

“Resilienz in Veränderungsprozessen“

Directed by Fachgruppentreffen „Beratung im
Projektmanagement“

Produced by: PROventi Beratung und Projektmanagement
Editor in Chief: Daniela Warnat

DAS BIN ICH

Motto: Trust yourself, be brave enough – frage Dein Kämpferherz und folge Deiner Intuition.

Projektexperte +
Kommunikationsprofi +
einfühlsamer Mutmacher
= mehr Resilienz & Erfolg
in Projekten und
Organisationen



NATURVERBUNDEN
INSPIRIRIEND
KRAFTVOII
TIERLIEB



Mein Mann und Eddie als
„Feel Good Manager“.

Stets an meiner Seite
und in meinem Herzen.



Pferde haben mich durch die
Selbständigkeit, herausfordernde
Situationen und mein Leben
getragen.

Schon als kleines Mädchen wollte
ich einen Ponyhof.

DAS BIN ICH

Beratungsschwerpunkte Daniela Warnat



NAME

Daniela Warnat

www.proventi-beratung.com
www.linkedin.com/in/daniela-warnat

BERUFSERFAHRUNG

Berufseinstieg 2003
Freiberuflich tätig seit 2007

REFERENZKUNDEN

Daimler AG, Testo AG, SAP AG, DB System GmbH, Innocean Europe, August Faller GmbH und weitere.

BRANCHENERFAHRUNG

IT, Automotive, Agentur, Versicherung, Training Weiterbildung, Telekommunikation

SPEZIALISIERUNG

Projektmanagement, Change Management und Organisationsberatung, Somantic Experience. Resilienz und Stress Management

ZERTIFIZIERUNG

Zert. Projektmanager, Senior Consultant und Coach GPM/IPMA, Resilienz Trainer persolog® Certified Functional Somantics Practitioner (IPHM)

MOTTO

Wenn das Leben Dir Zitronen gibt, machst du Limonade. Aber wenn das Leben Dir Hurrikans beschert, gehst Du surfen. (Jone Foreman)

UNSERE VISION

Das ist uns wichtig und dafür stehen wir jeden Tag auf.

Unsere Vision ist es als Trainingsgemeinschaft Resilienz zu fördern.

Menschen, Teams und Organisationen resilienter zu machen, indem wir

- Firmen dabei unterstützen ein eigenes **Mental Health Konzept** zu erarbeiten und **Employee Assistance Programme (EAP)** zu konzeptionieren und umzusetzen.
- Impulse für eine **werteorientierte Unternehmenskultur** aufzeigen.
- Kommunikation auf Augenhöhe in Teams, Organisationen und Familien zu stärken.
- Menschen beraten und anleiten und Möglichkeiten aufzeigen wie sie **chronischen Stress reduzieren** und achtsamer werden können.
- mehr **Körperbewusstsein** und **Balance** durch **Nervensystem Regulation** schaffen.
- die Grundgedanken der **Polyvagaltheorie** möglichst viele Menschen zugänglich machen.
- einen Beitrag zu einer **traumabewussten Gesellschaft** nach Dr. Gabor Maté leisten und Aufklärungsarbeit zum Thema Trauma und PTBS zu machen.



REFERENZEN

Kundenprojekte

SAP AG

Testo AG

Daimler AG

ebam GmbH

DB Systel GmbH

INNOCEAN Europe

Kybos Training und Coaching

August Faller GmbH & Co.KG

HMS Analytical Software GmbH

Wüstenrot & Württembergische AG

Betriebswirtschaftliches Institut

und Seminar Basel AG

LM IT Services AG, Service Partner

der Microsoft Deutschland GmbH

Steinbeis-Transferzentrum Management-
seminare und Mittelstandsberatung



...muss nur noch kurz die Welt retten...
148 mails checken. Wer weiss was mir dann noch
passiert denn es passiert so viel...
(Tim Bendzko)



WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Erschöpfungsanzeichen als Warnzeichen.

Erschöpfung des Denkens

- Konzentrationsschwäche
- Gedanken schweifen ab
- Gedächtnisschwäche
- Entscheidungen fallen schwer
- Denkaufgaben dauern zu lange
- Keine Kreativität
- Neues lernen oder Umlernen ist zu anstrengend

Erschöpfung des Fühlens

- Resignation und Sinnlosigkeit
- Arbeitswiderwille
- Enttäuschung
- Ungeduld
- Reizbarkeit
- Gefühlsausbrüche und Weinen
- Entmutigung
- Zynismus und Sarkasmus
- Misstrauen und Furcht
- Angst und Panik
- Ärger, Wut und Aggressivität

Erschöpfung des Handelns

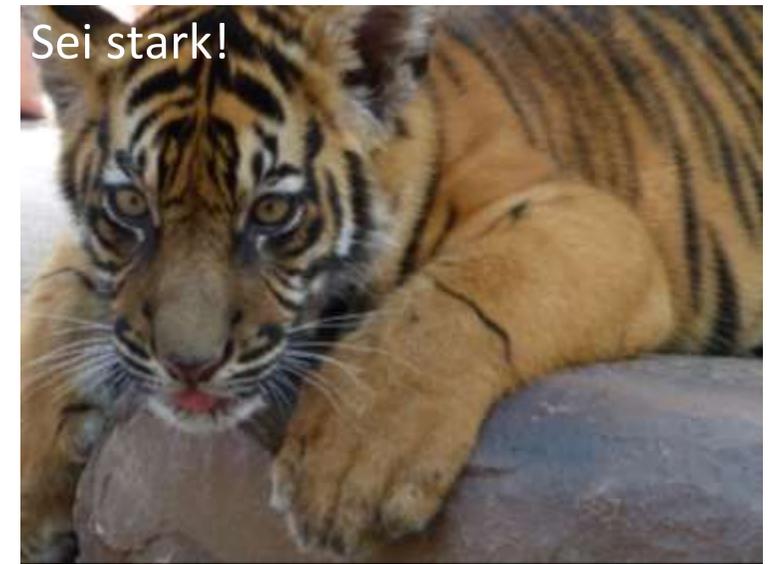
- Rückzug und Isolation
- Verschiebung von Terminen
- Passiver Konsum von TV, PC
- Fehlzeiten
- Mangelnde Planung und Übersicht
- Vergessen von Pflichten
- Keine Freizeitaktivitäten
- Vernachlässigung von Freundschaften
- Post nicht mehr öffnen
- Vermeiden von Konflikten

Erschöpfung des Körpers

- Schlafstörungen
- Müdigkeit
- Kopf- und Rückenschmerzen
- Verspannungen
- Infektanfälligkeit
- Erhöhter Blutdruck und Puls
- Essveränderungen
- Herz-Kreislauf-Beschwerden
- Magen-Darm-Beschwerden
- Tinnitus
- Atembeschwerden

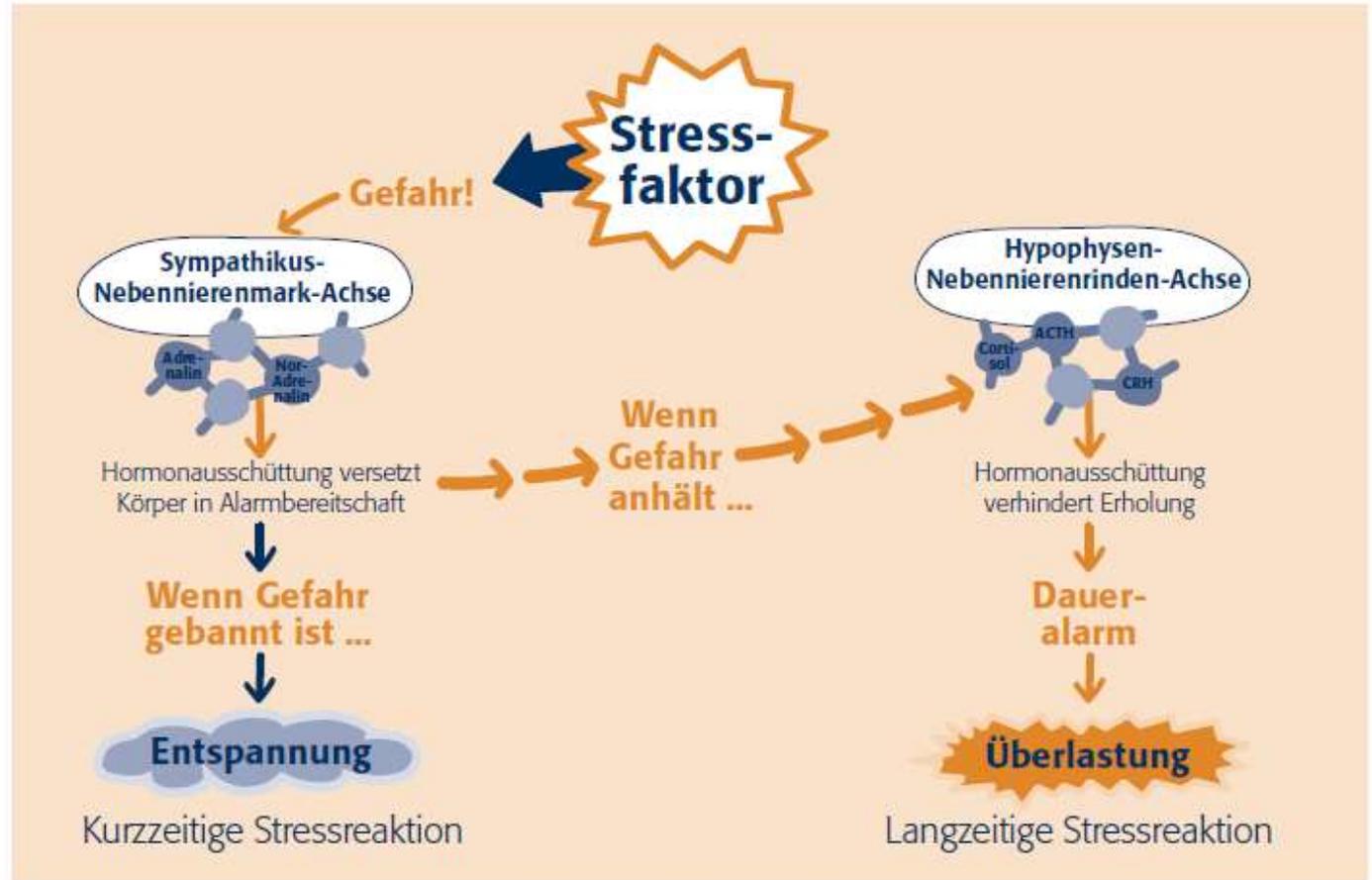
WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Innere Antreiber nach Taibi Kahler.



WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Chronischer Stress und körperliche Auswirkungen



Quelle: persolog

WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Chronischer Stress und körperliche Auswirkungen

Wie viele Stressoren hast Du in Deinem Leben ohne, dass Du ein Trauma hast?

Stress = Energie

Es geht nicht darum, niemals mehr im Leben Stress zu haben.

Wir brauchen Stress, die Frage ist:

- Kann ich Stress bewältigen? Wie kann ich Stress bewältigen?
- Wie gesund ist meine Stressbewältigung?
- Wie viel Co-Regulation kann ich für die Stressbewältigung empfangen?
- Wo ist das Ende meiner Kapazitäten erreicht? Und wie schnell merke ich das?

Jede Art von Stress auf Körper/Geist signalisiert unserem Gehirn eine Stressreaktion auszulösen.

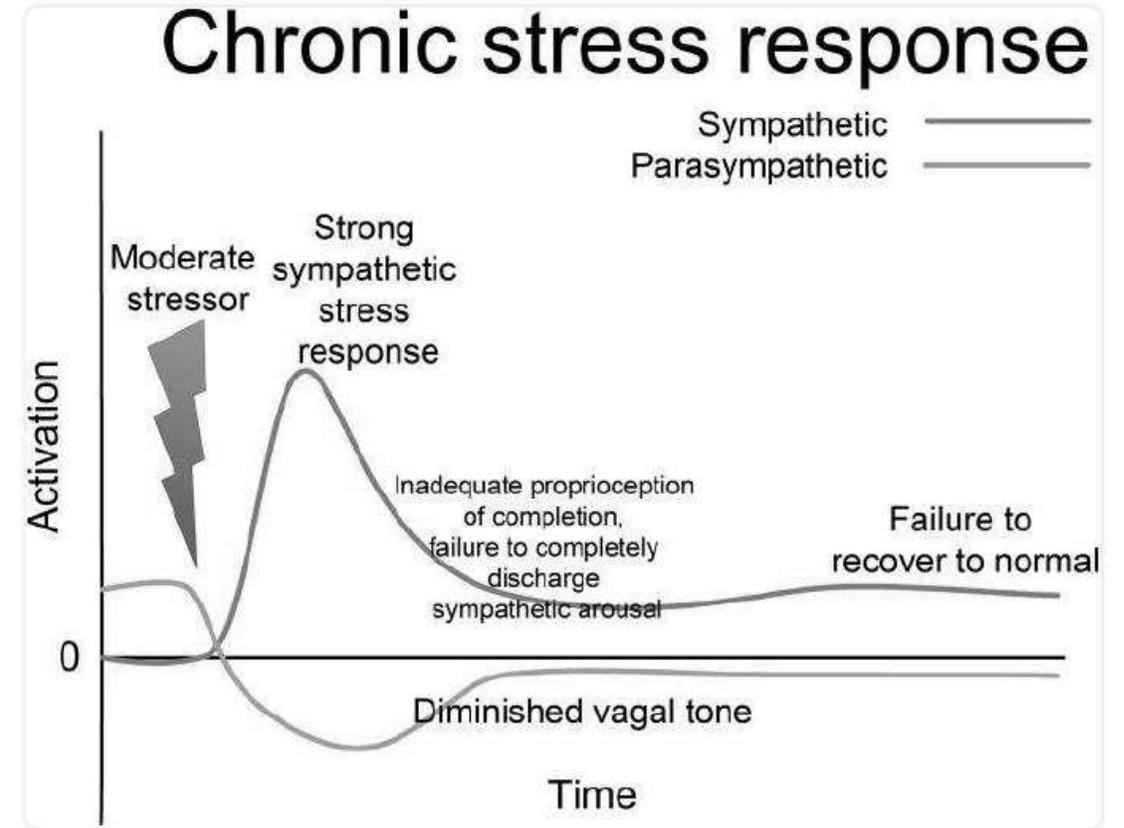
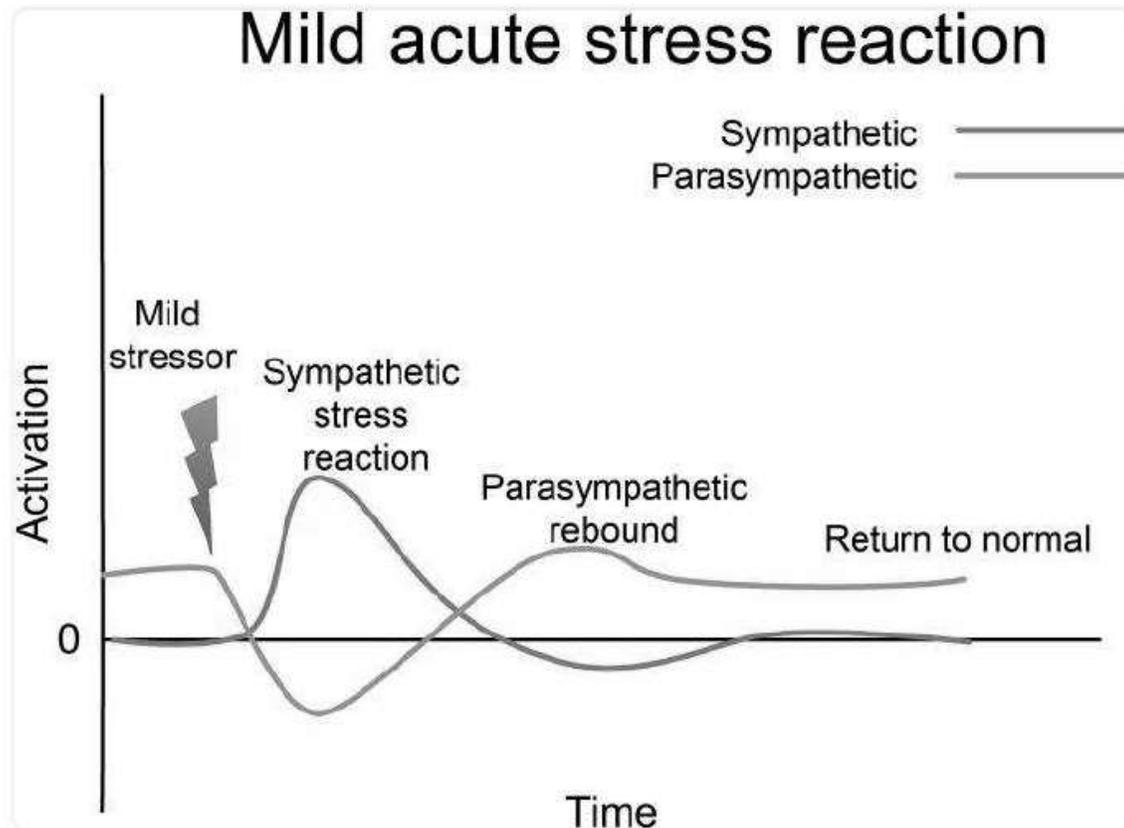
Laut dem Gehirn ist Stress gleich Stress gleich Stress. Es spielt keine Rolle, aus welcher Quelle der Stress entsteht oder ob er überhaupt „echt ist.“

Tatsächlicher, erwarteter oder eingebildeter Stress: das ist alles gleichwertig für unser System.



WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Chronischer Stress und körperliche Auswirkungen

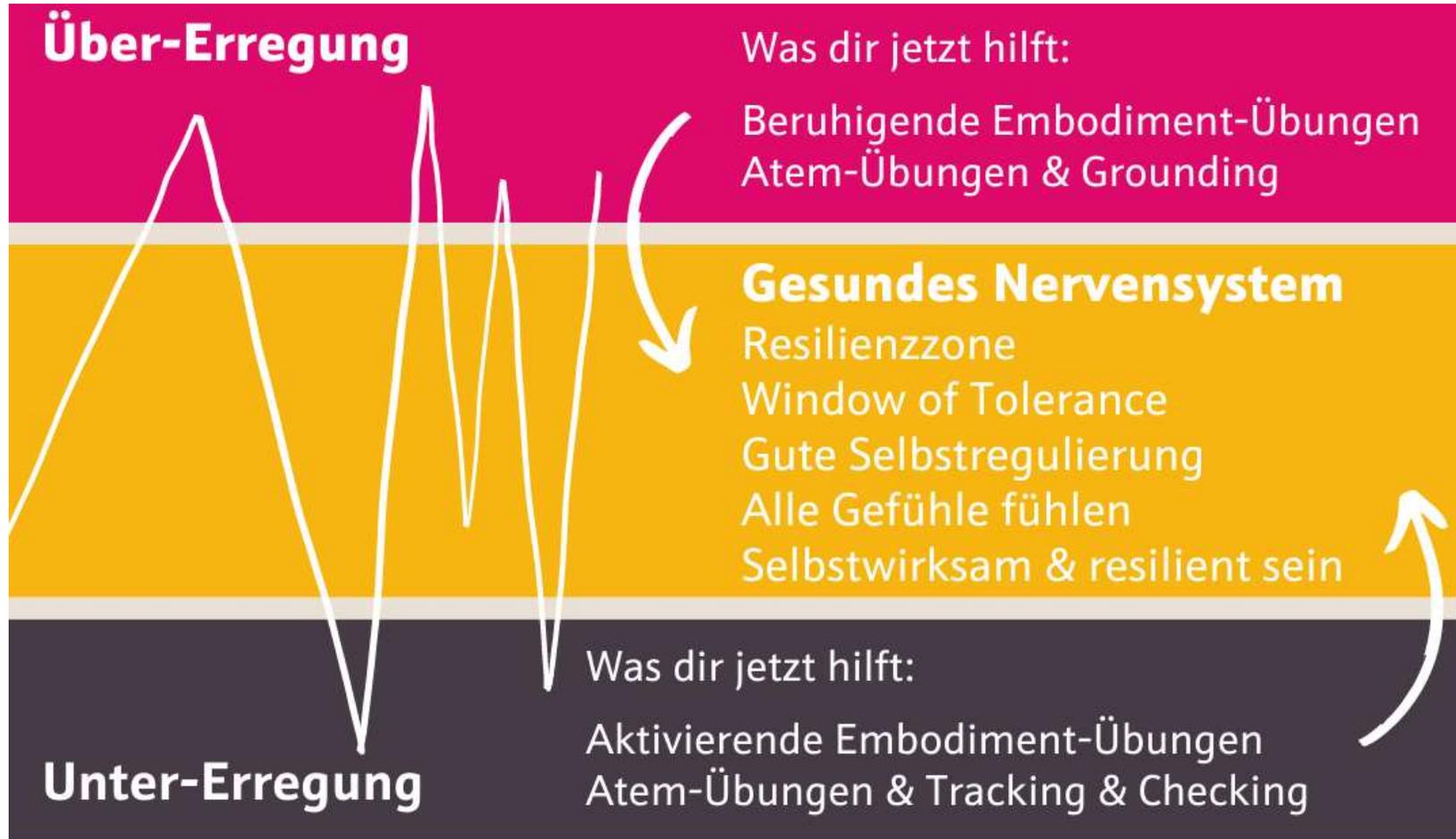


Front Psychol. 2015; 6: 93.

Online veröffentlicht am 2015. Februar 4. doi: [10.3389/fpsyg.2015.00093](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00093)

WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Bist Du in Deiner Mitte? Wie gesund ist Dein Nervensystem



Quelle: <https://entspannter-erfolgreich.de/mini-ebd-retreat/>

WORK SMART, PLAY HARD, STAY HEALTHY?

Bist Du in Deiner Mitte? Ist Dein Nervensystem in der Resilienzzone?

Über-Erregung

Fight / Flight: Ärger, Wut, Angst, überaktiv, Gedanken rattern
Du kannst nicht abschalten, schläfst schlecht, bist angespannt

Gesundes Nervensystem: Resilienzzone

Deine Gedanken & Gefühle sind in Balance: du kannst sie regulieren
Du fühlst dich sicher & geborgen
Du kannst alle Gefühle fühlen - ohne dich in ihnen zu verlieren
Du bist aktiv: kannst dir und anderen helfen, fühlst dich verbunden
Du kannst kleine & große Probleme gut lösen: bist selbstwirksam

Unter-Erregung

Freeze: Du fühlst dich erschöpft, leer, antriebs-/ hilflos, ohnmächtig
Du ziehst dich zurück, bist unmotiviert, verlierst das Interesse

Quelle: <https://entspannter-erfolgreich.de/mini-ebd-retreat/>

RESILIENZ EINFÜHRUNG

Was ist Resilienz?

1 Allgemeine Widerstandsfähigkeit, Elastizität und Spannkraft eines Objekts

(aus der Materialwirtschaft)

2 Ein Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine eigenen Fähigkeiten erkennt, mit den normalen Belastungen des Lebens zurechtkommt, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und in der Lage ist, einen Beitrag zu seiner Gemeinschaft zu leisten.

(World Health Organization, 2004)

3 Die Fähigkeit, psychische Gesundheit trotz relevanter psychischer Belastungen aufrecht zu erhalten oder wiederzugewinnen.

(Wald et al., 2006)



Der aktive Prozess der psychischen Gesunderhaltung

RESILIENZ EINFÜHRUNG

Abgrenzung zu Mentale Gesundheit und Stressmanagement

Mentale Gesundheit...

- ... umfasst das emotionale, psychologische und soziale Wohlbefinden.
- ... beeinflusst, wie wir denken, fühlen, handeln, Entscheidungen treffen und mit anderen in Beziehung treten.
- ... ist mehr als die Abwesenheit einer psychischen Krankheit sie ist für die allgemeine Gesundheit und Lebensqualität von entscheidender Bedeutung.

nach National Institutes of Health (NIH), (2023)

Stress...

- ... gemäß dem Transaktionalen Stressmodell entsteht Stress, wenn die Person eine Situation, mit der sie konfrontiert ist, als herausfordernd erlebt und nicht unmittelbar weiß, wie sie mit ihr umgehen soll.
- ... Somit kann jede Situation einen Stressor darstellen.

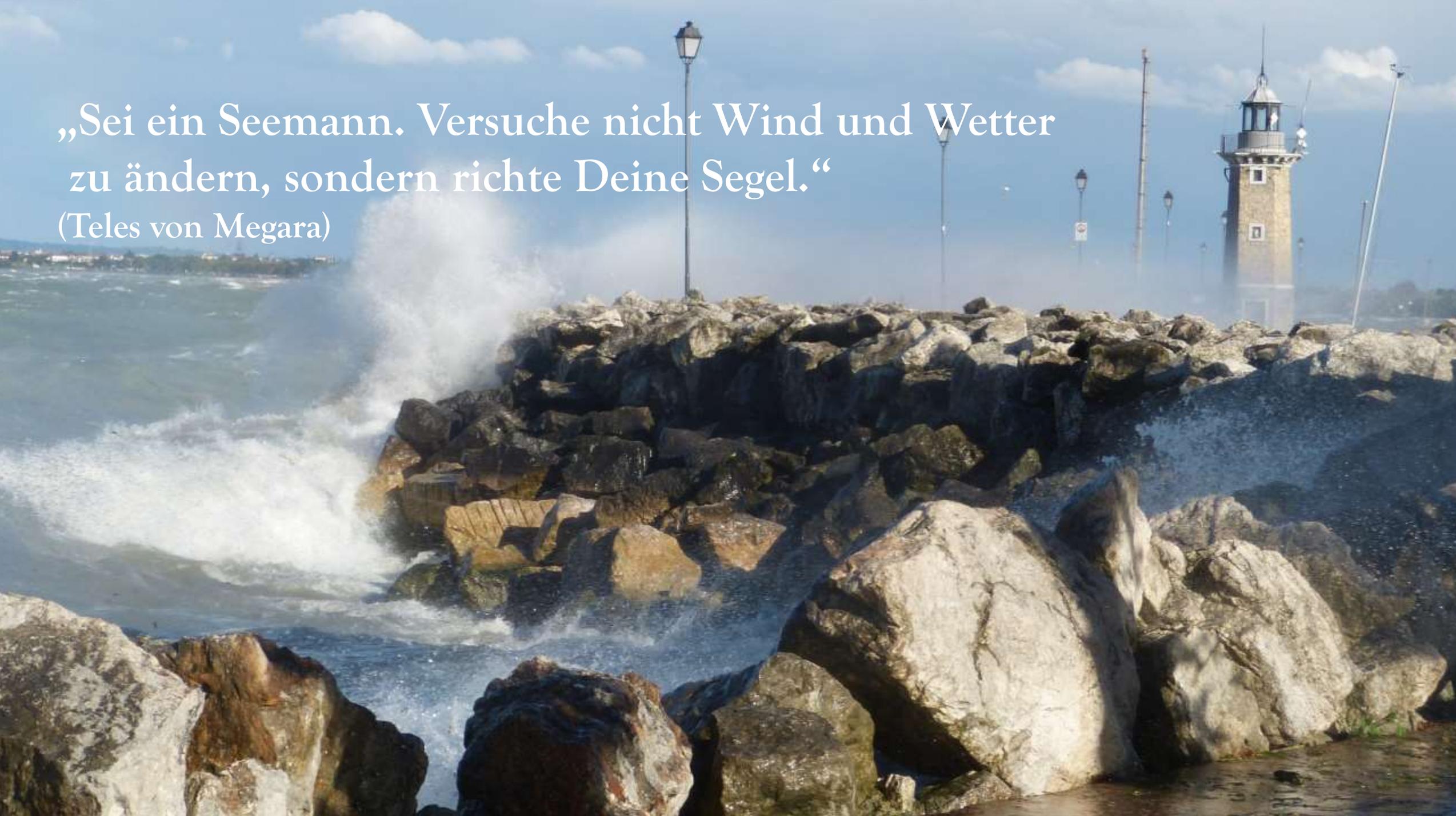
(Lazarus & Folkman 1984)

„Wenn das Leben Dir Zitronen gibt, machst Du Limonade.
Aber wenn das Leben Dir Hurrikans beschert, gehst Du surfen.“
(Jone Foreman)



„Sei ein Seemann. Versuche nicht Wind und Wetter
zu ändern, sondern richte Deine Segel.“

(Teles von Megara)



Resiliente Menschen
verstehen:
SHIT HAPPENS!



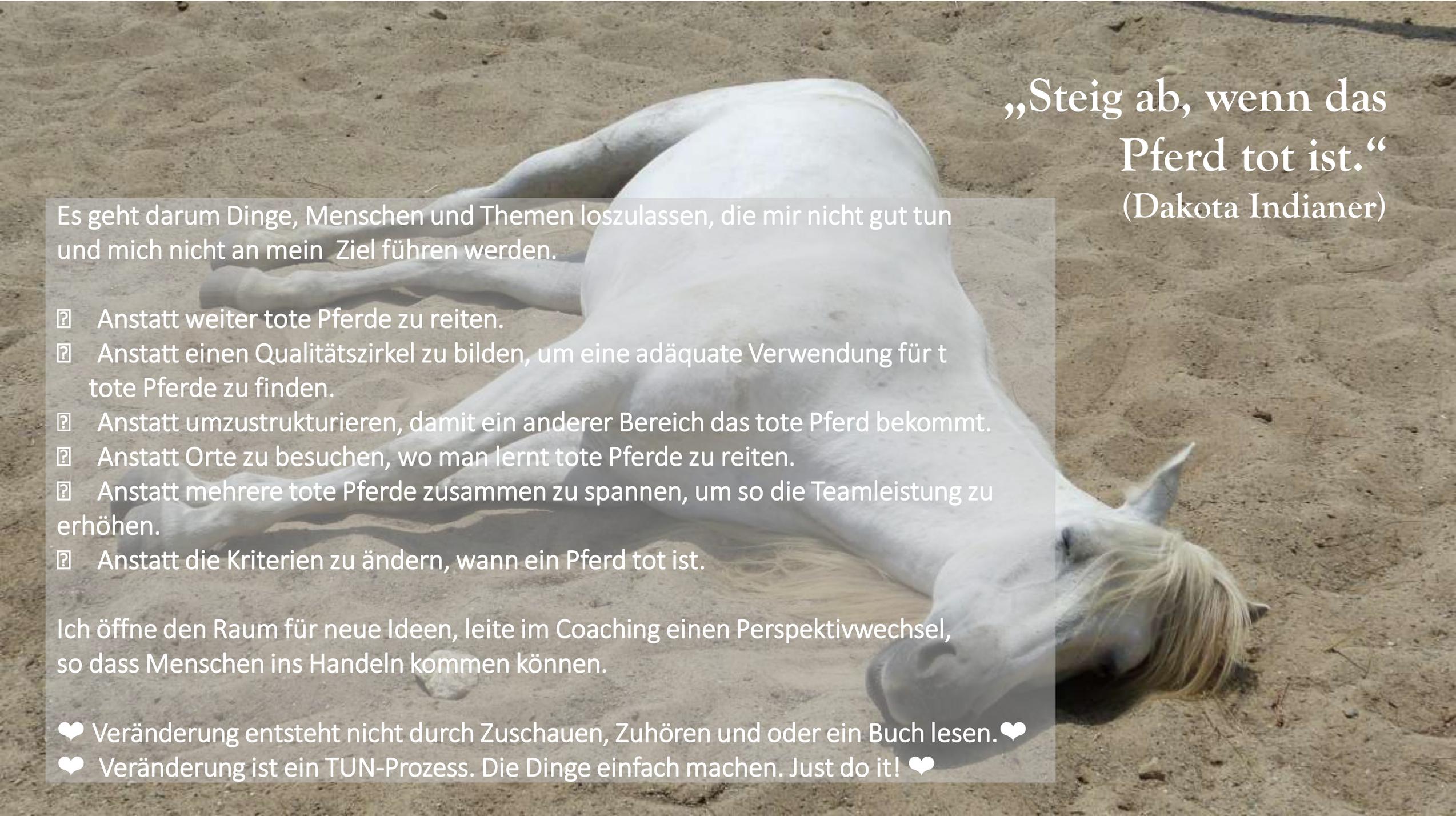


“Jeder sollte sein Netzwerk aufbauen,
bevor er es braucht.

(Dave Delaney)

Ist das, was ich gerade hier tue,
hilfreich oder schädlich?!?





„Steig ab, wenn das
Pferd tot ist.“
(Dakota Indianer)

Es geht darum Dinge, Menschen und Themen loszulassen, die mir nicht gut tun und mich nicht an mein Ziel führen werden.

- ❓ Anstatt weiter tote Pferde zu reiten.
- ❓ Anstatt einen Qualitätszirkel zu bilden, um eine adäquate Verwendung für tote Pferde zu finden.
- ❓ Anstatt umzustrukturieren, damit ein anderer Bereich das tote Pferd bekommt.
- ❓ Anstatt Orte zu besuchen, wo man lernt tote Pferde zu reiten.
- ❓ Anstatt mehrere tote Pferde zusammen zu spannen, um so die Teamleistung zu erhöhen.
- ❓ Anstatt die Kriterien zu ändern, wann ein Pferd tot ist.

Ich öffne den Raum für neue Ideen, leite im Coaching einen Perspektivwechsel, so dass Menschen ins Handeln kommen können.

- ♥ Veränderung entsteht nicht durch Zuschauen, Zuhören und oder ein Buch lesen. ♥
- ♥ Veränderung ist ein TUN-Prozess. Die Dinge einfach machen. Just do it! ♥

KONTEXT IS KING

Das Monster am Wegrand.



<https://www.youtube.com/@jacob.drachenberg>

Quelle: Wengenroth, Akzeptanz- und Commitmenttherapie

KONTEXT IS KING

Das Monster am Wegrand.



Quelle: Wengenroth, Akzeptanz- und Commitmenttherapie



RESILIENZ EINFÜHRUNG

Resilienz: Persönlichkeit oder trainierbar?

Aus entwicklungspsychologischer Perspektive ist Resilienz **kein unveränderliches Persönlichkeitsmerkmal**, sondern eine über die Zeit wandelbare und von Lernerfahrungen und sozialen Bedingungen abhängige **Fähigkeit Krisen zu bewältigen**.



Wir wollen, dass Menschen sich entwickeln.

Personale Ressourcen („traits“) z.B.

- Selbstwirksamkeit
- Optimismus

Denk und Verhaltensmuster („states“) z.B.

- Emotionsregulation
- Nervensystemregulation
- Kausalanalyse
- Lösungsorientierung

RESILIENZ EINFÜHRUNG

7 typische Gedanken von Menschen mit einer hohen Kompetenz Dinge zu akzeptieren

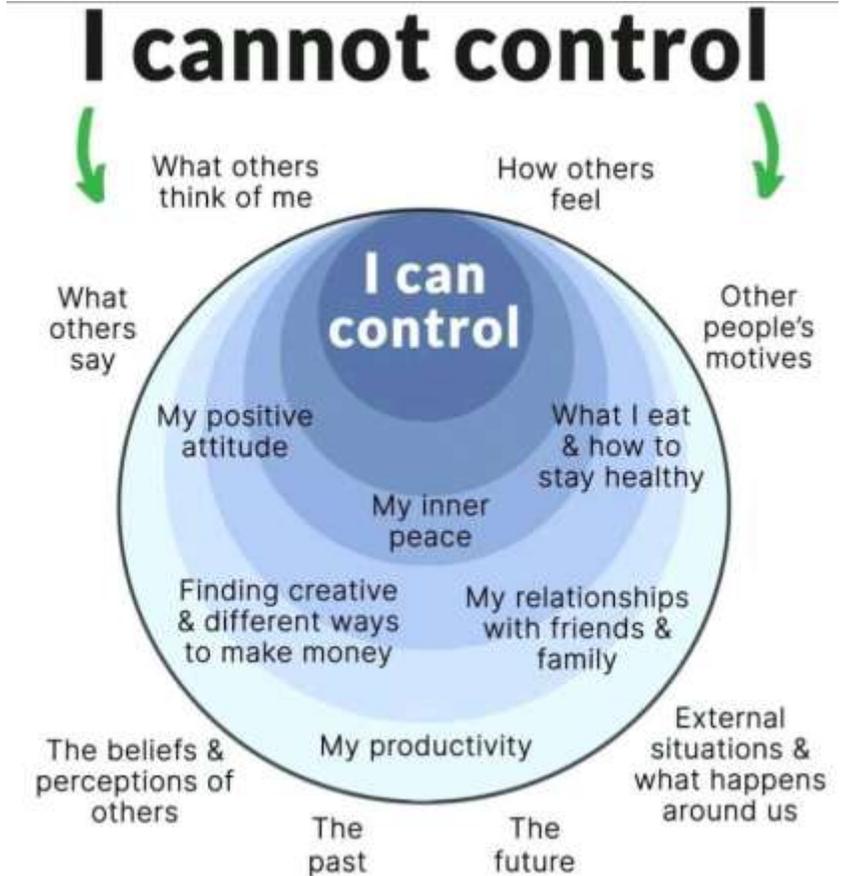
- Ich weiß, dass ich nicht alles perfekt machen und nicht perfekt bin. Dennoch akzeptiere ich mich.
- Ich glaube an mich, ich bin mir meiner Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst.
- Verpasste Chancen in der Vergangenheit lasse ich in der Vergangenheit.
- Für mich sind Misserfolge und Scheitern eine Möglichkeit zu wachsen und somit Lernchance.
- Ich stehe zu mir selbst, meinen (Fehl-) Entscheidungen und zu dessen Konsequenzen.
- Ich gehe meinen Weg und lasse mich nicht davon abringen.
- Ich akzeptiere meine Vergangenheit als unveränderlichen Teil meines Lebens.



RESILIENZ EINFÜHRUNG

Mein Wirkungsbereich: 4 Strategien für mehr Resilienz

- Ich akzeptiere es, auch wenn ich damit nicht glücklich bin. Das Mantra als Lebenseinstellung betrachten. Selbst wenn Du alles gegeben hast und Dein Ansatz nicht erfolgreich war, bleibt Dir diese Lösung.
- **Einbahnstraße erkennen.** Mach Dir bewusst, was Du selbst kontrollieren und beeinflussen kannst und was außerhalb Deines Wirkungskreises liegt.
- **Scheitern um zu lernen.** Sehe Misserfolge als Lernchance. Du kannst nicht immer erfolgreich sein. Verabschiede diese Erwartungshaltung an Dich liebevoll.
- **To-accpet-Liste.** Gehe mit Punkten, die Du bisher nicht akzeptieren konntest, genauso um wie mit Aufgaben auf Deiner To-do-Liste. Eins nach dem anderen.

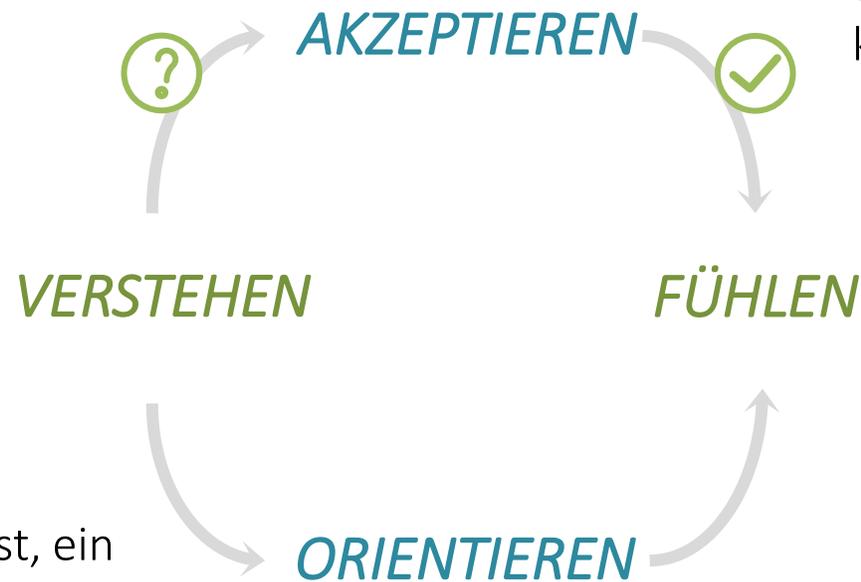


RESILIENZ EINFÜHRUNG

4 Wege zu einer resilienten Persönlichkeit

Je schneller Du Deine Ausgangssituation verstehst, desto schneller aktivierst Du Deine Problemlösungsstrategie und Deine emotionale Einsicht

Je schneller Du Dich orientierst, ein Gefühl entwickelst, was Dir helfen könnte, desto schneller aktivierst Du die internen und externen Schutzfaktoren.



Umso schneller Du Deine Situation annehmen kannst, umso schneller kannst Du wachsen.

Je schneller Du Deine Gefühle wahr- und annimmst umso schneller kannst Du diese positiv transformieren.



„Gute Teams haben keine Geheimnisse voreinander. Alles wird miteinander geteilt, egal ob Fehler, Schwächen und Sorgen – ohne Angst vor Repressalien.“

(Patrick Lencioni)

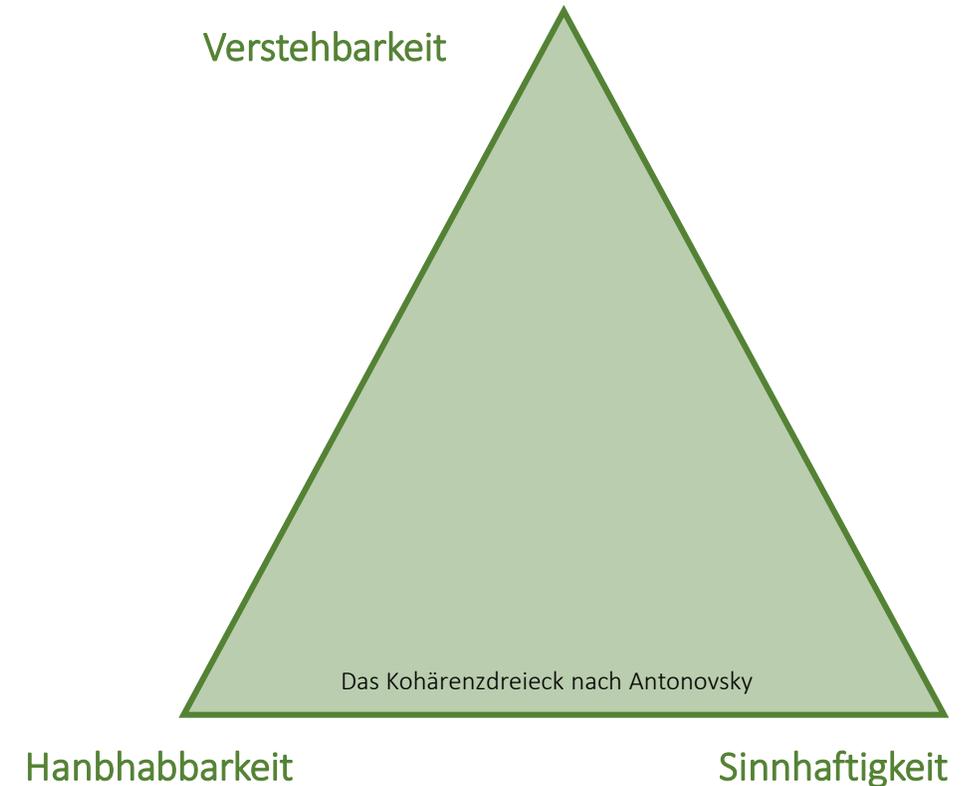
EINFÜHRUNG RESILIENTE TEAMS

Definition Teamresilienz

Die Fähigkeit eines Teams, **adäquat auf eine sich verändernde Umgebung und/oder schwierige Rahmenbedingungen** zu reagieren, sich an sie anzupassen und proaktiv zu handeln.

Resiliente Teams sind **widerstandsfähig und belastbar**. Im besten Fall **erkennen sie Bedrohungen und Chancen** bevor sie entstehen.

In jedem Fall sind sie dazu in der Lage, **Herausforderungen zu bewältigen** und die Produktivität des Teams auch dann zu sichern, wenn ihr Umfeld von **grundlegendem Wandel, Stress und Belastungen** geprägt ist.



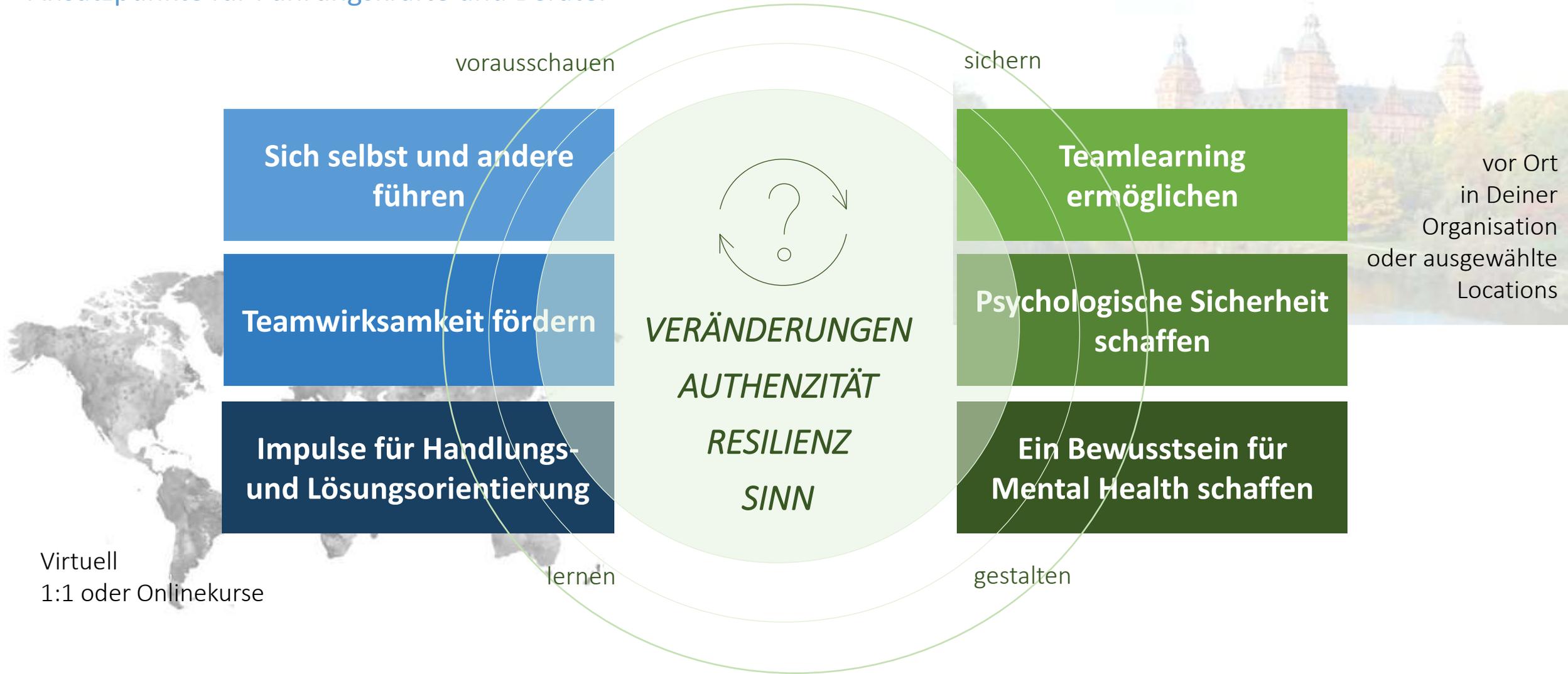
„Wir sind so stark wie wir vereint sind,
und so schwach wie wir getrennt sind!“

(J.K Rowling)



RESILIENTE TEAMS

Ansatzpunkte für Führungskräfte und Berater



RESILIENTE TEAMS

Selbstführung kommt vor Mitarbeiterführung

Sich selbst und andere führen

Sich selbst
führen heißt:
**Sich selbst
erkennen.**

Eigene
Betriebsanleitung
mit Risiken und
Nebenwirkungen
entwickeln

- Emotionen und Befindlichkeiten kontrollieren
- Grenzen erkennen und ziehen
- fachlich los lassen zu können
- Verantwortung und Entscheidungen delegieren können

RESILIENTE TEAMS

Stress und Stressoren

Sich selbst und andere führen

Wissen und Klarheit um:

- die Situation, die den Stress auslöst
- die persönliche Bewertung dieser Situation
- die Konsequenzen des Stresses
- die subjektive Stressbewältigung

Möglichkeiten der Stressbewältigung:

- Situationen vermeiden, die uns stressen
- Stressoren minimieren
- Kognitives Stressmanagement praktizieren
- Stressreaktionen reduzieren

Resilienz bildenden Fertigkeiten des Projektleiters:

- Kontrolle der eigenen Befindlichkeiten und Emotionen
- Erkennen von persönlichen Grenzen
- Fähigkeit fachlich los lassen zu können
- Delegieren von Verantwortung und Entscheidungen

Identifikation von internen und externen Stressoren:

- **Was** setzt mich unter Druck?
- **Wo** setze ich mich unter Druck?
- **Wie** setze ich mich unter Druck?
- **Warum** setze ich mich unter Druck?

Und wie erfolgreich managen Sie bisher diesen Druck?

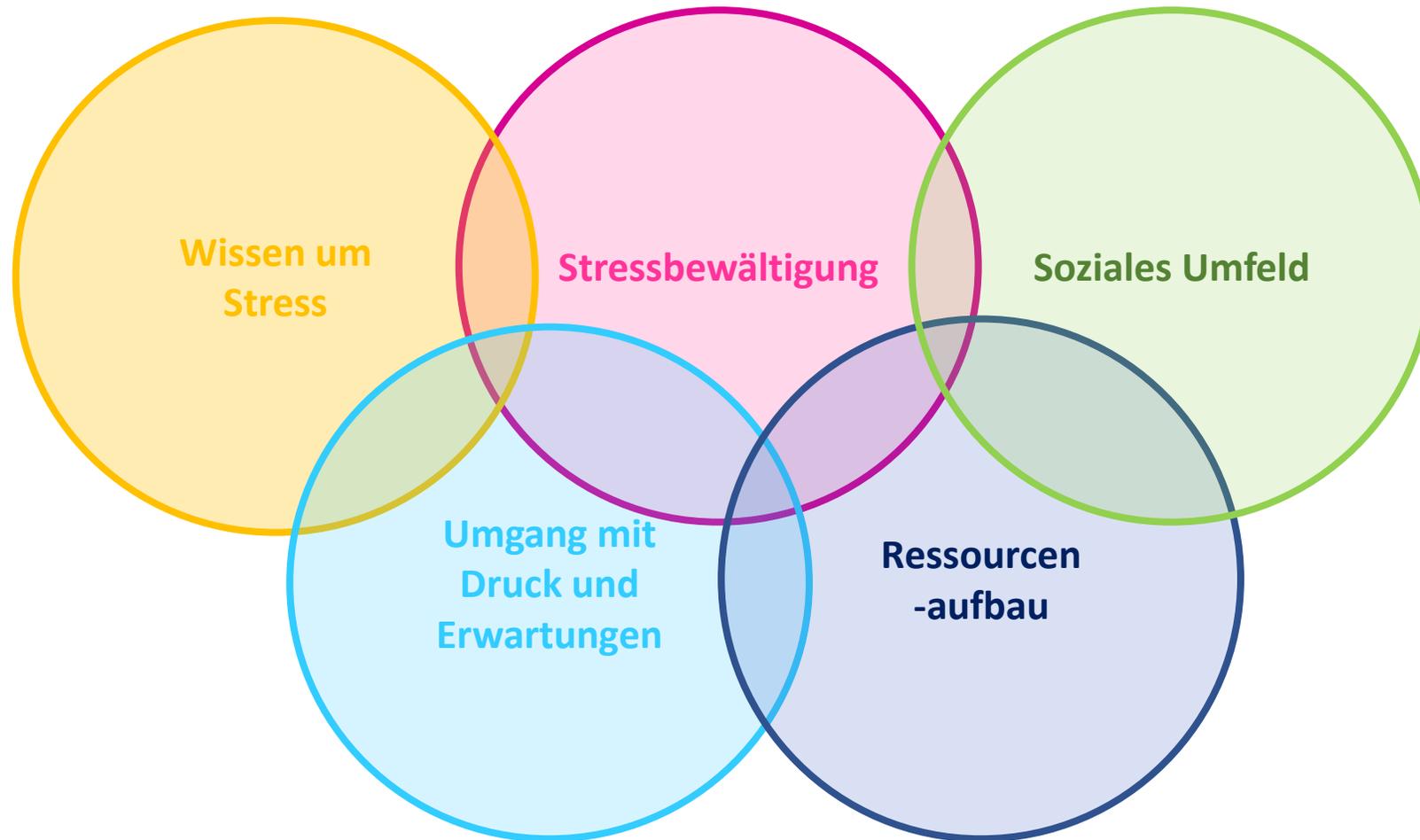
Stressmanagement

- [Gelassen im Stress](#)
- [Kein Stress mit dem Stress](#)
- [Shortcuts gegen Stress](#)
- [Stressoren erkennen und Neubewerten](#)
- [\(Stress-\) Umleitung - Think positive!](#)
- [Bewusstseinsrad](#)
- [5 Säulen der Identität](#)

RESILIENTE TEAMS

Olympiade für Wohlbefinden

Sich selbst und andere führen



„Wer einmal sich selbst
gefunden hat, der kann
nichts auf dieser
Welt mehr verlieren!“
(Stefan Zweig)



RESILIENTE TEAMS

Das eigene persönliche Leitbild entwickeln

Sich selbst und andere führen

Erkenne Dich selbst!

Werde, der Du bist!

Erfolg ist das,
was folgt, wenn man
sich selbst folgt.

Fragen zur Selbstreflexion:

- Was ist eine persönliche Vision? Wofür stehe ich jeden Tag auf?
- Was inspiriert mich, was bereitet mir Freude, was bewegt mich emotional?
- Was ist für mich wesentlich und wichtig?
- Was sind meine Stärken und Talente? Wie kann ich diese gewinnbringend einsetzen?
- Was kann ich selber tun, um die für mich passende Rolle einzunehmen?
- Wodurch können die anderen im Team mich dabei unterstützen?

RESILIENTE TEAMS

Sich selbst und andere führen

Was für mich, mein Team und mein Umfeld wichtig ist

Loslassen bedeutet etwas aus der Hand zu geben, was man schon hat.

Sich erlauben, Verantwortung, (All-)Macht, (Über-)Fürsorge loszulassen.

sein lassen heißt etwas situativ zulassen, abwarten und es geschehen lassen ohne aktiv einzugreifen

Angebote an das Team **machen**

Vertrauen und **Transparenz**

Positive Fehlerkultur und **Anpassungsbedarf akzeptieren**

Erwartungsmanagement mit sich selbst und anderen



„Done with that.
Abhaken und gut sein lassen – in Frieden damit sein.
Das möchte ich nicht mehr haben.
NEIN, das will ich nicht mehr haben.
Los zu neuen Ufern – ich wähle neu.“

RESILIENTE TEAMS

Gesunder Umgang mit belastenden Situationen und (emotionalen) Triggern.

Sich selbst und andere führen

- Lerne Deine Trigger kennen und trainiere Dich im Umgang mit Ihnen.
- Länger ausatmen, als einatmen.
- Sei Dir Deiner Situations-Reaktions-Ketten bewusst.
- Schaffe eine Pause zwischen Reiz und Reaktion.
- Übe die Beobachterperspektive: zooming-out.
- Übe Dich in Verzögerungstaktiken und setze Grenzen.
- Wenn alles nichts hilft, mache einen Abgang und verlasse die Situation.
- Versuche es als Lernchance zu sehen, wenn sich Deine Impulse zeigen.
 - Welche Haltung/Einstellung kann ich ändern, damit es beim nächsten Mal besser läuft?
 - Gehe in die Reflexion und frage Dich „was war es denn gerade?“
 - Anstatt das Verhalten der anderen auseinander zunehmen „was hätte ich mir gewünscht?“, „was war mein Bedürfnis?“





„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.
In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl
unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen
unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“

(Viktor Frankl)

RESILIENTE TEAMS

Reflexionsfragen zur Impulskontrolle

- Welche „Knöpfe“ muss jemand anders drücken, so dass es unangenehmen Reaktionen und Konsequenzen kommt?
- Wann verhältst Du Dich immer wieder impulsiv und Dein Verhalten wirkt sich nachteilig für Dich oder andere aus?
- Wie gehst Du mit Situationen im Alltag um, wenn Dich Deine Impuls überraschen?
 - In welchen Situationen gibst Du dem Impuls/Deinen Gefühlen nach?
 - Wann fällt es Dir schwer etwas Deinen Impulsen entgegenzusetzen und diesen nicht zu folgen?
- Was macht es mit Dir, wenn Du zu versagen glaubst?

Sich selbst und andere führen



"Probleme kann man
niemals auf derselben
Ebene lösen, auf der
sie entstanden sind".
(Albert Einstein)



„Nicht das Problem macht die Schwierigkeiten,
sondern unsere Sichtweise.“

(Viktor Frankl)



Den „Tiger“ an die Leine nehmen und Schritt für Schritt in eine bessere Zukunft losgehen.



... und den süßen „Tiger“ mit Milch füttern.

- Wir "arbeiten" mit dem, was da ist. Mit dem, worauf wir einen Einfluss haben. Das, was wir ändern können.
- Wir lassen das, was geschehen ist, nicht zu unserer Identität werden, sondern wir suchen aktiv Wege, wie wir die Zukunft mitgestalten können.
- Ohne Klartext reden geht es nicht.
- Und ja, emotional wird es auch - und das darf es auch, denn wir alle sind Menschen mit Gefühlen. Und Gefühle dürfen gezeigt und gelebt werden, denn wenn wir sie unterdrücken, dann läuft das "Fass" irgendwann über.
- Sich zu erlauben mehr zu SEIN als zu TUN.
- Den Schmerz in Verbindung mit sich selbst HALTEN. Ihn einladen, nach dem Motto "ich sehe Dich, ich spüre Dich und Du darfst da sein".
- Sich selbst zu vertrauen im Wissen, ich kann mir zu 100% vertrauen und ich kann mich auf mich verlassen. Ich bin ICH.



Sicherheit ist die Behandlung.
(Dr. Stephen Porges)



Resiliente Teams

Die Bedeutung von Bindung

Bindung schafft Sicherheit auf Nervensystem Ebene

Bindung sorgt für eine gesunde Entwicklung des Präfrontalen Cortex
/Aktivierung des PFC

Bindung ist die Basis für hoch funktionale Co-Regulation (Stressbewältigung)

Bindung schafft den Raum in dem Stressbewältigung zu erlernen möglich ist

Bindung ist der Gegenspieler von Exploration

Bindung entsteht durch

- Kontakt: soziale Interaktion, Mimik, Gestik, Sprache, Einstimmung
- Nähe: herabfahren der Grenzen, erste Vulnerabilität
- Intimität: Immobilisierung, hohe Vulnerabilität, Vertrauen, Hingabe

Sichere Bindung = ohne „wenn...“, dann...“, ohne „um zu“ und mit gesunden Grenzen





Co-Regulation:
eine unverzichtbare biologische Notwendigkeit

Worte haben nur einen kleinen Anteil am Sinn des Lebens. Unsere Stimme, unsere Intonation, unsere Mimik, unsere Anwesenheit sind in Wirklichkeit Hinweise, um der anderen Person mitzuteilen, dass wir sicher sind, um ihr nahe zu kommen, und dass wir da sind, um ihr bei der Co-Regulierung zu helfen.

- ♦
(Dr. Stephen Porges)





Die größte Sehnsucht eines Menschen ist es,
sich gehört, gesehen
&
bedingungslos und wertungsfrei angenommen zu fühlen.
Das ein anderer Mensch
zu 100 % präsent und absichtslos im Hier und Jetzt bei uns ist.
(nach Nervensystemakademie)

„Ein Mensch ist ein Mensch
durch andere Menschen.
Ich bin, weil wir sind.“
(in Anlehnung an Deb Dana)



RESILIENTE TEAMS

Optimistische Einstellung, um Herausforderungen zu meistern

Das Team glaubt an sich als Team und seine kollektive Wirksamkeit.

Das Team sieht sich in der Lage Konflikte, Herausforderungen und Hindernisse als Team aus eigener Kraft bewältigen zu können.

Das Team traut sich zu, Herausforderungen zu meistern, Krisen zu bewältigen.

Das Team hat ein starkes Vertrauen in sich und ist der Überzeugung, gemeinsam handeln zu können. Das Team blickt mit Zuversicht und Selbstvertrauen auf schwierige Situationen.

Teamwirksamkeit fördern



RESILIENTE TEAMS

Übung zur Steigerung der Teamwirksamkeit: Positiver Tagesrückblick

Teamwirksamkeit fördern

- Zielsetzung:** Stärkung von positiven Emotionen und Wirksamkeitsempfinden
- Methode:** Einzelarbeit und Austausch im Team (regelmäßig)
- Ablauf:** Alle Teammitglieder beantworten am Ende des Tages zwei Fragen und schreiben die Antworten auf.
„Was ist heute gut gelaufen/war schön?“
„Was habe ich dazu beigetragen?“

Austausch im Team 1x Mal pro Woche

Variante für Fortgeschrittene

- Wie kommt es, das mir dieses/jenes so gut gelingt, gelungen ist?
- Was mache ich genau, dass es so stimmig ist?
- Wer oder was trägt dazu bei, dass dieses/jenes so gut gelaufen ist/sich gut anfühlt?
- Wie erhalte ich mir, dass...?
- Was möchte ich weiterhin für die Aufrechterhaltung tun?
- Was lasse ich weiterhin weg, um...?



„Agile Methoden“ bzw. „Selbstorganisation“
lösen keine Probleme, nicht mal triviale.
Menschen (!) lösen Probleme...
*[... mit cleveren „Werkzeugen“ –
intelligent eingesetzt ...]*“

RESILIENTE TEAMS

Fehlerkultur hoch drei

Teamlarning ermöglichen

Fehlerkultur als	Lernkultur	Experimentierkultur	Ermutigungskultur
Ziel	<ul style="list-style-type: none">• Optimierung von Prozessen und Produkten• Systematische Analyse von Fehlern mit dem Ziel diese nicht zu wiederholen, insbesondere in Risikobereichen	<ul style="list-style-type: none">• Innovation beschleunigen• Ausprobieren, iteratives Vorgehen, kurze Zyklen (Idee, Prototyp, Verbesserung)	<ul style="list-style-type: none">• Mut machen zum Risiko und zur Verantwortungsübernahme• Scheitern lernen• Umgang mit negativen Emotionen und Rückschlägen
Wichtigster Antrieb	So viel Perfektionismus wie möglich	Neues Entdecken	Angst nehmen
Worum es geht		Versuch und Irrtümer 	Fehler, Irrtümer, Misserfolge 
Motto	Fehler „Fehler sind menschlich“	„Wo gehobelt wird, fallen auch Späne“	„Nur wer nichts macht, macht nichts falsch“

„Retrospektiven sind kein
Kaffeekränzchen.“



RESILIENTE TEAMS

Bewältigung von Erlebnissen, Austausch und Integration von Erfahrungen

Teamlarning ermöglichen

- Das Team kann Herausforderungen/Konflikte/Rückschläge/Scheitern als Bestandteil des Lernprozess als Möglichkeit zur Weiterentwicklung sehen.
- Im Team können gemeinsam Lessons Learned gezogen und so Verbesserungspotenzial für zukünftige Situationen identifiziert werden.
- Das Team ist in der Lage rosarote Elefanten im Raum anzusprechen, Konflikte und negative Erlebnisse konstruktiv aufzuarbeiten. Emotionen haben dabei eine Raum.
- Das Team zieht Rückschlüsse und bewertet Gegebenes neu, Prozesse und Zuständigkeiten kommen auf den Prüfstand und werden ggfs. neu ausgerichtet.

Reflexionsfragen

- Was machen wir mit Dingen, wie wir einmal falsch gemacht haben?
- Machen wir es nochmals 5 Mal falsch oder ändern wir was.
- Aus der Vergangenheit zu lernen ist einer der zentralen Faktoren für Wachstum.
- Was haben wir für Teammuster, die uns hindern, zu wachsen?

Motto: „Wir machen Fehler, sprechen darüber und lernen davon“

RESILIENTE TEAMS

Voneinander lernen: „Meine Fuck-up Story“

Teamlarning ermöglichen

Brainstorming eigener Fuck-up Stories

Identifikation der Fuck-up Story aus der Du ein wichtiges Learning gezogen hast, von dem auch das Team profitiert

Eckpunkte Deiner Geschichte schriftlich festhalten

- Welche Details dürfen beim Erzählen nicht fehlen?
- An welcher Stelle zeigte sich die Erkenntnis?
- Was kann das Team daraus lernen?

Inszeniere Deine Geschichte und schaffe einen Spannungsbogen

- Einleitung, die verdeutlicht, warum Du Dich diese Geschichte ausgewählt hast
- Schildere Kurz und prägnant die wichtigsten Punkte Deiner Geschichte
- Benenne und erläutere die Hauptbotschaft, wann kam der AHA-Moment
- Teile mit, was Du den anderen mitgeben möchtest.



„Psychologische Sicherheit bedeutet, dass alle Gruppenmitglieder während der Arbeit die gemeinsame Überzeugung teilen, dass die Gruppe sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

(Amy Edmondson, Professorin für Führung an der Harvard Business School)



RESILIENTE TEAMS

Forschungsprojekt „Aristoteles von Google

Psychologische Sicherheit
schaffen

- Das **Forschungsprojekt „Aristoteles“** wurde von HR-Analysten bei *Google* als Langschnittstudie angelegt.
- Sie forschten über mehrere Jahre zu den **Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams**.
- Untersuchungsgegenstand : Unterschiede zwischen Teams, die eine hervorragende Leistung erbringen und die nicht die gewünschten Ergebnisse erzielten
- Zielsetzung: **Geheimnis der perfekten Teamzusammensetzung** zu entschlüsseln.
- Teilnahme von mehr als **180 Teams** des Unternehmens teil.
- Durchführung von **200 Einzelinterviews** und untersuchten mehr als **250 wissenschaftliche Konzepte** rund um Teams und der Vorhersage von Gruppenleistung.



<https://www.shirleyparsons.com/blog/2022/10/what-aristotle-taught-google-about-high-performing-teams?source=google.com>

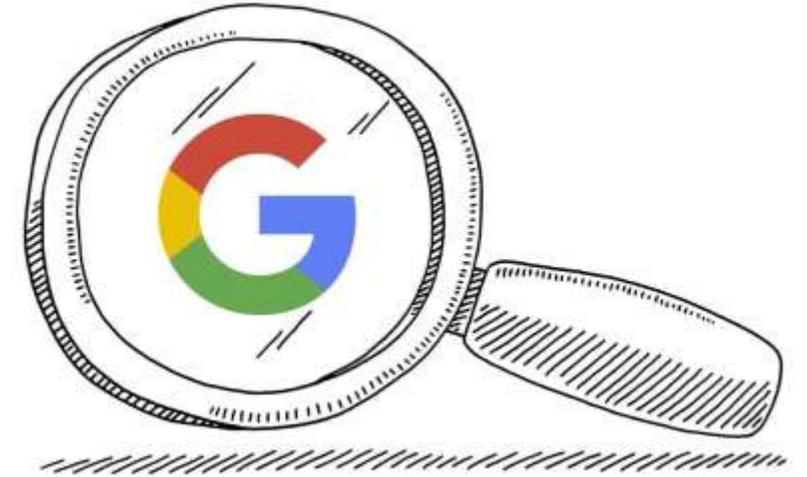
RESILIENTE TEAMS

Ergebnisse der Google Studie

Psychologische Sicherheit
schaffen

Viele **Hypothesen** standen im Raum:

- Bestehen die besten Teams aus den **leistungsstärksten** Mitarbeitenden?
- Sind die hervorragenden Teams mit möglichst **heterogenen** Mitgliedern zusammengesetzt?
- Bestehen Hochleistungsteams aus Menschen, die **ähnlich** ticken?
- Pflegen die Mitglieder erfolgreicher Teams über die Arbeit hinaus **freundschaftliche** Beziehungen?



<https://hardtalk.info/what-we-learned-from-google-project-aristotle/>

RESILIENTE TEAMS

Ergebnisse der Google Studie

Psychologische Sicherheit
schaffen

Erfolgreiche Teams haben folgende 5 Eigenschaften

1. **Psychologische Sicherheit:** „Wenn ich in unserem Team einen Fehler mache, wird mir das nicht vorgeworfen.“
2. **Verlässlichkeit:** „Wenn meine Teamkollegen sagen, dass sie etwas tun werden, ziehen sie es durch.“
3. **Struktur und Klarheit:** „Unser Team verfügt über einen effektiven Entscheidungsprozess“.
4. **Bedeutung:** „Die Arbeit, die ich für unser Team tue, ist für mich von Bedeutung.“
5. **Auswirkung:** „Ich verstehe, wie die Arbeit unseres Teams zu den Zielen der Organisation beiträgt.“



RESILIENTE TEAMS

Drei Aspekte Psychologischer Sicherheit

Wir gehen zuerst von Vertrauen aus oder muss ich jemand erst mal beweisen? Wir schauen, was passiert.

Sich als Führungskraft verletzlich zeigen, ich darf das und öffne somit den Raum, dass sich andere verletzlich zeigen.

Übung im Workshop

Aufgabe (Vorbereitungszeit ca. 1 Stunde)

- Eine oder 3 Sachen nennen, die mich im Leben geprägt haben
- Was ist mir in der Zusammenarbeit mit anderen wichtig?
- Was ist für mich persönlich wichtig?

Persönliche Anregung:

Ich halte diese "Laberrunde" für ein wichtiges Teamwerkzeug und nenne es "Strategiegespräch" :-)

Psychologische Sicherheit
schaffen





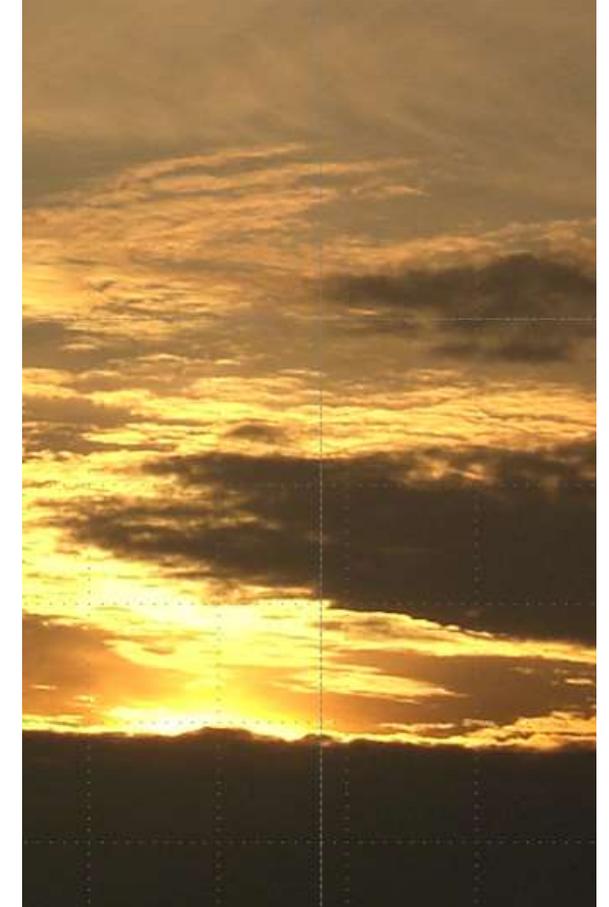
„Vertrauen und
Achtung sind die
beiden unzer-
trennlichen
Grundpfeiler einer
guten Partnerschaft“
(unbekannt)

RESILIENTE TEAMS

Reflexionsfragen zur Etablierung/Analyse von Psychologischer Sicherheit

- Wie sicher ist es für die Teammitglieder, Beobachtungen und Bedenken zu äußern?
- Werden Teammitglieder für „negative Äußerung“ direkt oder indirekt abgestraft?
- Werden kritische Hinweise beachtet und wertgeschätzt?
- Werden Verständnisfragen positiv bewertet oder als mangelndes Wissen interpretiert? Innerhalb welcher Grenzen können Teammitglieder Risiken eingehen?
- Muss ein Teammitglied immer perfekt sein?
- Dürfen persönliche Schwierigkeiten benannt werden, ohne dass die Kompetenz des Betreffenden in Frage gestellt wird?
- Werden die Teammitglieder von der Teamleitung als Partner in der gemeinsamen Aufgabe gesehen?

Psychologische Sicherheit
schaffen



RESILIENTE TEAMS

Gesamtmodell zu psychologischen Sicherheit

Psychologische Sicherheit schaffen

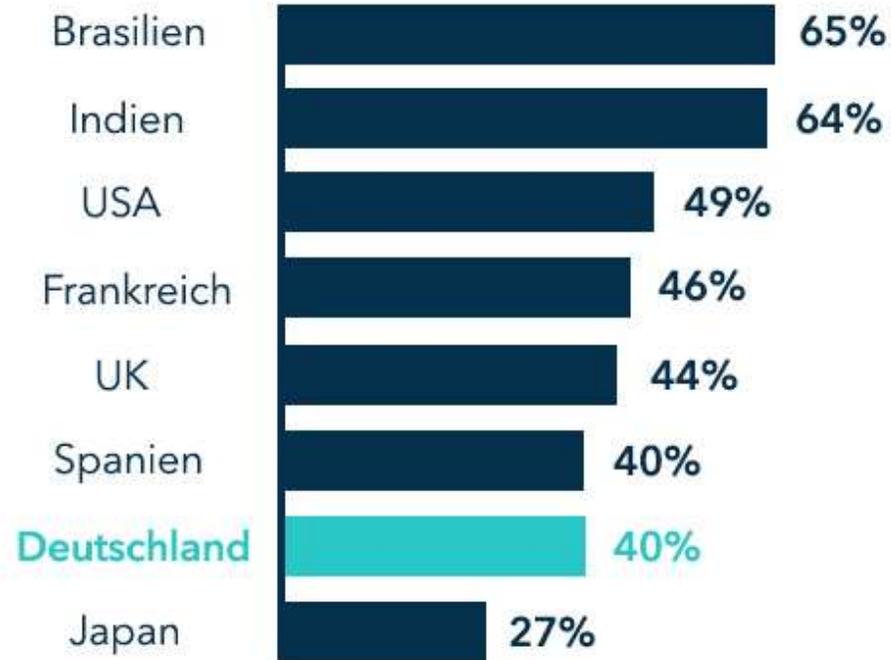


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Nembhard/Edmondson (2012, S. 499), ergänzt um die neueren empirischen Befunde auf Basis Newman/Donohue/Eva (2017, S. 529).

https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/psychologische-sicherheit-erfolgsfaktor-fuer-teamerfolg_589614_553514.html

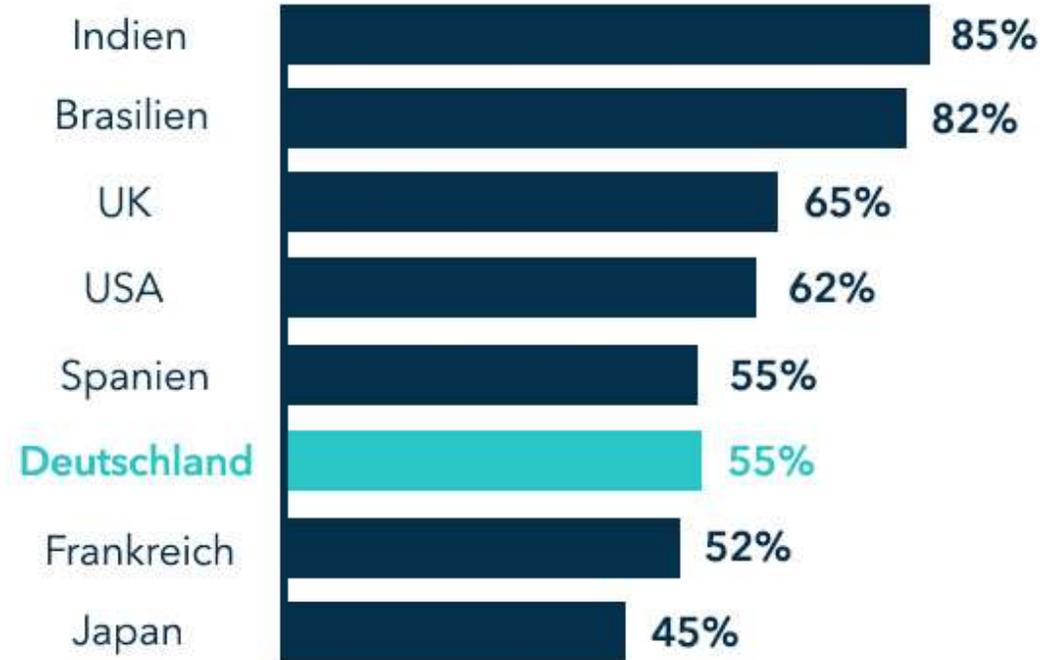
Business-Resilienz im internationalen Vergleich

„Mein Unternehmen ist krisenfest“



Anteil der befragten Manager:innen, die ihr Unternehmen für „sehr resilient“ halten

„Resilienz ist eine Top-Priorität“



Anteil der befragten Manager:innen, in deren Unternehmen Resilienz „sehr wichtig“ ist



Quelle: ©SAS

Lediglich 40 Prozent der für den ‚Resiliency Rules Report‘ befragten deutschen Führungskräfte halten ihr Unternehmen für resilient gegen Krisen. Dabei schätzen 55 Prozent der befragten Manager eine Widerstandsfähigkeit als sehr wichtig ein

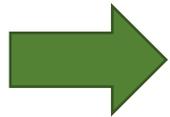
ORGANISATIONALE RESILIENZ

Einführung und Definition

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Veränderungen zu reagieren und sich daran anzupassen, zukünftige Bedrohungen und Chancen zu antizipieren und eigene Schwachstellen zu erkennen.

ISO Standard

Die «International Organization for Standardization» (ISO) hat dazu einen Leitfaden für organisationale Resilienz publiziert. ISO 22316 - Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes.



Es gibt keinen einheitlichen Ansatz zur Verbesserung der organisationalen Resilienz. Es gibt etablierte Managementdisziplinen, die zur Resilienz beitragen, aber diese Disziplinen alleine reichen nicht aus, um die Resilienz einer Organisation zu sichern.

Die Belastbarkeit einer Organisation ist das Ergebnis davon,

- wie mit Unsicherheit und Komplexität umgegangen wird
- wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden
- wie die Menschen zusammenarbeiten.

ORGANISATIONALE RESILIENZ

Einführung

Faktoren der organisationalen Resilienz

- Geteilte Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck
- Verstehen und Beeinflussen des Kontexts/Umfelds
- Effektive und befähigende Führung
- Resilienzfördernde Kultur
- Gemeinsame Nutzung von Informationen und Wissen
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Entwicklung und Koordinierung von Unternehmensbereichen
- Förderung der kontinuierlichen Verbesserung
- Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen



ORGANISATIONALE RESILIENZ

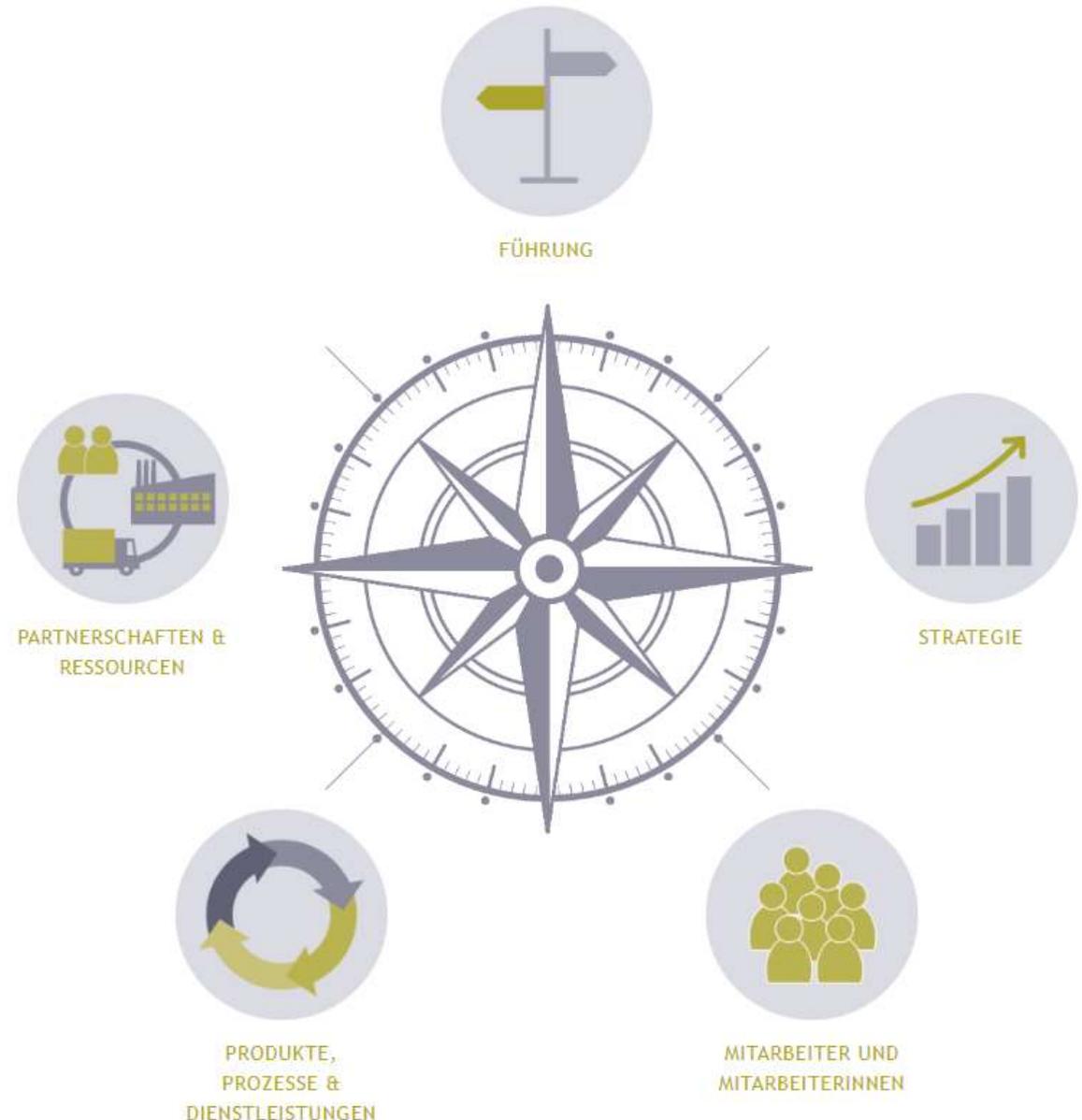
Ansatz von Trigon: Kompetenzen der Resilienz in Organisationen



ORGANISATIONALE RESILIENZ

Resilienzkompass

- Ziel des dreijährigen Kooperationsprojektes „Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der Änderungsfähigkeit mit Resilienz-Konzepten“ (STÄRKE) ist die Entwicklung und Erprobung eines Gesamt-konzeptes der individuellen und organisationalen Resilienz.
- Dafür werden arbeitswissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Ansätze miteinander verbunden
- vier Pilotunternehmen statt.
- STÄRKE wird im Rahmen der Bekanntmachung „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.



Quelle: [Resilienzkompass | Stärke \(staerke-projekt.de\)](https://www.staerke-projekt.de/)

ORGANISATIONALE RESILIENZ

Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext

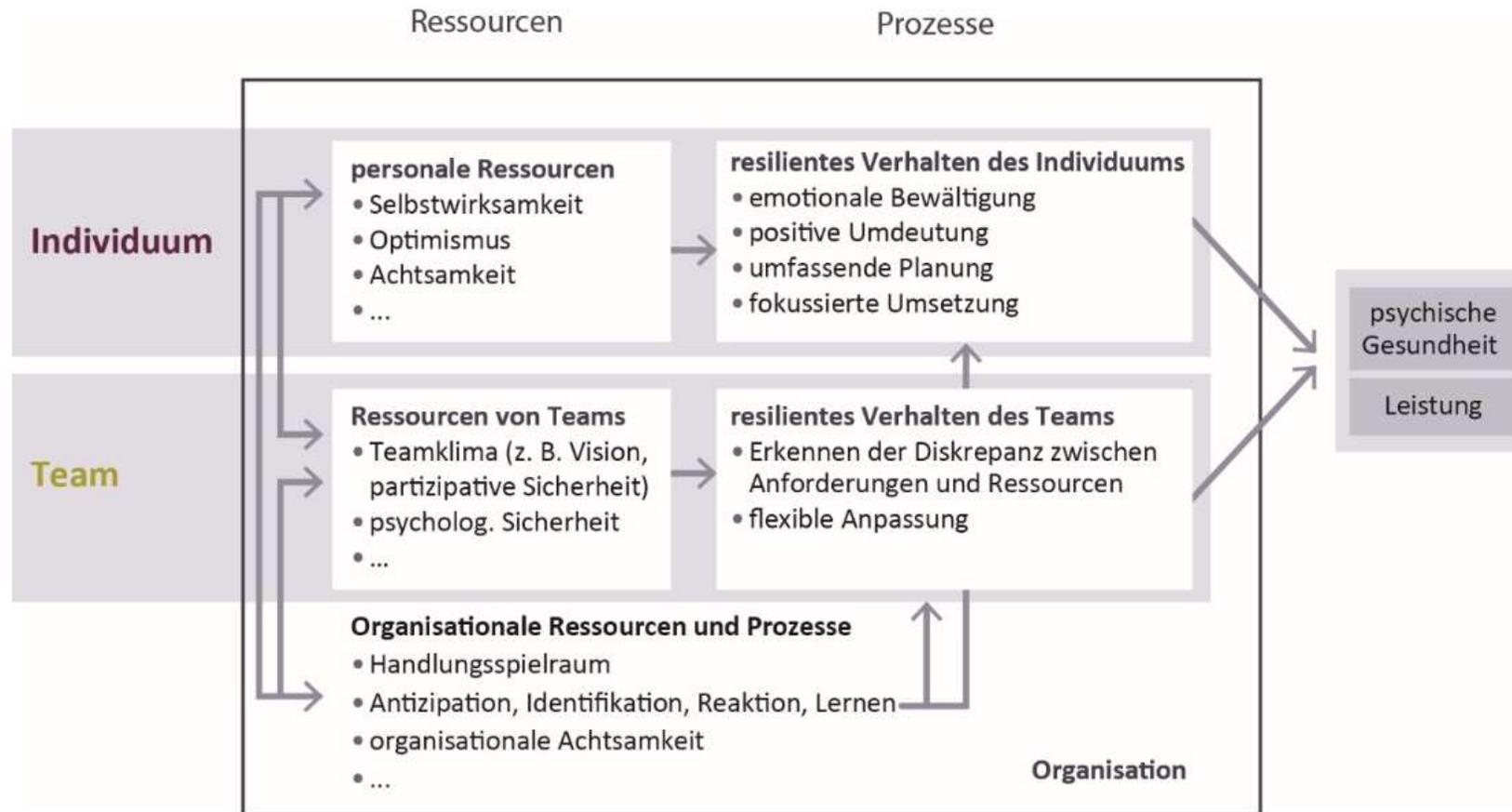
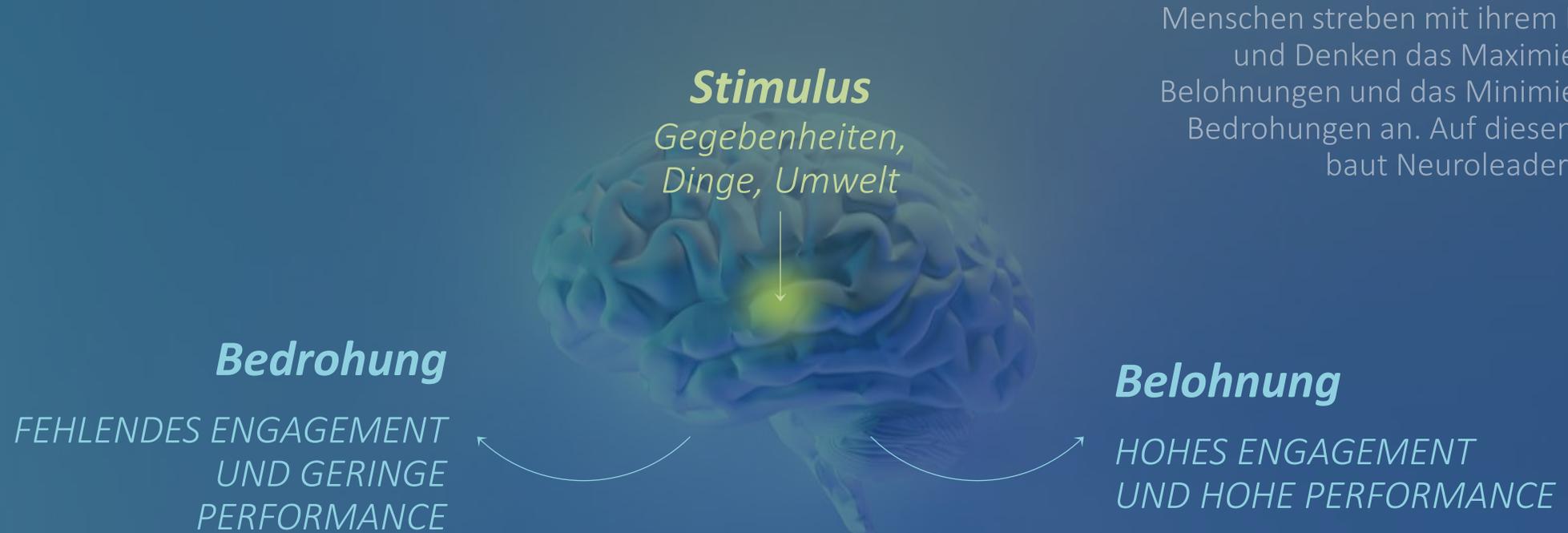


Abbildung 40: Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext (Soucek et al., 2016, S. 132)

Quelle: [Faktenblatt_2.pdf \(staerke-projekt.de\)\)](#)

GRUNDPRINZIP NEUROLEADERSHIP

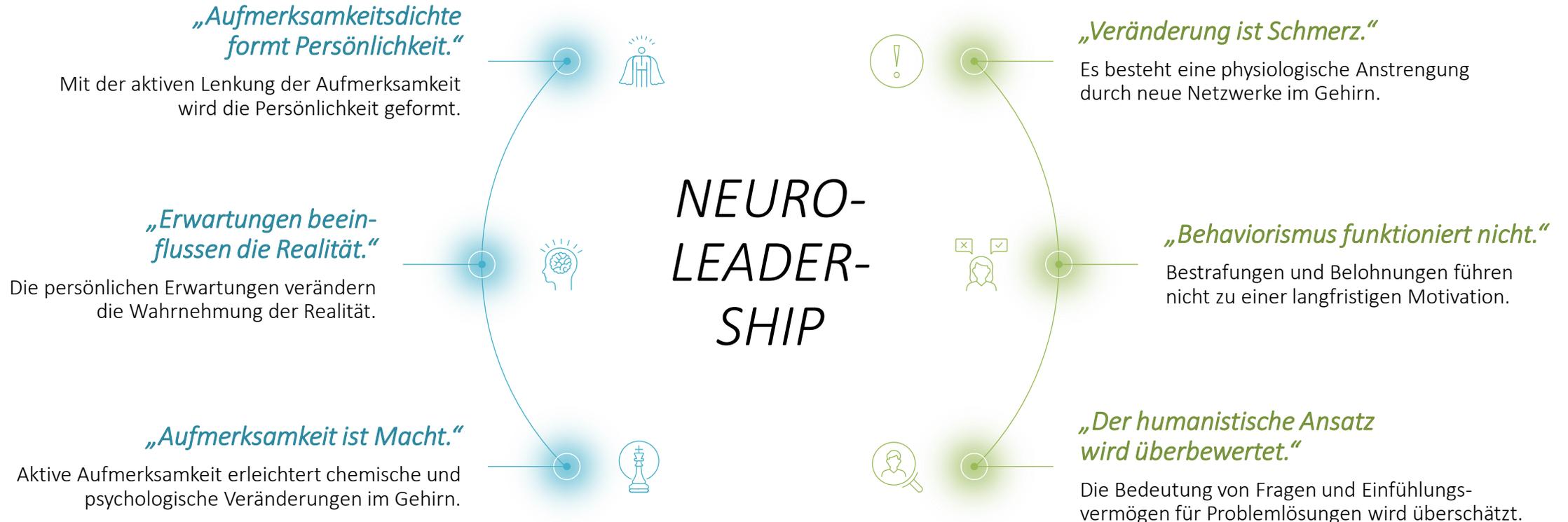
Eine belohnende Arbeitsumgebung kreieren



Menschen streben mit ihrem Handeln und Denken das Maximieren von Belohnungen und das Minimieren von Bedrohungen an. Auf diesem Ansatz baut Neuroleadership auf.

NEUROLEADERSHIP

Sieben Thesen zu Neuroleadership



NEUROLEADERSHIP

Genüßerstellung von Bedrohung und Belohnung



BEDROHUNG

Bedrohungen umfassen sämtliche Dinge und Gegebenheiten, die negative Emotionen hervorrufen. Dazu gehören unter anderem Angst, Trauer, Nieder-geschlagenheit und Sorge.

Reaktion auf Bedrohung

Blutfluss weg von Hirn hin zu Muskeln
Weniger Kreativität
Weniger Erkenntnis
Weniger Innovation
Fokus auf die Gegenwart

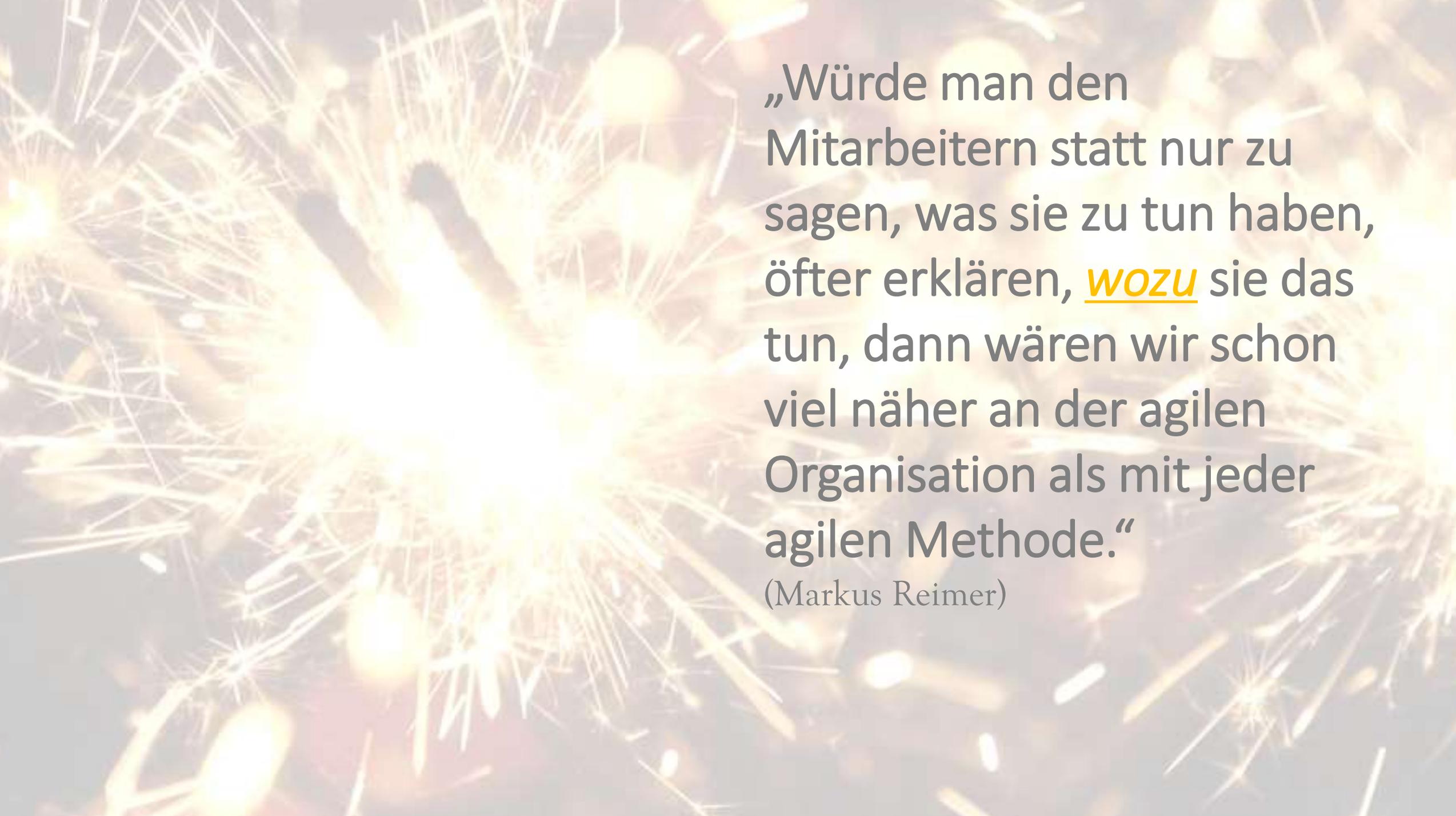


BELOHNUNG

Belohnungen sind das Gegenteil von Bedrohungen. Sie umfassen Dinge und Gegebenheiten, die positive Gefühle hervorrufen. Darunter fallen Glück, Neugier, Hoffnung und Liebe.

Reaktion auf Belohnung

Gesteigerter Blutfluss zum Gehirn
Mehr Kreativität
Problemlösungskompetenzen
Innovationsfähigkeit
Fokus auf große Dinge in der Zukunft



„Würde man den
Mitarbeitern statt nur zu
sagen, was sie zu tun haben,
öfter erklären, WOZU sie das
tun, dann wären wir schon
viel näher an der agilen
Organisation als mit jeder
agilen Methode.“

(Markus Reimer)

NEUROLEADERSHIP

Ziele und Einsatzgebiete



BEWUSSTSEIN SCHAFFEN

Das SCARF-Modell erlaubt es, die eigenen Bedürfnisse zu analysieren und besser zu verstehen.



KONFLIKTE LÖSEN

Das SCARF-Modell hilft dabei, die Quellen der Konflikte zu erkennen und passende Lösungsstrategien zu entwickeln.



TEAMDYNAMIK VERBESSERN

Mit den Dimensionen des SCARF-Modells und ihrer Optimierung wird die Teamdynamik verbessert.



FÜHRUNGSKOMPETENZ ENTWICKELN

Mit den SCARF-Dimensionen verstehen Führungskräfte die Bedürfnisse des Teams besser und können Maßnahmen ableiten.



CHANGE MANAGEMENT FÖRDERN

Das SCARF-Modell verdeutlicht, wieso Veränderungen nicht angenommen werden und wie dies geändert werden kann.



BEZIEHUNGEN AUFBAUEN

Das SCARF-Modell sorgt für gegenseitiges Verständnis und fördert so eine respektvolle und harmonische Arbeitsumgebung.

NEUROLEADERSHIP

Fünf Dimensionen des SCARF Modell



- Wichtigkeit in Relation zu anderen Menschen
- „Ich bin wertvoll.“



- Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen
- „Ich weiß, was passieren wird und wo ich stehe.“



- Wahrnehmung der eigenen Kontrolle über die Umgebung
- „Ich habe die Wahl.“



- Beziehung zu anderen Menschen und Zugehörigkeitsgefühl
- „Ich gehöre dazu.“



- Gerechter Umgang mit anderen und der eigenen Person
- „Ich werde ebenso wie die anderen gerecht behandelt.“

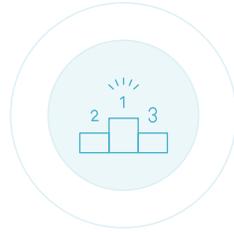
ANWENDUNG VON SCARF IN DER FÜHRUNG

Potenzielle Bedrohungs- und Belohnungsfaktoren

<i>BEDROHUNG</i>	<i>SCARF-DIMENSIONEN</i>	<i>BELOHNUNG</i>
Negatives Feedback von Seiten des Vorgesetzten Tadel von Seiten des Vorgesetzten	Status <i>Stellung</i>	Öffentliche Anerkennung Möglichkeit, die eigene Arbeit zu bewerten
Neuer Chef oder neuer Teamleiter Unternehmen muss einsparen	Certainty <i>Gewissheit</i>	Verständliche Visionen, Strategien und Pläne Klar formulierte Erwartungen
Mikromanagement Strenge Regeln ohne Freiheiten	Autonomy <i>Autonomie</i>	Wahl zwischen mehreren Optionen Individuelle Entscheidungen
Fehlende Gruppenzugehörigkeit Unbekannte Menschen	Relatedness <i>Verbundenheit</i>	Interesse am Gegenüber Gegenseitige Unterstützung
Diskriminierung Willkür	Fairness <i>Gerechtigkeit</i>	Offene Kommunikation Klare Regeln für alle

ANWENDUNG VON SCARF IM PROJEKTMANAGEMENT

Auslöser von Bedrohungs- und Belohnungssituationen



Status
Stellung



Certainty
Gewissheit



Autonomy
Autonomie



Relatedness
Verbundenheit



Fairness
Gerechtigkeit

**LÖST
BEDROHUNG
AUS**

Ständiges Anbieten
von Ratschlägen

Jährliche Performance
Reviews

Bevorstehende
Veränderungen

Unklare
Erwartungen

Nicht endender Stress

Druck von Seiten
des Teamleiters

Zusammenarbeit mit
unbekannten Personen

Gefühl, ausgeschlossen
zu sein

Gefühl, diskriminiert
zu werden

Gefühl, dass andere
diskriminiert werden

**LÖST
BELOHNUNG
AUS**

Anerkennung von
Leistung und Erfolgen

Feedback von
Person selbst

Klare Projektpläne
und Ziele

Transparente und
konkrete Zeitpläne

Wahl der Projektaufgaben

Entscheidungsmacht in
gewissen Situationen

Offenes Kennenlernen
und gegenseitiges
Interesse

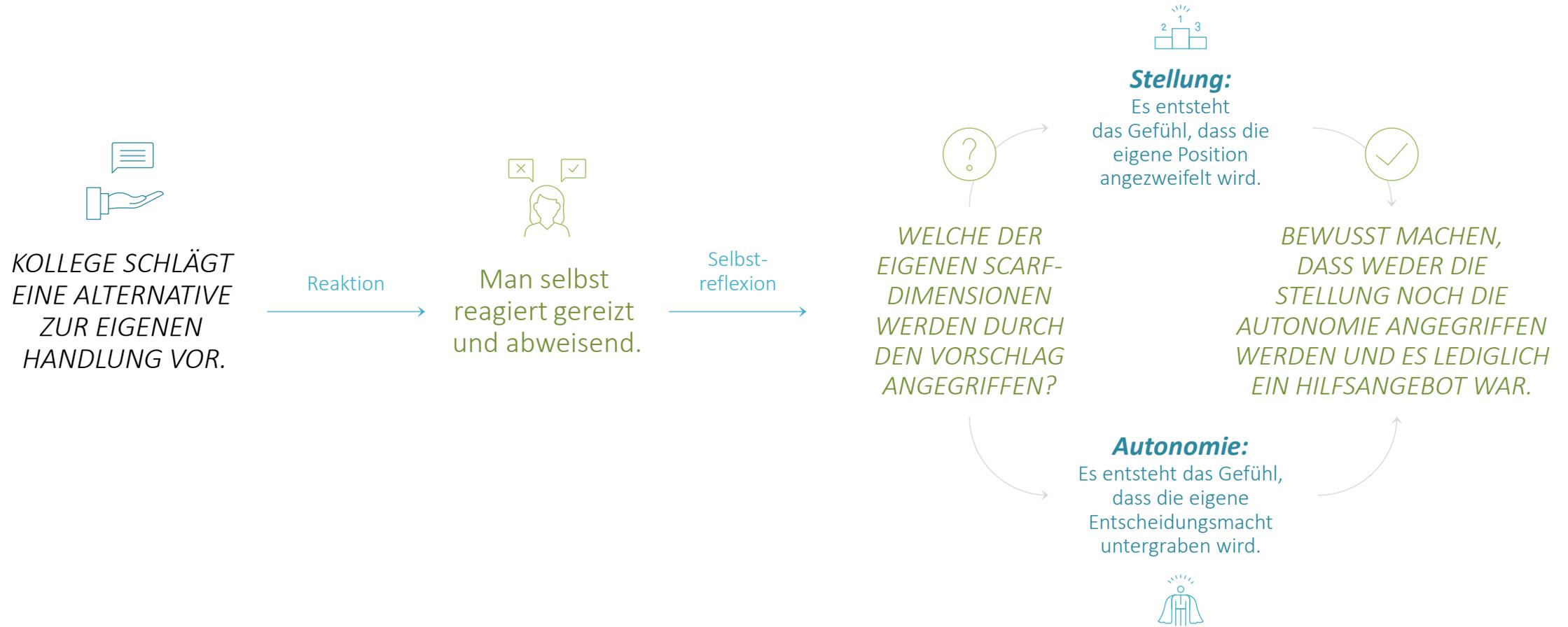
Offener Austausch

Transparente
Kommunikation

Eigene Regeln
vom Team

ANWENDUNG VON SCARF ZUR SELBSTREFLEXION

Eigene Auslöser kennen



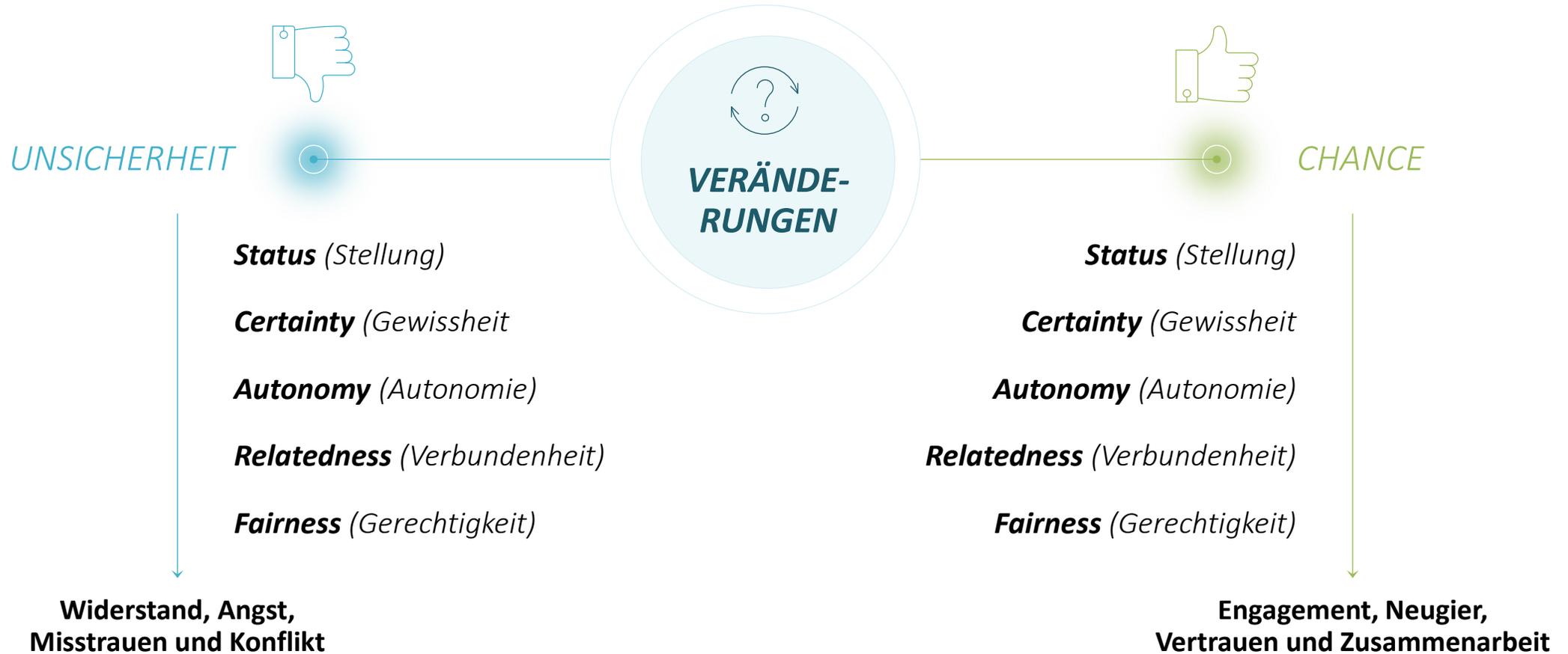
ANWENDUNG VON SCARF IN DER TEAMENTWICKLUNG

Gegenseitiges Einschätzen von Konfliktfaktoren

SCARF-DIMENSIONEN		SENSIBILITÄT BEZÜGLICH DER DIMENSION <i>Selbsteinschätzung</i>					SENSIBILITÄT BEZÜGLICH DER DIMENSION <i>Fremdeinschätzung</i>							
Status <i>Stellung</i>	Überhaupt nicht			x			Sehr stark	Überhaupt nicht			x			Sehr stark
Certainty <i>Gewissheit</i>	Überhaupt nicht		x				Sehr stark	Überhaupt nicht			x			Sehr stark
Autonomy <i>Autonomie</i>	Überhaupt nicht					x	Sehr stark	Überhaupt nicht				x		Sehr stark
Relatedness <i>Verbundenheit</i>	Überhaupt nicht		x				Sehr stark	Überhaupt nicht		x				Sehr stark
Fairness <i>Gelegenheit</i>	Überhaupt nicht	x					Sehr stark	Überhaupt nicht					x	Sehr stark

ANWENDUNG VON FÜR CHANGE MANAGEMENT

Zwei Folgen von Veränderungen



„Wenn jemand etwas in seinem Unternehmen, in seiner Abteilung oder seinem Bereich als Führungskraft verändern möchte, dann ist er gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.

(Bodo Janssen)



CHANGE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

Upstalsboom Weg: Eckpfeiler

- Wertschöpfung durch Wertschätzung
- Führung ist Dienstleistung, kein Privileg
- Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen
- Potenzialentfaltung statt Ressourcenausnutzung

Elementare Aussagen.

- Menschen verbinden sich über das, was sie miteinander teilen.
- Das Streben nach Macht ist nur Ausdruck von Schwäche. Und zwar eine Schwäche, die sich als Stärke maskiert.
- Vertrauen entsteht, wenn mir der Mensch wichtiger ist als das, was er leistet.
- Verbundenheit entsteht, wenn sich Menschen gebraucht fühlen.
- Die Brücke vom Ich zum Wir führt über das Du.
- Wer selbst spricht, erfährt nichts Neues.



CHANGE UND UNTERNEHMENSKULTUR

Upstalsboom Weg - Wertebaum

- Was ist für mich als Mensch wesentlich?
- Wofür stehe ich jeden Tag auf?
- Was sind meine Talente?

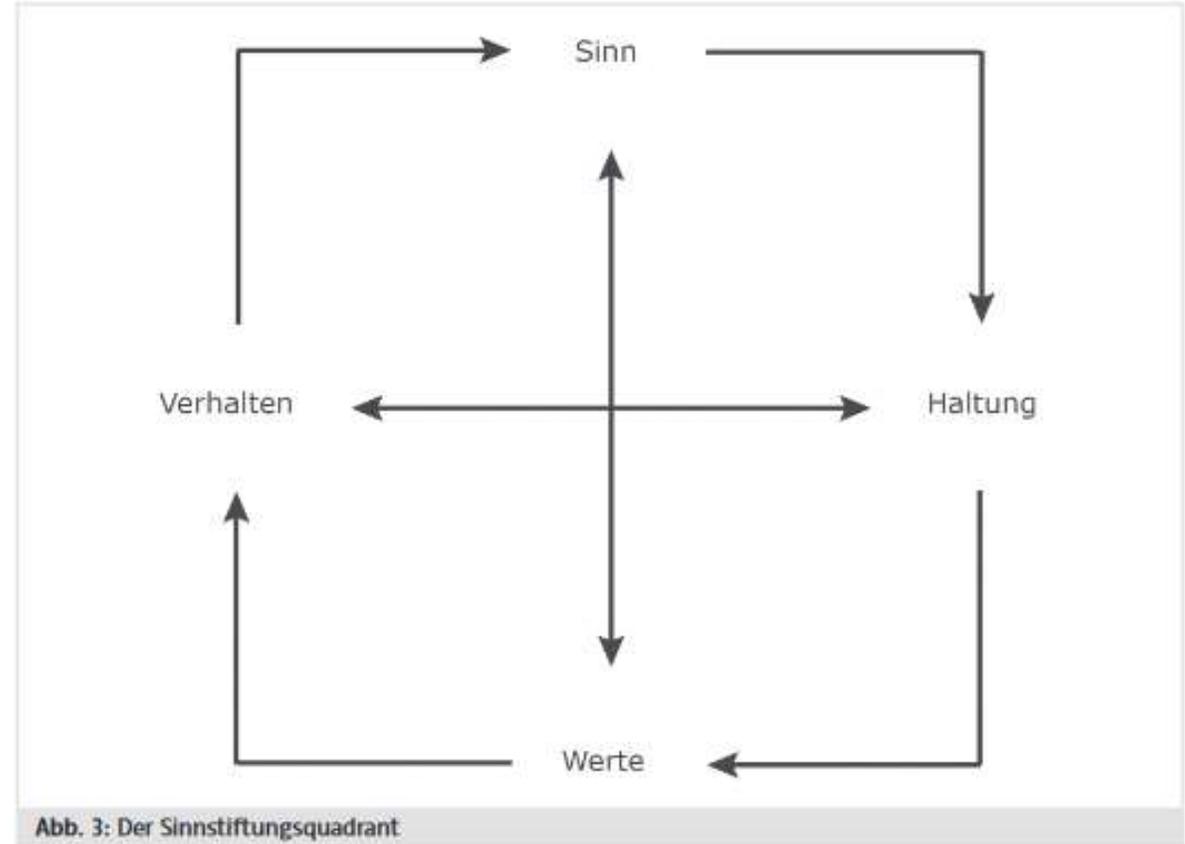
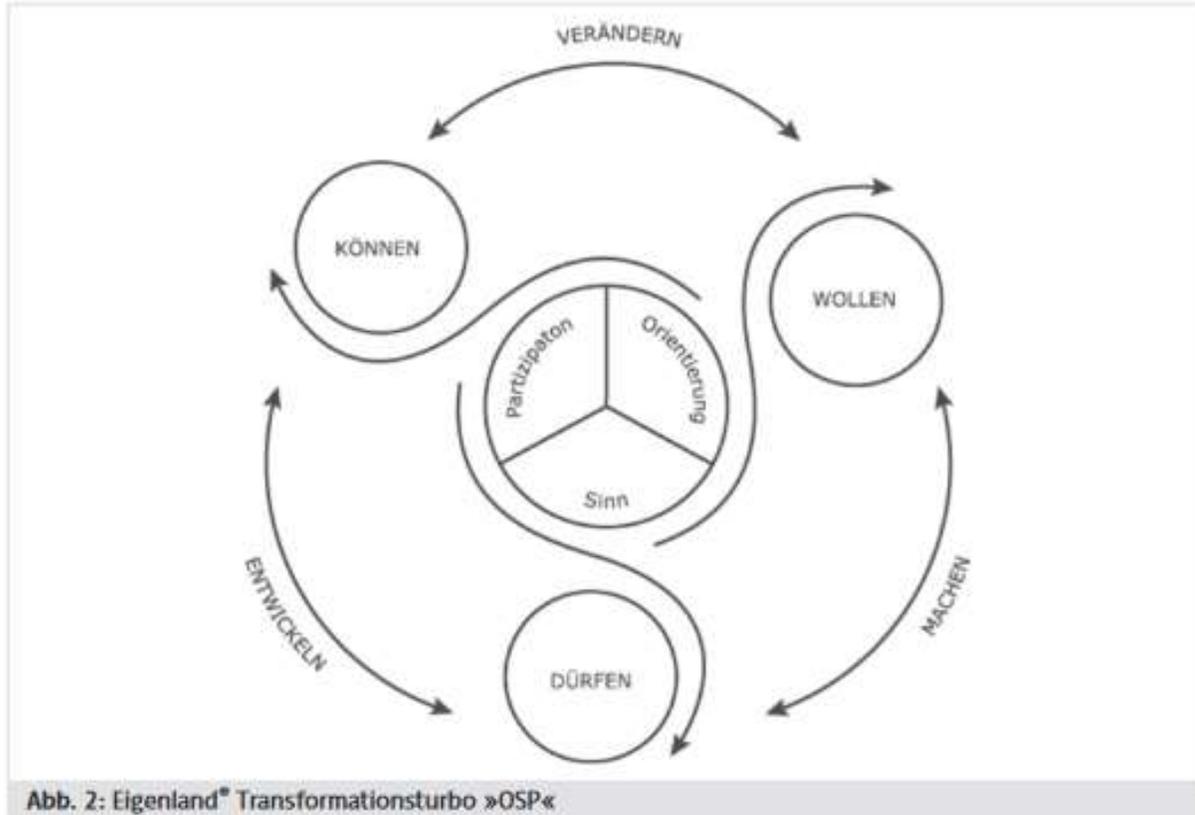
Die mit der Eigenland GmbH entwickelten Handlungsfelder umfassten die folgenden sechs Themenbereiche zur Gestaltung des Bewusstseins und der Haltung:

1. Unternehmen,
2. Sinn,
3. Führungsverhalten,
4. Menschen,
5. Zusammenarbeit und
6. Kommunikation



CHANGE UND UNTERNEHMENSKULTUR

Upstalsboom Weg: Orientierung – Status, Ziel, Weg



https://www.eigenland.de/fileadmin/user_upload/05-Press/2017-11_Das_Team_als_Transformationsturbo.pdf

CHANGE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

Upstalsboom Weg: Vorbild für eine menschen- und werteorientierte Unternehmenskultur

Auswirkungen des Upstalsboom Weges

Die positiven Auswirkungen des Upstalsboom Weges lassen sich auch in Zahlen ausdrücken:

- Steigerung der Zufriedenheit der über 600 Mitarbeitenden auf 80%
- Senkung der durchschnittlichen Krankheitsquote von 8% auf 3%
- Steigerung der Weiterempfehlungsrate unser über 300.000 Gäste auf 98%
- Verdopplung der Unternehmensumsätze innerhalb von drei Jahren, bei überproportionaler Steigerung der Produktivität (von 2013 auf 2014 40% mehr Ertrag)



Für eine Arbeitswelt mit mehr Sinn und Menschlichkeit

Quelle: <https://www.der-upstalsboom-weg.de/der-upstalsboom-weg/die-geschichte/>

CHANGE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

Impulse für eine werteorientierte Unternehmenskultur

Wertschöpfung durch

Wertschätzung:

„Kümmere Dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst“. (Götz Werner)

Einen Weg zu mehr

Menschlichkeit finden.

Mach es einfach.

Mach es einfach.

Mach es einfach.

Oder die Geschichte von Beppo dem Straßenkehrer.

Oder Mach es einfach, Rede von [Thaddaeus Koroma](#)

CHANGE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

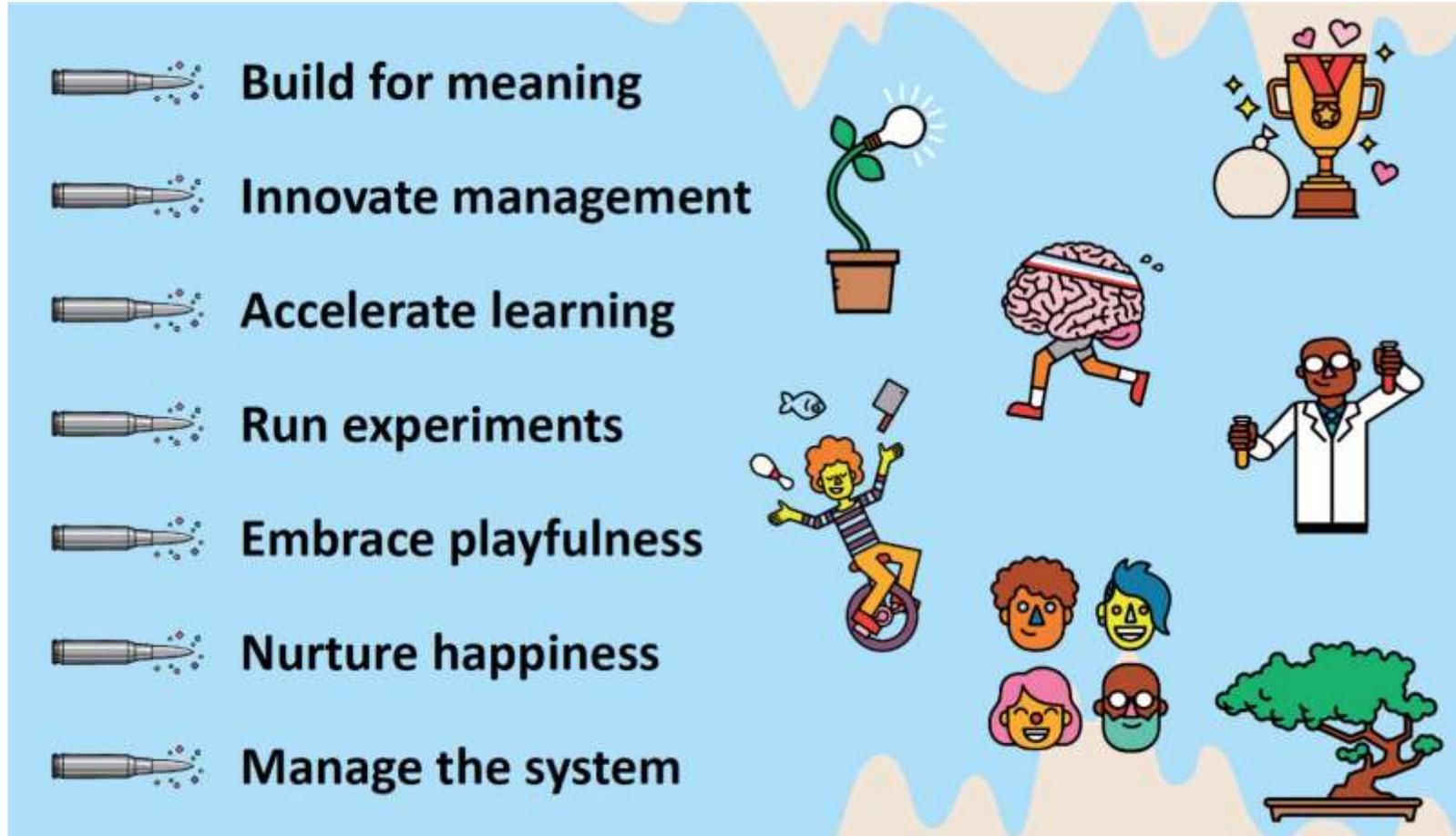
Werteorientierte Unternehmenskultur

	Top-Down Ansatz	Incentive-Ansatz	Meß-Ansatz	Verantwortung
Das Mitarbeiterbild	Vertrauen in Vorschriften und Abläufe	Vertrauen in Belohnungen , die „motivieren“	Vertrauen in Standards , welche die Leistung bestimmen	Vertrauen in Menschen die Großes leisten
Führungsverhalten	managen Ziele setzen, Arbeit delegieren	motivieren Ziele setzen, Anreize schaffen	bewerten Ziele setzen, Ergebnis messen	beraten verfügbar für Fragen sein
Verantwortlichkeit wird...	überwacht , ob die Regeln beachtet werden	belohnt bei erwünschtem Verhalten	gemessen , ob die Standards erreicht werden	übernommen für die eigene Leistung
Benötigte Mitarbeiter	Gehorsam Tun, was erwartet wird	Wettbewerb Tun, wenn es sich lohnt	Feedback Tun, was beurteilt wird	Eigeninitiative Tun wofür ich stehe

Quelle: persolog

CHANGE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

Managing Happiness (Jurgen Appelo)



Quelle: [\(1\) How we are "Managing for Happiness"...](#) | LinkedIn

Happiness of workers is complex!
Despite the complexity, happy
workers do more and achieve more.

Sadly, employee *engagement* levels are *low* worldwide.
But... employee *satisfaction* levels are quite *good* worldwide.

Smile whenever you can, appreciate
humor, and get colleagues to engage
in fun activities

The Happiness of Workers

Engagement
probably
correlates with
happiness.
But how?
Which comes
first?

Doesn't matter. We should
do both!

Also...
Does success lead
to happiness, or
does happiness
lead
to success?
Probably both.

Happiness is a
mindset, not just
a *result*.

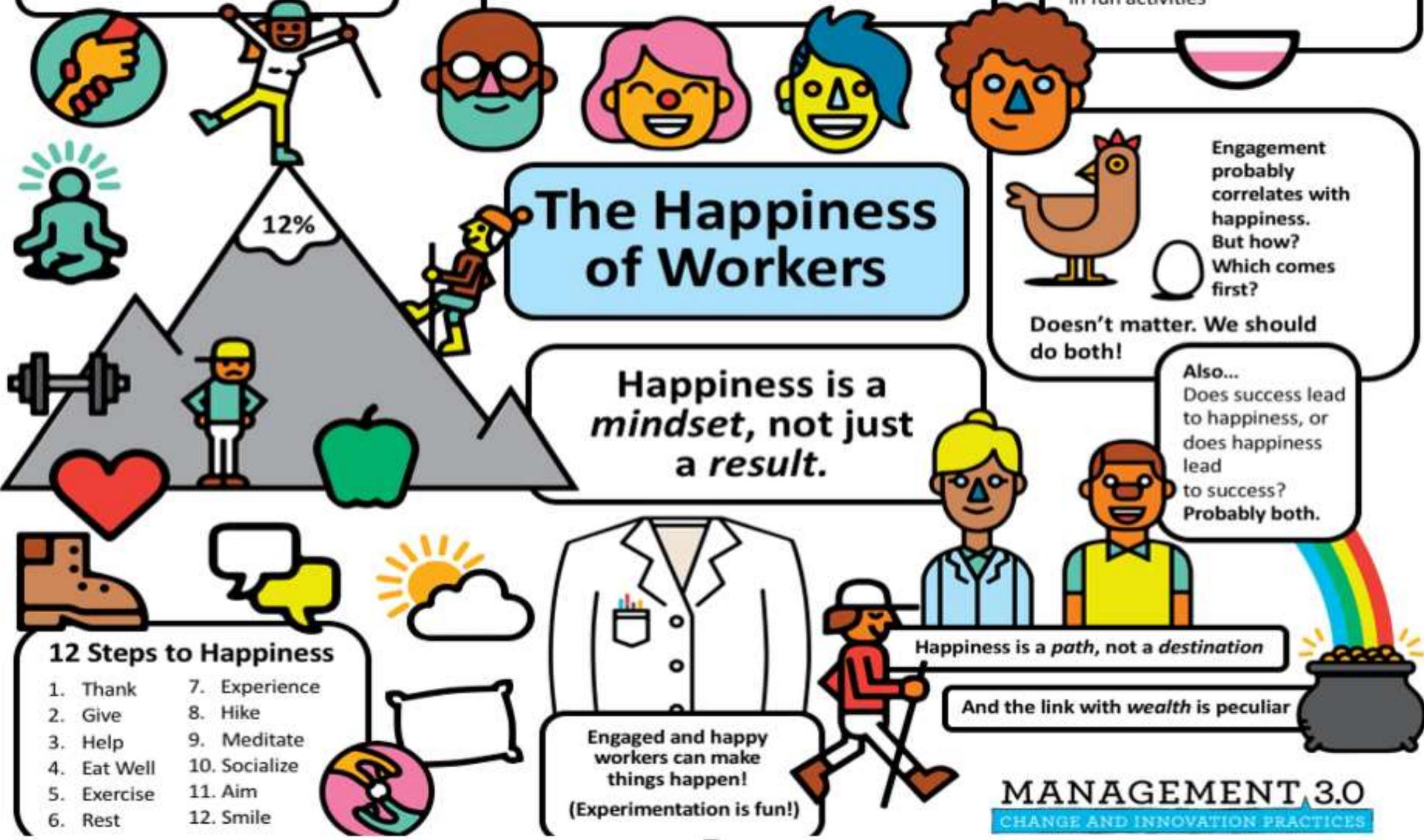
Happiness is a *path*, not a *destination*

And the link with *wealth* is peculiar

Engaged and happy
workers can make
things happen!
(Experimentation is fun!)

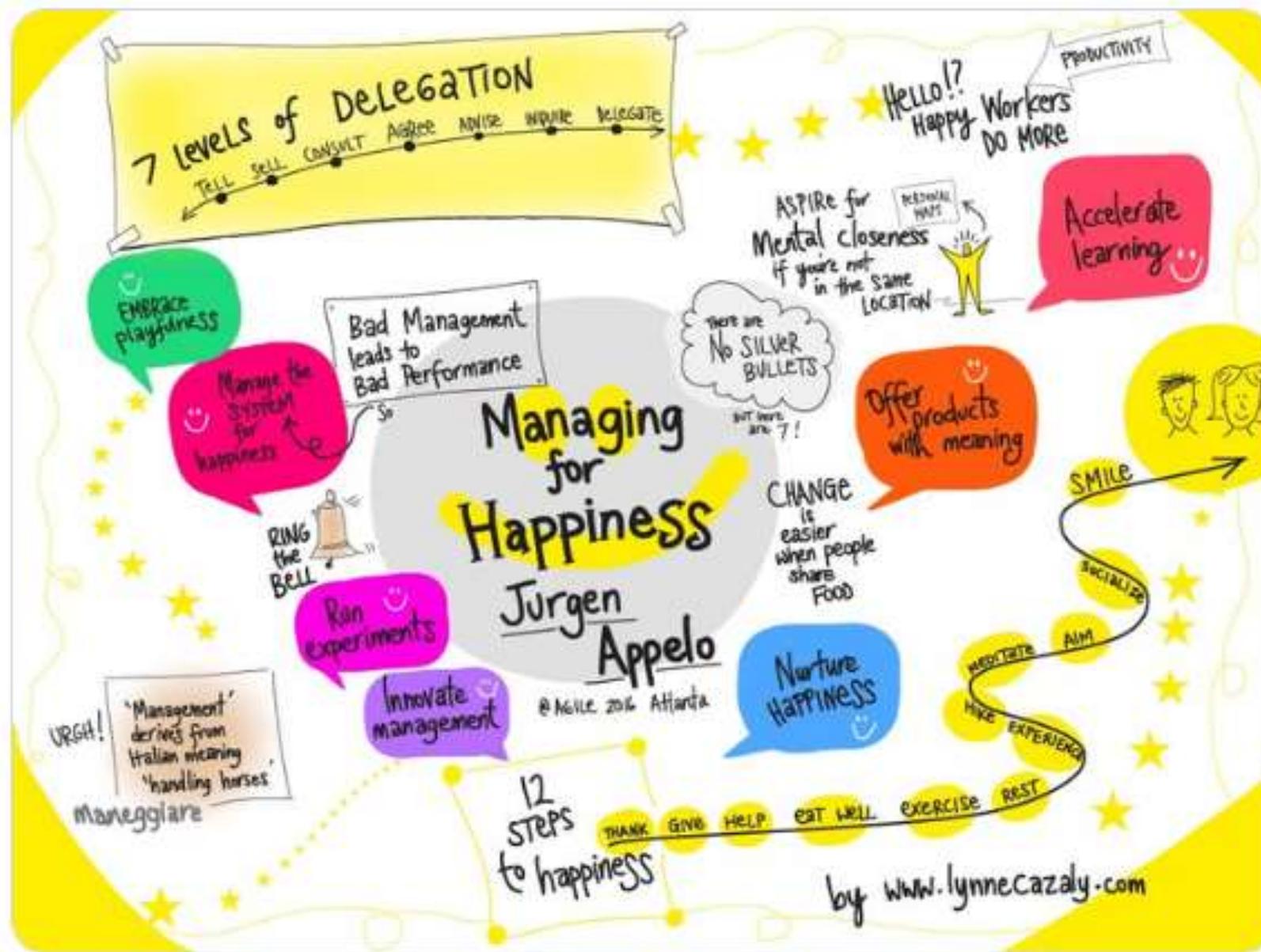
12 Steps to Happiness

- | | |
|-------------|---------------|
| 1. Thank | 7. Experience |
| 2. Give | 8. Hike |
| 3. Help | 9. Meditate |
| 4. Eat Well | 10. Socialize |
| 5. Exercise | 11. Aim |
| 6. Rest | 12. Smile |



Quelle: [ELI BERNAL | MANAGING FOR HAPPINESS 3.0, GOOD LEADERS TAKE CARE - elibernal.com](http://ELI_BERNAL | MANAGING FOR HAPPINESS 3.0, GOOD LEADERS TAKE CARE - elibernal.com)

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES



Quelle: [Lynne Cazaly auf X: „Managing for #Happiness: my speedy visual notes \(between the laughs\) in @jurgenappelo keynote #Agile2016 https://t.co/98m36pB8DX“ / X \(twitter.com\)](https://t.co/98m36pB8DX)



JOYFUL JUNE (EVEN IN DIFFICULT TIMES) 2020



MONDAY

1 Decide to look for what's good, even on the difficult days

8 Write a letter to thank someone for what they did

15 Rediscover a fun childhood activity that you can enjoy today

22 Share a happy memory with someone who means a lot to you

29 Take time to do something that makes you happy today

TUESDAY

2 Re-frame a worry and try to find a positive way to respond

9 Find the joy in music today: sing, play, dance or listen

16 Ask a loved one what they feel grateful for at the moment

23 Look for something to be thankful for where you least expect it

30 Make a list of the joys in your life (and keep adding to them)

WEDNESDAY

3 Think of 3 things you're grateful for and write them down

10 Take a photo of something that brings you joy and share it

17 Be kind to you. Treat yourself the way you would treat a friend

24 Thank a friend for the joy they bring into your life

THURSDAY

4 Show your appreciation to those who are helping others

11 Say positive things in your conversations with others today

18 Send a positive note to a friend who needs encouragement

25 Eat food that makes you feel good and really savour it

FRIDAY

5 Smile and be friendly, even while you're social distancing

12 Make a plan with friends to do something fun together

19 Create a list of favourite memories you feel grateful for

26 See the upside in a difficult situation you learnt from

SATURDAY

6 Notice the upsides during the lockdown, however small

13 Appreciate the joy of nature and the beauty in the world around

20 Make time to do something playful today, just for the fun of it

27 Watch something funny and enjoy how it feels to laugh

SUNDAY

7 Find a joyful way of being physically active (indoors or out)

14 Do three things to bring joy to other people today

21 Enjoy trying a new recipe or cooking your favourite food

28 Create a playlist of your favourite songs and enjoy them



"Every day may not be good, but there is something good in every day" ~ Alice Morse Earle

ACTION FOR HAPPINESS



www.actionforhappiness.org

30 actions to look after ourselves and each other as we face this global crisis together

Keep Calm · Stay Wise · Be Kind

Quelle: [Why the philosophy of management should be the pursuit of happiness — Attuned](#)

GIVING



Do things for others

RELATING



Connect with people

EXERCISING



Take care of your body

AWARENESS



Live life mindfully

TRYING OUT



Keep learning new things

DIRECTION



Have goals to look forward to

RESILIENCE



Find ways to bounce back

EMOTIONS



Focus on what's good

ACEPTANCE



Be comfortable with who you are

MEANING



Be part of something bigger

Quelle: [Why the philosophy of management should be the pursuit of happiness — Attuned](#)

Stop thinking



and just
DO IT!

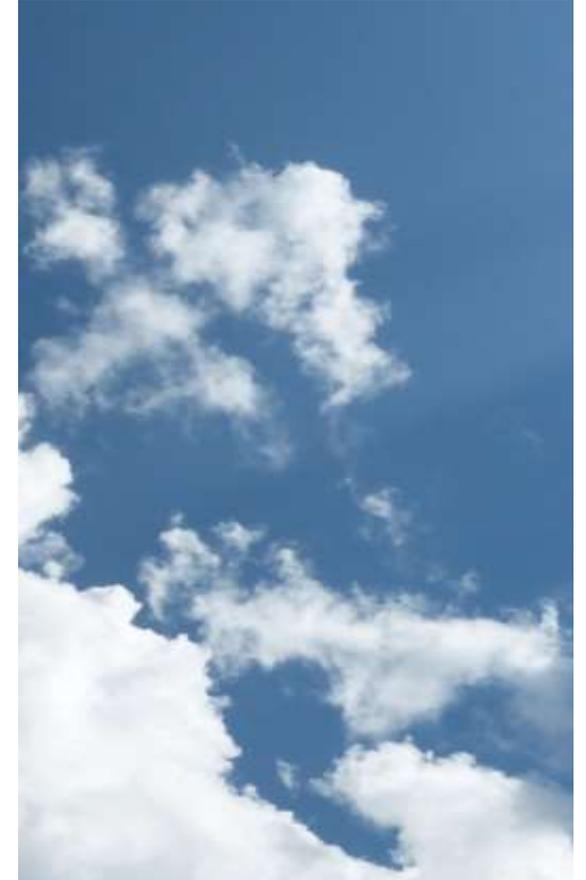
Es gibt viele (agile) Ansätze, Impulse und Ideen. Spannend ist:

Was willst Du als Erstes konkret **TUN**?

STOP THINKING AND JUST DO IT

Schritt für Schritt in eine resiliente Zukunft

- 1.** Schritt: Entscheide an was Du arbeiten willst Lege fest an welchem Resilienzfaktor Du arbeiten möchtest.
- 2.** Schritt: Lege Deine Resilienz Strategie fest und probiere diese im Alltag aus
- 3.** Schritt: Erarbeite Dir neue Gewohnheiten und trainiere neues Verhalten
- 4.** Schritt: Überprüfe Deine Veränderungserfolge und richte Dich gegebenenfalls neu aus
- 5.** Schritt: Starte bei Schritt 1 und arbeite an einem weiteren Resilienzfaktor



KONTAKT

Daniela Warnat

Tel. 0171-78 199 75

E-Mail: Daniela_warnat@gmx.de

Website: www.proventi-beratung.com

Hinweis:

Die in dieser Präsentation vorgestellten Inhalte, Konzepte und Ideen dürfen nicht geteilt und an Dritte weitergegeben werden. Bitte bleiben Sie fair und respektieren Sie die Urheberrechte des Referenten und der aufgeführten Quellen.