



Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

Nordstern ökologischer Wandel

Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf

Alles richtig gemacht, nichts bewirkt

Anleitung zum Nichtnachhaltigsein

Neue Kleider braucht die Welt

Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet

3

Konsequent flexibel

Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

22

Reifenwechsel bei voller Fahrt

Entwicklung von Teams im digitalen Change

Sicher navigieren in der Komplexität

Ein neues Curriculum für Change Agents

Jan Kleine Büning, Projektleiter
Blue Solutions (GIZ)/Facilitator,
jan.kleine_buening@posteo.de

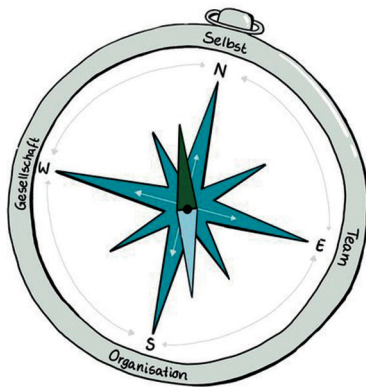
Katrin Münch, Beraterin/OE,
katrin.muench@giz.de

Alexander Fröde, Führungstrainer/
Berater/OE,
kontakt@alexanderfroede.de

Britta Heine, Facilitator/Coach,
britta@mindful-franken.de

Jede*r von uns gestaltet Zukunft. Mit dem, was wir tun und nicht tun, und mit der Art und Weise, wie wir es tun. Unsere von Disruptionen, Gegensätzen und Gleichzeitigkeit geprägte Gegenwart, braucht Menschen, die auf ihre Spuren achten – bei Menschen, in Organisationen, in der Welt – und eine bessere Zukunft prägen. Ganz im Sinne von *Green Change*.

Für eine anspruchsvolle Zielgruppe, nämlich Führungskräfte im internationalen Meeresschutz, haben wir ein Curriculum entwickelt, das in diese Zeit passt. Es unterstützt Menschen bei der Navigation durch Komplexität, ist an die virtuell-hybride Arbeitswelt angepasst und bezieht den eigenen Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungen ein. Es hilft dabei, Denken und Handeln neu und klar auszurichten, um Herausforderungen mit Tatkraft, Freude, Führungskompetenz und dem Blick auf das Wesentliche zu begegnen.



Kompass für Komplexität; © Britta Heine

Herzstück und wesentliches Strukturelement des Curriculums ist ein Kompass, der vier Ebenen von Führung beschreibt: Selbst, Team, Organisation und Gesellschaft. Er schafft Klarheit im sonst schnell unübersichtlichen Feld von Führung. Die Ebenen sind miteinander verbunden, sie bedingen und beeinflussen einander. Zugleich sind sie Ebenen von Transformation

und Veränderung. Zentral ist das Verständnis, dass jede*r auf allen vier Ebenen wirkt – bewusst und unbewusst.

Das Curriculum umfasst fünf Module, die jeweils zwischen einem halben und zwei Tagen dauern können. Sie lassen sich kompakt am Stück durchführen oder über mehrere Wochen gestreckt werden, virtuell oder in Präsenz stattfinden. Jedes Modul beginnt mit einer Einführung zu aktuellen Konzepten und Theorien. Darauf folgen Übungen und Einführungen in praktische Instrumente und Reflektionen zu persönlichen (Führungs-) Herausforderungen. Einige Instrumente wurden individuell für das Training entwickelt, zum Beispiel eine Kreativübung für die Erfahrbarkeit von Komplexität, inspiriert von präsenz-basierten Übungen zum Cinefyn-Modell zur Systembeschreibung und -Analyse.

Oft konzentrieren sich Führungskräfte trainings auf einzelne Aspekte von Führung. In den meisten Fällen wird Führung auf den organisationalen Kontext im Sinne von disziplinarischer oder strategischer Führung beschränkt. In diesem Curriculum verknüpfen Führungskräfte die klassischen Dimensionen (Selbst/Team/Organisation) mit der Ebene gesellschaftlicher Veränderung. Sie explorieren, wie sie sich als *Change Agents* in gesellschaftliche und politische Veränderungsprozesse einbringen und diese mitgestalten (können).

Interdisziplinäres Curriculum

Die Inhalte des Curriculums verbinden verschiedene Disziplinen, um Inspiration und effektives Lernen zu befördern:

- **Emergenz- und Komplexitätsforschung:** Förderung der Balance aus gerichteter Gestaltung und Emergenz, Funktions- und Entscheidungsmechanismen in komplexen Systemen, einfache Techniken der Orientierung in Komplexität.
- **Neurowissenschaften und Neuro-Leadership:** Im Hinblick auf die Verankerung hilfreicher Gewohnheiten, neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse der Menschen, Arbeit an Wahrnehmungs- und Denkfiltern.

- **Facilitative Prozessgestaltung:** Geteilte Verantwortung, Stärkung von Mustern des Gelingens, Zuhören und Resonanz als Schlüsselqualitäten.
- **Embodiment:** Verankerung von Haltung und Führungsleit-sätzen im Körper, Steigerung von Präsenz, Wachheit, Klarheit und Zugewandtheit.

Individuelle Fragen und Lerntansfer

«Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für diese Welt wünschst», sagte Gandhi. Ein Schwerpunkt des didaktischen Ansatzes liegt daher auf effektiven Transfermechanismen. Im Mittelpunkt steht die Methode *Action Inquiry*, welche Handlung und Reflexion für effektives Tun verbindet.

Teilnehmende arbeiten während des Curriculums an einer individuellen Frage aus dem Bereich Führung und Zukunftsgestaltung und suchen auf den vier Kompass-Ebenen Lösungen. Die persönliche Frage wird im Vorfeld des gemeinsamen Lernens entwickelt, und während der Module in persönlichen Reflexionsrunden, gemeinsam mit anderem Teilnehmer*innen bearbeitet. Zum Abschluss finden Reflektions-Übungen mit Bezug auf die individuelle Frage statt. Schließlich wird das Gelernte durch intensive Denksitzungen im Tandem (*Thinking Pairs*) in nächste Anwendungsschritte übersetzt.

Nach der Durchführung der Module finden virtuelle Lagerfeuertreffen statt, in denen neben thematischen Impulsen auch Fallkliniken zur Beratung in aktuell herausfordernden Führungssituationen angeboten werden. Beim Lerntansfer geht es darum, Fragestellungen und Herausforderungen ins Zentrum zu stellen, die für die Menschen Alltagsrelevanz haben. Diese Fragen werden aus den Perspektiven Selbstreflexion, Austausch mit anderen Teilnehmenden und durch Coaching auf den Ebenen des Kompasses geschärft, analysiert und in mögliche Aktionsschritte übersetzt.

Der Kompass für Komplexität wählt bewusst einen iterativen Entwicklungsansatz. Zentrale Erkenntnisse unserer Arbeit sind:

- **Sein und Tun:** Vieles lässt sich vor allem mit Haltung positiv meistern. In der Entwicklung von Führungs- und Veränderungskompetenz müssen die äußeren Aspekte von Führung (Handeln, Tun, Kommunikation), sowie die inneren

Aspekte (Haltung, Grundannahmen, Werte) in den Blick genommen werden. Hierfür braucht es Zeit zum Innehalten und die Selbstreflexion. Raum bieten dafür im Curriculum individuelles Journaling und Denkparterschaftsübungen.

- **Gewandt zwischen den Ebenen:** Die zukunftsgerichtete Führungskraft hat sich selbst, ihr Team, ihre Organisation und die Gesellschaft, in der sie wirkt, im Blick. Der Fokus auf die Ebene von Gesellschaft ist Grundlage für die Erhöhung von Wirksamkeit der Führungsarbeit im Sinne von Zukunftsgestaltung. Dies gibt Leben und Führungsaufgabe zusätzlichen Sinn und passt zur wachsenden Orientierung an Sinnstiftung im Arbeitsleben.
- **Direkt ins Handeln:** Am Ende geht es darum, was angewandt wird. Der Transfer wird im gesamten Curriculum explizit in den Blick genommen. Die Teilnehmenden lernen so, dass das Denken zum Tun wird - in der eigenen Stammorganisation wie im eigenen Netzwerk. So reflektieren sie eigene Routinen, erhalten Input zu neurowissenschaftlichen Erfolgsfaktoren zur Verhaltensänderung und formulieren wirkungsvolle Veränderungsziele und -wege.
- **Skalierbar und flexibel:** In vielen Organisationen haben Change Agents und Zukunftsgestalter*innen, die nicht in einem formalen Organisationszusammenhang disziplinarisch führen, wenig Zugang zur Schulung von Führungs- und Zukunftskompetenzen. Das Curriculum ist anpassbar in Umfang, Format und Intensität – und kann damit für viele Menschen zugänglich sein.

Blue Solutions

Curriculum und Kompass wurden im Rahmen der globalen Initiative Blue Solutions entwickelt. Ihr Ziel ist es, transformativen Wandel für nachhaltige Meere voranzubringen. Beauftragt vom Bundesumweltministerium (BMUV), wurde die Initiative von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), GRID-Arendal, der Weltnaturschutzunion (IUCN) sowie dem Umweltprogramm der UN (UNEP) umgesetzt.

Konferenzen & Kongresse

The 82nd Annual Meeting of the Academy of Management – A Hybrid Experience: 5.-9. August 2022 in Seattle, WA Creating a Better World Together
Weitere Informationen:
<https://aom.org/events/annual-meeting>

5. DBVC Coaching-Kongress:
 11.-12. November 2022 in Berlin
 Next Level of Culture and Transformation
Weitere Informationen:
<https://www.coaching-kongress.de/>

Change Congress 2022:
 15.-16. November 2022 in Berlin
 NEW ERA! Organisationen zwischen Tradition und Innovation
Weitere Informationen:
<https://change-congress.de/>

Unternehmensplanspiel

Management-Kompetenzen und Teamfähigkeit spielend fördern

Daniele Kilian
MARGA Business Simulations GmbH
kilian@marga.de

Flache Hierarchien, schnittstellenübergreifende Koordination und agile Arbeitsweisen – die Anforderungen an Unternehmen, mit den neuesten Technologien und Trends Schritt zu halten, nehmen zu. Organisationen müssen schnell und flexibel handeln, veränderungs- und anpassungsfähig sein. Gleichzeitig wächst damit der Druck auf die Beschäftigten, diese Veränderungen mitzutragen. Damit dies gelingt, ist eine entsprechende Förderung der Mitarbeitenden unabdingbar. Denn die Entwicklung hin zu agilen und flexiblen Organisationen sorgt dafür, dass Mitarbeitende steigende Verantwortungen und höhere Entscheidungsbefugnisse erhalten. Dies wiederum erfordert ein grundlegendes Verständnis von gesamtbetrieblichen Prozessen und unternehmerischen Zusammenhängen.

Management erleben

Eine Maßnahme, die im Rahmen der Mitarbeiterförderung zunehmend Anwendung findet, ist der Einsatz von Unternehmensplanspielen. Diese vermitteln als realitätsnahe, häufig virtuelle Simulationen leicht verständlich komplexe Management-Zusammenhänge und machen sie spielerisch im Team erlebbar. Damit bieten sie viele Vorteile und einen hohen Nutzen im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen – allerdings haben auch sie ihre Grenzen.

In Unternehmensplanspielen übernehmen die Spielenden die Leitung und Steuerung eines fiktionalen Unternehmens und stehen dabei, meist als Team, in der Konkurrenz zu weiteren Spielenden. Über mehrere Spielperioden hinweg werden Aufgaben bewältigt, Strategien entwickelt und Entscheidungen getroffen. Unternehmensplanspiele erfordern damit ein aktives und selbstgesteuertes Lernen. Das Prinzip ist keineswegs neu. Bereits im preußischen Militär wurden «Kriegsspiele» eingesetzt, um Strategien und Taktiken durchzuspielen und militärische Führungskräfte auszubilden.

Motivationstreiber Gamification

Unternehmensplanspiele stellen eine der wenigen Personalentwicklungsmaßnahmen dar, die komplexe Zusammenhänge verständlich und gleichzeitig realistisch abbilden. Teilnehmende bekommen auf spielerische Art ein Gefühl für das Zusammenwirken verschiedener Unternehmensbereiche und -funktionen. Es wird nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern auch die gezielte Anwendung der neu erworbenen Kenntnisse trainiert. Durch die verantwortungsvolle Aufgabe der Führung eines fiktiven Unternehmens entwickeln Teilnehmende ein tiefgreifendes Verständnis für die Prozesse im eigenen Unternehmen: Sie erfahren die direkten Auswirkungen von Entscheidungen und Fehlern und können aus ihnen lernen.

Lernen erfolgt nach dem Prinzip *Learning by Doing* und wird so besonders effektiv. Denn es resultiert aus einer intensiven Auseinandersetzung mit Inhalten und der Entwicklung einer eigenen Problemlösungstaktik. Dieses selbstständige und aktive Erarbeiten von Lerninhalten fördert den emotionalen Lerneffekt. Die Methodenkompetenz der Teilnehmenden wird auf diese Weise gestärkt. Ziel ist es, Probleme und Aufgaben in den eigenen Arbeitskontext zu übertragen und dort anzuwenden.

Unternehmensplanspiele basieren auf dem Prinzip des *Game-based Learnings*. Oft wird auch von Edutainment gesprochen (Education + Entertainment). Lernen soll Spaß machen und fällt dann auch meist sehr viel leichter. Die spielerische Form einer Lernmethode hilft, Inhalte nachhaltig und wirkungsvoll zu vermitteln, weil sie zu einer intensiven Auseinandersetzung motiviert.

Ein Planspiel-Programm erstreckt sich i. d. R. über mehrere Spielperioden. Das ist wichtig, denn es führt dazu, dass Gelerntes angewendet und wiederholt wird. Inhalte werden miteinander verknüpft und bleiben langfristig in Erinnerung. Das Wiederholen ermöglicht eine selbstständige Erfolgskontrolle. Einzelne Er-

folge innerhalb der Perioden führen zu positiven Emotionen und wirken motivierend. Um Frustration zu vermeiden, bauen die Inhalte bei steigendem Schwierigkeitsgrad aufeinander auf.

Kollektives Lernen als Team

Eine hohe Lernmotivation entsteht durch den Wettbewerbscharakter. Da die Teilnehmenden in Teams gegeneinander antreten, entwickelt sich eine Dynamik, die Emotionen schafft und den Wettbewerbsgeist weckt. Besser sein zu wollen als die Konkurrenz befeuert die Motivation im Team, erhöht die Aufmerksamkeit und Merkfähigkeit; um besser zu sein, wollen die Teilnehmenden mehr wissen – und damit implizit mehr lernen.

Die Arbeit im Team sorgt für eine hohe Interaktivität, da Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Jedes Teammitglied übernimmt Verantwortung in der Gruppe. Teamgefühl und Teamfähigkeit werden gesteigert. Das kollektive Lernen regt gegenseitig Motivation an. Konflikte, Diskussionen, Spaß, Erfolge und auch Misserfolge im Wettbewerb fördern den Lernprozess und erweitern den eigenen Blickwinkel. Ehemalige Teilnehmende berichten, dass der Wettbewerbscharakter den Sozialkompetenzzuwachs positiv beeinflusst. In Zeiten von schnittstellenübergreifendem Arbeiten in oft wechselnden Teams bietet das einen großen Vorteil.

Gleichzeit ist ein Zuwachs der personalen Kompetenzen durch ein team- und wettbewerbsorientiertes Planspiel festzustellen. Teilnehmende lernen sich zu organisieren, Abgabefristen einzuhalten sowie sich mit den Teammitgliedern auszutauschen und Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmensplanspiele in der Praxis

Bei den web- und brettbasierten Unternehmensplanspielen von MARGA Business Simulations werden betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Management-Methoden und Teamarbeit trainiert. Dabei konkurrieren die Spielenden in einer Gruppe von vier Teams in ihren virtuellen Unternehmen und beeinflussen unterschiedlichste Entscheidungsfaktoren in den Bereichen Marketing, Produktion, Personal und Finanzen auf unterschiedlichen Märkten. Es wird ein realistisches und dynamisches Marktumfeld abgebildet, in dem Entscheidungen risikofrei getroffen werden. Aktuelle wirtschaftliche Ereignisse, Entwicklungen und Trends werden laufend in das Planspiel integriert, wodurch Realität und Spiel zusammenwachsen.

Ein zentrales Ziel ist, den Unternehmergeist der Teilnehmenden zu wecken. Hierfür ist es wichtig, abteilungsübergreifend zu denken und zu entscheiden. Allerdings hat die Methode Planspiel auch ihre Grenzen.

Grenzen der Methode

Selbstgesteuertes Lernen erfordert ein hohes Maß an Motivation und Eigeninitiative und kann auch frustrieren. Selbst wenn Unternehmensplanspiele wichtige motivationsfördernde Elementen

te wie Teamarbeit und Gamification umfassen, reicht dies mitunter nicht aus, um unterschiedliche Wissensstände, fehlende Ernsthaftigkeit und Misserfolge auszugleichen. Entscheidend ist daher eine zusätzliche Unterstützung in Form von qualifiziertem Feedback und verständlichen Hilfsmaterialien. Eine gute Balance zwischen individueller Unterstützung während des Lernprozesses und selbstständiger Aufgabenbearbeitung gilt als entscheidender Erfolgsfaktor.

Fehler und Frustration gehören zu Planspielen dazu. Langanhaltende Misserfolge im Spielverlauf wirken jedoch demotivierend und stehen dem Lernprozess im Weg. Teilnehmende mit geringer Frustrationstoleranz benötigen zusätzliche Unterstützung. Dass Fehler zum Lernen dazu gehören, muss vor und während eines Programms kommuniziert werden. Es bedarf eines stetigen Feedbacks, damit Lernende ihren Fortschritt erkennen und ihr Handeln reflektieren, andernfalls können sich Misserfolge negativ auf die Einstellung auswirken. Planspiel-Programme bieten eine überaus effektive Lernmethode, sind allerdings meist relativ zeitintensiv. Eine ungestörte Teilnahme und fest in den Alltag integrierte Lernzeiten sind Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen. Dieser Raum muss entsprechend gewährt werden.

Fazit

Natürlich können Planspiele niemals die gesamte Realität erfassen. Doch sie können in einem realitätsnahen Rahmen komplexe Management-Themen abbilden und so als dynamische Lernmethode ein geeignetes Weiterbildungs-Instrument sein. Ein Unternehmensplanspiel nutzt wenig, wenn man es einfach nur spielt, ohne sich parallel mit den dahinter liegenden Inhalten auseinanderzusetzen. Gerade die Verknüpfung von Lerninhalt und praktischer Anwendung macht den Unterschied und muss inhaltlich begleitet werden. Diese Begleitung schafft den eigentlichen Mehrwert.

Mit Blick auf das Arbeiten in agilen und flexiblen Organisationen ist der Einsatz von Unternehmensplanspielen zur Mitarbeiterförderung durchaus sinnvoll.

Anbieter von Unternehmensplanspielen

- **Avicento:** <https://avicento.de/unternehmensplanspiele>
- **BTI:** <https://bti-planspiele.de>
- **Celemi:** <https://celemi.com>
- **CESIM:** www.cesim.com
- **Industry Masters:** www.industrymasters.de
- **MARGA Business Simulations:** www.marga.de
- **TargetSim:** www.targetsim.com
- **TOPSIM:** www.topsim.com

Irgendwie, irgendwo, irgendwann

Christian Thiele, Coach, Trainer und Speaker für Positive Leadership
kontakt@positiv-fuehren.com

Wie, wann, mit wem und mit welcher Einstellung Menschen ihre Aufgaben erledigen, ist mehr oder weniger weit weg von dem, was ihnen ursprünglich aufgetragen wurde. Das können sich Beschäftigte, Teams und Organisationen zu Nutze machen – indem sie ihre Arbeit systematisch, proaktiv und in kleinen Schritten verändern und damit genauer auf die eigenen Bedürfnisse, Erfahrungen, Stärken zuschneiden.

«Proaktives Umgestalten von Arbeit schafft Gestaltungsspielräume und macht diese sichtbar.»

Job Crafting ist ein innovativer, forschungsbasierter Prozess von kleineren oder größeren Anpassungen, mit dem Beschäftigte «physische und kognitive Veränderungen an den Aufgabenbezogenen und den Beziehungs-Grenzen ihrer Arbeit» vornehmen (Wrzesniewski & Dutton 2001). Menschen gestalten über Job Crafting ihre Arbeitserfahrung, sie beeinflussen damit, welche Tätigkeiten sie wie ausüben. Sie verlassen die Rolle des passiven Empfängers von Arbeit und arbeiten häufig engagierter, mit mehr Freude, mehr Erfolg und weniger Belastung. Job crafting ist ein bottom-up-Phänomen, mit dem Beschäftigte – häufig informell – ihre beruflichen Rollen stärker an den eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten, Neigungen, Werten und anderen Aspekten ihrer Identität ausrichten (Silapurem et al. 2021).

Das proaktive Umgestalten von Arbeit schafft Gestaltungsspielräume und macht diese sichtbar. Es hat damit positive Effekte auf Einzelne, Teams und Unternehmen, verbessert das Wohlbefinden sowie unterschiedliche Leistungskennzahlen,

auf individueller und kollektiver Ebene (z. B. Lee & Lee 2018). Auch zu verbesserter Innovation, höherer Kundenzufriedenheit, gesteigener Arbeitgeberloyalität und größerem Engagement in Zeiten organisationalen Wandels gibt es Daten.

Job Crafting konkret

Das PERMA-Modell von Martin Seligman, dem Gründervater der Positiven Psychologie, zählt zu den am besten erforschten Konzepten menschlichen Wohlbefindens (Seligman 2018). Es geht von fünf Säulen des Wohlbefindens aus:

1. positive Emotionen fördern und negative begrenzen
2. Engagement, Flow und Stärkenorientierung ausbauen
3. positive Verbindungen stärken
4. Sinn und Bedeutsamkeit erfahren
5. Erfolg und Fortschritt planen, erreichen, feiern

Als Denk- und Handlungsrahmen für Job Crafting ist es sinnvoll, PERMA etwas freier zu interpretieren:

Positive Erlebnisse

Freude, Interesse und andere positive Emotionen weiten unsere Handlungs- und Denkmöglichkeiten, machen uns sozial anschlussfähiger und belastbarer. Sorge, Angst und andere negative Emotionen verengen dagegen unsere Perspektive (Fredrickson 2001). Ein Beispiel: Die Repräsentantin einer großen deutschen Organisation im Ausland paart ihre Faszination für das Radfahren mit der Sportbegeisterung im Gastland und unternimmt daher regelmäßig bei Geschäftsterminen öffentlichkeitswirksam mit Ansprechpartnern Radtouren. Hier einige Fragen, um in diesem Bereich eine bessere Passung zwischen Job und eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten aufzuspüren:

- Welche Tätigkeiten machen mir besonders Freude?
- Welche zusätzlichen Aufgaben würden mich inspirieren und reizen?
- Welche Tätigkeiten empfinde ich als besonders mühsam oder belastend? Wie kann ich diese reduzieren?

Engagement, Flow und Stärkenorientierung

Menschen sind leistungsfähiger, resilienter, gesünder und arbeiten engagierter, wenn sie ihre Stärken auf die Straße bringen können. Sie erleben häufiger Flow-Erlebnisse, werden besser beurteilt, schneller befördert etc. (u. a. Thiele 2021). Ein Beispiel: Der Abteilungsleiter einer Textredaktion, der neben der Durchsicht von Fremdbeiträgen wieder häufiger selbst schreiben will, aber keine Zeit für große Reportagen aufbringen kann und daher ohne große Reisetätigkeit seinem Talent für Interviews mehr Raum gibt. Dazu einige Fragen:

- Mit welchen Tätigkeiten könnte ich meine Stärken und Erfahrungen noch besser einbringen?
- Wo, wann und in welcher Reihenfolge könnte ich meine Aufgaben besser, schneller, angenehmer erledigen?
- Welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsformen ziehen mir besonders viel Energie? Mit welchen Tools oder Verfahren kann ich diesen Einfluss minimieren?

Positive Verbindungen

Der Mensch ist auf Verbundenheit programmiert. In guter Verbindung zu anderen stehen, ist ein Grundbedürfnis. Isolation macht Menschen krank und mindert die Leistungsfähigkeit. Folgende Fragen mögen zu einem besseren Miteinander und zu mehr *High quality connections* im Job (Dutton et al 2011) helfen:

- Wer inspiriert mich besonders? Mit wem verstehe ich mich besonders gut?
- Mit wem innerhalb und außerhalb der Organisation möchte ich gerne mehr zu tun haben (als Regelbetrieb oder in Projekten/Konferenzen etc.)?
- Welche Arbeitsbeziehungen belasten mich und wie könnte ich deren Einfluss vermindern?

Sinn und Bedeutsamkeit

Frei nach Nietzsche könnte man formulieren: «Wer ein Wofür zu arbeiten hat, erträgt fast jedes Wie.» Als bedeutsam erlebte Arbeit trägt signifikant zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit bei. Hu und Hirsch beziffern sogar auf die zweite Kommastelle genau, auf wie viel Prozent ihres Gehalts die Befragten für eine sinnvolle Tätigkeit verzichten würden, nämlich 23,71 Prozent (2017). Job Crafting muss in dieser Hinsicht nicht immer ein anderes Verhalten bedeuten, sondern kann auch eine andere Einstellung zur Arbeit umfassen. Mögliche anregende Fragen dazu:

- Welche Bedeutung hat meine Arbeit für mein Leben?
- Wessen Tun und Sein machen meine/unsere Produkte und Dienstleistungen besser, leichter, einfacher?

- Was kann ich aus herausfordernden, schwierigen Aufgaben für mich lernen?
- Welchen Sinn sehen andere (Mitarbeitende, Kollegen, Cheffinnen) in ihrer Tätigkeit? Was davon teile ich?

Erfolg und Fortschritt

Selbstwirksamkeit, erlebte Kompetenz oder ganz banal formuliert: etwas gebacken bekommen, gehören neben Autonomie und Verbundenheit zum menschlichen Grundbedarf (Ryan & Deci 2001). Auch hier einige Fragen:

- Wie kann ich Etappensiege, Zwischenerfolge und auch kleine Fortschritte bewusster machen – mir selbst und anderen?
- Wie und durch wen kann ich mehr Feedback/Rückmeldung und somit das Gefühl von Fortschritt erhalten?
- Wie kann ich den Einfluss von Misserfolg oder Rückschlägen reduzieren?

**«Job Crafting ist
meist erfolgreicher, wenn Kontext
und Kultur den Prozess
unterstützen.»**

Job Crafting hat wie jede Veränderung mindestens zwei Richtungen: mehr vom Plus – die so genannte Annäherungsgestaltung – und weniger vom Minus – Vermeidungsgestaltung. Untersuchungen (Lopper et al 2020; Zhang & Parker 2018) legen nahe, dass annäherungsorientiertes Job Crafting Arbeitsergebnisse eher verbessert und Vermeidungsgestaltung diese reduziert. Wie jede Veränderung ist Job Crafting nachhaltiger, wenn konkrete Pläne mit Zielen und Zwischenzielen erstellt werden, statt es als einmalige Coaching- oder Workshop-Session durchzuführen (Bogdan et al 2019). Auch ist Job Crafting meist erfolgreicher, wenn Kontext und Kultur den Prozess unterstützen (Boehnlein & Baum 2022).

Unterstützung durch HR und Führung

«Wo kommen wir denn hin, wenn sich jeder nach Gusto seine eigene Stelle zurechtbastelt?» «Dann schaufeln sich die Überlasteten ja noch mehr drauf!» «Wozu bin ich denn dann Vorgesetzte, wenn ich den Leuten nicht mal mehr sage, was sie zu tun haben?» Diese und ähnliche Befürchtungen führen Führungskräfte und Personalverantwortliche immer wieder an, wenn es um das Job Crafting geht.

Ja, Job Crafting kann auch unbequeme Folgen haben oder gar dysfunktional sein, etwa wenn Menschen sämtliche *unan- genehmen* oder *schwierigen* Aufgaben aus ihrem Portfolio streichen (Dierdorff & Jensen 2018). In einer neuen, remoteren Arbeitswelt werden die Beschäftigten ihre beruflichen Rollen sowieso häufiger anpassen und modifizieren – ob mit Erlaubnis

oder ohne. Lazazzara et al 2020 haben in einer Meta- Studie herausdestilliert, dass gerade Führungskräfte hilfreiche Unterstützung bieten können, indem sie Eigeninitiative und Experimentierfreude der Beschäftigten fördern.

«Statt vom Einhorn zu träumen, lässt sich mit Job Crafting die aktuelle Rolle gestalten.»

In Workshops können die Teilnehmenden in einer Mischung aus Input, Austausch und Reflexion zu einer ressourcenorientierten Umgestaltung ihrer Rolle ermutigt werden. Auch ganze

Teams oder Abteilungen könnten sich mit Job Crafting befassen und über ihre Schwarmintelligenz und in kollektiver Verantwortung Befürchtungen über mögliches „Kirschenpicken“ entgegenwirken (McClelland et al. 2014).

Fazit

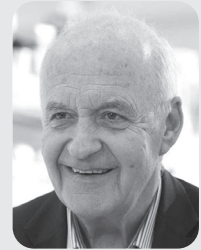
Statt vom beruflichen Einhorn zu träumen, dem viele Beschäftigte zu begegnen hoffen, lässt sich mit Job Crafting die aktuelle berufliche Rolle aus- und umgestalten. Wer sein berufliches Was, Mit-wem, Wozu und Wie optimiert, also in kleinen, konkreten Schritten Veränderungen am Tätigkeitenprofil, den sozialen Interaktionen und der Einstellung zu seinen Aufgaben vornimmt, erreicht damit häufig große Wirkung.



Literatur

- **Boehnlein P. & Baum M. (2022).** Does job crafting always lead to employee well-being and performance? The International Journal of Human Resource Management, 33:4.
- **Dierdorff, E. C. & Jensen, J. M. (2018).** Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. Journal of Applied Psychology, 103(5).
- **Dutton et al (2011).** High-quality Connections. In: Cameron, K. & Spreitzer, G. M. (eds.): Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.
- **Fredrickson, B. L. (2001).** The role of positive emotions in positive psychology. American Psychologist, 56(3).
- **Hu, J. & Hirsh J.B. (2017).** Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. Front. Psychol. 8:1649.
- **Lee, J. Y. & Lee, Y. (2018).** Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development, Hum. Res. Developm. Rev., 17 (3).
- **Lazazzara, A., Tims, M. & De Gennaro, D. (2020).** The process of reinventing a job. Journal of Vocational Behavior, 116.
- **Lopper, E. & Horstmann, K. & Hoppe, A. (2020).** The Approach-Avoidance Job Crafting Scale, Acad. of Manag. Proceedings.
- **McClelland, G. P. et al (2014).** Collaborative crafting in call centre teams, Journal of Occupational and Organizational Psych., 87 (3).
- **Rudolph, C. W. et al (2017).** Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, Journal of Vocational Behavior, 102.
- **Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001).** On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual Review of Psychology 52.
- **Seligman, M. (2018).** PERMA and the building blocks of well-being, Journal of Positive Psychology.
- **Silapurem, L., Slemp, G.R. & Jarden, A (2021).** Encouraging Job Crafting through a Coaching Partnership, in: Smith, W.-A., Boniwell, I., Green, S. & West, A. (2021). Positive Psychology Coaching in the Workplace, Springer.
- **Thiele, C. (2021).** Positiv Führen. Stärken erkennen und nutzen. Haufe.
- **Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001).** Crafting a Job. Academy of Management Review, 26(2).
- **Zhang, F. & Parker, S. (2018).** Reorienting job crafting research, Journal of Organizational Behavior.

Zum Tod von Götz W. Werner – eine Danksagung



Wenn es einen Unternehmer gab, der seiner Zeit voraus war, dann wäre Götz Werner ein heißer Kandidat. Er verstarb mit 78 Jahren im Februar 2022. Aus der Geschäftsführung des Unternehmens dm drogeriemarkt, das er maßgeblich mitgeprägt hatte, verabschiedete er sich bereits im Jahr 2008.

Götz Werner war vor allem eines: ein radikaler Menschenfreund; für ihn gab es weder Top Manager*innen, noch einfache Angestellte – alle waren für ihn verantwortungsvolle Menschen. «Filiale an die Macht» hieß ein organisationaler Schlachtruf bei dm. Statt die Verantwortung den Bezirksleiter*innen zu übertragen, machte Werner die Menschen in den Filialen vor Ort selbst zu eigenverantwortlichen Akteur*innen. Zeitweise gab er die Filialleitungen sogar in die Hände von Auszubildenden, die natürlich auch nicht so hießen. Die *Lehrlinge* machte Werner zu dem, als was er sie im Kern sah, zu *Lernlingen*. Das zeigt den beeindruckenden Zug in Werners unternehmerischem Handeln: Wenn er etwas erkannt hatte, setzte er es in geradezu unbestechlicher Manier um, und ging dabei bis in die Sprache hinein.

Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen...

Der bekannte Slogan «Hier bin ich Mensch, hier kauf' ich ein» repräsentierte Werners konstruktives Menschenbild nach außen. Innerhalb von Organisationen war sein Credo genauso menschenzentriert: «Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst», war eine seiner vielen griffigen Sentenzen, die er auf die gesamte Wirtschaft anwandte, denn: «wenn es keine Menschen gibt, gibt es keine Wirtschaft. [...] Also kann der Mensch nie Mittel sein, der Mensch ist immer Zweck.» Die Grundlage dafür nannte Werner *Zutrauen*: «Wenn man einem Mitarbeiter nichts zutraut, dann muss man ihn kontrollieren.» Werner traute dem Menschen einiges zu, bis in die altruistische und evokative Note seines Führungskonzepts: Unternehmertum war für ihn zuvorderst Dienst für die Gemeinschaft: «Je mehr der Einzelne selbst sieht, was für andere notwendig ist, desto unternehmerischer wird er in seiner Arbeit sein.» Die moderne Führungskraft arbeite mit *Sog* statt mit *Druck*, und dieser *Sog* entstünde durch Vertrauen und Fragen: Moderne Führung operiere «nicht mit Antworten, sondern mit Fragen», wie auch die Führungskraft kein *Direktor* mehr sei, sondern vielmehr *Evokator*: «Ein Evokator ist der, der Fragen auslöst, der die interessantesten Fragen stellt. Das ist die Aufgabe der Vorgesetzten heute. Haben wir die richtigen Fragen?» (Werner 2021).

...ist der Kern subsidiärer Führung

Subsidiarität ist der bildungssprachliche Begriff, in dem analytisch der Kern von Werners Ansatz liegt (Werner 2006). Subsidiarität bedeutet, nur dasjenige auf höhere Ebenen zu delegieren, was nicht schon auf der betreffenden Ebene selbst geklärt werden kann. «Subsidiarität kann sich nie bilden, wenn dem Einzelnen etwas vorgeschrieben wird», konstatiert Werner schon in den frühen 2000er-Jahren. Im Unternehmen hieße verwirklichte Subsidiarität, dass die Menschen in tatsächlicher Selbstorganisation tätig werden können. So gesehen war Werner auf seine ganz eigene Weise ein Vordenker von *New Work* und *Reinventing Organizations*, lange bevor diese zur Mode wurden und ohne den kommerziellen Anstrich, ohne Anglizismen, sondern sich vielmehr aus eigener Lebens- und Denkerfahrung speisend.

Das eigentlich Beeindruckende an Götz Werner war sein Horizont, der nicht bei der Unternehmenswelt stehen blieb, sondern die Gesellschaft als Ganze, das menschliche Leben überhaupt, in den Blick nehmen konnte. Sein Engagement für das bedingungslose Grundeinkommen, aber auch die sogenannte Konsumsteuer, die ihm eigentlich wichtiger war, zeugen davon. Die Welt der Wirtschaft grundsätzlich neu und menschlich zu gestalten, bleibt für mich der *Cliffhanger* von Götz Werners Leben. Ob die Saat, die er gesetzt hat, aufgehen wird, bleibt nun uns Übriggebliebenen überlassen.

Literatur

- **Dietz, K.-M. & Kracht, T. (2002).** Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis, Fallbeispiel: dm-drogeriemarkt, Campus.
- **Werner, G. W. (2004).** Wirtschaft – das Füreinander-Leisten. Universitätsverlag.
- **Werner, G. W. (2006).** Führung für Mündige – Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung. Universitätsverlag.
- **Werner, G. W. (2013).** Womit ich nie gerechnet habe – die Autobiographie, Econ.
- **Werner, G. W. (2021).** «Mit Vertrauen führen», Concadora.

Alexander Capistran,
Beratung, Gestaltung, Sustainable Networking
alexander.capistran@posteo.de