mischung von Menschen willkommen zu heißen, zu entwickeln und zu fördern. Allen Personen das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln und sicherzustellen, dass jede:r wahrnimmt, die gleichen Chancen zu haben, voranzukommen und etwas bewirken zu können. Dazu gehört auch die Änderung von Prozessen, die eine bestimmte Gruppe von Personen begünstigen. Dieses Umfeld zu schaffen, ist die eigentliche Herausforderung und bedarf – da haben wir es (das Gefühl) wieder – viel Fingerspitzengefühl.³²

Kräfteverteilung, Raum und Zeit

Unseres Erachtens ist es zentral, die Menschen so einzusetzen, dass sie ihre wahre Kraft entwickeln können. Und irgendwo ganz hinten in unseren Gehirnen schlummert ein Grundsatz aus «Taktische Führung 1995» der Schweizer Armee: die «Ökonomie der Kräfte». Auch dort heisst es, die Menschen bzw. Teammitglieder so einzusetzen, dass sie ihre wahre Kraft entwickeln können. Weiter spielen Raum und Zeit bzw. Geduld eine wesentliche Rolle. Vielleicht jede:r hat schon einmal in der Arbeit gesagt bekommen: «Du musst der Sache Zeit geben ... Sodass sie entstehen, sich entwickeln kann.»

MUT

Warum ist Mut wichtig?

«Den Mutigen gehört die Welt.»³³ Zu oft zitiert oder leere Worthülsen? Mithilfe von Mut muss man ja nicht gleich die Weltherrschaft an sich reißen. Aber eine unterschätzte Superpower ist Mut allemal. Mut hat Facetten und, ähnlich wie Superpower in der Fiktion, kann Mut Menschen retten oder in Gefahr bringen. Übermut beispielsweise begünstigt Fehleinschätzungen und falsche Entscheidungen, die den Ruf oder die Karriere kosten können.

Durch eine mutige Handlung können Helden entstehen, die andere inspirieren.

Mut braucht, wie jede Superkraft, Energie, denn ein mutiger Entscheid kostet Überwindung der eigenen Ängste; dabei kämpfen Klugheit, Intuition und das Herz gegeneinander. Laut Duden ist Mut die «Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden; Furchtlosigkeit angesichts einer Situation, in der man Angst haben könnte» und «[grundsätzliche] Bereitschaft, angesichts zu erwartender Nachteile etwas zu tun, was man für richtig hält»³⁴

Treiber für Innovation

Mut hat mit Angstüberwindung zu tun, es ist also essenziell, dass man genügend Selbstvertrauen hat, sich in Situationen zu begeben, in denen das Resultat nur zu erahnen ist. Gerade in der heutigen VUCA-Welt wird Mut oft als Kernkompetenz an erster Stelle aufgeführt.³⁵ Auch ist Mut eines der acht Attribute agiler Wertesysteme.³⁶ Durch diese agilen Werte wurde früh erkannt, dass Innovation nur durch Mitarbeitende und Führungskräfte, welche ihre ehrliche Meinungen im Team einbringen, gefördert werden kann. Eine gesunde Fehlerkultur auf allen Geschäftsebenen ist notwendig. Mut kann man trainieren und zum Vorteil aller einsetzen. Wenn man Muster rechtzeitig erkennt, um sich der Situation angepasst zu verhalten, geht man gelassener an Situationen heran. Während der Pandemie wurde der Mut vieler Menschen auf eine harte Probe gestellt, sei es, weil man sich entschied, Konkurs zu melden oder im Privaten für die Beziehung zu kämpfen. Erfahrungsschatz wird Individuen unweigerlich dabei helfen, mutiger zu werden als je zuvor.³⁷

Treiber für Entscheidungen

Als Führungskraft wird Mut in täglichen Situationen gebraucht. Sei es, unangenehme Entscheidungen im Team zu treffen, schwierige Verhandlungen mit den Kunden:innen zu führen oder um seine eigene Work-Life-Balance zu schützen. Zwischen Kunde, Team und eigenen Vorgesetzten wird man gezwungen, selbst Mut zu haben bzw. aufzubringen. Damit man für diese Stakeholder einstehen und auch ihre Kritik und Vorschläge annehmen kann, hilft es, über Selbstsicherheit, Erfahrung und eine grundlegende Gelassenheit zu verfügen.

Treiber für Erfolg

Für den Aufbau von Vertrauen und Sicherheit ist ein transparenter Führungsstil und psychologische Sicherheit hilfreich.³⁸ Nur wenn das Team es wagt, sich einzubringen, kann Innovation gefördert werden. Wer die positive Spirale nutzt, um Mut bei sich selbst aufzubauen, aber auch, um Mut als Vorgesetzte/r zu fördern, der bewegt sich in die richtige Richtung.^{39, 40} Wie bei allen Softskills,

die authentisch wahrgenommen werden, ist die eigene Überzeugung wichtigste Voraussetzung.⁴¹

«Mutige Führungskräfte handeln kongruent, d. h. Innen- und Aussenwelt stimmen bei ihnen überein.»

Muss ein mutiger Schritt revidiert werden, ist abermals ein mutiger Schritt notwendig, z. B. um sich zu entschuldigen, was die Glaubwürdigkeit erhöht und menschlich macht. Siehe Angela Merkel, Deutschlands Bundeskanzlerin, angesichts ihres Fehlentscheids bezüglich der Covid-Massnahmen vor Ostern 2021: Nach harscher Kritik entschuldigte sie sich beim Deutschen Bundestag und bei der Bevölkerung, d. h. bei immerhin 80 Millionen Bürger:innen.⁴²

Treiber für Inspiration

Mut bedeutet Inspiration und Fortschritt. Das ist eine wichtige Erkenntnis, die sich bei der Vertiefung in diese Superpower herauskristallisiert hat. Man weiss inzwischen, dass in hoch regulierten Unternehmen Mut anders gewertet wird als z. B. bei kleineren und mittleren Unternehmen. Ein spannendes Gespräch ergab sich mit Dany Kunz, dem Gründer und Besitzer des Ace Cafes Luzern. Mit seinem innovativen und nachhaltigen Gastrokonzept wurde sein Mut schon durch etliche persönliche und äussere Krisen trainiert. «Leute, die sich vor Entscheidungen drücken, sind nicht mutig», sagte er im Gespräch als erste Äusserung zum Thema Mut. Seiner Meinung nach kann man «mutig sein» nicht lernen. Doch zeigte sich im Verlauf des Gesprächs, dass es bei zwei wichtigen Entscheidungen in seinem Leben einen gemeinsamen Nenner gab, der die Entscheide, mutig zu handeln, beeinflusst hat: seine Vision. Ein Ort, der Menschen aus diversen Schichten friedlich zusammenbringt. Bei der Gründung des Ace Cafe Luzern sei Mut insbesondere hinsichtlich der «geografischen Lage und der finanziellen Möglichkeiten» gefragt gewesen. Und bei der Bewältigung der Pandemie waren äussere Einflüsse so gross, dass die Angst, alles zu verlieren, Oberhand gewann. Diese Angst galt es zu überwinden. Es folgten Entscheidungen, «in Projekte zu investieren», «um sich für die Zukunft besser in Position zu bringen». Abschliessend bestätigt Dany, er würde mit erneuten, pandemiebedingten Auflagen vom Bund, die ihn und sein Geschäft tangieren, positiver umgehen. Dies widerspricht der anfangs gemachten Aussage, dass Mut nicht lernbar ist. Solche Erkenntnisse zeigen, wie wertvoll Mut für Lebens- und Geschäftsbereiche ist – gerade als Leader:in. Man lernt dazu und übt sich, gekonnter Entscheidungen zu treffen, inspiriert sein Team und fördert so Vertrauen und Entwicklung auf allen Ebenen.

PASSION

Relation to Leadership and Success

What springs to mind when you hear the word ‘passion’? Sex, love, hate or other extreme emotions are linked with the word on its own. However, *having a passion, or being passionate about something*, means one has; “an extreme interest in or wish for doing something, such as a hobby, activity, etc.”⁴³ How does this somewhat gut-driven description of the word ‘passion’ relate to leading in a VUCA world where vision, understanding, clarity and agility are needed to succeed? We asked a few of our colleagues who are either leaders themselves, or working amongst them, to describe what passion in leadership meant to them. The consensus was that it’s a combination of traits. V. Kroheck, a lead project manager at a design agency, summed it up as “passion alone does not make a good leader. Approachability, empathy, self-confidence – but also humility are important”. In this context, if we combine the word ‘passionate’ with ‘leadership’ it conjures other imagery. There are and were great leaders who stood out and inspired others, or paved the way: M. L. King Jr, Mandela, Einstein ... or more recently: Hawkins, Malala, Obama, Musk, Serena Williams – the list goes on.

“I have no special talents. I am only passionately curious.”⁴⁴

Sharing Visions

Passionate leaders are known to feel strongly about what they believe in, or how they go about achieving their goals. We trust them to lead the way. Some speak up louder than others, but they share a similar fire in their belly because you cannot inspire unless you are inspired yourself. These types of leaders have the potential to stir emotions, share visions, and importantly – fuel engagement and empowerment across teams. Ultimately these criterias are essential to succeed in business, or a cause.

The Perfect Rocket Cake

Do what you love, and love what you do. Add other soft-skilled ingredients to the mix and you can bake the perfect rocket cake. Being authentic, whatever your own personal formula may be, is also key. It’s better to be yourself, and have people believe in you for who you are.⁴⁵ Passionate leaders come in all shapes and sizes. Some are quiet and humble, some are loud and proud. Some are somewhere in between, depending on context. Passion often lies in assuring team members to feel motivated and valued, and to make sure everyone is on the same page in terms of pushing forward. The most passionate leaders expressed their passion in this way:

- **Fearless vision of the mission** – Having the clarity of knowing what needs to be done, and the courage to trust yourself enough to go for it (occasional failures are accepted and accounted for).
- **Awareness of who’s around you** – Nurturing the human experience within your team and developing individuals is a way to gain trust and motivation for a common goal (this also applies to stakeholder management).

- **Openness in communication** — Embracing transparent communication (even easier in current work environments!) and igniting a collective passion through collaborative goal-setting. Having an open mindset with your team early on, and listening to different opinions, allows your team to fuel their own passion for the common goal and in return, they feel they bring value to the team.
- **Sharing ownership** — Enabling others to share your vision from the start empowers others to take ownership and engage in the (now common) goal. Your team has the feeling that YOUR passion can be THEIR passion too.^{46, 47}

“Too much passion is bad for your leadership.”

The Flip Side

Lolly Doskal, an executive leadership coach, discusses the potential flip side of too much passion in leaders. Passionate leaders can be overwhelming through too much drive — people working with them might not be able to keep up with their energy. Having a single-minded focus could also prevent keeping an open mind, or listening to others in the process. This will lead to exclusion and team members not feeling valued for their contribution. With an exuberant, clear vision it could also become hard to prioritize what needs to be done first, creating confusion in the work process.⁴⁸

Engagement Is not Enough

It is still difficult to find hard statistics that measure the success of passion in leadership roles. However, on a broader scale, according to the State of the Global Workplace report published in December 2017: “85 % of employees are not engaged or actively disengaged at work. The economic consequences of this global ‘norm’ are approximately \$ 7 trillion in lost productivity.”⁴⁹ Keith Ayers, the author of “Engagement is not Enough” and “The Passion Pyramid” explains that it’s up to the organisational leaders to ignite their own employees’ passion for their work and the company.⁵⁰ And in order to ignite passion, you need to be passionate yourself, and believe in the organisation’s vision and team value. In my experience, apathetic leadership has a few root causes; not liking your job, your role, not feeling supported, or not believing in core values of the company. The disengagement with the team’s needs, a lack of transparency and honest communication contributes to distrust within the team, and eventually leads to people quitting their jobs.

It’s All in The Mix

In this quick-changing digitally driven world, where business survival relies increasingly on networking and collaboration, a creative leader cannot rely on passion alone. We need a unique mix of qualities for different work scenarios. Qualities that transcend digital team set-ups, rapidly changing business needs and which must have the ability to inspire people on the other side of a screen. Be passionate about your team and their needs. Be passionate about communicating your vision for the product being created, and be passionate about being your own authentic self in the process. That’s the real superpower in my opinion.

RESILIENCE

“She stood in the storm and when the wind did not blow her way, she adjusted her sails.”⁵¹

Go for the Piña Colada

Tumbled and turned, bruised and buffeted. Beneath the waves of the Pacific Ocean is perhaps an unusual place for reflection: Is paddling back out and getting beaten by the surf really what you need right now? Wouldn’t a piña colada on the beach be more fun? Getting back up is worth it. Many attempts later, the exhilaration of riding the beautiful green wave to the shore makes the coconut sweeter and the rum so much toastier! For many, resilience is only to do with perseverance —rebounding from failure to withstand and overcome adversity. However, resilience is more complex than that and can take different forms. My own resilience springs from passion, tenacity, creativity, and a natural predilection for dissent. It is desire and determination to achieve a goal that drives me through setbacks and forces me to reimagine and challenge situations to come up with creative approaches and solutions.

Essential for the VUCA-World

Resilience can also be adapting to change in order to progress, such as a change in company ownership mid-project or a fast pivot to address a disruptive competitor. In today’s world where the business environment is becoming more volatile, dynamic, and unpredictable, where corporate systems are stretched or under stress, creative resilience is not just needed to adapt and weather storms but to drive creativity and innovation, generating valuable solutions to new problems.⁵² We as leaders must reflect on ourselves and build and nurture resilience traits.

How to Strengthen Resilience

In researching this essay, the essay’s authors were surprised to discover that resilience is not in fact an innate characteristic — that some of us are simply more capable of managing stress or handling tough situations than others.⁵³ Research indicates that resilience is common and that it usually arises from experiences in our early lives, through education and social interaction.⁵⁴ The implication is positive: resilience can be built through ordinary, everyday actions and does not rely on the extraordinary. The career of one of the essay’s authors has taken him from being a technologist to leading complex engineering development and latterly to founding a start-up and he recalls many episodes which have bolstered his own resilience: solving particularly complex problems; convincing organisations to change technical direction; taking bold product risks and desperately holding onto a dream during the current pandemic.

Essential Qualities

So, which are the qualities and behaviours you need to nurture? Which practices might strengthen you? Thankfully, there is a wealth of research and documentation available online which addresses these questions.^{55, 56} In our research we found that resilient leaders possess common “essential qualities”:

- Showing empathy and compassion to oneself and one’s team
- Learning from past mistakes and accepting criticism
- Communicating openly and transparently
- Adapting to recognize and capitalize on new opportunities

– Remaining positive and inspiring others

Having also paid the costs of long hours chained to the desk,

it is important to point out that overwork and exhaustion are the opposite of resilience.⁵⁷

Everyday practices focusing on mental, physical, emotional, and social factors can be useful in boosting resilience.⁵⁸ And whether you unwind on the ocean, over dinner with friends or curled up reading a book, the most important thing is to stay happy and healthy.

The Most Effective Leaders

Not only is a resilient workforce healthier but it is more productive too. Research also demonstrates that more resilient leaders are perceived as the most effective leaders and that people with resilience traits are less risk averse and prone to action.⁵⁶ Organisations will need to become increasingly reactive by being fleet-footed and quick to pivot. The positive attitude and boldness engendered by resilience leads to taking smart risks, developing new innovative methods and products and importantly, forwards the status quo. Our own resilience, and that which we have given to our teams, has led to many successful outcomes: the breaking down of silos, unprecedented levels of innovation and company defining products. The lessons we have learned so far on our path to resilience, and the behaviours and practices we have had to nurture, have been personally rewarding and have clearly helped to develop other attributes such as mindfulness and courage that we have needed to be successful. From a strong core, resilience can be nurtured into a superpower, making us stronger, faster and ahead of the pack.

Reflexion

Kultivieren der Superpower

Während der Arbeit an diesem Essay wurde durch die eigene Auseinandersetzung mit unserer individuellen Führungsrolle das Wissen über unsere eigene Superpower geschärft. Wir erkennen, wo wir Nachholbedarf haben und auf was wir den Fokus für unsere persönliche Weiterentwicklung verstärkt legen müssen. Unsere Stärken wenden wir nun, in Kenntnis über deren Wirkung, bewusst aktiv und in unserem Alltag an. Als Individuen bringt uns die Kultivierung unserer Superpower Selbstvertrauen und ermöglicht es uns, erfolgreich zu führen und dabei unsere Authentizität und Integrität zu bewahren.

Wir glauben an die Wertschöpfung

Komfort über Wachstum zu stellen, ist der Weg des geringsten Widerstands. Mit unserem Essay wollen wir das Gegenteil bewirken und den Status quo langfristig überwinden. Unsere sechs Superpower, angereichert mit den jeweiligen individuellen Charakterstärken, sorgen für Wertschöpfung – durch die Aktivierung von Engagement, Kollaboration und Kreativität, positive Einflüsse im Team und bessere Leistung als Team. Durch diese Erkenntnisse wachsen wir zu authentischen, charismatischen Führungspersonen für die kreativen Herausforderungen von morgen.

Dank unserer Arbeit an diesem Essay sind wir zu einer eingeschworenen Gruppe zusammengewachsen – mit einem einheitlichen Credo: Wir sind mutig und vertrauen unserem eigenen Mix an Superpower. Unsere Hemmschwelle knacken wir, indem wir unseren klar erkennbaren und erfolgreichen Twist in unsere Führungsmethode einbringen. Durch das Bewusstsein und die Anwendung unserer Superpower gelingt uns unser authentischer «Zwist mit dem Twist».

Quellen

- ¹ Siehe McHugh, Caroline (15.02.2013): The Art of Being Yourself. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=veEQQLN9xWU&t=29s> [07.04.2021].
- ² Twist (25.5.2021): Oxfordify. URL: <https://www.oxfordify.com/meaning/twist> [24.05.2021]
- ³ Margaret Heffernan (2015): Forget The Pecking Order at Work. TEDWoman. URL: https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_forget_the_pecking_order_at_work?language=en [24.05.2021].
- ⁴ Hübbe, Eberhard; Förster, Lars; Spitzmüller, Matthias (2016): Klare Haltung, Klare Richtung: Wie Unternehmen Authentizität fördern – und davon profitieren. In: Goetzpartners und Förster & Netzwerk. URL: https://www.goetzpartners.com/fileadmin/user_upload/Publications/2016_goetzpartners_Klare_Haltung__klare_Richtung.pdf [26.05.2021].

Humor

- ⁵ Humor (15.05.2021): Wikipedia. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Humor#cite_note-herkunft-1 [15.05.2021].
- ⁶ Schwarz, Gerhard (2008): Führen mit Humor: Ein gruppenspezifisches Erfolgskonzept. Gabler/Springer, Wiesbaden.
- ⁷ Vgl. Bitterly, Brad; Wood Brooks, Alison (2020): Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: A User's Guide to Humor at Work. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/07/sarcasm-self-deprecation-and-inside-jokes-a-users-guide-to-humor-at-work> [15.05.2021].
- ⁸ Shakespeare, William, 1564–1616, England.
- ⁹ Vgl. Ruch, Willibald: Charakterstärken. Psychologisches Institut, Universität Zürich. URL: <https://www.charakterstaerken.org/questionnaire.php#> [15.05.2021].
- ¹⁰ Vgl. ohne Autorengabe (14.12.2008): Humor kann man lernen. Neue Zürcher Zeitung. URL: https://www.nzz.ch/humor_kann_man_lernen-1.1421478 [15.05.2021].
- ¹¹ Ruch, Willibald; Heintz, Sonja (2016): The Virtue Gap in Humor: Exploring Benevolent and Corrective Humor. In: Translational Issues in Psychological Science, 2(1): 35-45. URL: <https://doi.org/10.1037/tps000063> [15.05.2021].
- ¹² Zander-Schellenberg, Thea; Collins Mutschler, Isabella; Miché, Marcel; Guttman, Camille; Lieb, Roselind; Wahl, Katharina (2020): Does Laughing Have a Stress-Buffering Effect in Daily Life? An Intensive Longitudinal Study. In: PLoS ONE 15(7): e0235851. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0235851> und URL: <https://www.unibas.ch/de/Aktuell/News/Uni-Research/Lachen-als-Stresspuffer---auch-ein-Laecheln-hilft.html> [15.05.2021].

Achtsamkeit

- ¹³ Evans, Walker, zit in: Lesser, Marc (2020): Mindful Leadership. Arbor Verlag, Freiburg im Breisgau.
- ¹⁴ Timeqube, Trisha Bhullar (31.01.2020): Everything You Need To Know About Mindful Leadership. URL: <https://timeqube.com/blog/mindfulness/everything-you-need-to-know-about-mindful-leadership/> [14.05.2021].
- ¹⁵ Die Studie wurde mit 57 Senior Executive Leader durchgeführt. In zwei Vergleichsgruppen wurden Workshops über einen Zeitraum von ca. 6 Wochen durchgeführt. Die Gruppe, welche sich zusätzlich mit Training in Achtsamkeit übte, zeigte in den Bereichen Resilienz, Zusammenarbeit und der Fähigkeit unter komplexen Bedingungen zu führen, wesentlich bessere Resultate. Vgl. Reitz, Megan, Chaskalson, Michael (04.11.2016): Mindfulness Works but Only If You Work at It. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/11/mindfulness-works-but-only-if-you-work-at-it> [14.05.2021].
- ¹⁶ Vgl. Reitz, Megan, Chaskalson, Michael (01.12.2016): How to bring mindfulness to your companys leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/12/how-to-bring-mindfulness-to-your-companys-leadership> [14.05.2021].
- ¹⁷ Michel, Palma (2017): The Authority Guide to Mindful Leadership. Authority Guides, United Kingdom.
- ¹⁸ Lesser, Marc (2020): Mindful Leadership. Arbor Verlag, Freiburg im Breisgau.
- ¹⁹ Zit. In: Birk, Matthias (22.03.2020): Why Leaders Need Meditation Now More Than Ever. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/03/why-leaders-need-meditation-now-more-than-ever> [14.05.2021].
- ²⁰ Vgl. Tan, Chade-Meng (30.12.2015): Just 6 Seconds of Mindfulness Can Make You More Effective. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2015/12/just-6-seconds-of-mindfulness-can-make-you-more-effective> [14.05.2021].
- ²¹ Vgl. Reitz, Megan, Chaskalson, Michael (1.12.2016): How to Bring Mindfulness to Your Companys Leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/12/how-to-bring-mindfulness-to-your-companys-leadership> [14.05.2021].
- ²² Ebd.
- ²³ Ebd.
- ²⁴ Telefongespräche mit Skrabal, Philipp, Partner, CCO und Member of the Management Board bei Farner Consulting AG (11.5.2021), Rein, Tobias, Co-Founder und Principal Engineer bei GetYourGuide (12.05.2021)

Inklusion

- ²⁵ Ibarra, Hansen, Herminia, Morten T. (2011): Are You a Collaborative Leader. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/07/are-you-a-collaborative-leader> [16.05.2021].
- ²⁶ Hyper Island (2016): Creating Effective Teams – The Detailed Curation. URL: <https://www.hyperisland.com/blog/creating-effective-teams-the-detailed-curation> [16.05.2021].
- ²⁷ Lopez, Adriana V. (2020): Every Person's Voice Counts: Practicing Inclusivity at the Workplace. Be Latina. URL: <https://belatina.com/inclusivity-shift-in-the-workplace/> [16.05.2021].
- ²⁸ Schur, Katelyn (2020): What is Inclusivity and Why Does it Matter. Website von Applicant One. URL: <https://www.applicantonesource.com/blog/inclusivity-diversity-workplace> [16.05.2021].
- ²⁹ Deloitte Insights, Global Human Capital Trends (2018): The Symphonic C-suite: Teams Leading Teams. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html> [16.05.2021].
- ³⁰ Y Scouts (2017): 10 Collaborative Leadership Characteristics. URL: <https://yscouts.com/10-collaborative-leadership-characteristics/> [16.05.2021].
- ³¹ Oxford Leadership (2016): Collaborative Leadership. URL: <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf> [16.05.2021].
- ³² American Express Services Europe Limited (2017): Redefining the C-suite: Business the Millennial Way. URL: <https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/uk/staticassets/pdf/AmexBusinessTheMillennialWay.pdf> [16.05.2021].

Mut

- ³³ Zitat: Gutzitiert.de. URL: https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_sprichwort_thema_edelmut_zitat_6531.html#:~:text=Warum%20also%20sagt%20man%3A%20Den,nach%20eigener%20Manier%20zu%20erobern. [13.05.2021].
- ³⁴ Mut, der: Duden. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Mut> [13.05.2021].
- ³⁵ Vgl. ohne Autorengabe: Vuca-welt: Das VUCA-Modell Mit Beispielen Einfach Erklärt (25.02.2020). Avantgard Experts. URL: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/vuca-welt-das-vuca-modell-mit-beispielen-einfach-erklart/> [15.05.2021].
- ³⁶ Vgl. ohne Autorengabe: Agilecoach.de. URL: <https://agilecoach.de/themen/werte-prinzipien-und-praktiken/agiles-wertesystem/> [14.05.2021].
- ³⁷ Vgl. Kühmayer, Franz. Zukunftsinstitut. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership/5-fuehrungskompetenzen-fuer-die-post-corona-wirtschaft/> [22.05.2021].
- ³⁸ Siehe Edmondson, Amy (05.05.2014): Building a Psychologically Safe Workplace. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuu19gX8> [19.05.2021].
- ³⁹ Vgl. Luther, Barbara (30.12.2011): Mut – ein unterschätzter Soft-Skill für den beruflichen Erfolg. Masterarbeit (MBA) Joseph Schumpeter Institut Wels, School of Applied Studies, publiziert im Grin Verlag [24.04.2021].
- ⁴⁰ Frick, Prof. Dr. F. (2007): Entmutigungskreislauf. In: Die Kraft der Ermutigung. 1. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern.

- ⁴¹ Vgl. Hübbe, Eberhard; Förster, Lars und Prof. Dr. Spitzmüller, Matthias (2016): Klare Haltung, Klare Richtung. Wie Unternehmen Authentizität fördern – und davon profitieren. In: Goetzpartners und Förster & Netzwerk. URL: https://www.goetzpartners.com/fileadmin/user_upload/Publications/2016_goetzpartners_Klare_Haltung__klare_Richtung.pdf [20.05.2021].
- ⁴² Vgl. Ohne Autorengabe (24.03.2021): Die Entschuldigung Merkels im Wortlaut. Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/politik/merkel-entschuldigung-osterruhe-wortlaut-1.5245458> [24.05.2021].

Passion

- ⁴³ Cambridge Dictionary: Passion. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/passion> [15.05.2021].
- ⁴⁴ Goodreads: Albert Einstein Quotes. URL: https://www.goodreads.com/author/quotes/9810.Albert_Einstein [15.05.2021].
- ⁴⁵ Miller, Sheryl (08.06.2020): Post covid world calls for more authentic leadership. CEO Today. URL: <https://www.ceotodaymagazine.com/2020/06/a-post-covid-world-calls-for-more-authentic-leadership/> [15.05.2021].
- ⁴⁶ Deloitte (08.06.2020): Transitioning to the Future of Work and the Workplace. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-transitioning-to-the-future-of-work.pdf> [07.06.2021]
- ⁴⁷ Bourke, Juliet; Titus, Andrea (06.03.2020): The Key to Inclusive Leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership> [07.06.2021]
- ⁴⁸ Daskal, Lolly (15 June 2017): Why too much passion is bad for your leadership. Excerpt from The Leadership Gap. URL: <https://www.lollydaskal.com/leadership/why-too-much-passion-is-bad-for-your-leadership/> [07.06.2021].
- ⁴⁹ Gallup (2017): State of the Global Workplace Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> [07.06.2021]
- ⁵⁰ Ayers, Keith: Igniting passion the most effective way to boost employee engagement. Integro Leadership Institute. URL: <https://www.integro.com.au/igniting-passion-the-most-effective-way-to-boost-employee-engagement/> [07.06.2021]. Auch Ayers, Keith (2006): Engagement is Not Enough. Integro Leadership Institute. S. 44, 84. URL: https://www.expertclick.com/Images/NRWUpload/Keith-Book_wth_graphics.pdf [07.06.2021].

Resilience

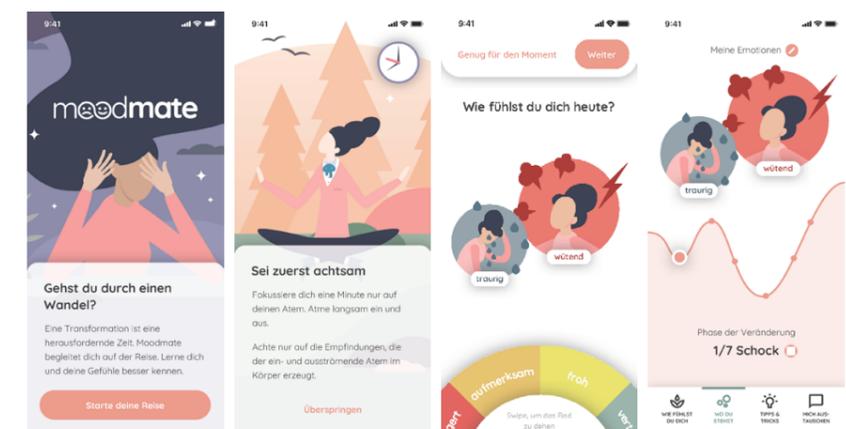
- ⁵¹ Edwards, Elizabeth
- ⁵² Reeves, Martin; Whitaker, Kevin (2020): A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [07.06.2021].
- ⁵³ Davis, Jeffrey (2020): How Creativity Builds Resilience in Times of Crisis. Psychology Today. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/tracking-wonder/202006/how-creativity-builds-resilience-in-times-crisis> [07.06.2021].
- ⁵⁴ Masten, Ann S. (2001): Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist. URL: <https://psycnet.apa.org/buy/2001-00465-004> [07.06.2021].
- ⁵⁵ CRI Group (2020): Seven Traits Of A Resilient Leader. CRI Group. URL: <https://crigroup.com/7-traits-of-a-resilient-leader/> [07.06.2021].
- ⁵⁶ Folkman, Joseph (2017): New Research: 7 Ways To Become A More Resilient Leader. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/joe-folkman/2017/04/06/new-research-7-ways-to-become-a-more-resilient-leader/?sh=8e91e4f7a0ca> [07.06.2021].
- ⁵⁷ Achor, Shawn; Gielan, Michelle (2017): Resilience Is About How You Recharge, Not How You Endure. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/06/resilience-is-about-how-you-recharge-not-how-you-endure> [07.06.2021].
- ⁵⁸ Fernandez, Katya; Clerkin, Cathleen; Ruderman, Marian N (2020). Building Leadership Resilience: The CORE Framework. Center For Creative Leadership. URL: http://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/12/researchinsights_1220_rev1.pdf [07.06.2021].

moodwhat?

Vom Umgang mit Emotionen im Übergang von Old Work zu New Work
Filipa Cordeiro, Johannes Heine, Corinne Leuthard, Rafael Saupe,
Vladimir Simokovic, Christophe Vouillamoz



In dieser Arbeit gehen wir der Frage nach, wie wir die Emotionen der in einem Transformationsprozess von Old Work zu New Work involvierten Stakeholders erkennen, visualisieren und den Betroffenen zugänglich machen können. Nach einer einführenden Auseinandersetzung mit den zentralen Themen New Work, Emotionen und Change folgen sechs eindrückliche Interviews mit Persönlichkeiten, welche aktuell in Transformationsprozessen stecken oder diese erst vor Kurzem durchlebt haben, inklusive strukturierter Auswertung. Auf Basis der so erlangten Erkenntnisse ist in einem mehrstufigen Designprozess der App-Prototyp moodmate entstanden, der in seiner finalen Form ein hilfreiches Werkzeug für den bewussten Umgang mit Emotionen in Transformationsphasen darstellen soll.



Natürlich ist moodmate nur so gut wie der Change-Prozess, in welchem die App zum Einsatz kommt, geplant und umgesetzt wird. Das Erklärvideo bietet einen raschen Überblick über das Tool, dessen Funktionen und Mehrwert für Personen, Teams und Organisationen:

→ [Erklärvideo moodmate](#)

1 Vanessa ist verunsichert

Seit Wochen war der Termin angekündigt, an welchem die Geschäftsleitung über anstehende Veränderungen in der Organisation informieren würde. Bereits die Einladung zu der Veranstaltung, zu der die gesamte Belegschaft erwartet wurde, enthielt eine diffuse Botschaft: Die Zukunft sei «VUCA» und deshalb gelte es, die Firma neu aufzustellen.¹ Während dem Meeting, an dem die Firmenleitung allen Mitarbeitenden die geplante Umstrukturierung vorgestellt hatte, war es im selben Stil weiter gegangen: «Agilität» und «Resilienz» seien nun gefragt. Der Wandel hin zu «New Work» werde für alle eine Herausforderung, er biete aber auch viele Chancen. Eine bunt bebilderte PowerPoint-Präsentation – wohl durch die Marketingabteilung entwickelt – skizzierte die Zukunft des Unternehmens mit ansprechenden Visualisierungen. Dies konnte bei Vanessa durchaus Neugier auslösen: Vielleicht würde ja nun wirklich alles unkomplizierter, kollegialer und gemeinschaftlicher werden? Seither spürt Vanessa eine innere Unruhe, die sie nicht deuten kann. Ist es die Angst vor der Veränderung oder die Lust auf das Neue? Oder eine Mischung daraus? Eine bisher unbekannte Gefühlswelt tut sich ihr auf.

1.1 Motivation

Wir möchten Vanessa mit ihren Gefühlen rund um die anstehende Transformation am Arbeitsplatz nicht alleine lassen. Als Design-Leader:innen wollen wir aber erst verstehen, welche Emotionen der Wandel von einer klassischen Arbeitsorganisation mit starrer Hierarchie und klaren Rollen hin zu einer agilen, zukunftsfähigen Organisation mit sich bringt. **Wir möchten erkennen, wie man diese Gefühle fass- und sichtbar machen kann, so dass die am Veränderungsprozess Beteiligten einen bewussteren und konstruktiven Umgang damit erlangen können.** «Nichts ist so beständig wie der Wandel», erkannte Heraklit von Ephesus schon vor 2500 Jahren. Wandel ist also nichts Neues. Trotzdem scheinen uns die Umstände immer einen Schritt voraus zu sein. Und Veränderungen sind für das Individuum immer mit dem Heraustreten aus der Komfortzone und hinein ins Ungewisse verbunden.

1.2 Fragestellung

Genug zu den Gründen, die uns veranlassen, uns mit der emotionalen Komponente von Transformationsprozessen in der sich verändernden Arbeitswelt zu beschäftigen. Die zentrale Frage der vorliegenden Arbeit lautet: **Wie können wir die Emotionen der in einem Transformationsprozess von Old Work zu New Work/New World involvierten Stakeholders erkennen, visualisieren und den Betroffenen zugänglich machen?** Wir haben uns bewusst entschieden, keine Abgrenzung zwischen den Begriffen «Work» und «World» vorzunehmen, da sich die Welt von heute nicht mehr in die zwei Lebensbereiche Arbeit und Freizeit teilen lässt. Die Verschmelzung dieser beiden Bereiche beschreibt der Begriff «Work-Life-Blending»² treffend.

1.3 Abgrenzung

Die wichtigen Fragen, welche Rolle der Kommunikation in Transformationsprozessen zukommt und wie ein erfolgreicher Change von Old Work zu New

Work geplant, realisiert und erfolgreich abgeschlossen wird, werden in dieser Arbeit nicht thematisiert. Klar ist jedoch, dass ein Tool zur Erfassung und Bearbeitung von Emotionen nur ein begleitendes Mittel für Phasen des Wandels sein kann und keinesfalls ein Wundermittel für jede Veränderung ist. Mit Bezug auf unser entwickeltes Tool gilt festzuhalten, dass dieses im Rahmen dieser Arbeit mit starkem Fokus auf die User Experience vorgestellt wird. Es wird hier nicht auf technische Details oder auf Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes eingegangen.

1.4 Herangehensweise

Nach kurzer, intensiver Findungsphase als Team, inklusive talent-basierter Rollenverteilung,

sind wir unser Projekt als Designprozess angegangen: Wir starteten die Recherche nach Literatur zu den zentralen Themen; daneben führten wir Interviews mit Personen, die sich in unterschiedlichen Rollen und Phasen der Veränderung befinden; weiter folgten iterativ Ideation, Prototyping und Testing. Die Arbeit dokumentiert diesen Designprozess³; die Anhänge bieten weitere Einblicke ins Projekt und zeigen die entstandenen Ergebnisse auf.

2 Theoretische Einbettung

Zu jedem der drei zentralen Begriffe, welche die in Abschnitt 1.2 formulierte Fragestellung vorgibt, besteht eine Fülle an Literatur. Im folgenden werden die Themen New Work, New World, Change und Emotionen kompakt vorgestellt und zueinander in Bezug gesetzt.

2.1 New Work/New World

Das deutsch-österreichische Zukunftsinstitut – 1998 gegründet und gemäss eigener Einordnung «international führender Ansprechpartner bei Fragen zur Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft»⁴ – listet neben weiteren Megatrends wie Globalisierung, Gesundheit, Gender Shift oder Individualisierung auch New Work als einen wichtigen Treiber des gesellschaftlichen Wandels auf. Als Megatrend ist New Work charakterisiert durch eine Wirkungs-dauer von mehreren Jahrzehnten, durch seine Wirkungskraft in allen gesellschaftlichen Bereichen und über alle Kontinente hinweg.⁵ New Work wurde als Denkhaltung ursprünglich durch den Philosophen Frithjof Bergmanns geprägt.⁶ Heute steht der Begriff für den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt. Inhaltlich grenzt sich New Work durch vier Aspekte von der Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts ab: Die Sinnfrage steht zunehmend im Zentrum der Arbeit, die Arbeitszeiten werden flexibilisiert und tendenziell reduziert, der Arbeitsort wird frei(er) wählbar und schliesslich ersetzt Work-Life-Blending die bisher bekannte Work-Life-Balance.⁷ Diesbezüglich besteht eine enge Verwandtschaft zwischen New Work und der sogenannten VUCA-Welt⁸, wie sie sich uns 2020/2021 in ihrer herausfordernden Komplexität und Wandelhaftigkeit offenbart hat.

2.2 Change

Der Wandel steckt auch im Kern des Begriffs «Changemanagement», der die «laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen»⁹ beschreibt. Während das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter den Transformationsprozess aus der Sicht der Verantwortlichen darstellt¹⁰, veranschaulicht Richard K. Streich mit seinem 7-Phasen-Modell, wie der Change im Business-Kontext von Betroffenen erlebt wird.¹¹ Dieser Blickwinkel ist im Zusammenhang mit unserer Fragestellung der relevante Ansatz. Laut Streich durchlaufen alle in eine Transformation involvierten Personen dieselben sieben Phasen, wobei Intensität wie auch Dauer der einzelnen Phasen sehr unterschiedlich sein können.¹² Jede dieser Phasen ist von einer anderen Einstellung zum Veränderungsprozess geprägt und daher auch mit unterschiedlichen Gefühlslagen verbunden:

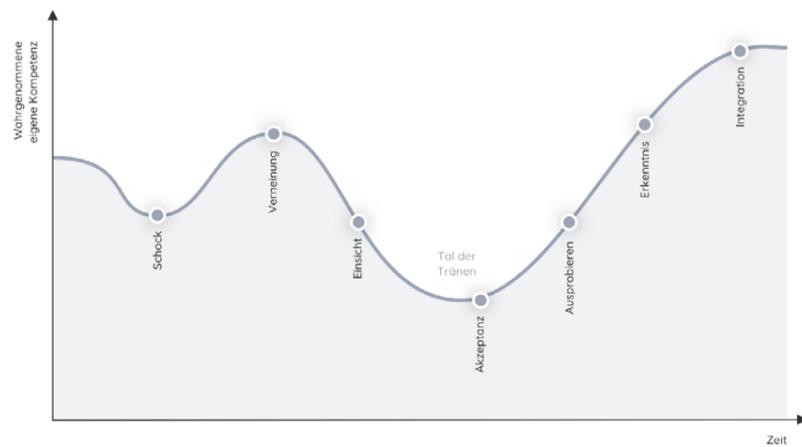


Abbildung 2: Die sieben Phasen der Veränderung (eigene Darstellung nach Richard K. Streich)

2.3 Emotionen

Change ist also durchwegs emotionsgeladen – und durch das «Tal der Tränen» muss jede:r hindurch. Die menschliche Gefühlswelt ist ein Feld, das einerseits von der Psychologie, andererseits durch die Neurowissenschaften intensiv untersucht wird. Daneben finden sich unzählige spirituelle und religiöse Ansätze, die sich dem Thema widmen. Vielleicht hat sich gerade aufgrund der Tatsache, dass das Themengebiet im Fokus von heterogenen Disziplinen steht, keine einheitliche Definition entwickeln können.¹³ Wir knüpfen unsere Arbeit an die Disziplin der Psychologie an und wählten als Basis dafür ein inhaltlich nachvollziehbares wie auch visuell überzeugendes Erklärungsmodell, welches uns ideal als einfache Emotions-Übersicht, aber auch zur Unterstützung von Gesprächen, zu deren Auswertung sowie zur Strukturierung unseres Tools erschien: Das 1980 entwickelte Rad der Emotionen¹⁴ des amerikanischen Psychologen Robert Plutchik, in dessen Zentrum acht Basisemotionen stehen. Aus diesen Basisemotionen leiten sich in den äusseren Ringen des Rades jeweils ähnliche Empfindungen in unterschiedlicher Intensität ab. Das Rad kann helfen, Emotionen in der Praxis einzuordnen und zu benennen, auch wenn sich diese oft gleichzeitig aus mehreren unterschiedlichen Empfindungen zu einer komplexen Gefühlslage zusammensetzen:

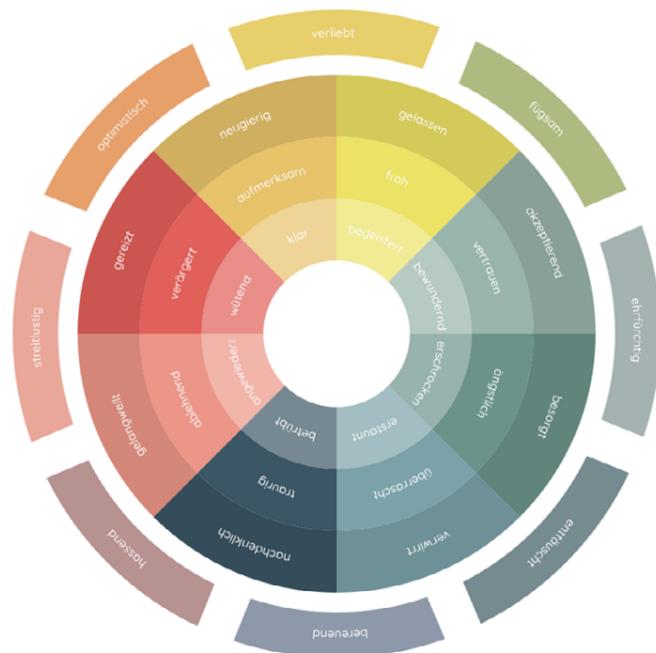


Abbildung 3: Rad der Emotionen (eigene Darstellung nach Robert Plutchik)

Als alternativer Ansatz zum Emotionsrad nach Plutchik haben wir auch das Junto Emotion Wheel¹⁵ – 2016 im Junto Institute in Chicago, USA, entwickelt – in Betracht gezogen. Das Institut wurde 2012 ins Leben gerufen und widmet sich der Mission, «Führungskräfte besser, smarter und gesünder werden zu lassen».¹⁶ Das in diesem Kontext entwickelte Emotionsrad ist eine Weiterentwicklung und Verfeinerung des Rades von Plutchik. Während diese Verfeinerung als Emotions-Übersicht von Vorteil sein mag, erscheint sie für unsere vergleichende Analyse und Auswertung von Interviews zu feinteilig und ungeeignet.

Auch der «Atlas of Emotions»¹⁷ von Paul Ekman wurde evaluiert, um als Basis für unser Projekt zu dienen, insbesondere auch aufgrund seiner attraktiven grafischen Aufbereitung. Dieser Emotions-Atlas war durch den Dalai Lama mit dem Ziel in Auftrag gegeben worden, «uns beim Bewusstwerden unserer Emotionen zu unterstützen.»¹⁸ Bei genauerer Betrachtung des Atlas zeigt sich jedoch, dass dieser auf fünf Basisemotionen aufbaut, wovon vier klar negativ geprägt sind. Dieser Ansatz erscheint daher ungeeignet für unser Vorhaben, einen konstruktiven Umgang mit Emotionen zu ermöglichen. Das Rad der Emotionen nach Plutchik bietet diesbezüglich eine weit ausgeglichene Struktur.

3 Erlebnisberichte

Die Schwierigkeit, eigene Emotionen zu benennen und bewusst damit zu «arbeiten», wurde in den Interviews mit Betroffenen, die wir im Rahmen dieser Arbeit führen durften, deutlich.

3.1 Interviews

Das Ziel der Interview-Phase bestand darin, «echtes Rohmaterial» an Emotionen zu sammeln. Wir wählten dazu die Form des qualitativen Interviews. Die Beschränkung auf digitale Kommunikationskanäle machte das Schaffen eines angenehmen Rahmens für einen offenen Dialog zum herausfordernden Unterfangen: Würden sich die Befragten via digitale Kanäle auf eine intime Gesprächsebene mit Fremden einlassen?

Die Auswahl der zu Interviewenden erfolgte im beruflichen Umfeld der Autor:innen und zielte auf Personen, welche sich aktuell in einer Transformationsphase befinden oder diese erst gerade durchlebt haben. Die Erfahrung einzelner Teammitglieder in diesem Feld erlaubte uns, mit Hilfe eines unterstützenden Gesprächsleitfadens ([Anhang B](#)) sechs aufschlussreiche Gespräche ([Anhang C](#)) mit Personen unterschiedlichen Geschlechts und Alters und mit verschiedenen beruflichen Feldern und Rollen zu führen. Die Telefon- und Videomeetings fanden im Mai 2021 statt und dauerten zwischen 45 und 60 Minuten.

Wir liessen den Interviewten den Gesprächsleitfaden im Vorfeld bewusst nicht zukommen. Stattdessen baten wir sie, vor dem Interview einen kurzen Persönlichkeitstest¹⁹ zu absolvieren, um sich etwas auf die Thematik einzustimmen, aber auch, um die Interviewten und deren Aussagen und Haltungen allenfalls etwas besser einzuordnen.

Spannend zu erleben war, wie unterschiedlich die Gesprächspartner:innen mit den Testresultaten umgingen: Während die einen den ermittelten Persönlichkeitstyp als Einstieg für die persönlichen Schilderungen wählten, gingen andere nicht von sich aus darauf ein. Bei allen Interviews konnten wir jedoch eine persönliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Persönlichkeitstyp gemäss Testresultat feststellen.

Der Gesprächsverlauf wurde so gestaltet, dass nach einer gegenseitigen Vorstellung und behutsamer Einführung in die Thematik die Befragten aus ihrer Sicht die Erlebnisse und Empfindungen zu verschiedenen Phasen des Wandels in ihrer Arbeitswelt schilderten. Abschliessend baten wir sie, uns Inputs zu geben, welche Art von Hilfestellung sie sich in schwierigen Phasen gewünscht hätten. Mit dieser Frage wollten wir an konkrete Ideen für mögliche Lösungsansätze zu unserer Fragestellung gelangen.

3.2 Auswertung

Wir waren erstaunt, wie offen alle sechs Befragten über ihre persönlichen Erlebnisse berichteten. Ein grosses Bedürfnis, über das Erlebte zu sprechen, war deutlich spürbar. Um die zentralen Aussagen vergleichen zu können und daraus Schwerpunkte abzuleiten, wurde die Auswertung der Gespräche in fünf Schritten vorgenommen:

1. Extraktion (explizite/implizite) Aussagen zu Emotionen pro Interview

2. Einordnung Emotionen auf dem Rad der Emotionen²⁰

3. Einordnung Emotionen im 7-Phasen-Modell der Veränderung²¹

4. Erfassen Emotionsmuster nach Art, Ausprägung und zeitlicher Relevanz

5. Auswertung/Interpretation der Erkenntnisse

Die aufbereiteten Ergebnisse dieser Auswertung sind im [Anhang D](#) zu finden. Um die Anonymität unserer Interviewten zu gewährleisten, haben wir ihnen die Namen von bekannten Persönlichkeiten mit jeweils demselben Profil gemäss Persönlichkeitstest²² gegeben: Aretha, Barack, Bill, Madonna, Oprah, Sally ([Anhang C](#))



Abbildung 4: Unsere sechs Interviewpartner:innen (Darstellung gemäss «16 Personalities» von Neris Analytics Limited)

3.3 Kernaussagen

Durch die Auswertung der Gespräche kristallisierten sich folgende Kernaussagen strukturiert entlang der sieben Phasen der Veränderung.²³

Phase 1 – der Schock

Die Bekanntmachung von wesentlichen Änderungen in einer Organisation ist für alle Beteiligten ein einschneidendes Moment und muss kommunikativ behutsam angegangen werden, um Intransparenz und Unverständnis zu minimieren. Wichtige Elemente hierfür sind:

- **Problemstellung: der Grund für den Change?**
- **Lösungsansatz: Ablauf, Ziele und Mehrwert des Changes**
- **Zukunftsperspektive: Bedeutung für jede und jeden**
- **Einbezug/Zulassen von Reaktionen: Fragen, Austausch, Diskussion**

Auch wenn unsere Interviewten die Kommunikation zum Start der Transformation in deren Organisation teilweise als gelungen empfanden, vermissten alle insbesondere eine klare Perspektive. Auch der Mehrwert des Changes war nicht für alle nachvollziehbar. Führungspersonen tendieren dazu, früh in Veränderungen involviert sein zu wollen. Barack, Oprah und Aretha wurden jedoch alle nicht aktiv in deren Change miteinbezogen. Sie wurden quasi mit ihren Teams «ins kalte Wasser der Veränderung geworfen» und konnten die Transformation so nicht aktiv planen und überzeugend einleiten.

Phase 2 – die Verneinung

Gerade in Momenten der Verneinung müssen Emotionen zugelassen werden. Dazu braucht es Freiraum für das Erkennen, Benennen und die Verarbeitung der eigenen Gefühle. Mitarbeitende sollten daher Möglichkeiten zur Reflexion erhalten, sei es auf individueller Basis oder im Gespräch mit Leader:innen – oder unterstützt durch andere Hilfsmittel. Bei allen sechs Interviewten wurde dieser Punkt vernachlässigt: Die Verantwortlichen für den Wandel gingen davon aus, der Change sei genügend begründet worden und würde daher von allen Mitarbeitenden mitgetragen. Nur in einer Organisation wurden Workshops sowie eine Fragerunde mit dem Management geführt – allerdings mit rein sachlichem Fokus. Mit ihren Empfindungen mussten die Mitarbeitenden selbstständig zurechtkommen.

Phase 3 – die Einsicht

Mit der Selbstreflexion beginnt die Einsicht: Wenn die Emotionen benannt und geordnet sind, kann der Austausch im Team die Einsicht einleiten. Die Erkenntnis reift, dass man nicht alleine ist mit seiner Gefühlslage, man lernt andere Ansichten und Einsichten kennen. Bis auf Bill – der den Austausch nicht vermisst hat – war es für alle Interviewten wertvoll, sich im Team austauschen zu können: Gespräche über den Wandel machten diesen fassbar. Dieser Austausch führte die Interviewten dazu, die neue Lage rational zu akzeptieren, diese Herausforderung anzunehmen und sich so individuell auf die nächste Phase einzulassen. Auch Aretha hätte sich gewünscht, sich als Leaderin mit Personen auf gleicher Stufe austauschen zu können. Ihr gelang es dennoch, diese Phase konstruktiv anzugehen: Durch das Aufschreiben ihrer Lage konnte sie Überblick über die Veränderung gewinnen. Nebst zwischenmenschlichem Austausch stellt also auch die Dokumentation der eigenen Situation einen möglichen Ansatz dar, um Emotionen zu verarbeiten.

Phase 4 – die Akzeptanz

Wer akzeptiert, löst sich emotional von Altem und macht sich bereit für die Zukunft. Dabei hilft es, konkrete Zukunftspläne im Team oder individuell zu entwickeln. So entstehen neue Perspektiven, die Motivation kehrt zurück – individuell oder als Team. Diese Phase erweist sich jedoch als kritisch; sie wurde von den meisten Interviewten nicht erfolgreich gemeistert. Denn emotionale Akzeptanz kann positiv wie auch negativ erfolgen: In negativen Fällen wird die Situation ohne innere Überzeugung akzeptiert. Es folgen Resignation, emotionale Entkopplung, Verlust der Identifikation mit dem Unternehmen oder gar die Verweigerung einer aktiven Mitgestaltung der Transformation. Für die weiteren Phasen und den Erfolg einer Transformation hat dies einen wesentlichen Einfluss.

Phase 5 – das Ausprobieren

In die Phase des Ausprobierens gelangt nur, wer einen Zukunftsplan hat. Andernfalls bleibt das Ausprobieren beim Versuch, den Change passiv hinzunehmen. Diese Phase haben unsere Interviewten sehr heterogen durchlebt – ein Hinweis darauf, wie wichtig das vorgängige Akzeptieren der Veränderung

ist. Tendenziell versuchten eher die Leader, neue Wege zu beschreiten. Den Mitarbeitenden half es, wenn die Vorgesetzten versuchten, gemeinsam mit ihrem Team Neues anzugehen.

Phase 6 – die Erkenntnis

Die Erkenntnis aus den letzten Phasen wird nun nach und nach gefestigt. Es entsteht eine neue Normalität, der Abschluss der Transformation naht. Auch jetzt ist der Austausch im Team oder in der Organisation eminent: So können sich alle Involvierten gegenseitig unterstützen, damit alle ihren Platz in der neuen Arbeitswelt finden. Bill konnte so eine neue Rolle in der Organisation einnehmen, in der er sich heute wohl fühlt. Aretha konnte im Austausch mit dem Team die Emotionen ihrer Mitarbeitenden aufnehmen und thematisieren. So konnte sie ihr Team gut im Change mitnehmen. Die Wirkung von Empathie und Geduld war ihre grosse Erkenntnis. Die Phase der Erkenntnis kann aber auch neue Wendungen mit sich bringen – ein Ausstieg aus dem Change ist auch jetzt noch möglich: Barack gelangte durch den Austausch im Team zu diesem Entschluss. Das ihm entgegengebrachte Verständnis hat ihm aufgezeigt, dass es okay ist, seinen eigenen Weg einzuschlagen, ohne damit sein Team im Stich zu lassen.

Phase 7 – die Integration

Ist die Transformation bis hier erfolgreich verlaufen, kann sich das Team nun wieder neu einspielen und zu neuer Performance finden. Wichtig bleibt es, den zurückgelegten Weg zu reflektieren, die geleistete Arbeit zu wertschätzen und zu feiern. An diesem Punkt sind bisher nur Aretha und Bill angelangt. Aretha konnte sich durch wirkungsvolles *Self Leadership* und positive Emotionen stärken. Bill konnte auch dank seines Umfelds einen neuen Platz in der Organisation finden. Oprah zeigt heute Reue, nicht bestimmter gewesen zu sein und lässt privat Dampf ab, um mit ihrer Unzufriedenheit umzugehen. Sally hat sich emotional vom Arbeitgeber entkoppelt und bereut, zu diplomatisch gewesen zu sein. Madonna wiederum konnte nicht alle Phasen der Veränderung positiv durchlaufen und distanziert sich mehr und mehr von ihrem Team.

3.4 Erkenntnis

So individuell wie Menschen sind, so unterschiedlich ist auch ihr Umgang mit Veränderung. Es erscheint unmöglich, eine organisationale Transformation nüchtern-sachlich und ganz ohne emotionale Störungen zu realisieren. **Daher gilt es, Gefühle im Change sichtbar zu machen, zu «normalisieren» und so einen bewussten, konstruktiven Umgang damit zu etablieren.** Dies hilft einerseits jeder in den Change involvierten Person, andererseits können Leader:innen dadurch besser erkennen, wie, wann und womit Mitarbeitende begleitet und unterstützt werden können. So können die richtigen Massnahmen gefunden und angeboten werden – zur erfolgreichen Integration des angestrebten Wandels, vor allem aber, um die involvierten Personen bestmöglich zu unterstützen.

Als Gradmesser für das Erfolgspotenzial eines Veränderungsprozesses lässt sich sagen: Wer ab Phase 3 – der Phase der Einsicht – positive Emotionen der Transformation gegenüber entwickelt, kommt wesentlich leichter durch den Prozess des Wandels. Sobald jedoch eine oder mehrere Phasen mit stark negativen Emotionen abgeschlossen werden, besteht Gefahr, in der Transformation steckenzubleiben, zumindest negativ belastet zu bleiben oder gar abzuspringen.

4 Vom Problem zur Lösung

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit den Erlebnissen der sechs Interviewten in unterschiedlichen Transformationsprozessen, den dadurch

erlangten Erkenntnissen und Aha-Erlebnissen kehren wir zu unserer Fragestellung zurück: **Wie können wir die Emotionen der in einem Transformationsprozess von Old Work zu New Work/New World involvierten Stakeholders erkennen, visualisieren und den Betroffenen zugänglich machen?**

4.1 Problem

Idealerweise finden die in Transformationsprozesse involvierte Personen intuitiv den richtigen Ansatz, ihre Gefühle zu erkennen, einzuordnen und in konstruktiver Weise damit umzugehen. Aber wie verlässlich ist unsere Intuition schon? Über diese sagte deutsche Psychologin Peter Kruse: «Menschen sind in ihrem Gehirn auf faszinierende Art in der Lage, Komplexität durch Musterbildung zu reduzieren» und durch intensive Erfahrungen in einem konkreten Gebiet eine valide Basis für Intuition in diesem Feld zu entwickeln.²⁴ Kruse ergänzt, dass so entwickelte Intuition jedoch nur solange verlässlich sein könne, wie die entsprechenden Muster im jeweiligen Kontext Gültigkeit hätten bzw. wie die Rahmenbedingungen sich nicht grundlegend geändert hätten.²⁵ Es ist davon auszugehen, dass die wenigsten Beteiligten einer Transformation umfassende Erfahrung und somit eine verlässliche Intuitionen für solche Prozesse mitbringen.

4.2 Lösung?

Wenn das Problem gemäss unserer Fragestellung im Umgang mit Emotionen liegt, kann die Lösung dafür bestimmt nicht in einem einzigen Instrument liegen. **Das Ziel muss sein, ein Tool zu entwickeln, das die eigentliche Lösung – Emotionen in Change-Prozessen von Old Work zu New Work für Einzelpersonen und Teams sichtbar, erlebbar und dadurch bewusst und nützlich zu machen – wesentlich unterstützt.**

Unserem Weg vom Problem hin zu einem unterstützenden Tool liegen die drei Grundprinzipien des Designs zugrunde: die Verschränkung von Problemstellung und Lösungsfindung, das abwechslungsweise Machen und Reflektieren sowie der bewusste Perspektivenwechsel durch den Einbezug Externer in den Designprozess.²⁶ Diesen Prozess haben wir gemäss dem Double Diamond-Prinzip²⁷ strukturiert: Ausgehend von unserer Fragestellung starteten wir die Phasen *Discover* und *Define* mit den bereits vorgestellten Literaturrecherchen und Interviews. Die darauffolgende Phase *Develop* gingen wir ungleich kreativer an, entwickelten in mehreren Online-Workshop-Sessions unmögliche und plausiblere Lösungsansätze zur Erfassung von Emotionen in der Transformation, bis sich nach und nach ein favorisiertes Tool aus dem Designprozess (Anhang A) herauszukristallisieren begann.

Als Prototyp wurde dieses Tool schliesslich durch drei unserer Interviewten getestet. Die positiven Rückmeldungen, aber auch wertvolle Inputs zur Optimierung von Inhalten, Navigation und Wording halfen, den Prototypen hinsichtlich Usability und User Experience weiterzuentwickeln und im Sinne der vierten Phase des Double Diamond-Prozesses, *Deliver*, mehr und mehr zur nutzergerechten App moodmate werden zu lassen.

4.3 moodmate

Wir wollen gar nicht erst versuchen, den Output unseres Designprozesses mit all seinen Funktionen, inhaltlichen und grafischen Features in Prosa zu beschreiben. Viel wirkungsvoller lässt sich der Prototyp in der direkten Anwendung sowie mittels Erklärvideo erleben:

→ [App moodmate](#)

→ [Erklärvideo moodmate](#)

Der Mehrwert, den die App in Transformationsprozessen, insbesondere in herausfordernden Übergangsphasen von klassischen Arbeitswelten hin zu Organisationsformen im Sinne des New Works bieten kann, umfasst drei Dimensionen: Individuum, Team, Organisation.

Die App wird – ihr Name weist darauf hin – für Personen zum Begleiter, mit dem diese periodisch ihr eigenes Befinden bewusst erfassen und einordnen können. Nebst dieser einfachen Form der Bewusstseinsbildung bietet die App auf die aktuelle Stimmung abgestimmte Inputs: von Tipps zur Entspannung über Ideen für ausgleichende Aktivitäten bis hin zu Empfehlungen für den Austausch mit anderen Personen. Dazu beinhaltet die App eine Chat-Funktion, über die (anonym) Kontakt mit anderen Personen aufgenommen werden kann – zum Erfahrungsaustausch oder für gegenseitige Hilfe.

Und schliesslich bietet die App die Möglichkeit, dass Organisationen – wiederum anonymisiert – die Stimmungslage ihrer Belegschaft als Ganzes erfassen können: farblich dargestellt gemäss der Farbskala aus dem Rad der Emotionen nach Plutchik und positioniert auf dem 7-Phasen-Modell der Veränderung nach Richard K. Streich. So spannend dieses Mapping-Feature für Leitende von Transformationsprozessen sein kann, so herausfordernd dürfte es sein, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass sie durch die App nicht überwacht werden. Vielmehr erlaubt es Leitungspersonen, besser auf die vorherrschenden Stimmungen im Change eingehen können.

5 Fazit

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit Emotionen in Veränderungsprozessen, aber insbesondere auch durch die Begegnung mit Betroffenen gelangten wir zu demselben Fazit, welches Adam Grant in einem Ted-Talk vom Mai 2021 treffend formuliert hat: **«One of the best strategies for managing emotions is to name them.»**²⁸ Fünf der sechs Betroffenen hätten sich denn auch eine Begleitung mit Fokus auf ihre Empfindungen gewünscht und messen einem frühen Austausch mit anderen Personen in gleicher Situation einen grossen Mehrwert bei. Die Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett formuliert diesen Mehrwert konkret: **«By more clearly identifying our feelings or by recategorizing them, we can reduce suffering (yes!) and increase well-being.»**²⁹

5.1 Beantwortung der Fragestellung

Den entwickelten moodmate-Prototyp ordnen wir als Mittel zur Erreichung des oben genannten Mehrwerts ein, gleichzeitig aber auch als mögliche Antwort auf die Fragestellung, mit welcher wir in diese Arbeit gestartet sind. Natürlich muss moodmate inhaltlich wie technisch noch weiterentwickelt werden, bis die App als unterstützendes Tool für Menschen in herausfordernden Change-Prozessen zum Einsatz gelangen könnte.

5.2 Mehrwert und Grenzen

Selbst wenn moodmate eines Tages als Begleit-Werkzeug für das Artikulieren der eigenen Emotionen und den Austausch mit Gleichgesinnten zum Einsatz gelangt, verkörpert die App nur einen von vielen relevanten Aspekten innerhalb eines erfolgreichen Change von Old Work zu New Work.

moodmate kann einem Unternehmen nur dann Mehrwert in einer Transformation liefern, wenn diese sorgfältig geplant und von der Geschäftsleitung getragen und kommunikativ smart geleitet wird, auf einer Kultur von Offenheit, Fehlertoleranz und Gemeinsinn basiert und auf eine klare, zukunfts-gerechte Vision ausgerichtet ist. Oder anders formuliert: moodmate **ist nur so gut, wie der Change-Prozess, in welchem sie zum Einsatz kommt, geplant und**

umgesetzt wird. Die App ist in zweierlei Hinsicht ein New-Work- bzw. New-World-Tool: Als digitales Instrument ermöglicht sie zeit- und ortsunabhängige Nutzung und bietet gleichzeitig wertvolle Möglichkeiten für Vernetzung und Austausch. Zudem stellt moodmate die Gefühle ins Zentrum und bringt somit auch Themen wie Wohlbefinden, Verletzlichkeit sowie die Sinnfrage für Personen und Organisationen in den Fokus. In aufwühlenden Momenten innezuhalten und seine Emotionen zu verstehen ist ein Bedürfnis, das über den Arbeitskontext hinausgeht. Die App hat indes Potenzial, zum langfristigen Begleiter im wandelhaften New-World-Alltag zu werden.

5.3 Learnings als Team

Kurz vor Ende unserer Arbeit wollen wir unsere Zusammenarbeit im Team reflektieren: Erfolgreiche Projektarbeit basiert auf der inhaltlich wie zeitlich ideal abgestimmten Zusammenarbeit von verschiedenen Personen mit unterschiedlichen Aufgaben, aber auch verschiedenen Talenten und Vorlieben. Es ist uns gleich zu Projektbeginn gelungen, als Gruppe einen offenen, unkomplizierten, humorvollen und dennoch respektvollen Umgang zu etablieren. Diese positive Grundhaltung, gepaart mit einem gemeinsamen Verständnis vom Ziel unseres Projekts, liess aus der Gruppe rasch ein funktionierendes, leistungsfähiges Team entstehen. Die Erarbeitung des vorliegenden Essays hat viel Spass bereitet und ermöglichte beim Zusammentragen von Theorie und den Erkenntnissen aus den Interviews, bei der Entwicklung des App-Prototypen sowie bei der Produktion des Erklärvideos einen wertvollen Wissensaufbau und -transfer innerhalb des Teams.

5.4 Dank

Abschliessend bleibt uns der Dank an die – aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonym bleibenden – Interviewpartner:innen, welche sich die Zeit genommen haben, mit uns offen über ihre Gefühle während erlebten Transformationsprozessen zu sprechen. Diese Dialoge haben uns nicht bloss wichtige Inhalte für unser Projekt geliefert, sondern waren auch persönlich bereichernd. Daneben möchten wir uns bei Danica Zeier, Programmverantwortliche CAS Design Leadership ZHdK, sowie bei Oliver Aeschlimann und Markus Ort, unseren Projekt-Coaches, für deren Unterstützung während der Erarbeitung des Projekts bedanken.

Quellen

- ¹ Die für Vanessa unbekanntenen Begriffe VUCA oder New Work werden in Kapitel 2 näher erläutert.
- ² Dietschi, Irène (25.10.2018): Work-Life-Blending – Wenn Arbeit und Leben verschmelzen. Beobachter. URL: beobachter.ch/digital/work-life-blending-wenn-arbeit-und-leben-verschmelzen [25.05.2021].
- ³ Dem Designprozess ist insbesondere das Kapitel 4 gewidmet.
- ⁴ Zukunftsinstitut GmbH (2021): Das Zukunftsinstitut. URL: zukunftsinstitut.de/ueber-uns [16.05.2021].
- ⁵ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021): Die Megatrends. URL: zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends [16.05.2021].
- ⁶ Vgl. New Work, New Culture (2021): Frithjof Bergmann. URL: newwork-newculture.dev/frithjofbergmann [16.05.2021].
- ⁷ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021): Megatrend New Work, 4 Zukunftsthesen zum Megatrend New Work. URL: zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work [16.05.2021].
- ⁸ Das Akronym VUCA steht für die vier Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.
- ⁹ Gabler Wirtschaftslexikon (2021): Change Management. URL: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354 [16.05.2021].
- ¹⁰ Vgl. Kotter, John (2021): The 8-Steps Process for Leading Change. URL: kottterinc.com/8-steps-process-for-leading-change [16.05.2021].
- ¹¹ Vgl. Streich, Richard K. (2016, 2. Auflage): Fit for Leadership. Springer/Gabler, Wiesbaden.
- ¹² Ebd.
- ¹³ Vgl. Dorsch Lexikon der Psychologie (2019): Emotionen. URL: dorsch.hogrefe.com/stichwort/emotionen [16.05.2021].
- ¹⁴ Plutchik, Robert (1980): Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis. Harper & Row, Michigan, USA.
- ¹⁵ Vgl. The Junto Institute (2016): Emotion Wheel. URL: thejuntoinstitute.com/emotion-wheels [16.05.2021].
- ¹⁶ Vgl. The Junto Institute (2016): Our Story. URL: thejuntoinstitute.com/our-story [24.05.2021].
- ¹⁷ Vgl. Ekman, Paul (2000): Atlas of Emotions. URL: atlasofemotions.org [24.05.2021].
- ¹⁸ Ebd.
- ¹⁹ Vgl. Neris Analytics Limited (2021): 16 Personalities. URL: 16personalities.com [16.05.2021].
- ²⁰ Siehe auch Kapitel 2.3 Emotionen
- ²¹ Siehe auch Kapitel 2.2 Change
- ²² Vgl. Neris Analytics Limited (2021): 16 Personalities. URL: 16personalities.com [16.05.2021].
- ²³ Alle Inhalte in Abschnitt 3.3 haben sich durch die Auswertung der Interviews ergeben und basieren auf den Aussagen der Interviewten sowie der Interpretation daraus.
- ²⁴ Kruse, Peter (2008): Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität? YouTube. URL: youtu.be/m3QqDOeSahU [24.05.2021].
- ²⁵ Ebd.
- ²⁶ Vgl. Vannotti, Stefano (2021): CAS Design Leadership, Modul 1 – Set the Scene, Leadership & Strategic Design. Zürcher Hochschule der Künste, Zürich.
- ²⁷ Vgl. Design Council (2021): What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. URL: designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond [24.05.2021].
- ²⁸ Grant, Adam (3.5.2021): WorkLife. TED Podcast. URL: podcasts.apple.com/ch/podcast/bonus-that-blah-youre-feeling-is-called-languishing/id1346314086?i=1000519819036 [16.05.2021].
- ²⁹ Feldman Barrett, Lisa (21.06.2019): Try these two smart techniques to help you master your emotions. Ted Conferences. URL: ideas.ted.com/try-these-two-smart-techniques-to-help-you-master-your-emotions [24.05.2021].

Emotional Leading

Die psychologischen Grundbedürfnisse als Treiber der Transformation

Zoé Blanchard, Alan Ganguillet, Ulrich Gröber, Monika Gut, Mario Meile, Taylla Scapim

Eine Transition ist ein Prozess. Ist eine ausgereifte Projektplanung mit einem Schuss Kommunikation dabei entscheidend? Nein. Nach Auswertung von rund 24 Interviews mit Change-Involvierten kommen wir zu dem Schluss, dass die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse der Schlüssel zum Erfolg ist. *Emotional Leadership is king!* Aus dieser Erkenntnis und weiteren Findings aus Interviews und Literatur haben wir, inspiriert von agilen Methoden, zudem einen *Guiding Compass for Change Leaders* entwickelt.

Scheitern Transitionen, weil wir die Menschen vergessen?

Mehr denn je durchlaufen unsere Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt schnellen und tiefgreifenden Wandel. Unterschiedliche Aspekte wirken dabei beschleunigend: fortschreitende Digitalisierung, allgemeine Optimierungsansprüche, Sinnsuche und zuletzt auch die Pandemie. Wir erkennen: Veränderung ist die einzige Konstante. Gleichzeitig stellen wir fest, dass die Herausforderung, Transitionsprozesse erfolgreich zu gestalten, mit zunehmender Häufigkeit und Dynamik nicht kleiner geworden ist. Klar ist: Menschen sind hierbei zentral. Gelingt es nicht, sie für einen Transitionsprozess zu gewinnen, kann er nicht erfolgreich sein. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen, kommen wir zu dem Schluss, dass Transitionen häufig scheitern, weil dem Menschen in einem solchen Prozess zu wenig Aufmerksamkeit zukommt.

Das bietet Grund genug, in diesem Essay jene Aspekte zu beleuchten, die den in einen Transitionsprozess involvierten Menschen in den Vordergrund stellen. Zumal wir feststellen, dass die Art der Transition, organisatorischen Rahmenbedingungen, verschiedene Rollen sowie die Branche wenig bis keinen Einfluss haben auf die Gefühle und Bedürfnisse der Beteiligten und Betroffenen. Sie spielen hier deshalb nur eine Nebenrolle. Uns interessiert, wie Menschen die Transitionsprozesse erleben. Was motiviert sie? Wann kommen negative Gefühle auf? Welche Schritte sind entscheidend? Wer oder was wirkt in entscheidenden Momenten unterstützend?

Herausforderung Mensch

Eine erfolgreiche Transition gelingt nur, wenn die daran beteiligten und davon betroffenen Personen den Weg mitgehen. Und genau darin liegt die Schwierigkeit: In einem Transitionsprozess, als Folge eines Changes, stellen wir häufig fest, dass eine der grössten Herausforderungen darin besteht, die betroffenen Mitarbeitenden zu aktiven Unterstützer:innen des anvisierten Zieles zu gewinnen. Der Transitionsprozess, betrachtet als eine oftmals länger andauernde Phase zwischen einem stabilen (Organisations-)Zustand und einem neuen stabilen Zustand, ist für alle Beteiligten in vielerlei Hinsicht anspruchsvoll. Umstände, Haltungen, Strukturen und Prozesse sind entscheidend für einen aktiv und ganzheitlich gelebten Transformationsprozess. Die vorliegende Arbeit fokussiert somit auf die Frage: Wie können wir Menschen in Organisationen unterstützen, den hinderlichen Faktoren in Transformationen zu begegnen, und wie können wir sie befähigen, Lösungen zu finden, die den Prozess positiv beeinflussen?

Erfolgsfaktor: Psychologische Grundbedürfnisse

Unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren von Organisation zu Organisation? Gibt es Gemeinsamkeiten? In welcher Phase kann wie unterstützt werden? Um diesen Fragen nachzugehen, haben wir in unserem jeweiligen Arbeitsumfeld halbstrukturierte Interviews geführt; in einer Kreativagentur mit rund 60 Mitarbeitenden, in zwei öffentlichen Verwaltungen mit 1000 resp. rund 2000 Mitarbeitenden, in einem Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche mit 2000 Mitarbeitenden, bei einem Finanzdienstleister mit 240 Mitarbeitenden sowie in einem Familienunternehmen aus dem Retailbereich mit 180 Mitarbeitenden. Ebenso vielseitig wie die Organisationen selbst sind deren Change-Vorhaben: Eine Organisation versucht der Digitalisierung durch Agilisierung Schub zu verleihen, eine andere Organisation strebt einen Kulturwandel und dabei insbesondere die Etablierung einer Innovationskultur an. Ein Unternehmen versucht, quasi gegen den Trend, den bestehenden Shared-Leadership-Ansatz in Richtung einer sinnvollen Hierarchie fortzuentwickeln, während ein anderes Unternehmen neben organisatorischen Veränderungen insbesondere eine Effizienz- und Produktivitätssteigerung anstrebt. Eine Organisation versucht, die Rahmenbedingungen für die digitale Transformation durch den Aufbau einer neuen Zusammenarbeits- und Kooperationskultur zu gestalten, während in einer anderen Organisation eine Transformation Bottom-up versucht wird. Befragt haben wir dabei verschiedene Personen, die unterschiedlich betroffen und involviert im und vom jeweiligen Transitionsprozess sind. Wir haben uns mit *Change Leaders* (oder Initiator:innen), mit positiv und negativ vom Change betroffenen Mitarbeitenden und mit Change-Begleiter:innen (Coaches) unterhalten. Die Ergebnisse der Interviews haben wir auf (Change-)Customer Journeys übertragen, um anschliessend unterschiedliche Bündelungen der wesentlichen Erkenntnisse vornehmen zu können.

Schnell haben wir dabei gemerkt: Ein wesentlicher Treiber für den Erfolg von Transitionsprozessen sind die positiven Emotionen der im Change Involvierten, also Freude und Stolz als Faktoren für ein Gelingen der Transition. Dem gegenüber behindern negative Emotionen wie Trauer oder Angst Transformationsprozesse.

Was aber brauchen Mitarbeitende, damit sie einer Transformation möglichst positiv gegenüberstehen können? Auf Antworten stiessen wir in den Theorien zu psychologischer Sicherheit und psychologischen Grundbedürfnissen. Der Psychologe Klaus Grawe spricht in seinem Standardwerk «Neuropsychotherapie» von den vier psychologischen Grundbedürfnissen. Andere Theorien, beispielsweise von Sozialwissenschaftler Denis Murlane oder von den Psychologen Richard Ryan und Edward Deci unterscheiden sich in Anzahl, Benennung

und Gewichtung, im Grundsatz jedoch gehen alle von den gleichen Bedürfnissen aus. Diese hängen voneinander ab und sind zentral für das Verständnis von emotionaler Führung, auf deren Grundsätze sich die Autor:innen stützen.

Das vorliegende Essay beleuchtet die folgenden vier psychologischen Grundbedürfnisse:

1. **Das Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit**
2. **Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz**
3. **Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle**
4. **Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Sinnhaftigkeit**

Sind diese vier psychologischen Grundbedürfnisse befriedigt, geht es dem Menschen gut und er erlebt positive Gefühle. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Arbeit aus, indem Produktivität wie auch Kreativität angeregt werden. Die Befriedigung dieser psychologischen Grundbedürfnisse kann gerade in einer Transformation, die Veränderung bedeutet, erschwert werden. Deshalb ist es in Transformationsprozessen zentral, dass Mitarbeitende die Möglichkeit bekommen, möglichst viele ihrer psychologischen Bedürfnisse befriedigen zu können.

**«EINE FÜHRUNGSKRAFT STEHT FÜR DIE
TEAMMITGLIEDER EIN, ÜBERNIMMT VERANTWORTUNG UND
KANN EIN GEFÜHL DER SICHERHEIT VERMITTELN.»**



Aus den in der Arbeit gewonnenen Einsichten, insbesondere jene Auswertungen anhand der Journeys, haben wir einen kompakten *Guiding Compass* entwickelt, der über einfache Handlungsanweisungen hinausgeht. Der praxisorientierte *Guiding Compass* verbindet unsere grundlegenden Erkenntnisse in Transitionen mit den unterschiedlichen Phasen – und schafft so eine hilfreiche Orientierung für *Change Leaders*.

Bindung und Zugehörigkeit

Menschen sind soziale Wesen. Das Bedürfnis nach Bindung liegt in unserer Natur und wird von Grawe als ein zentrales psychologisches Grundbedürfnis genannt. Kontakte mit Bezugspersonen ermöglichen es uns, schöne und schwere Momente zu teilen, Schutz und Trost zu finden wie auch zu spenden. Sichere Bindung schafft Nähe und Zugehörigkeit, man fühlt sich angenommen und sicher. Das Bedürfnis nach sicherer Bindung als zentraler Aspekt in einer Phase der Transition bestätigte sich in zahlreiche Aussagen im Rahmen unserer Interviews. Gemeinsam sind allen hier betrachteten Transitionsprozessen die Momente der Unsicherheit – seitens der betroffenen Personen ebenso wie seitens der Initiator:innen. Die Ungewissheit darüber, was die Transitionsphase für die eigene Rolle und Arbeit bedeutet und wie die Erwartungen aussehen, wird auffallend häufig in den Interviews benannt. In den Gesprächen zeigte sich auch, wie unterschiedlich die Reaktionen auf diese Unsicherheit ausfallen können: «Ungeduld», «Frustration», «passives Abwarten» oder auch ein «Gefühl der Ausgrenzung» erwähnen die Interviewten dazu. «Die beteiligten Personen haben das Bedürfnis, einen konkreten Ansprechpartner zu haben», nennt ein einen Transitionsprozess begleitender Coach als Schlüsselement. Oder wie es der Initiator einer Transition ausdrückt: «Eine Führungskraft steht für die Teammitglieder ein, übernimmt Verantwortung und kann in Momenten der Unsicherheit ein Gefühl der Sicherheit vermitteln.» «Betroffene zu Beteiligten machen», «Teamarbeit zur Klärung zukünftiger Arbeiten und Prozesse» oder auch «Definieren der künftigen Zusammenarbeit» hören wir von den Befragten als unterstützende Möglichkeiten, um eine Bindung zu stärken. Auch das Management-Beraterduo Bridges/Bridges bestätigt, dass Menschen sich in einer Transitionsphase verloren fühlen können, und betont die Wichtigkeit, «ein Gefühl der Identifikation innerhalb der Gruppe und ein Gefühl der Verbundenheit» zu erneuern. Murlane nennt weitere konkrete Verhaltensempfehlungen, die dem Bedürfnis nach sicherer Bindung Rechnung tragen: Regelmässige Einzelgespräche führen und dabei auf Lösungen fokussieren, die zu den Stärken des Gegenübers passen; zu einem offenen Dialog ermutigen und sich Sorgen und Bedenken anhören; Mitarbeitende als Menschen kennenlernen und sie willkommen heissen.

**«DER MENSCH IST NICHT GRUNDSÄTZLICH
GEGEN VERÄNDERUNGEN, ABER DAGEGEN VON
AUSSEN VERÄNDERT ZU WERDEN.»**

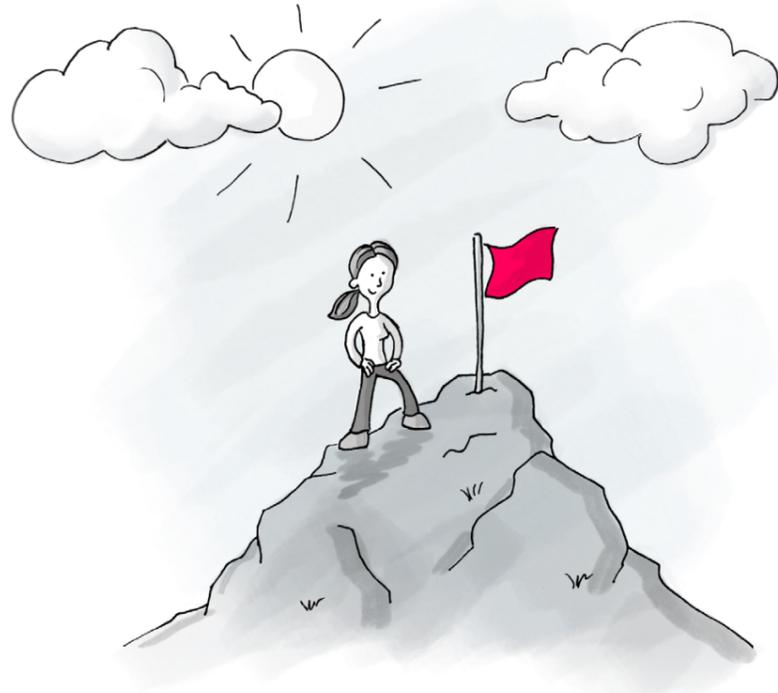


Orientierung und Kontrolle

Grawe beschreibt Kontrolle als einen allgegenwärtigen, essentiellen Aspekt des mentalen Funktionierens. Es ist das Bedürfnis, eine Handlung ausführen zu können, die für das Erreichen persönlicher Ziele wichtig ist. Individuen bemühen sich dabei nicht nur, eine aktuelle Situation zu kontrollieren, sondern versuchen dies auch für künftige Tätigkeiten. Dies legt nahe, dass es höchst aversiv sein kann, nicht zu wissen, was in der eigenen Umgebung vor sich geht. Daher scheint die Orientierung, also ein genauer Blick auf die Situation, der Schlüssel zu sein, wenn es darum geht, Menschen eine sichere Umgebung in einer Transition zu bieten. «Ich muss ja nicht alles wissen, aber ich muss einfach wissen, woran ich bin», äussert sich eine befragte Person dazu. Zunächst scheint es wichtig, dass die Menschen den Zweck sowie die gemeinsame Vision verstehen, um daraufhin für sich zu validieren, wie die Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen funktionieren kann. Die Wichtigkeit der Gemeinschaft wird in den Interviews oft betont: «Menschen wollen sich verbinden, sich als Teil eines Stammes fühlen, der das gleiche Ziel verfolgt.» Ein Coach äussert sich zu Veränderungen im Allgemeinen mit folgender Aussage: «Der Mensch ist nicht grundsätzlich gegen Veränderungen, aber dagegen, von aussen verändert zu werden.» Menschen scheinen keine Angst vor dem Transitionsprozess an sich haben, sondern eher davor, sich in diesem Prozess verloren zu fühlen oder unbekanntem Konsequenzen gegenüberzustehen, die ihre Arbeit oder generell auch ihr Leben betreffen. Uns fallen dazu häufig geäusserte Bedenken auf: «Was wird aus meiner Rolle?», «Was bedeutet es für meinen Alltag?» oder auch «Was wird sich verändern?». Ein Befragter schilderte eindrücklich, wie die ihm fehlende Orientierung zu einer ausgeprägten Belastung (Schmerz, Angst) und schliesslich zu einem Gefühl der Hilflosigkeit führte. Nach der Theorie von Grawe führt ein solcher Zustand zu einem verstärkten Bedürfnis nach Kontrolle. Eine kompetente Person könnte hier den belastenden Zustand beenden, indem sie Orientierung schafft und aufzeigt: «Was haben wir bereits erreicht, wo gehen wir hin und was ist deine Rolle dabei?». In unseren Interviews zeichnete sich ab, dass eine positive Orientierung bezüglich des *Was (Ziel)* und des *Wann (Zeitpunkt)* wichtiger ist, als das *Wie* aus dem Zielbild: «Wenn man weiss, dass die anderen den gleichen Zweck oder die gleichen Ziele haben, vertraut man dem Team und muss seine Entscheidungen nicht in Frage stellen, weil man weiss, dass man den gleichen Zweck hat.»

Zwei Aspekte wurden häufig angesprochen und bezogen sich auf die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen und ein Gefühl von Sicherheit und Zugehörigkeit zu vermitteln: *Zeit* und *Kommunikation*. Die Notwendigkeit, sich Zeit zu nehmen, um die Gründe, Stufen und Erwartungen zu kommunizieren, erscheint für einige Initiator:innen im Transitionsprozess als Hauptkenntnis. In ihren jeweiligen Prozessen haben sie erkannt, dass Menschen für ihren persönlichen Entwicklungsweg unterschiedlich viel Zeit benötigen. «Geduld» wird in den Interviews entsprechend häufig als Schlüsselement für den Erfolg genannt. Die Art und Weise der Kommunikation (Klarheit, Häufigkeit, Transparenz, Ehrlichkeit) war ebenfalls ein wiederkehrendes Thema, das von unseren Befragten als entscheidend für die Schaffung von Sicherheit und Vertrauen genannt wurde. «Auch wenn Sie denken, Sie haben nichts zu kommunizieren, sollten Sie regelmässig kommunizieren», empfiehlt eine Befragte. «Authentisch sein», sagte eine andere Person, «sei entscheidend», und da gehörten «Ehrlichkeit und Transparenz zu den wichtigsten Eigenschaften». In dem Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation «New Work Needs Inner Work» erfahren wir, dass nur das Team und seine Mitglieder in der Lage sind, Definitionen zu liefern, die für sie stimmen.

**«DIE KUNST BEI VERÄNDERUNGSPROZESSEN
BESTEHT DARIN, DEN LEUTEN ZU ZEIGEN, DASS
SIE MITGESTALTEN KÖNNEN.»**



besteht darin, den Leuten zu zeigen, dass sie mitgestalten können.» Es geht darum, Raum für Ko-Kreation zu schaffen und die Menschen in den Prozess einzubeziehen: Das beginnt beim Erkennen der Notwendigkeit von Veränderungen bis hin zur gemeinsamen Gestaltung der Zukunft ihrer Organisation. Durch die Mitwirkung erhöhen sich sowohl das Selbstwertgefühl wie auch die Motivation. «Man muss den Leuten auch Vertrauen schenken, ihnen Raum lassen; nur dann sind sie in der Lage, ihr Potential voll auszuschöpfen», sagt einer der Initiatoren eines Transformationsprozesses. Aus den Antworten schliessen wir, dass Partizipation eine positivere Umgebung fördert und damit eine Umgebung, in der Respekt und ein gesundes Selbstwertgefühl kultiviert werden können. Zudem zeigt sich ein weiterer beachtenswerter Reziprozitätseffekt: Fühlen sich Menschen beachtet und geschätzt, sind sie viel eher bereit, sich aktiv in der Transformation einzubringen und für deren Erfolg zu sorgen. Uns zeigt sich, dass eine Lernkultur in Organisationen sich dann als zentral für die Erfüllung des Bedürfnisses nach Selbstwertschutz und -erhöhung erweisen kann, wenn sie ein Klima des Vertrauens, des Respekts und der Offenheit fördert, welches wiederum durch qualitative Kommunikation unterstützt wird.

**"MENSCHEN WOLLEN EINEN
SINNVOLLEN JOB MACHEN UND IHREN
TEIL ZUR LÖSUNG BEITRAGEN."**

Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz

Eines der wichtigsten zu erfüllenden Grundbedürfnisse für den Menschen ist der Selbstwertschutz oder Selbstwerterhöhung. Es ist das Bedürfnis, sich selber als kompetent und wertvoll und von anderen geschätzt zu fühlen. Um ein gutes Selbstwertgefühl aufzubauen, braucht man ein wertschätzendes Umfeld, das Vertrauen und Unterstützung gebe, so der Organisationspsychologe Adam Grant.

Eine klar definierte Strategie und eine transparent kommunizierte Vision spielen auch hier eine wichtige Rolle. In den Interviews mit eher negativ von einer Transformation betroffenen Menschen fallen entsprechende Aussagen, die auf ein Gefühl fehlender Anerkennung und Unsicherheit mit dem eigenen Platz in der Organisation schliessen lassen. Eine Person äussert: «Ich weiss nicht, ob man mich noch möchte, was mein Job sein wird und welchen Mehrwert ich bringen kann.» Eine andere drückt es so aus: «Ich bin noch nicht ein Teil von der neuen Bewegung.» Aus den Interviews erschliessen sich weitere Faktoren, die dem psychologischen Grundbedürfnisse nach Selbstwertschutz und -erhöhung gerecht werden und entscheidend sind für eine erfolgreiche Transformation. Es geht dabei einerseits um «Zuhören», «Empathie zeigen», «aktiv auf geäusserte Zweifel eingehen» und vor allem um das «Einbeziehen aller, die es wünschen».

Aus den Antworten der Interviews ziehen wir zudem die Erkenntnis, wie zentral es ist, zu wissen, dass sie sind ein wichtiger und geschätzter Teil des Ganzen sind. Ein Coach sagt dazu: «Besonders in einer Kultur, die Performanz und Leistungsbereitschaft in den Vordergrund stellt, muss man beachten, dass die Personen, die gern liefern, die performativen und motivierten Mitarbeiter, nicht zur Seite «rausgespickt» werden und nicht durchdrehen.» Ein anderer Coach äussert sich folgendermassen: «Die Kunst bei Veränderungsprozessen



Lustgewinn und Sinnhaftigkeit

«Mich macht es einfach glücklich, zu sehen, was wir bis jetzt schon alles erreicht haben», sagt eine interviewte Person. Der Lustgewinn oder die Unlustvermeidung nach Grawe ist ein wichtiges Bedürfnis bezüglich der Motivation. Der Mensch generiert positive Gefühle, wenn er Positives wiederholt und Negatives vermeidet. Aussagen aus den Interviews zeigen jedoch auch, dass nicht immer alle an demselben Punkt stehen: «Ich würde mir wünschen, dass alle die Chance packen und mitarbeiten», erzählt eine Person, die für sich bereits eine grosse Motivation darin gefunden hat, in der Transition aktiv mitzuarbeiten. Hinter einem Wunsch nach Veränderung steckt aus Sicht von Joana Breidenbach und Bettina Rollow, die Autorinnen von «New Work Needs Inner Work», «entweder das Bedürfnis, einer inneren Spannung zu entkommen, oder die Inspiration, etwas Neues auszuprobieren zu wollen».

Doch wie kann es gelingen, möglichst viele Mitarbeitende motiviert an Bord zu wissen? Als möglicher Schlüssel zum Erfolg fallen uns zwei Aussagen auf: Es sei wichtig, «herauszufinden, wer wo welche Motivation hat», sowie «zu verstehen, wo die Prioritäten der Menschen liegen». Auch der Organisationspsychologe Edgar H. Schein und der Managementberater Peter Schein äussern sich dahingehend: *Humble Leaders* [bescheidene Leader] betrachten den Menschen ganzheitlich, verstehen die gegenseitige Geschäftsbeziehung, sind sich gleichzeitig der Individualität ihrer Gegenüber bewusst und wie sehr die Organisation davon abhängt. Eine Aussage dazu aus den Interviews: «Für mich sollte eine Führungsperson selbstlos sein und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellen». Daraus erschliesst sich die Interdependenz zwischen dem Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Lustgewinn: Fühlen sich Menschen als Menschen betrachtet, bedeutet dies Wertschätzung, die sich wiederum positiv auf die Motivation auswirkt. Auch Frédéric Laloux, Wirtschaftsphilosoph, spricht ausführlich über die Notwendigkeit, dass sich Menschen ganzheitlich einbringen können. Für ihn bedeutet «als ganzer Mensch» aufzutreten, die strenge Trennung zwischen beruflichem und privatem Auftreten aufzuheben und bei der Arbeit mit allen Schattierungen erscheinen zu können. Je psychologisch sicherer ein Umfeld für jemanden ist, desto einfacher kann dies gelingen. Abhängig von Organisationsstruktur und -kultur verlangt ein menschenzentrierter Ansatz «in der Führung sehr viel innere, persönliche Arbeit» bis hin zu einem «Wandel in der Kultur», wie aus den Interviews klar wird.

Um Motivation zu erkennen, scheint der Fokus auf Energie ein hilfreicher Indikator: «Wichtig ist, dass man nicht alleine bleibt, sondern diejenigen einbindet, bei denen Energie spürbar ist», erzählt der Initiator eines Transitionsprozesses. Ein Coach bemerkt dazu eine wichtige Voraussetzung: «Menschen wollen ernst genommen und respektiert werden. Sie wollen etwas tun, das Sinn macht, und sich so weiterentwickeln».

Die Balance ist entscheidend

In den Interviews zeigt sich klar: Der Mensch möchte seine psychologischen Grundbedürfnisse befriedigen können. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht zudem darin, eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle sicher fühlen, sich entfalten, sich einbringen und sich als Teil eines grösseren Ganzen fühlen können. Dabei scheint es unwichtig, welche Rolle oder Position eine Person im Change hat, in welcher Phase eine Transition steht, welcher Branche das Unternehmen angehört und wie gross es ist. Menschen teilen die gleichen Ängste bei Veränderungen, verfolgen ähnliche Ziele im Beruf und haben die gleichen Erwartungen an ihre Führungskräfte. Wir fanden kaum eine Aussage, die nicht auf eines oder mehrere der psychologischen Grundbedürfnisse abzielt. Letztlich dienen alle menschlichen Aktivitäten dem Ziel, die

psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen oder deren Verletzung zu vermeiden. Menschen streben danach, möglichst viele positive und möglichst wenig negative Emotionen zu erleben. Die Balance der Bedürfnisse und der angemessene Umgang mit den eigenen Bedürfnissen sind dabei entscheidend. Murlane greift zur Veranschaulichung auf die Nahrungsaufnahme zurück: Sie ist ein überlebenswichtiges Bedürfnis, permanent essen sollten wir deshalb trotzdem nicht. Genausowenig sollten wir in einer Transition versuchen, alles unter Kontrolle zu halten, niemandem mehr zu trauen oder das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung zu übertreiben und in purem Egoismus zu verfallen. Die richtige Balance gilt es einerseits in Bezug auf die eigenen Grundbedürfnisse zu finden, andererseits aber auch beim Gegenüber zu fördern.

Emotional Leading zielt genau auf diese Fähigkeiten ab. Eine Führungskraft fokussiert dabei darauf, die eigenen sowie die Emotionen anderer Menschen bewusst wahrzunehmen, Bedürfnisse zu erkennen und kontextspezifisch darauf einzugehen. Dafür muss sie achtsam sein, zuhören können, beobachten und mitfühlen. Wenn eine Führungskraft das grundlegende Prinzip der emotionalen Führung verinnerlicht hat, kann es gelingen, in einem Unternehmen ein Klima zu schaffen, das den Menschen Raum bietet, ihre Bedürfnisse nach Bindung, nach Selbstwert, nach Orientierung und Kontrolle, nach Lustgewinn und nach Sinnhaftigkeit zu befriedigen. Und dies stellt eine sehr gute Basis dar, um Zufriedenheit und Produktivität zu steigern und Innovationen zu schaffen.

Guiding Compass for Change Leaders

Eine Transition nach den Leitlinien des *Emotional Leading* zu begleiten und zu führen, erscheint uns in vielerlei Hinsicht gewinnbringend. Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Menschen in diesem Prozess unterstützt, wertgeschätzt und ermächtigt werden können. Das nachfolgende Kapitel nennt dazu einige konkrete Handlungsvorschläge.

In unserer Arbeit hat sich auch klar gezeigt: Transformationsprozesse weisen selten fixe Anfangs- und Endpunkte auf. Vielmehr erscheinen sie als sich ständig entwickelnde und lebendige Mechanismen, die auf verschiedenen, miteinander verwobenen Ebenen stattfinden. Sobald ein vorläufiger Endzustand erreicht wurde, ist es entscheidend, diesen Zustand zu optimieren und an die neue Umgebung anzupassen, damit die gewünschte Wirkung eintritt und ein nachhaltiger Erfolg erreicht werden kann. Ein Mechanismus, ganz gemäss seiner Beschaffenheit: Ein Kollektiv aus Menschen, die atmen, denken und sich verändern.

Um dieser für uns zentralen Erkenntnis angemessen zu begegnen, gehen wir mit dem *Guiding Compass for Change Leaders* einen Schritt weiter: Inspiriert von Design Thinking und weiteren agilen Methoden, stellen wir darin den Transformationsprozess in vier sich wiederholenden Phasen dar und veranschaulichen damit die Idee der Iteration eines Kreislaufes. Die Visualisierung ermöglicht eine ehrliche, achtsame, dem Menschen wohlwollende Sichtweise und Reflexion, unabhängig von Kontext und Art der Transformation.

Das Tool bietet Inspiration und Orientierungshilfe für alle, die sich aktiv an einer Transformation beteiligen. Der *Guiding Compass* zeigt auf, wie in der Turbulenz einer Transition ein fruchtbares Umfeld geschaffen werden kann, um Menschen aktiv auf die Reise mitzunehmen. Mit wertvollen, praxisorientierten Tipps und Tricks erfahren *Change Leaders*, wie sie das Wheel of Change entwickeln können. Und um die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden, warnt der *Guiding Compass* auch vor möglichen Stolpersteinen, die unsere Befragten identifiziert haben.

→ [Guiding Compass for Change Leaders and Makers – Tips and Tricks to Develop and Sustain the Wheel of Change](#)

Emotionale Führung als Königsdisziplin

Wenn wir an Transitionsprozesse denken, erinnern wir uns aus früheren Lehrveranstaltungen sowie aus unserer eigenen Praxiserfahrung als erstes an die verschiedenen Phasen, um welche die Planung einer Transition in der Regel vorgenommen wird. Die gängige Literatur fokussiert dabei in erster Linie auf die organisatorischen Schritte, vielleicht noch auf die begleitende Kommunikation.

Zu Beginn unserer Arbeit haben wir uns selber an diesen Phasen orientiert und uns gefragt, wo diese optimiert werden könnten, um die vom Prozess betroffenen Menschen noch besser abholen zu können. Im Laufe unserer Recherche und durch die Aussagen der interviewten Personen kristallisierte sich für uns eine zentrale Erkenntnis heraus: Eine erfolgreiche Transition wird nicht um die Menschen herum geplant, sondern stellt sie ins Zentrum. Es geht also um eine veränderte Denkweise, welche die Menschen an erster Stelle positioniert. Es reicht nicht, die Phase sorgfältig zu planen und regelmässig zu informieren. Elementar ist, die Menschen ganzheitlich zu betrachten und die Grundlage für ein Umfeld psychologischer Sicherheit zu schaffen, das den psychologischen Grundbedürfnissen der Menschen möglichst gerecht wird. Breidenbach/Rollow halten fest, dass «jede massgebliche Veränderung in der Aussenwelt eine entsprechende Veränderung im Innenleben der einzelnen Menschen braucht.» Diese Aussage bestätigen die Antworten der Befragten.

Es zeigt sich, dass sie in einer Transition oftmals zwei parallele Prozesse durchlaufen: einen inneren und einen äusseren.

Da eine äussere Transformation eine abgeschlossene innere bedingt, konzentrieren wir uns in dieser Arbeit auf die psychologischen Grundbedürfnisse, deren Befriedigung am besten in einem Umfeld psychologischer Sicherheit gelingt. Die Sammlung der Aussagen aus dem Interviews im Abgleich mit der Literatur ergibt konkrete auf die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse einzahlenden Handlungsvorschläge, deren Beachtung entscheidend zum Erfolg einer Transition beitragen kann.

1. Gib den Mitarbeitenden Orientierung indem du ihnen sagst, was von ihnen erwartet wird, regelmässig mit ihnen kommunizierst und ihnen auf Basis ihrer Stärken und Schwächen bei der Karriereplanung hilfst.
2. Gib den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ein Gefühl der Kontrolle zu entwickeln. Dies, indem du sie selbst Entscheidungen treffen und ihren Arbeitsablauf selbständig gestalten lässt.
3. Fördere den Selbstwert der Mitarbeitenden, indem du gute Leistung anerkannt und sie dafür lobst.
4. Fördere die Lust der Mitarbeitenden am Arbeiten, indem du ihnen Aufgaben überträgst, die zu ihren Stärken passen und die sie selbständig erledigen können.
5. Vermittle den Mitarbeitenden ein Gefühl von Bindung, indem du für sie da bist, gerade wenn etwas nicht optimal läuft.
- 6 Fördere die Kohärenz, indem du authentisch bist, selber deinen Forderungen entsprechend handelst, widersprüchliche Informationen aufklärst und darauf achtest, den Sinn und Zweck der Arbeit bzw. des Projektes zu vermitteln.

Ein effektiver Hebel

Stetiger Wandel, Transformation und Change. Fortschreitende digitale Transformation. Daten, mehr Daten und noch mehr Daten, ausgewertet und analysiert durch Algorithmen. Was bedeutet das für die Führung, insbesondere für die Führung in der Transition? Die menschliche Seite wird wichtiger. Matchentscheidend ist nicht eine besonders elaborierte Change- und Kommunikationsplanung. Entscheidend sind die emotionalen Aspekte.

Wie kann es Führungspersonen gelingen, die emotionalen Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden nicht nur zu erkennen und zu verstehen, sondern auch zu befriedigen? Im Rahmen der Arbeit an unserem Essay haben uns die Antworten auf diese Frage stark beschäftigt.

Ein grosses Learning besteht für uns in der Erkenntnis, dass komplexe Change-Methoden oder eine detaillierte Prozessplanung weit weniger entscheidend sind als der emotionale Aspekt in der Führung. Oder anders gesagt: Gelingt es einer Führungsperson, den Mitarbeitenden zuzuhören, ihnen Vertrauen zu schenken und durch das eigene Verhalten positiv auf die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse der anderen zu wirken, dann hat sie bereits die wichtigsten Punkte erfüllt.

Bereits zu Beginn der Arbeit sind wir davon ausgegangen, dass der Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Transition darin besteht, die betroffenen Menschen mitzunehmen. Diese Annahme hat sich bestätigt. Mehr noch: Wir haben erkannt, dass ein Fokus auf die psychologischen Grundbedürfnisse ein effektiver Hebel ist, um auf die einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Das gibt Sicherheit in aktuellen und künftigen Transitionsvorhaben.

Der zum Essay entwickelte Prototyp eines *Guiding Compass for Change Leaders* bewährt sich hoffentlich auch in der Praxis und dient uns und anderen, Menschen in Transitionen zu unterstützen und damit zum Erfolg beizutragen.

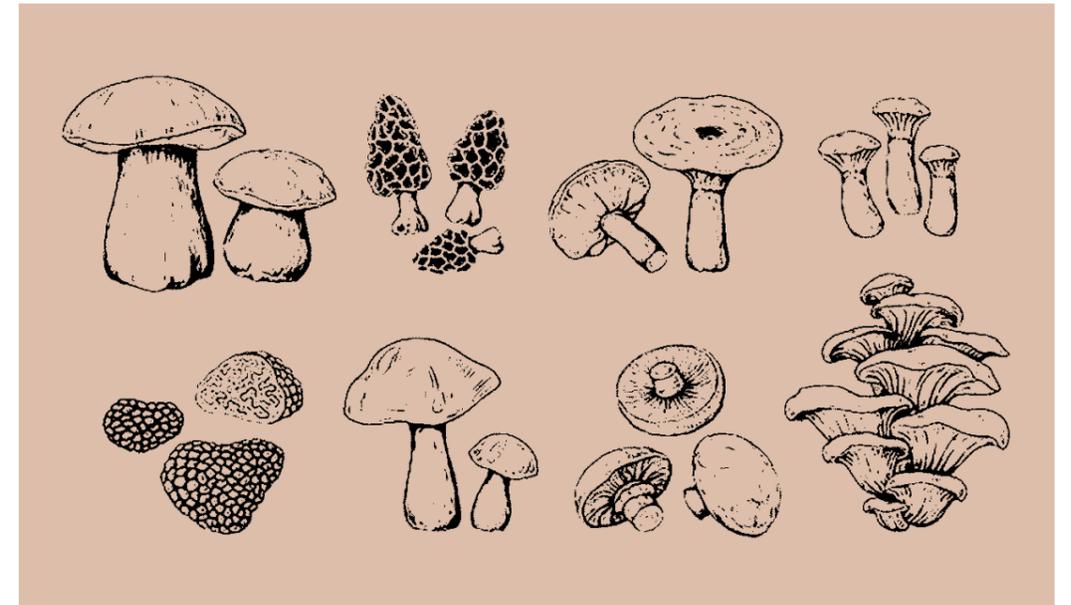
Literatur

Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen.
Mourlane Denis (2015): Emotional Leading. Die Kunst, sich und andere richtig zu führen. dtv Verlagsgesellschaft, München.
Bridges William, Bridges, Susan (2016): Managing Transitions – Making the Most of Change. Da Capo Press, Boston.
Breidenbach Joana, Rollow, Bettina (2019): New Work Needs Inner Work. Vahlen, München.
Schein, Ed H., Schein, Peter (2018): Humble Leadership. The Power of Relationships, Openness and Trust. Berret-Koehler Publishers, Oakland.
Laloux, Frédéric (2015): Reinventing Organizations. Vahlen, München.
Klaus Grawe Institut (2016): Unsere Grundbedürfnisse. URL: <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/1205/> [23.5.2021].
Grant, Adam (2021): Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking, New York.

Facilitative Leadership

Die vernetzende Leadership Kompetenz

Jasmina Ritz, Kristina Roder, Milena Rutz, Orlando Temperli, Mary Villalaz



Was hat ein Pilzrisotto mit Leadership, Facilitation und Netzwerken zu tun? In diesem Essay wird Facilitation als ein Rezept zur Gestaltung von vernetzenden Beziehungen erkundet. Zukunftsfähige Leader:innen nutzen Facilitation als Werkzeug, um optimale Rahmenbedingungen für die firmenübergreifende Zusammenarbeit zu schaffen.

Ein Glas Wein und ein Pilzrisotto – was nach einem gemütlichen Herbstessen klingt, ist gleichzeitig auch die Basis von erfolgreichen Netzwerken. Die Grenze zwischen privaten und professionellen Beziehungen verschwimmt immer mehr: Mit der Person, mit der man heute entspannt über Biodiversität diskutiert, setzt man vielleicht schon morgen ein Projekt um.

Die Analogie reicht noch weiter: So wie unsere Wälder von der fruchtbaren Symbiose zwischen Bäumen und Pilzen leben, so leben auch visionäre Organisationen von der Vernetzung über die eigenen Branchen hinweg. Das unscheinbare Netzwerk, das die Pilze das ganze Jahr über pflegen, kommt saisonal im Herbst zum Vorschein und landet auf unseren Tellern. Ohne die Pilze würde das Ökosystem Wald nicht bestehen, überziehen sie doch im Untergrund die Baumwurzeln mit feinen Pilzfäden, die für einen gegenseitigen Austausch von Nährstoffen und Informationen sorgen. Wie steht es aber um das soziale Netzwerk von Organisationen? Wie vernetzen sich diese untereinander und wie werden entsprechende Verbindungen in verschiedenen Branchen gelebt? Verfügen sie über vergleichbare Fähigkeiten und Fertigkeiten wie die Natur, um ihre Netze zu knüpfen, Informationen zu teilen und sie sinnstiftend zu nutzen?

In der heutigen Ära der Hypervernetzung können sich auch Unternehmen und Organisationen gemäss dem Zukunftsinstitut längst nicht mehr als

voneinander unabhängige Einheiten betrachten. War die Netzwerkpflege früher das Hoheitsgebiet des Patrons oder der Firmeninhaberin, so vernetzen sich heute Mitarbeitende aller Hierarchiestufen unaufgefordert und selbstbestimmt. Kann diese Eigendynamik im Sinne des Unternehmens gefördert werden, sodass Netzwerke mehr als die Summe von LinkedIn-Kontakten und gesammelten Visitenkarten sind? Kann Facilitation Menschen für ein gemeinsames Ziel verbinden? Ist Facilitation gar die unverzichtbare Leadership-Kompetenz der Zukunft?

Wir, die Autor:innen dieses Essays, sind überzeugt, dass Facilitation eine (noch) unterschätzte Leadership-Kompetenz ist, die grosse Wirkung in firmenübergreifenden Netzwerken entfalten kann.

Unternehmen in ihrem Kontext betrachten

Wie in der Natur steht auch jede Organisation in einem Beziehungs- und Interaktionsgeflecht aus unterschiedlichsten Akteur:innen: Kund:innen, Lieferant:innen, Mitbewerber:innen, Branchen- und Interessenverbänden, Regulator:innen, Medien oder auch einfach aus der breiten Öffentlichkeit. Marco Iansiti, Harvard-Professor, und Roy Levien, der bislang produktivste Erfinder aller Zeiten, definierten dieses Ökosystem als «lose verbundene Teilnehmende, die zum Zweck der eigenen Wirksamkeit und Überlebens voneinander abhängen». Oder einfach gesagt: ohne Netzwerke keine langfristige Existenz. Um zukunftsfähig zu sein, müssen sich Unternehmen als Teil eines erweiterten Kontextes verstehen.

Während das interne, interdisziplinäre Arbeiten immer selbstverständlicher wird, bleiben die Rahmenbedingungen in der Aussenbeziehung von Unternehmen komplex. Da der Nutzen der externen Vernetzung nicht ultimativ spürbar ist, benötigt das Thema mehr Sensibilisierung. Beim Überwinden der internen und externen Grenzen geht es aber letztlich um dasselbe: Kräfte bündeln, Wissen teilen, Schnittstellen bereinigen, Informationsbrüche beheben, relevante Themen antizipieren, neue Zusammenarbeitsformen ermöglichen und innovative Business-Opportunitäten erkennen.

Ausgangspunkt erfolgreicher Zusammenarbeit über die klassischen Lieferketten hinaus ist in den meisten Fällen eine gemeinsame Motivation oder eine geteilte Herausforderung. Dies kann beispielsweise eine fehlende übergreifende Organisation sein, ein:e Visionär:in, der:die die Einzelteile zu einer neuen Dienstleistung verknüpft, oder eine Geschäftsidee, welche die Bedürfnisse verschiedener Stakeholder:innen abdeckt. Exemplarisch dafür stehen auch die verschiedenen Initiativen unserer interviewten Personen.

Sasha Rosenstein vernetzt über die Plattform Plentii Menschen, Vereine und Kollektive, die Freiwilligenarbeit in unterschiedlichen Bereichen leisten. Das Ziel der Plattform ist es, eine Übersicht über die zahlreichen gemeinnützigen Projekte zu schaffen, ihnen Sichtbarkeit zu verleihen, Spenden zu sammeln und sie administrativ zu unterstützen. Das Berufsnetzwerk Athletes Network, mitinitiiert von Severin Blindenbacher, will den Übergang von Profi-Sportler:innen für die Nachsport-Karriere sicherstellen, indem es Sportler:innen bereits zu Aktivzeiten mit Unternehmen in Verbindung bringt und ihnen den Einstieg ins Berufsleben nach dem Spitzensport erleichtert. Die Geschäftsidee der VillageOffice Genossenschaft, die von Jenny Schäpper-Uster mitgegründet wurde, verfolgt das Ziel, ein schweizweites Netz von Co-Working-Spaces zu etablieren und dabei Unternehmen, Gemeinden, Immobilieneigentümer:innen, lokale Co-Working-Anbieter:innen und Co-Worker:innen zu verbinden und so einen Beitrag zur lokalen Wertschöpfung, Verkehrsentlastung und Steigerung der Lebensqualität zu leisten.

Treibende Kraft dieser Initiativen waren entweder Einzelpersonen oder eine Gruppe von heterogenen Gleichgesinnten. Durch ihr aktiv gepflegtes Beziehungsnetz, dem eigenen Erfahrungsschatz und ihrem persönlichem – oft gemeinnützigem – Einsatz gelang es, die Initiativen zu lancieren, Kompliz:innen zu gewinnen und einen konkreten Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen. In ihrer täglichen Arbeit schlüpfen sie in die Rolle der treibenden Kraft bzw. der:des Facilitator:in: Sie bringen Menschen verschiedener Bereiche zusammen, schaffen ein Bewusstsein für das gemeinsame Anliegen, bauen Hürden ab und etablieren Plattformen für Begegnung und Austausch. Aus diesen Initiativen entstehen wiederum neue Netzwerke und Organisationen, die weitere Bedürfnisse abdecken und Anschlussfähigkeit sicherstellen. Zudem ermöglicht die genutzte Vernetzung, die Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Auch wenn Facilitation nicht überall so benannt oder bewusst eingesetzt wird, zeigt sich Facilitation bei unseren interviewten Personen in den unterschiedlichsten Kontexten.

So wird Facilitation bei VillageOffice von Coaches für die Moderation und Gestaltung des Entstehungsprozesses von neuen Co-Working-Spaces und die Einbindung diverser Stakeholder:innen eingesetzt. Sasha Rosenstein von Plentii setzt auf Facilitation als wirksames und verbindendes Werkzeug zum Aufbau von Communities und Plattformen.

Nadja Schnetzler von Generation Purpose und Angela Haas von Creaholic setzen Facilitation mit dem primären Ziel ein, eine bessere Zusammenarbeit zu ermöglichen. Im kreativen Businesskontext von Creaholic, in dem professionelle Erfinder:innen Unternehmen dabei begleiten, Neues zu entwickeln, wird durch die bewusste Facilitation ein Nährboden für Innovation geschaffen. Bei Generation Purpose haben Nadja Schnetzler und Laurent Burst in den letzten Jahren ein Netzwerk aus Purpose-Facilitators aufgebaut, die als externe Facilitator:innen Menschen und Unternehmen dabei unterstützen, sich noch stärker mit ihrem Purpose zu verbinden. Bei Severin Blindenbacher vom Athletes Network und bei Peter Düggeli, Chef Kommunikation im Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA, ist eine bewusste Facilitation noch kein Bestandteil des Arbeitsalltags. Letzterer kreiert Vernetzung durch seine sympathische Art oder nutzt seinen Funktionstitel als Türöffner.

Fast alle interviewten Personen berichten davon, dass sich die Zusammenarbeit durch Facilitation besser anfühlt – leichter und mehr im Flow.

Facilitation ist ein prozessuales Werkzeug, um unterschiedliche Menschen zusammenzubringen und sie durch das Erkunden des gemeinsamen oder geteilten Kontexts miteinander in Beziehung treten zu lassen. Dies ermöglicht, ihre Perspektiven im Hinblick auf ein übergeordnetes, verbindendes Ziel zu integrieren. Facilitation hat das Ziel, es einer Gruppe so einfach wie möglich zu machen, ihre kollektive Kreativität, Erfahrungen und Intuitionen zu etwas Neuem zu verbinden. Facilitation wird so zum Schlüssel für eine gemeinsame Zusammenarbeit und führt Perspektivenwechsel herbei.

Gelebte Facilitation ist also das, was ein Pilz ist – nämlich grossartig. So ist das grösste Lebewesen der Erde nicht etwa ein Baum, sondern ein Pilz! Er erstreckt sich im Untergrund über neun Quadratkilometer, was mehr als 1200 Fussballfeldern entspricht. An der Oberfläche werden die einzelnen Pilze vorübergehend sichtbar – die Tragkraft des Netzwerks ist jedoch weitaus mehr als die Summe der einzelnen Pilzschirmchen.

Damit auch Facilitation eine entsprechende Wirkung entfalten kann, ist es elementar, Fragen zu stellen und Raum für Meinungen, Gefühle und Ideen zu schaffen. Doch gilt hier das Sprichwort «Wer fragt, der führt» noch? Bedeutet dies gar, dass Facilitator:innen automatisch auch Leader:innen sind? Oder in welcher Beziehung stehen Facilitation und Leadership?

Facilitation als Leadership-Kompetenz

Sasha Rosenstein, der Netzwerk-Architekt von Plentii, beantwortet diese Frage so: «Facilitation geht ohne Leadership, doch Leadership nicht ohne Facilitation.»

Leadership ist die Fähigkeit, andere für anspruchsvolle Zukunftsvorstellungen zu begeistern. So kommt Organisationsberaterin Anke Lüneburg in ihrem Buch «Auf dem Weg zur Führungskraft: Die innere Haltung entwickeln» zu dem Schluss: Die geteilte Begeisterung fördert sowohl die Identität als auch die Leistung für gemeinsame Aufgaben und zum Erreichen übergeordneter Ziele. Gary Yukl, Professor in Management der Albany Universität, geht sogar noch einen Schritt weiter, indem er Leadership als «process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives», beschreibt.

Nun könnte man es sich einfach machen, indem man von Leader:innen die Bildung von Netzwerken fordert. Oder aber sie schaffen Rahmenbedingungen, damit Mitarbeitende selbstbestimmt, über hierarchische und organisationale Grenzen hinweg, wertvolle Beziehungen knüpfen können und so das Netzwerk multidimensional wachsen kann.

Diese individuelle Vernetzung erschüttert nicht selten die Machtstrukturen in Organisationen und generiert Irritation. Doch eine Alternative zu diesem Kontrollverlust gibt es gemäss Prof. Peter Kruse nicht, denn Netzwerke lassen sich nicht kontrollieren. Vielmehr schaffen Leader:innen Voraussetzungen, damit Vernetzung möglich wird und Informationen fliessen. Das kann durch ihre Haltung, das Schaffen von Facilitation-Rollen oder auch die Anwendung entsprechender Werkzeuge geschehen.

Während beispielsweise in agileren Organisationsbereichen des Migros-Genossenschafts-Bund Facilitation in expliziten Rollen zu finden ist (bspw. Agile Coaches, Release Train Engineers), wird der Facilitation in anderen Organisationen keine explizite Rolle zugeordnet. Dies impliziert, dass Facilitation auch unbewusst (intuitiv) angewendet wird.

Wie bewusst Facilitation angewendet wird, ist fast genau so wenig erforscht wie der Informations- und Ressourcenaustausch bei den Pilzen. So verbünden sich die Pflanzen teilweise, um Kohlenstoff auszutauschen oder auch um gemeinsam Blattläuse abzuwehren. Ob dies aus Kooperationswille oder aus Rivalität geschieht (gemeinsam gegen die anderen) ist unklar – klar ist aber, dass ohne diesen intuitiv angewendeten Austausch nicht nur die Pilze, sondern auch ihr Umfeld geschwächt würde.

Die Interviews haben ergeben, dass eine bewusste Prozessgestaltung Raum schafft für Menschen und ihre Anliegen. Ist Facilitation Teil des Führungsverständnisses, werden unterschiedliche Perspektiven in die gemeinsame Gestaltung von Produkten, Prozessen oder Strategien einbezogen. Nadja Schnetzler hat die Erfahrung gemacht, dass geschickte Facilitation die Leadership-Qualitäten von allen zum Vorschein bringt. Damit dies gelingt, braucht es eine offene Haltung der Führungsperson gegenüber Facilitation und ihrer situativ und kontextuell strategischen Wirkkraft. Wie lässt sich die Wirkkraft von Facilitation auf Interaktionen zwischen Organisationen übertragen und daraus einen Mehrwert für alle Beteiligten generieren?

Facilitation als Mittel der firmenübergreifenden Vernetzung

In den Interviews fällt auf, dass Facilitation in der organisationsübergreifenden Vernetzung meist über eine separate Organisationsform stattfindet,

sei dies als Genossenschaft (VillageOffice), Verein (Plentii) oder zumindest als Interessengemeinschaft (Generation Purpose). Damit verbunden entstehen eigene Markenauftritte mit Aussenwirkung über Websites, Social Media Kanäle, Broschüren oder Sponsoring-Dossiers.

Persönliche Erfahrung unterstreichen diese Erkenntnis. So ging die Lancierung der Initiative zur kantonsübergreifenden Standortförderung «Limmatstadt – von Baden bis Zürich», von einer Immobilienentwicklerin aus. Die Organisation faciliert heute die Vernetzung von Unternehmen, Politik und Bevölkerung, schafft Kommunikationsplattformen, initiiert gemeinsame Projekte und trägt damit zur Imagepflege und Identifikation bei. Für den Erfolg der Initiative waren drei Faktoren ausschlaggebend: eine sinnstiftende Vision, Glaubwürdigkeit der Organisationsträger:innen und Schaffung einer unabhängigen Organisationsform. Erst mit der Gründung einer eigenständigen Gesellschaft gelang es, eine breite Abstützung zu gewinnen. Jasmina Ritz, Geschäftsführerin Limmstadt AG, beschreibt ihre Wahrnehmung als Facilitatorin so, dass sie durch ein weitverzweigtes Netzwerk, Präsenz in der Region und einem offenen Ohr Menschen und Projekte miteinander verknüpfen kann. Wichtig sei dabei der sichtbare Mehrwert, der erzielt wird; sei es ein Velotag für die Bevölkerung, ein regionales Branding oder die Ansiedlung von Firmen. Diese Beispiele zeigen: Geteilte Ziele und Aufgaben sowie eine gemeinsame Plattform schaffen die Grundlage für eine Zusammenarbeit über organisationale Grenzen hinweg.

Immer mehr Initiativen und Unternehmen fassen horizontale Zusammenarbeitsformen vom Lieferanten bis zum Endkunden ins Auge. Es wäre gemäss Prof. Peter Kruse jedoch ein Irrglaube, die Bildung von Netzwerken mit einer Synergienutzung gleichzusetzen. Der Mehrwert von Netzwerken liegt im Zusammenbringen von Menschen, einem offenen Austausch von Informationen und dem so entstehenden Wissen. Eine Vernetzung um des Vernetzungswillens reicht nicht aus. Hier kommt die Facilitation zum Zug, welche durch die geschickte Prozessgestaltung themenbezogene Interaktionen fördert und so ein Fundament für das gemeinsame Experimentieren schafft. Facilitation ermöglicht es, kollektive Abhängigkeiten im geteilten Kontext zu explorieren. In der Zusammenarbeit können die Unbekannten entdeckt und gemeinsam gestaltet werden. Facilitation verbindet nicht linear, sondern multidimensional und erschafft so ein kollektives Bewusstsein des gemeinsamen und geteilten Kontextes in dem sich die einzelnen Unternehmen und Akteur:innen bewegen.

Es kann also als Führungsaufgabe verstanden werden, heterogene Verbindungen aufzubauen, um vernetzte Systeme zu gestalten. Aus diesen schöpfen einzelne Organisationen, ganze Branchen und unterschiedlichste Stakeholder durch aktives Mitwirken einen Mehrwert. Doch was bedeutet das für zukünftige Leader:innen? Lässt sich Facilitation lernen und wenn ja wie?

Facilitation – eine erlernbare Kunst?

Zwischenmenschliche Interaktionen bilden den Kern der Zusammenarbeit. Um uns selbst wahrzunehmen, brauchen wir andere Menschen, in denen wir uns spiegeln und entdecken können. In diesen Beziehungen zu anderen werden die verbindenden Elemente und Grenzen immer wieder neu ausgehandelt.

Das methodische Handwerk von Facilitation ist erlernbar. Die Anwendung ist jedoch nur überzeugend, wenn die notwendigen persönlichen Voraussetzungen des:r Facilitators:in gegeben sind. Hierzu zählt eine offene Grundhaltung, ein geschärfter Sinn für Kontext, die Bereitschaft, sich persönlich weiterzuentwickeln und gemeinsam wachsen zu wollen. Eine grosszügige Haltung, authentisches und nicht berechnendes Verhalten ermöglichen Begegnungen auf Augenhöhe.

Um das Handwerk zu beherrschen, reicht es nicht, nur die methodischen Fertigkeiten und Disziplinen der Facilitation zu trainieren. Die Auseinandersetzung mit Theorie und Anwendung systemischer Organisationsentwicklung sowie der Anwendung von Persönlichkeitsdiagnostik sind selbstverständlich. Erst dieses ganzheitliche Wissen gepaart mit ausgeprägter Empathie ermöglicht das Gestalten von Beziehungen in anspruchsvollen Dynamiken.

Angewandte Facilitation kombiniert unter anderem Elemente von Coaching, Mediation und Moderation. Coaching ermöglicht das Einnehmen neuer Perspektiven, zeigt Chancen und Risiken auf, durch Kernfragen und ermöglicht Verhaltensänderungen (Stanier Michael Bungay). Mediation, oft in Konfliktsituation eingesetzt, entfaltet innerhalb der Facilitation in gemeinsamen, zukunftsgerichteten Themen Wirkung. Moderation ist ein wesentlicher Teil von Facilitation und beinhaltet Koordination, Struktur, Ablauf und Durchführung inklusive Zeitmanagement. Eine weitere wesentliche Fähigkeit eines:r Facilitators:in ist die Kunst, das Gesagte und Gefühlte mit aussagekräftigen Metaphern oder Illustrationen zu visualisieren und trägt so zur Ergebnissicherung und -Qualität bei. Unsere Interviewpartner:innen betonten nebst den bereits erwähnten Fertigkeiten, dass das Schaffen von einladenden Mitwirkungsgelegenheiten die Kunst der Facilitation ausmacht. Am Ende geht es darum, gemeinsam ins Machen zu kommen, sich miteinander in Beziehung zu setzen und aus geteilten Erinnerungen neue Zukunftsbilder entstehen zu lassen.

Doch Facilitation stösst auch an Grenzen. Neben dem Entscheid, Facilitation bewusst einzusetzen, braucht es von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich gemeinsam auf einen ergebnisoffenen Prozess einzulassen. Facilitation sorgt dafür, dass sich die Beteiligten auf die Inhalte, ihre Gefühle, ihre Gedanken und auf die Zukunft konzentrieren können. Facilitation hat somit eine Wirkkraft, die grösser ist als die/der Einzelne sie erfassen kann, bildet jedoch keine Garantie für den Erfolg. Facilitation erleichtert den Findungsprozess für die gemeinsame Ziellösung, nicht aber deren Operationalisierung.

So ist der Einsatz dedizierter Facilitation von einer Führungspersönlichkeit nicht in jeder Situation ratsam. Es kann hilfreich sein, die Rolle der Facilitators, auch zur strategischen Netzwerkfähigkeit, erfahrenen Facilitator:innen zu überlassen, die nicht Teil der Lösung sind, jedoch die notwendige Akzeptanz der Beteiligten geniessen.

Fazit: Zukunftsfähige Unternehmen brauchen facilitative Leader:innen

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass Facilitation Mehrwert für Organisationen und deren Kontext schafft. Menschen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven werden über organisationale Grenzen hinweg mit Facilitation sinnstiftend und im Flow zusammengebracht.

Leader:innen können Facilitation als Werkzeug nutzen, um optimale Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Der Seite «Zukunft der Arbeit» der Bertelsmann Stiftung zufolge bedeutet Leadership heute also, nicht mehr alleine im Rampenlicht stehen, sondern auch hinter der Bühne unterstützend, vernetzend tätig zu sein und so den Visionen die Hauptrolle zu geben.

Dadurch, dass Leader:innen die Notwendigkeit der Verbindung von Menschen und Informationen über organisationale Grenzen hinaus erkennen, geschieht das Vernetzen von Unternehmen nicht mehr zufällig oder beiläufig bei Apéros. Die Kontakte der einzelnen Mitarbeitenden werden gebunden und strategisch verankert – miteinander vernetzte Unternehmen werden so wie Pilze zur Lebensader ganzer Ökosysteme.

Kristinas Risottorezept

- 300 g Pilze, gemischt (Champignons, Pfifferlinge, Steinpilze)
- 200 g Risottoreis
- 2 Schalotten
- 1 Bund Petersilie
- 1 Zehen Knoblauch
- Etwas Olivenöl
- 100 ml oder mehr Weisswein
- 400 ml Gemüsebouillon

Basisrezept für gelebte Facilitation

- Eine Person, die sich der Facilitation annimmt
 - Personen, die dem Prozess offen gegenüberstehen
 - Eine Unternehmenskultur mit hoher psychologischer Sicherheit
 - Ein offenes Mindset der Führungskraft
 - Der Wille von allen, gemeinsam die Zukunft gestalten zu wollen
-

Literaturverzeichnis

- Bruch, H., Krummacker, S. & Vogel, B. (2006): Leadership – Best Practices und Trends. Springer Gabler, Berlin.
- Bruch, H. (2020): Leadership in der Bewährungsprobe. [Video] HSG Insights. In: YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=alCeorD0X9w> [09.06.2021].
- Iansiti, M & Levien, R. (2004): Strategy as Ecology. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> [09.06.2021].
- Kruse, P. (2007): Über die Kreativität. [Vortrag] In: YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I&t=3s [09.06.2021].
- Kruse, P. (2010): Wie die Netzwerke Wirtschaft und Gesellschaft revolutionieren. [Vortragsaufzeichnung] Republica auf YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ryiuUKQJy0> [09.06.2021].
- Lüneburg, A. (2019): Auf dem Weg zur Führungskraft: Die innere Haltung entwickeln. Springer, Berlin.
- Mock, K. (2021): Das weltgrößte Lebewesen. In ARD-Sendung Planet Wissen. URL: https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/lebensmittel/gift_und_speisepilze/pwiedasweltgroesstelebewesen100.html [07.06.2021].
- Seifert, J. W. (2020): Facilitative Leadership. In: Bertelsmann Stiftung, Zukunft der Arbeit. URL: <https://www.zukunftderarbeit.de/2020/04/27/facilitative-leadership/> [09.06.2021].
- Spectrum Seminare (2019): Der Facilitator - Was macht ein Facilitator? Warum? Wie? [Video] In: YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=yJ10n_Tg_Nw [07.06.2021] [07.06.2021].
- Stanier, M.B. (2016): The Coaching Habit – Reden sie weniger und fragen sie mehr. Vahlen, München.
- Yukl, G. (2006): Leadership in Organizations. Pearson, Upper Saddle River.
- Zukunftsinstitut (2021): Konnektivität als Treiber der Netzwerkgesellschaft. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/> [09.06.2021].

Innowiebittewas?

Von Begrifflichkeiten, Missverständnissen und Konflikten auf dem Weg zu Innovation
Céline Fallet, Lena Fischer, Nicoletta Müller, Sandro Nicotera, Maximilian A. Willier

Innowiebittewas? Was ist denn Innovation, wieso braucht es Innovation, was meinst denn du mit Innovation, was kann denn Innovation, kannst du denn Innovation, lebst du Innovation, was meinst du eigentlich genau damit? Und was meinen die anderen damit? Hast du dasselbe Verständnis wie deine Teammitglieder? Weisst du das überhaupt? Klingt das nach Missverständnis?

Mit genau diesen Fragen haben wir uns konfrontiert. Und wollten sie verstehen. Eins vorweg: Um die Antwort darauf zu finden, brauchst du als Erstes einen «kleinsten gemeinsamen Nenner», mit welchem du deinen ganz persönlichen «Good Fightclub» etablieren kannst. Denn diesen wirst du ganz sicher benötigen. Wieso du diesen benötigst und weshalb das alles mit Innovation doch nichts zu tun hat? Auf zum Start: Missverständnisse sind allgegenwärtig und passieren Tag für Tag so selbstverständlich, dass wir sie häufig nicht oder nur am Rand wahrnehmen. Manchmal aber führen sie uns hinterlistig und zielgenau ins Verderben und hinterlassen Chaos und Streit. Sei es im privaten Rahmen oder im beruflichen Alltag. Leider werden wir uns dessen oft erst dann bewusst, wenn wir schon in einer Krisensituation angekommen sind.

In diesem Essay beschäftigen wir uns mit der Frage: «Wie sensibilisiere ich mich und mein Team einfach und verständlich für das Thema Innovation, um erfolgreich eine gemeinsame Basis zu schaffen?». Wir erkunden anhand des Begriffs Innovation die Welt der Missverständnisse und Verständnisse, der Kommunikation und Auseinandersetzungen und versuchen, anhand eines Prozesses die wichtigsten zu klärenden Fragen für dich selbst und für dein Team mit auf den Weg zu geben. Der Begriff «Innovation» kann hierbei auch als Platzhalter verstanden werden.

Während der Erarbeitung dieses Essays stellten wir in unserem eigenen Prozess fest: Bevor man sich mit dem Aufbau einer Innovationskultur beschäftigen kann, muss zuerst sichergestellt werden, dass alle beteiligten Personen ein (gegenseitiges) Verständnis von Innovation haben. Ebenso ist uns bewusst, dass die erste Phase eines Teambildungsprozesses – also die psychologische Sicherheit – hergestellt werden muss, bevor ein Team in diesen Definitions- bzw. Verständnisprozess eintreten kann. Auf diesen Bereich gehen wir explizit nicht ein bzw. befassen wir uns also nicht mit dem Prozess der Etablierung einer Innovationskultur in einem Team oder im Unternehmen. Auch den Begriff «Team» wollen wir nicht näher definieren. Es kann sich hierbei um

eine kleine Einheit in einem grossen Unternehmen handeln. Es kann sich um ein ganzes Team, also alle Mitarbeitenden eines Startups handeln oder auch um die Geschäftsleitung eines mittelgrossen Unternehmens.

Die Kommunikation und der Austausch sind also die ersten wichtigen Grundsteine, die gelegt werden müssen. Doch wie geht man dies an?

Innowiebittewas? Unser eigener Prozess als Beweisführung.

Wir – fünf Menschen im CAS Design Leadership, mit gleichem Kontext, einer gemeinsamen Basis an Interessen und Wissensstand – mussten in vielen Gesprächen feststellen, dass wir keine gemeinsame Definition für den Begriff der Innovation haben. Infolgedessen begaben wir uns auf eine spannende Fragerese. Wir beschäftigten uns mit Fragen, welche keine eindeutige Antworten zur Folge haben können und sollen. Dabei haben wir festgestellt, dass es nicht um die Gleichschaltung und nicht um die Erarbeitung einer abschliessend gültigen Definition geht, sondern um das Verständlich- und Sichtbarmachen der einzelnen Definitionen, Interpretationen und Gefühlswelten rund um den Begriff Innovation. Im Fokus steht das Erarbeiten und Bewusstmachen des eigenen Selbstverständnisses sowie des Verständnisses der anderen.

Where to begin?

Randnotiz: Diejenigen mit knapper Zeit und viel Ungeduld: Die Abkürzung durch dieses Essay findet ihr in den Zusammenfassungs- und Erkenntnisboxen sowie in der Konklusion.

Ziel

Dieses Essay soll eine (Selbst-)Reflexion bieten und Denkanstösse vermitteln. Es versteht sich als Dokumentation unseres eigenen Selbstversuches und soll aufzeigen, welche Risiken und Chancen Missverständnisse bergen und wie man in der Diskussion über das individuelle Verständnis des Begriffs «Innovation» als Einzelperson und Team auf ein nächstes Level kommt. Let's go: Das Essay ist aufgeteilt in fünf Phasen, die dich mit auf unsere Fragerese nehmen.

PHASE 1

Wir starten mit der Frage aller Fragen und beginnen die Reise mit der Entdeckung von vielfältigen kleineren und grösseren Unterschieden. Wir wollen uns bewusst machen, worüber wir eigentlich sprechen.

Was ist Innovation?

Eine gute Frage. Und eine berechnete und schnell zu beantwortende obendrein. Computer hochfahren, zweimal Google klicken und der Duden¹ kann uns folgendes berichten:

1. Innovation ist geplante und kontrollierte Veränderung, Neuerung in einem sozialen System durch Anwendung neuer Ideen und Techniken.
2. Innovation ist Einführung von etwas Neuem; Neuerung; Reform.

3. Innovation ist Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens.

Das Wirtschaftslexikon von Gabler² erklärt den Begriff wie folgt: «Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen. Bisher liegt kein geschlossener, allg. gültiger Innovationsansatz bzw. keine allg. akzeptierte Begriffsdefinition vor.»

Alles klar? Oder eher unklar? Das Thema ist schwierig zu greifen und zu begreifen, zu abstrakt und zugleich offen sind die Definitionen. Wie kommt man der Antwort besser auf die Spur?

Was ist Innovation für uns, die Verfasser:innen dieses Essays?

Wir versuchen etwas persönlicher zu werden und stellen uns selbst die Frage, was denn Innovation für jede:n einzelne:n von uns ist. Fünf Personen mit ähnlichem Kontext und Mindset, da sollte doch rasch eine Definition zu finden sein, die für alle passt.

Céline: «Innovation ist für mich einen Raum zu schaffen, um Gedanken Platz zu geben, sodass Dinge aus einer anderen Perspektive betrachtet und out of the box neue Ideen auf ein spezifisches Problem entwickelt werden können. Und kritisches Denken.»

Lena: «Innovation ist die Erneuerung von Etwas. Dies kann ein Prozess, ein Produkt, eine Herangehensweise, eine Dienstleistung etc. betreffen. Es muss aber keine bahnbrechende neue Erfindung per se sein, sie kann auch im Kleinen, vermeintlich Unscheinbaren geschehen. Eine Innovation kann schlicht auch eine neue Kombination von zwei bestehenden Dingen sein. Innovation bedeutet Hinterfragen, nicht Stehenbleiben, Neugierde, mit offenem Geist auf ein Netzwerk von Dingen, Gedanken, Prozessen, Ideen und Menschen schauen.»

Maximilian: «Etwas (ein Produkt/Service/Prozess ...) stetig voranzutreiben, damit nie Stillstand entsteht. Kontinuierliche Weiterentwicklung oder das stetige konstruktive Hinterfragen des Status quo. Das alles im Kontext mit der Umgebung und dem Wandel der Zeit. Vielleicht braucht es zusätzlich den Begriff der Zwischeninnovation. Ein Elektroauto verbessert zweifelsohne das Leben bzw. die Umwelt. Aber es ist und bleibt ein zwei Tonnen-Vehikel das Platz braucht und Unfälle verursacht. Ein Schritt in die richtige Richtung eben ... Aber noch nicht mehr.»

Nicoletta: «Zweierlei! Erstens ein Produkt, eine Leistung oder ein Geschäftsmodell, welches neuartig ist, noch nie dagewesen, neu gedacht, neu inszeniert etc. ist und Erfolg hat. Sprich, ein Geschäft vorantreibt, ideell und finanziell. Zweitens eine Haltung, ein Mindset, im Rahmen dessen Innovationen bewusst vorangetrieben werden.»

Sandro: «Zur Innovation wird es für mich, wenn ein neu geschaffenes Artefakt oder eine neu entwickelte Dienstleistung das Leben von Menschen nachhaltig verbessert.»

Fünf selbständige Ansichten auf die Dinge, fünf unterschiedliche Antworten.

Wir sprechen von Innovation, brauchen unterschiedliche Wörter, legen den Schwerpunkt auf unterschiedliche Bereiche und bringen alle unterschiedliche Nuancen zum Vorschein. Wir fragen uns, brauchen wir überhaupt eine

gemeinsame Definition von Innovation oder reicht ein gemeinsames Verständnis über die feinen Unterschiede? Und wir fragen uns: Geht das nur uns so? Wir befragen noch mehr Menschen.

«Vox Populi» – oder was ist Innovation für dich?

Wir begeben uns dorthin, wo sich grosse Mengen unterschiedlicher Menschen finden, die sich rege austauschen. Wir gehen in die sozialen Medien. Auf dem eigens für diese Aufgabe erstellten Instagram-Profil innowhat lautet die Frage ins virtuelle Netzwerk: Was ist Innovation für dich? Die kuratierten und aufbereiteten Antworten sind – wenig überraschend – sehr informativ, kreativ und: unterschiedlich. Die Umfrage ist natürlich nicht repräsentativ, eine Mehrzahl der befragten Personen kommt aus einem kreativen Umfeld.



Die Statements und die dazugehörigen erklärenden Texte zeigen eines deutlich auf: Alle Befragten interpretieren Innovation aus einer eigenen Perspektive, persönlich, mit eigenen Bildern, Assoziationen, Worten und Anwendungsmöglichkeiten.

Das Fazit: Es gibt eine Vielzahl spannender Sichtweisen, aber es gibt sie nicht, «die» Innovation.

Innovation ist von vielen Faktoren abhängig. Wo und in welchem Setting soll sie stattfinden, was sind die Ziele, woher kommen die Menschen, was bringen sie mit, wie sieht die Umgebung aus, welche Kultur wird angestrebt, was waren bis anhin eigene Erfahrungen mit dem Begriff, wer will damit wohin? Auch wenn wir von einer Teamkonstellation ausgehen, in welchem die psychologische Sicherheit gegeben ist und die Personen sich und ihre Werte bereits gut kennen, merken wir, dass auch und oft auch gerade dort sehr unklar ist, was das individuelle Verständnis von Innovation ist. Und dass ein Verständnis dafür fehlt, wo die feinen, kleinen Unterschiede der individuellen Definitionen liegen. Doch was bedeutet das für den Start eines Innovationsprozesses, in dem verschiedene Menschen mit verschiedenen Sichtweisen und verschiedenen Meinungen aufeinander treffen? Wie gross sind die Chancen, dass sich die Teilnehmenden auf ihre Positionen versteifen oder noch schlimmer, dass man aneinander vorbeiredet, ohne es zu merken?

Erkenntnisbox: Prototyp innowhat, Fragebogen 1 und 2

In unserem Prozess haben wir gemerkt, wie selbstverständlich und intuitiv wir davon ausgehen, dass wir alle von Demselben sprechen. Nach langen Diskussionen merkten wir, dass wir uns im Kreis drehen und blockiert sind. Wir stellten verwundert fest: Wissen wir überhaupt voneinander, wie wir Innovation definieren? Was bedeutet für uns dieser Begriff? Empfinden wir uns als innovativ?

Wir haben in einem ersten Schritt einen Fragebogen rund um den Begriff Innovation erstellt, diesen beantwortet und die Ergebnisse analysiert. Das Resultat waren fünf individuelle Antworten, die sich in Nuancen oder sogar im Groben unterscheiden.

Wir haben zudem unsere eigenen, individuellen Arbeitsalltage reflektiert und gemerkt: Wir kennen die Erfahrung, dass ein langer Prozess in Gang gesetzt wird und erst Wochen später auffällt, dass die gemeinsame Basis ganz zu Beginn gefehlt hat. Begrifflichkeiten wurden nicht geklärt, Missverständnisse und Unterschiede nicht aufgedeckt. Und am Ende heisst es oft: «Hätten wir das bereits zu Beginn geklärt, wären wir nicht in diese Sackgasse geraten.» Da stellt sich gleich die nächste Frage: Brauchen wir denn eine gemeinsame Definition von Innovation, um den nächsten Schritt zu gehen? Was ist der kleinste gemeinsame notwendige Nenner?

Zusammenfassung Phase 1

Wir fassen zusammen und stellen fest: Es gibt keine eindeutige, allgemein gültige Definition von «Innovation». Jede Person definiert und interpretiert den Begriff aufgrund eigener Erfahrungen, anderem Kontext und unterschiedlichen Sichtweisen etwas anders. Niemand hat recht, niemand ist im Unrecht. Wie stellen wir also sicher, dass wir nicht aneinander vorbeireden? Wie schaffen wir Missverständnisse aus dem Raum? Wie machen wir diese feinen Unterschiede sichtbar? Und was bedeutet dies konkret für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen?

PHASE 2

Missverständnisse als Basis von Kommunikation

Wir gehen einen Schritt zurück und machen einen wichtigen Exkurs in die Welt der Kommunikation, Missverständnisse und Auseinandersetzungen. Was, wenn wir uns eigentlich gar nicht verstehen?

**... so het im Motorelärme
Dr Pilot halt nid verstande
Dass ihm jitz ds Bänzin chönnt usga
Und dass är sofort sött lande
Da uf ds mal wird's plötzlech still
Nämlech wil ds Bänzin usgeit
Und jitz wo me's hätt verstande
Hei si beidi nüt meh gseit ...3**

Missverständnisse werden in diesem respektive in einem Prozess erst zum Problem, wenn man sich derer nicht bewusst ist und sich entsprechend nicht mit ihnen auseinandersetzen kann. Der Aha-Moment bei der Erarbeitung dieses Essays ist eindeutig auf ein Erlebnis zurückzuführen: Als uns klar wurde, dass unsere persönlichen Definitionen von Innovation zwar in dieselbe Richtung gehen, die Nuancen und Schwerpunkte jedoch unterschiedlich sind – und wir entsprechend mit dem Inhalt und Fokus dieser Arbeit nicht weiterkamen und keine stimmige Richtung finden konnten. Müssen wir nun aber eine gemeinsame Definition finden? Oder müssen wir lediglich die Positionen der anderen (aner-)kennen? Ist es nicht gerade beim Thema Innovation wichtig, dass die Sichtweisen und Standpunkte divers sind? Was ist der kleinste gemeinsame Nenner, den es für die sinnvolle Weiterführung eines Prozesses braucht?

Wenn sich zwei missverstehen

Die Autoren Manfred Piwinger und Jörg Christoffel schreiben in ihrer Arbeit über Missverständnisse in der Kommunikation, dass wir erst über das Risiko nachdenken, einander misszuverstehen, wenn es schon passiert ist. 4 Missverständnisse, die entdeckt werden, machen eines deutlich: Wir bewältigen unseren Alltag nur, indem wir darauf vertrauen, dass die anderen uns verstehen – und wir sie. Öfter als uns klar ist, ersetzen wir «Wissen» durch «Annahmen». Dann gehen wir auseinander und glauben uns verstanden zu haben, nur um kurze Zeit später festzustellen, dass dem nicht so war ...

Potenzielle Gefahren und Erkenntnisgewinn

Wenn nun zwei (oder noch mehr Personen) sich missverstehen und die Missverständnisse entdeckt werden, kann zweierlei passieren: Die Beteiligten raufen sich zusammen und räumen das Missverständnis aus oder sie versteifen sich auf die eigene Position und erleben, wie das Missverständnis unüberbrückbare Differenzen sichtbar macht. Beide Fälle führen letztlich zur Klärung. Jedoch setzt das einen Prozess der Verständigung voraus, in dem alle Beteiligten gezwungen werden «Farbe zu bekennen» und Erwartungen sowie Absichten zu formulieren. Diese Form von Missverständnissen sind potenziell gefährlich,

schaffen bei einer aktiven Auseinandersetzung jedoch die Basis für die zukünftige Kommunikation, für Prozesse und für die Bewältigung der Konflikte. Zu verstehen, dass die eigene Meinung akzeptiert werden soll und darf, auch wenn sie nicht deckungsgleich mit der Meinung anderer ist, schafft Verständnis und Raum für Vertrauen.

Schleichende Katastrophen

Im Gegensatz zu den entdeckten Missverständnissen (manifeste), können die unbemerkten (latente) Missverständnisse zu einer Kettenreaktion des «sich Missverstehens» führen. Sie sind darum mit einer kommunikativen Kernschmelze zu vergleichen. Ein grosses Problem liegt darin, dass man erst im Moment der Explosion gewahr wird, dass da was war. In der Folge wird es darum richtig schwierig, dieses reaktive Gemisch an Konflikten und Eitelkeiten zu stoppen oder gar rückgängig zu machen. Das andere Problem liegt in den «Räumen des Nichtwissens» (Bergler)⁵. In einer sich schnell verändernden Welt werden diese Räume zunehmend grösser, mit der Folge, dass allein schon hierdurch die Gefahr des Auftretens von Missverständnissen wächst. Irgendwann verlieren wir die Kontrolle über die Deutung von Dingen – und Missverständnisse werden zum Normalzustand.

Sollten wir insofern nicht jedes Projekt, jede Zusammenarbeit mit der Hypothese starten, dass wir alle wissen, dass wir nicht wissen? Und dieses Nichtwissen gemeinsam ausloten? Am liebsten würde man wegrennen und aufhören zu kommunizieren. Da dies gemäss Watzlawick nicht möglich ist, muss man dieses Dilemma anders in den Griff bekommen. (Watzlawick stellte die berühmte Grundregel in Bezug auf menschliche Kommunikation auf: «Man kann nicht nicht kommunizieren»). Um sich für eine Kommunikationsstrategie zu entscheiden, muss zuerst der Rahmen gesetzt werden.

Uns stehen unterschiedliche Herangehensweisen zur Verfügung:

Missverständnisse aus dem Weg räumen und Klarheit schaffen: Das bedeutet sehr viel Aufwand, macht aber in gewissen Anwendungen und Situationen auch Sinn. So sollte die Gebrauchsanweisung einer Rakete mit nuklearen Sprengköpfen möglichst wenige Unklarheiten enthalten oder der:die befehls-habende Offizier:in sollte beim Auslösen des Erstschlags auch nicht missverstanden werden.

Missverständnisse akzeptieren und Vertrauen schaffen: Im Gegensatz dazu sind Missverständnisse und die daraus resultierenden Konflikte als Teil zwischenmenschlicher Prozesse zwingend und nötig. Wir können uns darauf vorbereiten und sensibilisieren. Wir können andere wie auch uns selbst den nötigen Respekt und die nötige Wertschätzung beibringen. Der Grundsatz lautet: Es gibt kein richtig oder falsch – Aufmerksamkeit (gut Zuhören) ist der Schlüssel.

Missverständnisse bewusst suchen und lernen, zu streiten:

Um als Team auf eine nächste Ebene zu kommen, hilft es, die Missverständnisse bewusst zu suchen. Denn die grössten Probleme liegen im Unausgesprochenen. Genauso verhält es sich mit Missverständnissen. Solange sie unter der Oberfläche verharren, können sie viel Unheil anrichten. Geht man sie jedoch aktiv an, bevor sie sich potenzieren, können grössere Differenzen verhindert werden. Das direkte Angehen von Problemen bei den Ursachen ist sicher immer eine gewinnbringende Strategie.

Ach, leck mich doch am ... Niemand mag Streit. Aber genau so, wie man Missverständnissen nicht aus dem Weg gehen kann, kann man Konflikten nicht aus dem Weg gehen. Da wir in Designprozessen normalerweise keine Bedienungsanleitungen erstellen müssen, dürfen wir jedoch Mut zur Lücke und zu unterschiedlichen Meinungen haben. Und es ist in Ordnung, wenn man sich deshalb in die Haare gerät.

Was wir lernen müssen ist, mit diesen Konflikten richtig umzugehen. Was aber bedeutet das denn nun genau?

Erkenntnisbox: Prototyp Spider (Konfliktpotenzial visuell aufzeichnen)

In dieser zweiten Phase haben wir gemerkt, dass es nicht nur in Ordnung, sondern unumgänglich ist, unterschiedliche Definitionen, Positionen und Assoziationen zum Begriff «Innovation» zu haben. Es braucht im Anschluss auch keine eindeutige, gemeinsame Definition. Wichtig ist jedoch, die diversen Standpunkte festzuhalten, zu visualisieren und auseinandersetzen. Der kleinste gemeinsam notwendige Nenner in einem Prozess ist das Wissen um das Selbst-Verständnis zur Thematik aller Beteiligten.

Wir merkten, dass es sogar förderlich sein kann, dass wir nicht alle dasselbe Verständnis von Innovation haben. Diversität fördert Diskussionen, welche eine nächste Ebene erreicht, was Verständnis, Herangehensweisen und Lösungen anbelangt. Also kamen wir zum Schluss, dass wir diese Diskussionen intensivieren und bewusst fördern müssen.

Zusammenfassung Phase 2

Keine Erfahrung ist identisch, keine Innenwelt gleich. Wir können uns darauf verlassen, dass wir uns regelmässig missverstehen. Dies ist jedoch nicht negativ, viel eher neutral, wenn nicht sogar positiv – gesetzt den Fall, wir wissen um die Missverständnisse und ihr Potenzial. ... und schenken ihnen deshalb Zeit und Aufmerksamkeit.

Wichtig ist die Schaffung eines Selbstverständnisses, das ausgetauscht und untereinander geteilt wird. Damit wir auch ein Verständnis fürs Gegenüber und zu diesem Begriff in diesem Kontext haben.

Wie gehen wir nun aber mit den ausgesprochenen, offen liegenden Missverständnissen um, damit daraus etwas Gutes entstehen kann? Wie führen wir Auseinandersetzungen, gute Konflikte? Wie stellen wir sicher, dass wir nicht auf Gleichschaltung, Totschweigen, negative Konflikte, sondern auf Austausch, positive Dissonanzen und Diversität setzen?

PHASE 3

The good fightclub!

Konflikte fördern, akzeptieren und positiv werten.

Wie können wir nun also Missverständnisse bewusst suchen und lernen, zu streiten? Unterschiedliche Ansichten, Definitionen, Werte und Meinungen müssen konstruktiv und offen diskutiert werden können. Dabei geht es weder darum, unnötige, negativ konnotierte Auseinandersetzungen zu haben, noch darum, einen Streit eskalieren zu lassen. Vielmehr geht darum, verschiedene Standpunkte kundzutun, über diese zu sprechen, Fragen stellen zu können und Pro und Contra wertfrei abzuwägen. Doch auch dies ist leider einfacher gesagt als getan und bedingt einiges an Softskills!

Während die Teammitglieder sich zu Beginn eines Prozesses auf eine höfliche Art in Position bringen und dabei vorsichtig ihre Interessen und die Sicht auf die Welt äussern, ziehen am Horizont bereits die Wolken des Konflikts auf. In der Folge lernt sich das Team besser kennen und kommt sich allmählich näher. Doch je näher man sich kommt und je klarer die Aufgaben werden, desto sicht- und spürbarer werden auch Differenzen in der Auffassung der Zusammenarbeit. Es «knallt» oder es «klärt»!

«Hätten wir zu Beginn bewusst nicht nur die individuellen Positionen, Definitionen und Werte im Zusammenhang mit Innovation im Team abgeholt, sondern auch Zeit auf die Auseinandersetzung und Einordnung der unterschiedlichen Verständnisse investiert, hätten wir uns einiges an Arbeit und Blockaden ersparen können.»

Oliver Aeschliman, Innovation Energie 360

Ein kleiner Exkurs in die Welt der Konflikte

Die Situation ist bekannt. Alles beginnt mit einem unbedachten Satz, einem falschen Wort ... Ein Wort folgt dem nächsten, und so sehr man sich auch das Gegenteil wünscht, endet das Gespräch in einem unerklärlichen Chaos, gefolgt von eisigem Schweigen. Man ist vor den Kopf gestossen, fühlt sich missverstanden und mag das Gegenüber zwischenzeitlich nicht mehr. Solche Situationen können im Team auftreten, zwischen zwei Teams, in Management-Sandwich-Positionen, mit einem:r externen Partner:in oder oder ...

Die Psychologin Karen Jehn unterscheidet zwischen zwei Grundformen von Konflikten.⁶ Zum einen nennt sie die persönlich motivierten, emotional und meist feindselig geführten «Relationship Conflicts», zum anderen die aufgabenorientierten Konflikte, die «Task Conflicts». Die «Relationship Conflicts» fokussieren sich auf persönliche Animositäten, die «Task Conflicts» auf die Auseinandersetzung verschiedener Ideen und Meinungen, wobei es selbstverständlich auch Persönliches Platz hat. Biespiele: Jemand möchte ein Konzept genau so strukturieren, ein:e andere:r verabscheut unproduktive Meeting-Zeit während ein:e andere:r gerade diese Minuten als eminent wichtig fürs Team erachtet, ein:e Dritte:r meint genau diese oder jene Person anstellen zu sollen. Das Research-Team dieser Studie kam zum einleuchtenden Schluss: «The absence of conflict is not harmony, it's apathy!»⁷

Konflikt bleibt Konflikt

«Task Conflicts» sind aber nicht gleichzusetzen mit einem Streichelzoo. Auch diese Auseinandersetzungen können intensiv und emotional werden und man muss sehr aufpassen, nicht unbemerkt in «Relationship Conflicts» zu gleiten. Wichtig ist, dass alle Beteiligten sich der Aufgabe und des Ziels bewusst sind. Ist dies sichergestellt, kann man «wissenschaftlich» zu debattieren beginnen. Eine andere Meinung zu haben, ist dann in Ordnung, und «richtig» geführte Diskussionen führen oft dazu, dass man die Dinge aus einem anderen Winkel neu betrachten und bewerten kann. Und wie bereits vielfach erwähnt, muss auch hier – damit man sich als Team auf diese Ebene begeben kann – die psychologische Sicherheit gegeben sein. Damit bewusst reflektiert werden kann, dass man sich auch wirklich in den «Task Conflicts» befindet.

Erkenntnisbox: Prototyp, gibt es nicht

Wir haben viel diskutiert, viele Erkenntnisse gewonnen, viel Bewusstsein geschaffen und auch aktiv versucht, die Konflikte zu fördern. Und da ist es dann passiert: Wir haben unsere feinen Unterschiede gesehen und gemerkt, dass wir uns in unserem Essay nicht um die Frage der Innovation bewegen müssen. Wir ergreifen lieber das Momentum und zeigen auf, wie wichtig diese Phase, dieser Prozess des sich Findens, der Annäherung, der Diskussion und der Aufbau ebendieses Verständnisses sind. Es werden immer feine bis gröbere Unterschiede bestehen. Diese müssen nicht aus der Welt geschaffen oder gleichgeschaltet werden. Vielmehr müssen sie visualisiert und festgehalten sowie erklärt und eingeordnet werden. Danach geht es weiter. Diese Auseinandersetzungen können iterativ geführt und in einer systemischen Schlaufe integriert werden. Wie dies genau gestaltet wird, hängt vom Kontext des Teams, der Unternehmung, des Prozesses ab und ist auch hier wieder: individuell. Deswegen wollen wir an dieser Stelle keine einzelne Handlungsanleitung oder Prototypen mit auf den Weg geben, sondern Denkanstöße liefern, wie Konflikte in unterschiedlichen Intensitäten angegangen werden oder eben auch nicht angegangen werden können. Alleine die Reflexion darüber wird dich bereits einen grossen Schritt weiterbringen.

Zusammenfassung Phase 3

Es lohnt sich, auf psychologische Sicherheit, Vertrauen, Austausch und das Aushalten von unterschiedlichen Standpunkten zu setzen. Beim Innovation ebenso wie bei allen anderen Themen. Wir kommen als Team und Unternehmen nur weiter und meistern die Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte, wenn wir gemeinsam, divers, offen und mit viel Sicherheit geschlossen darauf zugehen können.

Im nächsten Schritt werden wir dich an unsere Prototypen heranführen.

PHASE 4

Genug diskutiert.

Let's face it: Wir müssen handeln. Wo fangen wir an?

Wir begeben uns nun in die letzte Phase. Wie soll mit den gewonnenen Erkenntnissen umgegangen werden? Wo werden sie festgehalten? In dieser Phase ist es wichtig, das Gesprochene visuell festzuhalten und zu Papier zu bringen, damit die unterschiedlichen Definitionen und Aussagen auch mit dem Auge erfasst werden können. Sei das textlich mittels unserem Fragebogen, als Einordnung auf der Spider oder frei gezeichnet. Analog, digital, egal. Denn das gesprochene Wort alleine birgt noch immer zu viel Potenzial für Missverständnisse. Wie oft hast du bereits zu gewissen Themen oder grossen Fragen mit deinen Mitarbeitenden diskutiert, das befreiende Gefühl gehabt, einander endlich zu verstehen – und ein paar Tage oder Wochen später habt ihr euch mit denselben Differenzen konfrontiert gesehen? Make it visible, make it tangible, but make it fun!

Wir haben unterschiedlichste Prototypen ausprobiert, angedacht und skizziert und wollen dich damit inspirieren, deine ganz persönliche Form eines Prototypen zu finden. Denn auch hier gilt: Die Bedürfnisse sind unterschiedlich, die passende Form individuell. In unserer Toolbox findest du alles – vom ausgearbeiteten Fragebogen bis zu lediglich skizzierten Ideen. Viel Spass auf deinem Innovations-Trip!

Fragebogen B A S I S



Wir empfehlen dir und deinem Team den Start mit dem Fragebogen B A S I S. Diese neun Fragen zum Begriff «Innovation» mögen simpel erscheinen, sind deshalb aber nicht weniger wichtig zu klären. Du beschäftigst dich derzeit mit einem anderen Thema oder Begriff als «Innovation»? Kein Problem: ersetze «Innovation». Vergiss dabei nicht, die Antworten auch wirklich schriftlich festzuhalten, sowie verfü- und sichtbar zu machen. Eventuell sogar ausgedruckt und aufgehängt.

innowhat?



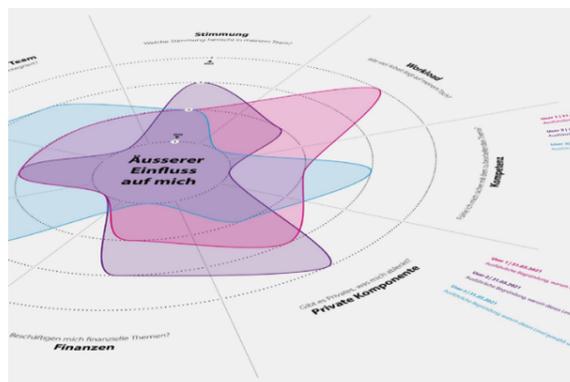
Wir sammelten auf dem Instagram-Profil «innowhat?» die unterschiedlichsten, ganz persönlichen Definitionen von Innovation. Dies diente einerseits unserem Testing, dass es nicht «die» Innovation gibt. Andererseits stellt dies eine mögliche Form der Visualisierung und somit des Fassbarmachens von zu klärenden Begriffen und Themen dar. Du magst hierfür nicht extra einen eigenen Social-Media-Kanal eröffnen? Kein Problem, nutze euer Intranet, Trello, Desktop-Schoner, die Wand in der Büro-Küche – whatever floats your boat!

Fragebogen P R O



Für einen vertieften, spielerischen Ansatz empfehlen wir den Fragebogen P R O. Dieser nähert sich dem Thema mit assoziativen Fragen, auf lustvolle und spielerische Art. Geht gemeinsam auf Entdeckungsreise, staunt und erfreut euch an all den unterschiedlichen Antworten.

Spider



Haben du und dein Team die vermeintlich simplen Basis-Begrifflichkeiten und -Fragen geklärt, so ist eine mögliche Fortsetzung die Auseinandersetzung mit euren individuellen äusseren Einflüssen auf (in diesem Beispiel) die Innovationsfähigkeit zum Zeitpunkt X. Denn das Universum der Einflussfaktoren fängt zwar in der Nähe und im Detail an, hört jedoch nicht so schnell auf ... Macht eure Handlungs- und Spannungsfelder sichtbar, positioniert euch als Team in einem Gesamtkontext und seht euch an, wo ihr steht. Dies bietet bei Bedarf und Interesse auch viele Möglichkeiten und Potenzial zu einem persönlichen und nicht nur auf Arbeitsinhalte bezogenen Austausch. Proaktiv und gezielt können damit Konflikte bewusst gefördert werden. Indem Personen mit unterschiedlicher und konträrer Ausprägung in einem Dialog die vorherrschenden Haltungen eruieren und dadurch ein gemeinsames und gegenseitiges Verständnis schaffen.

Game on!



Wer etwas mehr Zeit, eventuell auch Geld oder die Fähigkeiten hat, dem empfehlen wir eine Gamification des Sammeluriums an wichtigen und inspirierenden Fragen. In unserem skizzierten Prototyp kombinieren wir in einer webbasierten Umfrage diverse Fragen rund ums Thema Innovation. Hierbei sind sowohl Fragebogen B A S I S und P R O enthalten wie auch weiterführende, lustvolle Überlegungen: Tindere dich durch Innovationsvorbilder. Oder was wünschst du dir von der Innovee, damit du im Alltag einfacher innovativ sein kannst?

Kombiniere unsere Vorlagen und Prototypen, entwickle sie für deine Bedürfnisse weiter, lass dich lediglich inspirieren und durchforste die Weiten des Internets nach einer passenden Methode für dich – Hauptsache du setzt dich mit dir und deinem Team auf eine nachhaltige, sicht- und fassbare Weise auseinander.

Erkenntnisbox: Notieren geht über Studieren

Wir mussten unzählige Male während unseren Diskussionen und unserer Essayerarbeit schmunzeln, weil auch wir immer wieder an den Punkt von Missverständnissen gelangten – weil wir uns in Worten und Nuancen verloren, uns jedoch auf nichts Sichtbares behaften und konzentrieren konnten. Schlussendlich muss man auch immer mal wieder ausprobieren und mit etwas Handfestem als Basis weitergehen. Man merkt dann schnell, ob man auf dem Holzweg oder dem «Stairway to Heaven» ist ...

Zusammenfassung Phase 4

Hier halten wir es kurz und knackig: Sprechen alleine hilft nicht weiter. Jetzt geht es darum, das Gesprochene zu Papier zu bringen und es sichtbar und fassbar zu machen, um weiteren Missverständnissen vorzubeugen.

dann nimmst du die konkrete Einführung des Innovationsprozesses (again: Platzhalter) in Angriff. Oder hast vielleicht auch gemerkt, dass dies gar nicht nötig, nicht das prioritäre Bedürfnis deines Teams ist, und ihr eure Zeit und Energie besser auf andere Themen fokussiert – wer weiss ...

The End!

Oder ist dies der Anfang...?

PHASE 5

Konklusion

Ein gemeinsames Selbst-Verständnis ist unabdingbar! Walk the talk and start to walk.

Wer Innovation im Unternehmen will, der muss zuerst für sich und im Team oder Unternehmen, eine Auseinandersetzung und Klärung zu den grundlegenden Begriffen führen. Es ist langfristig gesehen unabdingbar, so weit wie möglich sicherzustellen, dass die Menschen von Demselben sprechen. Dabei ist nicht die totale Übereinstimmung oder absolute Definition das Ziel, sondern vielmehr der Austausch sowie das Verständnis, wer welche Begriffe wie interpretiert und wer woher kommt. And again, for those in the back: Der kleinste gemeinsame nötige Nenner ist das Wissen um das Selbst-Verständnis aller Beteiligten.

Hinsichtlich des Begriffs «Innovation» kamen wir zudem zum Schluss: Innovation ist nicht nur was für Hyperkreative und Genies, sondern für alle. Wir alle können und sind Innovation. Wir müssen dafür zuerst uns selbst und andere als ersten Schritt der Erneuerung begreifen. Das Wort Innovation steht in diesem Essay bekanntlich als Platzhalter – die Kommunikation, der Austausch und das Sicherstellen dessen, wie meine Mitmenschen gewisse Begriffe, Situationen, Prozesse interpretieren und nutzen, ist immer die nötige Basis, der Schlüssel zum Erfolg.

Wir, fünf unterschiedliche Menschen, haben im Zuge der Erarbeitung dieses Essays eine gemeinsame Basis geschaffen und den kleinsten gemeinsamen Nenner gefunden. Nämlich die Überzeugung, dass der Austausch zum Thema und das Verständnis, wie jede:r einzelne dies einordnet, enorm wichtig und matchentscheidend sind. Der Glaube daran, dass der Weg das Ziel ist. Und nicht, ob wir dieselben Interpretationen und Meinungen haben. Nicht, ob wir uns gemeinsam auf eine Definition einigen können. Auch nicht, ob jemand recht oder unrecht hat. Lediglich das Wissen und das Verständnis um die Positionen und Interpretationen der Begrifflichkeiten «Innovation», «innovativ sein» und die Notwendigkeit dessen im jeweiligen Kontext und Unternehmen.

Wie Innovation bei sich selbst, in Teams und Unternehmen am besten implementiert und gefördert werden soll, darauf gibt es bereits zig Antworten, Bücher, Podcasts, Playbooks und einiges mehr.

Wir möchten dir ans Herz legen, den ersten innovativen Schritt bereits in der Herangehensweise ans Thema zu machen: Setze nicht voraus, dass dein Gegenüber, egal wie vertraut und gleichgesinnt diese Person ist, dasselbe meint, wenn sie das Wort «Innovation» benutzt. Setze nicht voraus, dass du die anderen verstehst und begreifst. Setze nicht voraus, dass sie wissen, was du meinst. Sondern setze dich mit dir selbst und deinen Mitmenschen auseinander und beginne bei Null. Beginne bei der Basis und zwinge dich und andere, dich mit den grundlegendsten Fragen zu beschäftigen. Schritt für Schritt. Erst

Quellen

- ¹ Duden: Innovation. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation> [07.06.2021].
- ² Gabler Wirtschaftslexikon: Innovation. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624> [07.06.2021].
- ³ Matter, Manni (1972): Dr Alpeflug. Auszug aus Song.
- ⁴ Paul Watzlawick Website. (ohne Datumsangabe): Die Axiome von Paul Watzlawick. Hrsg. Von Bender, S. URL: <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> [07.06.2021].
- ⁵ Piwinger, Manfred; Christoffel, Jörg (ohne Datumsangabe): Wenn zwei sich missverstehen. Das Missverständnis in der Kommunikation. URL: <https://www.piwinger.de/aktuell/Missverstaendnisse.html> [07.06.2021]. Der vollständige Beitrag ist erschienen in: Bentele, Günter/ Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien. Wissen. Lösungen. 2001 ff. (Losebl.), Art. Nr. 8.04, Kriftel/ Neuwied.
- ⁶ Grant, Adam (2021): Think Again. The Power of Knowing What You Don't Know. Random House, UK, S. 78–79.
- ⁷ Grant, Adam (2021): Think Again. The Power of Knowing What You Don't Know. Random House, UK, S. 80.

