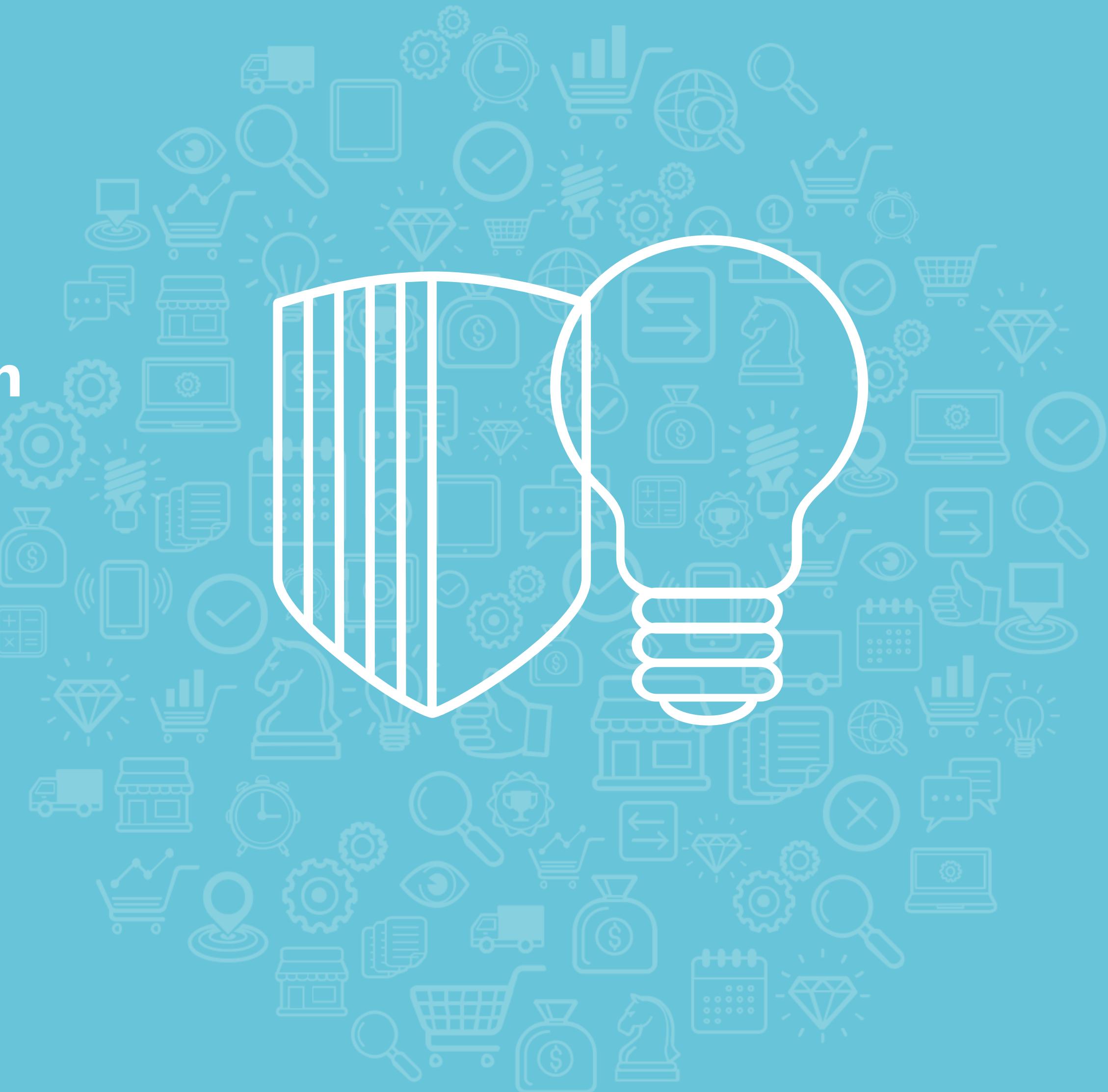


Resilienz & Neugier – das unschlagbare Doppel für innovative und „enkelfähige“ Unternehmen

Prof. Dr. Werner Stork
Maximilian Grund



Im Fokus der Wirtschaftswissenschaften: Organisationale Resilienz

- **Resilient ... Agil, Mutig oder auch Neugierig ...** die Wirtschaftswissenschaften interessieren sich verstärkt für diese Begriffe und betreiben u.a. **Resilienz- und Neugier-Forschung**.
- Organisationen werden mit **Konzepten der Evolutions- und der Neuro-Biologie, der Pädagogik und der Psychologie** analysiert und mit Eigenschaften beschrieben, die wir normalerweise eher einzelnen Menschen zuschreiben. **Die Organisation wird dabei mehr als ein System / ein Organismus** gesehen.



Im Fokus der Wirtschaftswissenschaften: Organisationale Resilienz

- **Resilient ... Agil, Mutig oder auch Neugierig ...** die Wirtschaftswissenschaften interessieren sich verstärkt für diese Begriffe und betreiben u.a. **Resilienz- und Neugier-Forschung**.
- Organisationen werden mit **Konzepten der Evolutions- und der Neuro-Biologie, der Pädagogik und der Psychologie** analysiert und mit Eigenschaften beschrieben, die wir normalerweise eher einzelnen Menschen zuschreiben. **Die Organisation wird dabei mehr als ein System / ein Organismus** gesehen.
- **Kernaussage:** Wesentliche betriebliche Aufgaben kann man nicht mehr nur funktional managen. Es geht vor allem um die „**inneren Prozesse**“ der Organisation. Die Organisationsmuster der **Industriegesellschaft (A)** müssen sich zu Organisationsmustern der **Wissensgesellschaft (B)** weiterentwickeln.



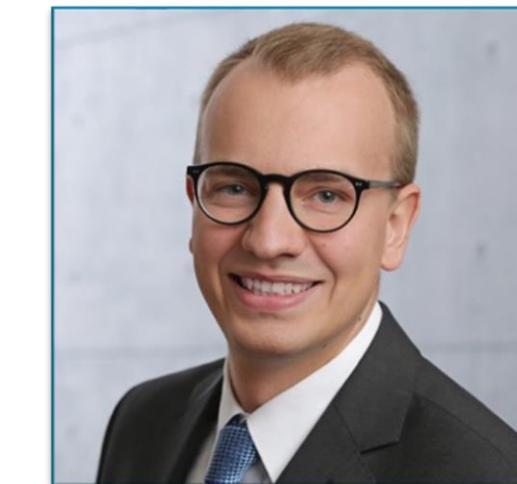
BMAS-Experimentier-Raum (2019-2021) „ALLE im Digitalen Wandel“

- Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen über die Entwicklung neuer Lern- und Arbeitsformen in der Digitalisierung.
- Unterstützung in den Bereichen Lebenslanges Lernen, Agiles Mindset und Veränderungskommunikation.
- Förderung von Resilienz und Neugier.
- Netzwerk (CoP / NoP) und gemeinsamer Raum zum „Experimentieren“ im Hinblick auf die Zukunft der Arbeit.

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Werner Stork



Maximilian Grund, M.Sc.

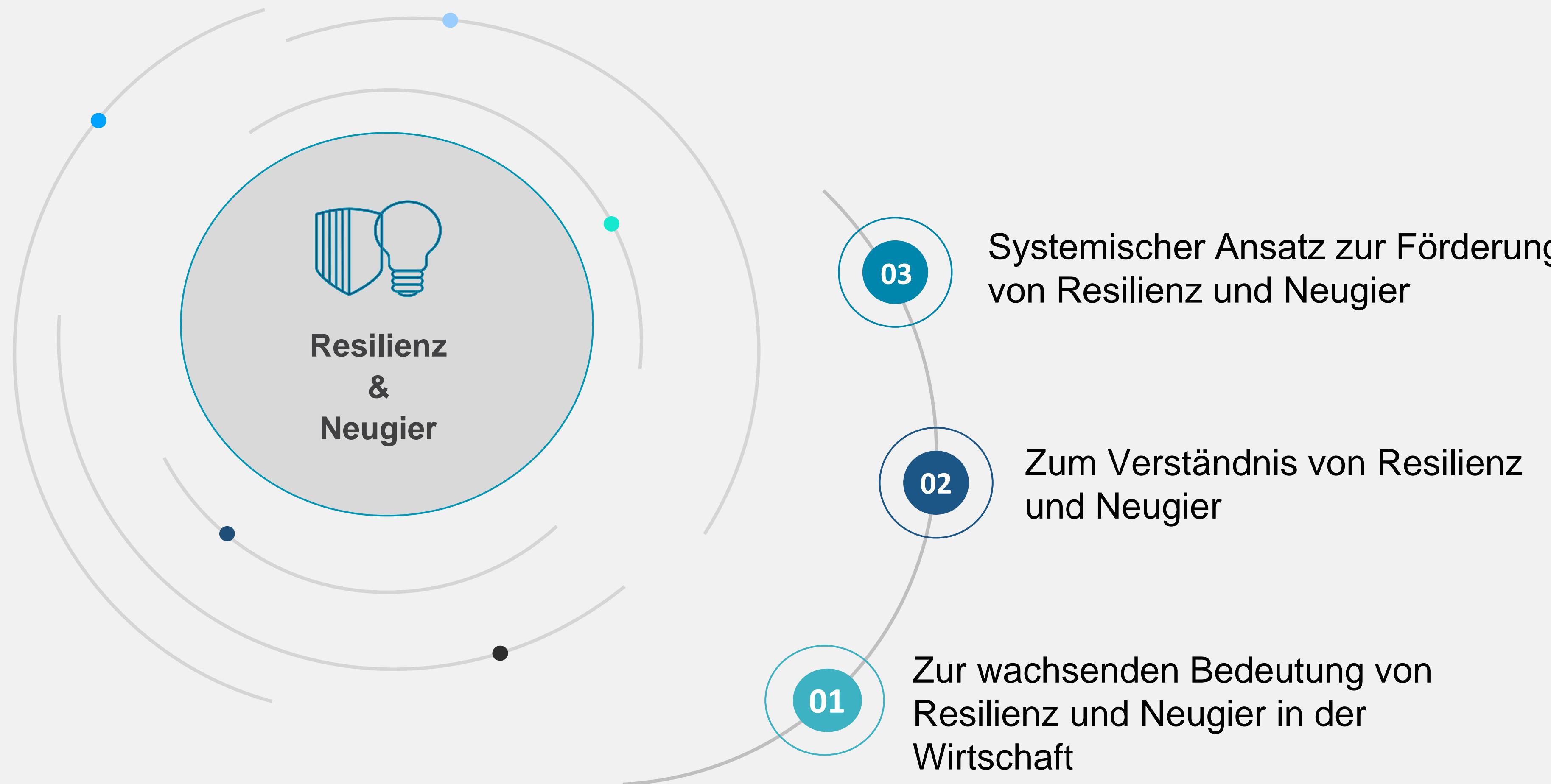
Hochschule Darmstadt (h_da), Fachbereich Wirtschaft,
Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU) und
Forschungszentrum Digitale Kommunikation und Medien-Innovation (DKMI)



 **ALLE IM DIGITALEN WANDEL**
EIN PROJEKT DER HOCHSCHULE DARMSTADT

Mehr Informationen finden Sie unter:
www.alle-im-digitalen-wandel.de

Agenda



Agenda



Covid 19 Pandemie: Digitale Transformation im Zeitraffer

Online Version

Personalwirtschaft
Der Newsletter für den Job HR

Ausgabe 08/2020 – KW 10

Sehr geehrter Herr Stork,



die digitale Tran
einer aktuellen U
hervor. Nur 30 P
der Meinung, da
oder sehr weit fo
und hierarchisch

Wichtig ist: Die Unternehmenskultur muss sich ändern:
Personalmanager sollten sich aktiv mit ihrem Fachwissen einbringen,
wenn die digitale Transformation erfolgreich sein soll. Mehr zum
Thema lesen Sie in unserem Top-Thema.

Tim Stahovsky

Personalwirtschaft: Ausgabe 08/2020 – KW 10 (erste Märzwoche 2020)

Die digitale Transformation in den Unternehmen stockt (...)

Das größte Hindernis ist der starre und hierarchische Führungsstil in den Unternehmen.

Die Unternehmenskultur muss sich ändern. (...)

Covid 19 Pandemie: Digitale Transformation im Zeitraffer

Online Version

Personalwirtschaft
Der Newsletter für den Job HR

Ausgabe 08/2020 – KW 10

Sehr geehrter Herr Stork,



die digitale Transformation ist eine aktuelle Herausforderung. Nur 30 Prozent der Meinung, dass sie oder sehr weit fortgeschritten ist. Und hierarchische Strukturen sind ein Hindernis.

Wichtig ist: Die Unternehmenskultur muss sich ändern. Personalmanager sollten sich aktiv mit ihrem Fachwissen einbringen, wenn die digitale Transformation erfolgreich sein soll. Mehr zum Thema lesen Sie in unserem Top-Thema.

Tim Stahovsky

Personalwirtschaft: Ausgabe 08/2020 – KW 10 (erste Märzwoche 2020)

Die digitale Transformation in den Unternehmen stockt (...)

Das größte Hindernis ist der starre und hierarchische Führungsstil in den Unternehmen.

Die Unternehmenskultur muss sich ändern. (...)



„Zwei Monate Corona-Lockdown, das ist wie zwei Jahre digitale Transformation im Zeitraffer.“

(Satya Nadella, CEO Microsoft)

Covid 19 Pandemie: Digitale Transformation im Zeitraffer

Online Version
Personalwirtschaft
Der Newsletter für den Job HR
Ausgabe 08/2020 – KW 10

Sehr geehrter Herr Stork,



die digitale Transformation ist eine aktuelle Herausforderung, die hervor. Nur 30 Prozent der Meinung, dass sie sehr oder sehr weit fortgeschritten ist. Und hierarchische Strukturen sind ein Hindernis.

Wichtig ist: Die Unternehmenskultur muss sich ändern. Personalmanager sollten sich aktiv mit ihrem Fachwissen einbringen, wenn die digitale Transformation erfolgreich sein soll. Mehr zum Thema lesen Sie in unserem Top-Thema.

Tim Stahovsky

Personalwirtschaft: Ausgabe 08/2020 – KW 10 (erste Märzwoche 2020)

Die digitale Transformation in den Unternehmen stockt (...)

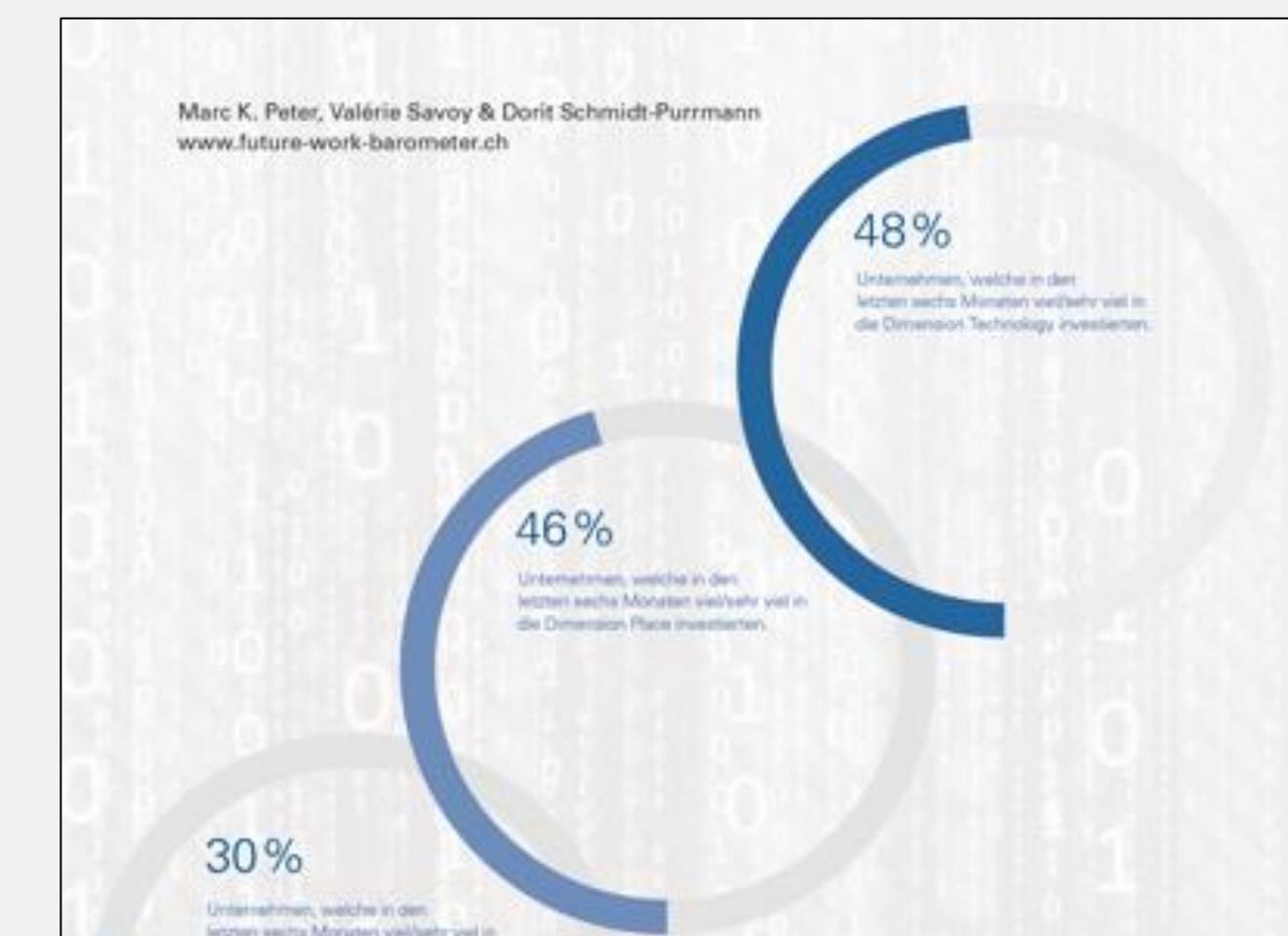
Das größte Hindernis ist der starre und hierarchische Führungsstil in den Unternehmen.

Die Unternehmenskultur muss sich ändern. (...)



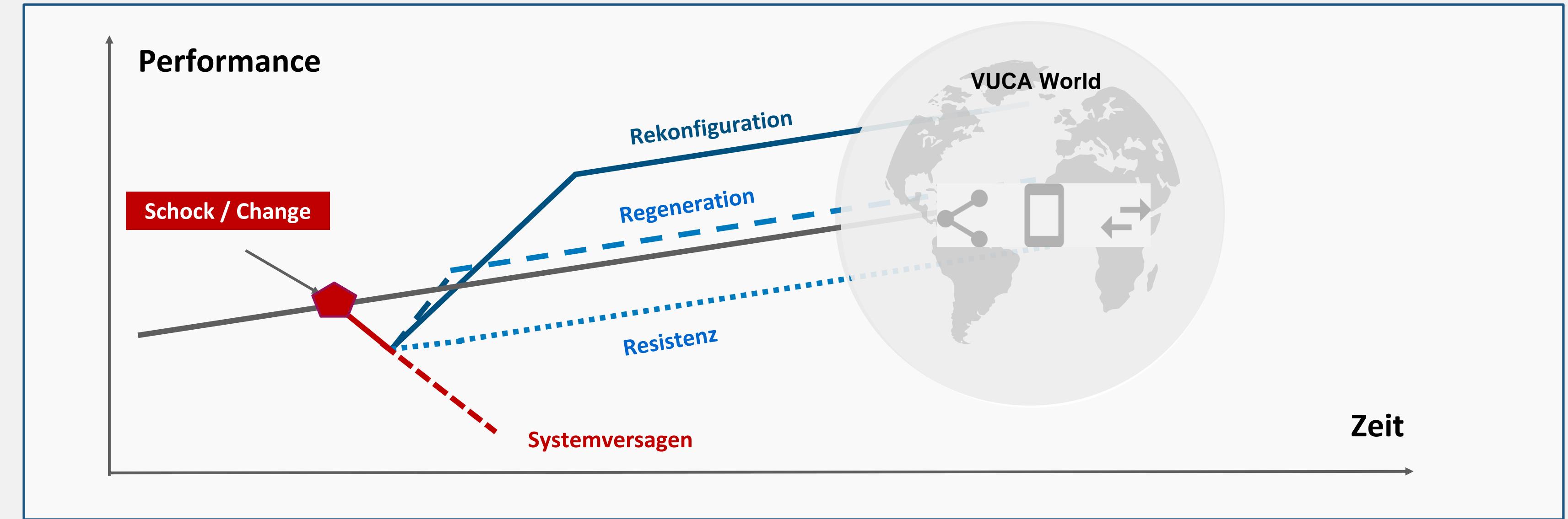
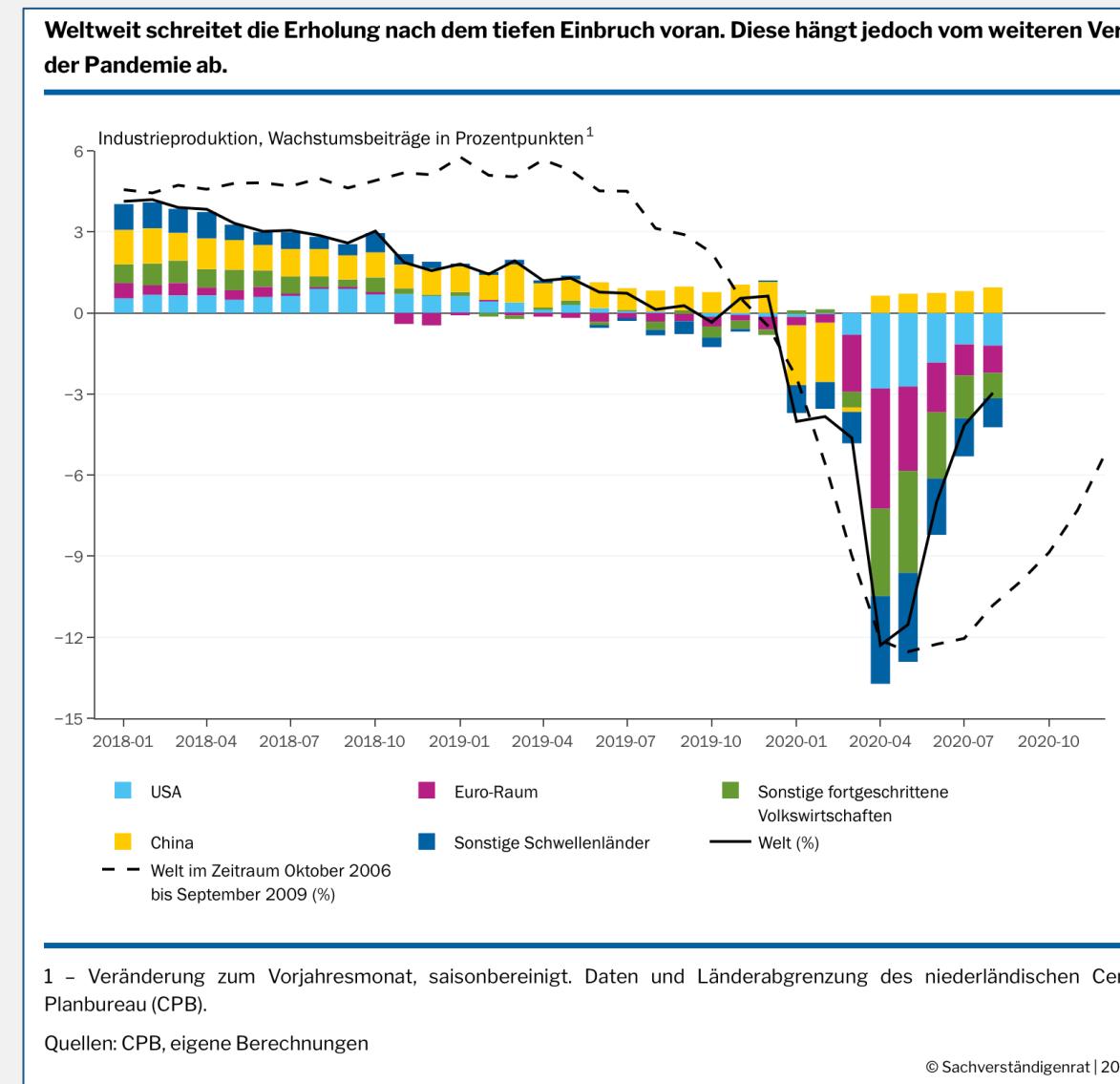
„Zwei Monate Corona-Lockdown, das ist wie zwei Jahre digitale Transformation im Zeitraffer.“

(Satya Nadella, CEO Microsoft)



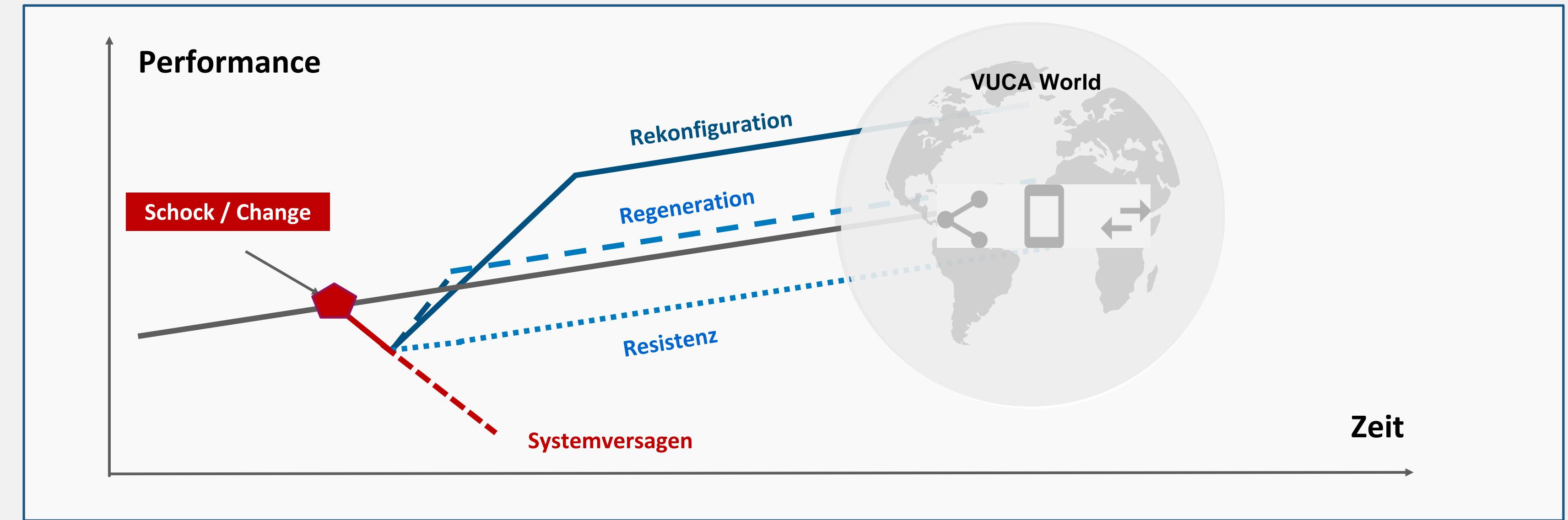
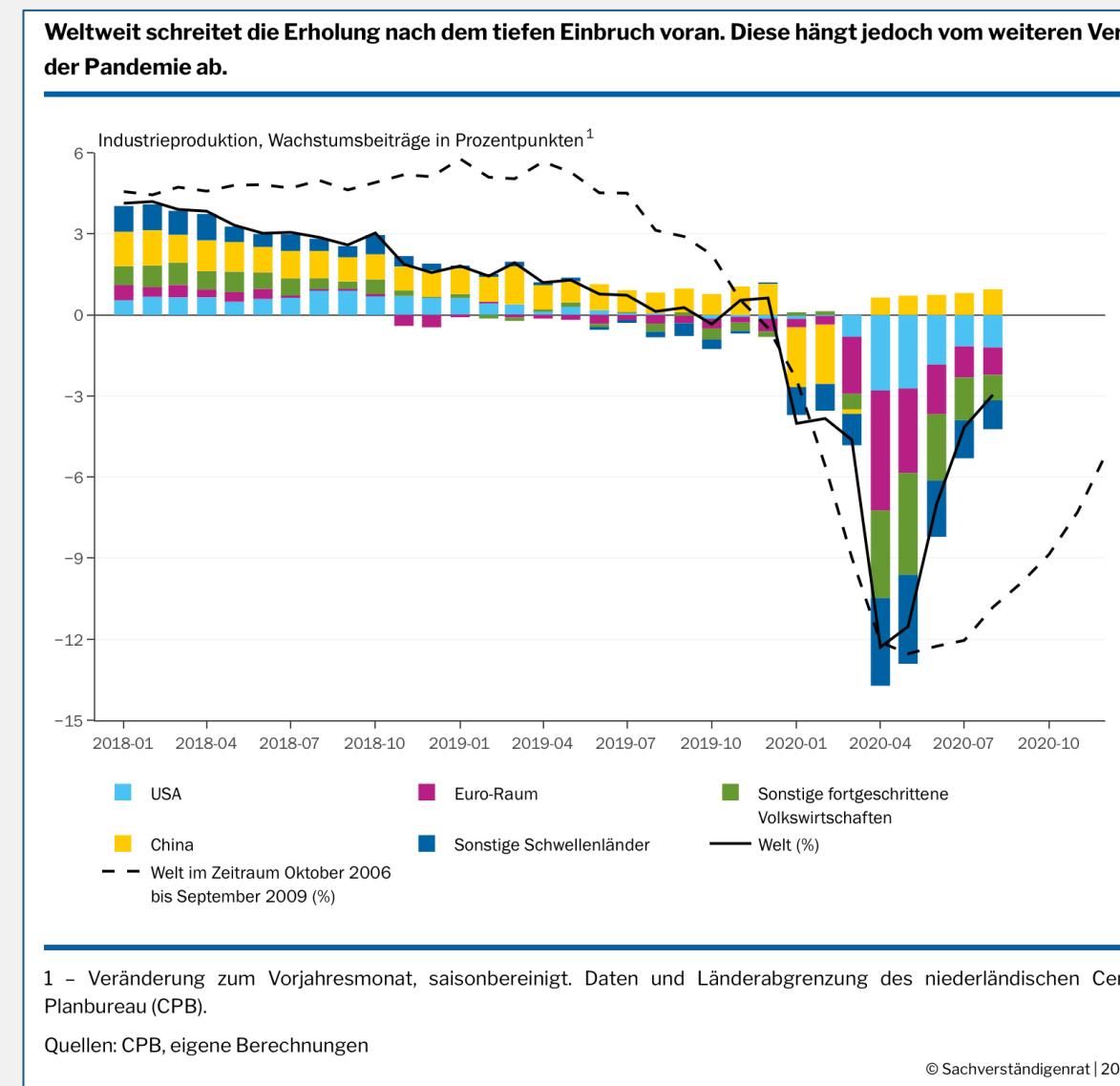
Aber: Es wurde vor allem in Technik und in (Home Office)-Büroausstattung investiert. Es hat sich ein dringender und starker Bedarf nach Investitionen in neue Arbeitsprozesse, in andere Führungsmethoden, in neue Skills sowie in die Kultur und in den Zusammenhalt aufgestaut. (Future Work Barometer, Peter et.al. FHNW, 08/20, Olten)

Organisationale Resilienz – unser Verständnis



- In der Krise ist es wichtig, nicht nur „die Belastung aus zu halten“ (**Resistenz**) und „sich wieder zu erholen“ (**Regeneration**), sondern es geht auch um die Bereitschaft und Fähigkeit, „sich neu zu sortieren“, oder „sich gar neu zu erfinden“ (**Rekonfiguration**).

Organisationale Resilienz – unser Verständnis

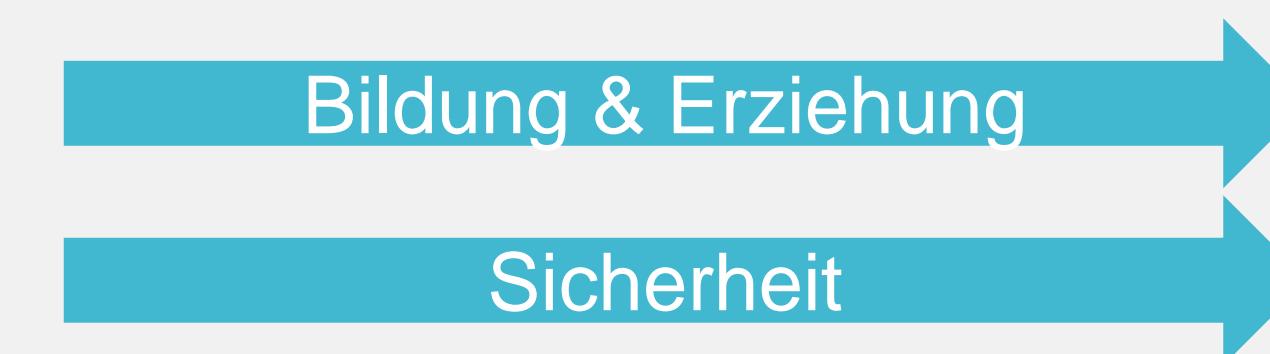
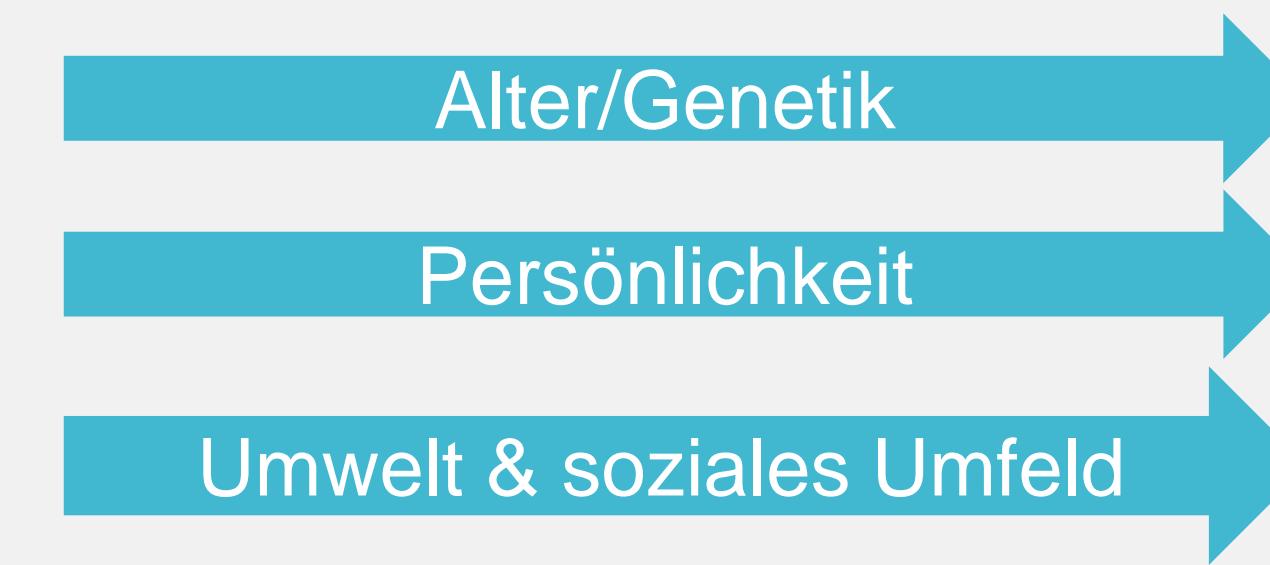


- In der Krise ist es wichtig, nicht nur „die Belastung aus zu halten“ (**Resistenz**) und „sich wieder zu erholen“ (**Regeneration**), sondern es geht auch um die Bereitschaft und Fähigkeit, „sich neu zu sortieren“, oder „sich gar neu zu erfinden“ (**Rekonfiguration**).
- Es geht um die Realisierung eines „Sprungs“ bzw. um einen „Prozessmusterwechsel“ (P. Kruse). Diese Entwicklungsprozesse der Resilienz erfordern „Kraft“ und „Mut“ – und sie profitieren von einer **Motivation, das Neue zu suchen und um zu setzen**.
- Diese **Neugier** und die **Fähigkeit zur Re-Konfiguration** sind zentrale Elemente eines ganzheitlichen Verständnisses von Resilienz.

Neugier als unternehmerischer Erfolgsfaktor



Bisherige Ansätze zum Thema
Neugierforschung und -förderung
(z.B. Psychologie und Lernpädagogik)



**Worauf wirkt sich Neugier
positiv aus?**

Neugier als unternehmerischer Erfolgsfaktor



Bisherige Ansätze zum Thema
Neugierforschung und -förderung
(z.B. Psychologie und Lernpädagogik)

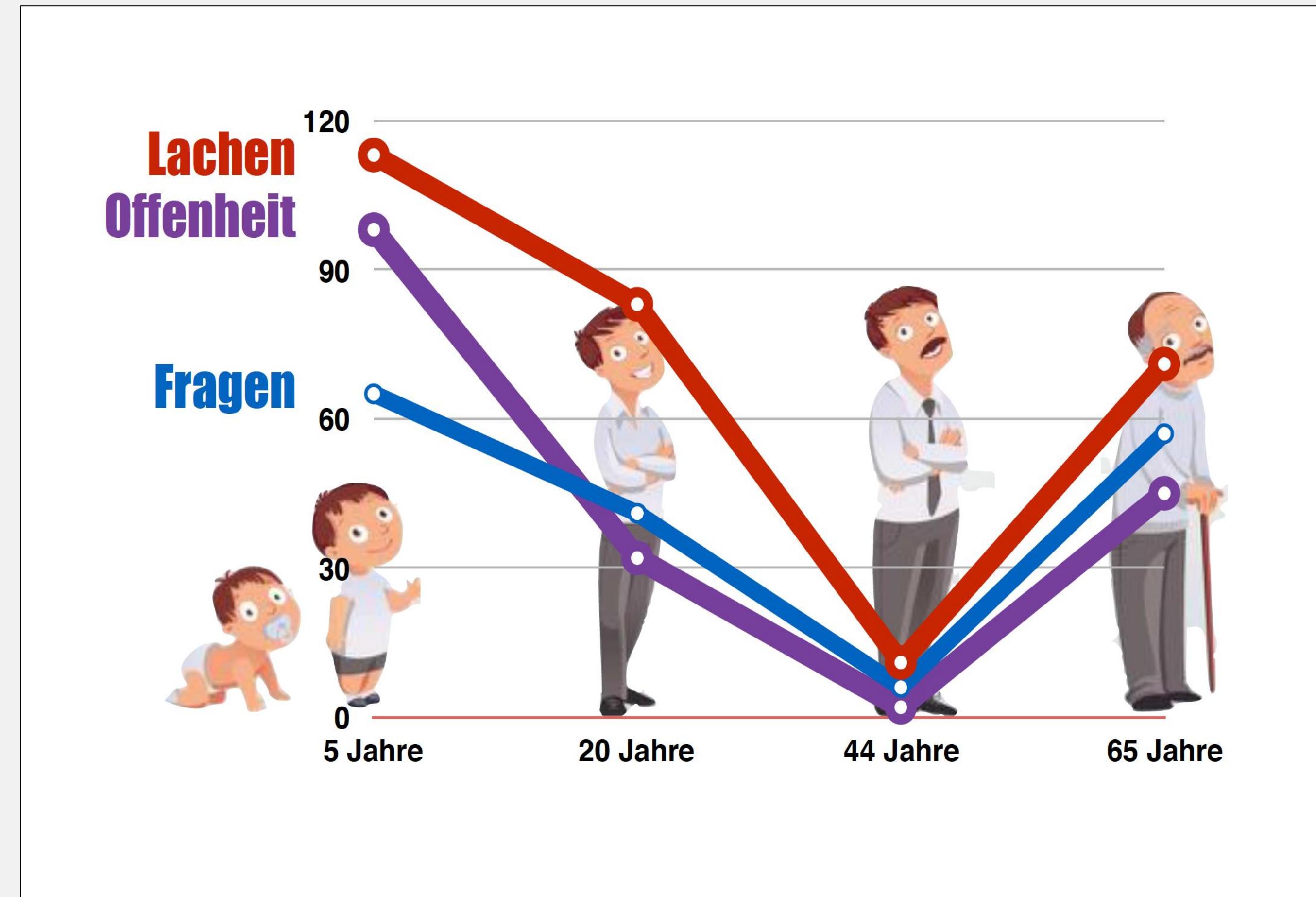


Anwendungsorientierte Betrachtung
für Unternehmen

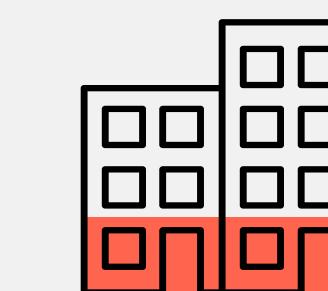
Worauf wirkt sich Neugier
positiv aus?

INNOVATION • MOTIVATION • RESILIENZ ...

Neugier und Entdeckerfreude – im Laufe des beruflichen Lebens



- Neugier-Forscher wie **Dr. Carl Naughton** analysieren Faktoren, die Neugier fördern.
- **Das Ergebnis:** Fragen stellen, Offenheit und Lachen sind in der Mitte des Lebens auf dem Tiefststand.
- **In der längsten und in der wichtigsten beruflichen Phase ist der Mensch so gut wie gar nicht auf „Das Neue“ / „Das Entdecken“ eingestellt und vorbereitet.**



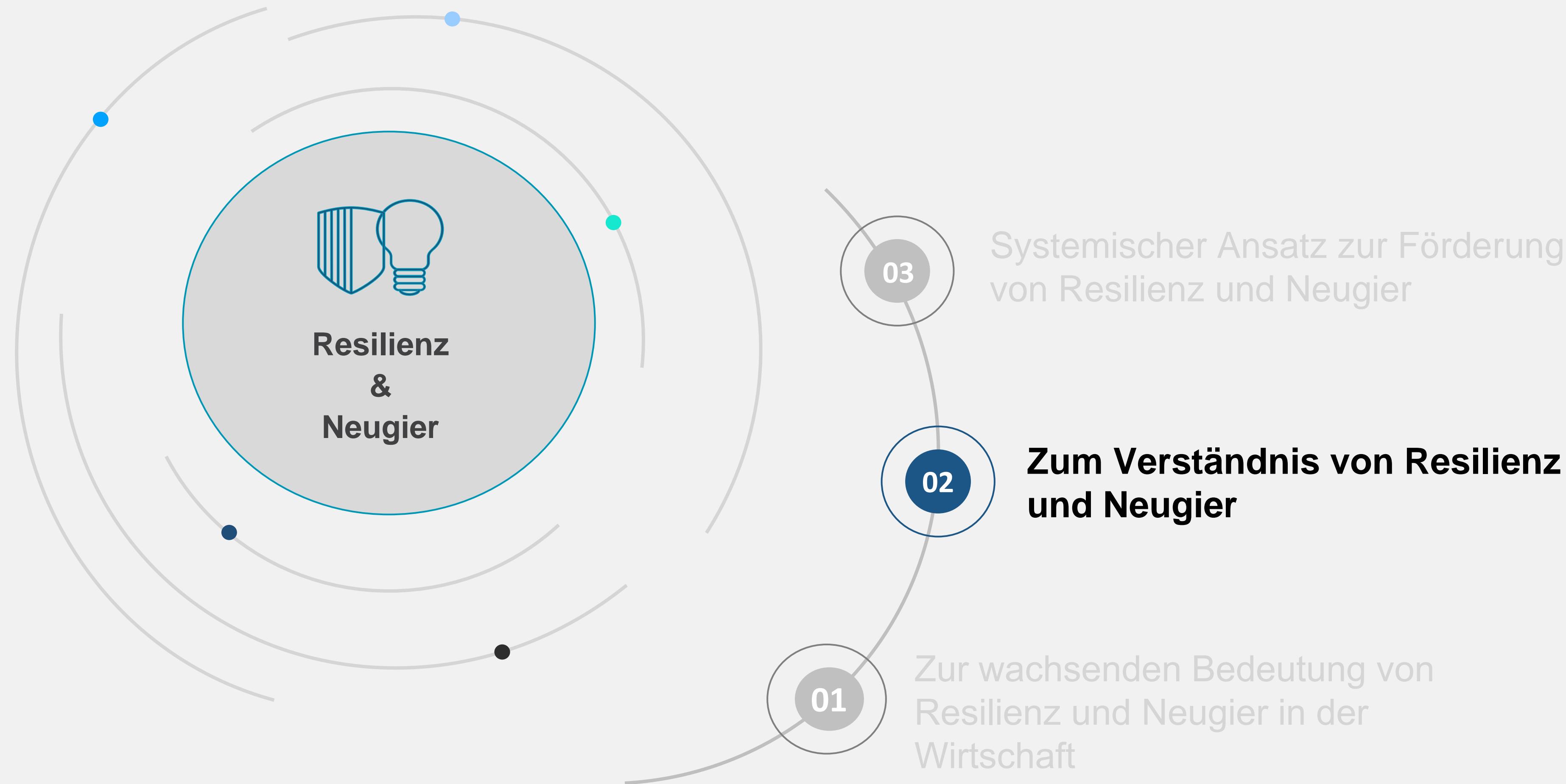
Problem: Daraus resultieren Unternehmen mit i.d.R. geringer Innovationskraft.

Quelle: Naughton

Zeit für Ihre Fragen



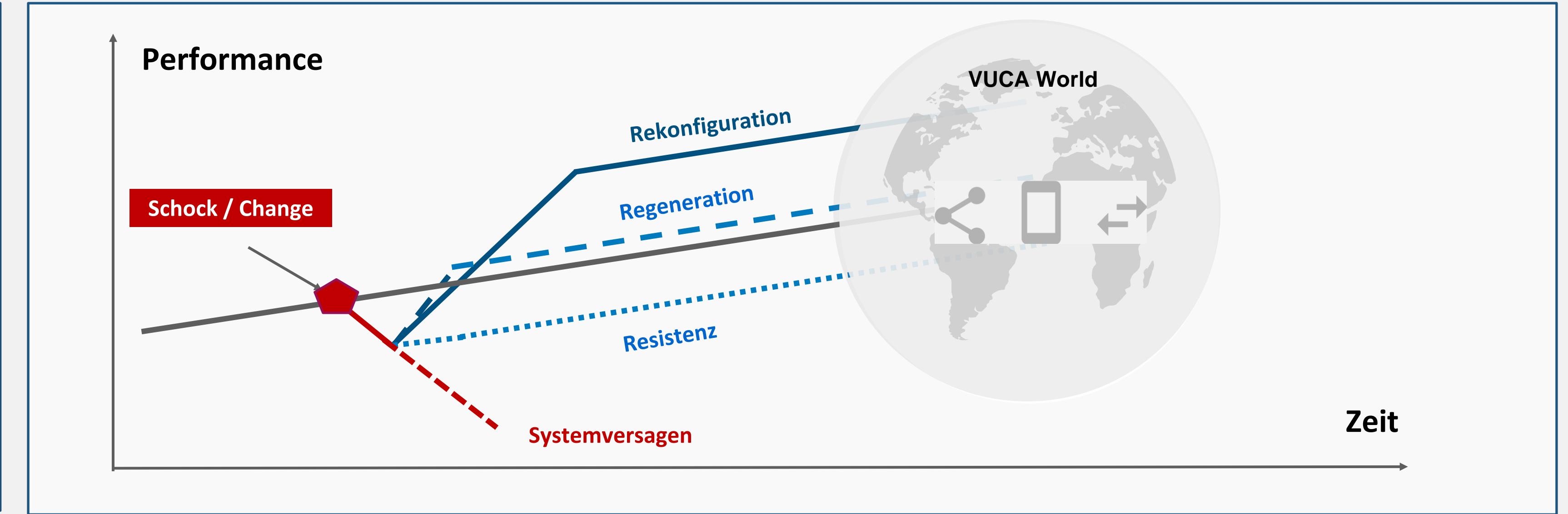
Agenda



Organisationale Resilienz – unser Verständnis

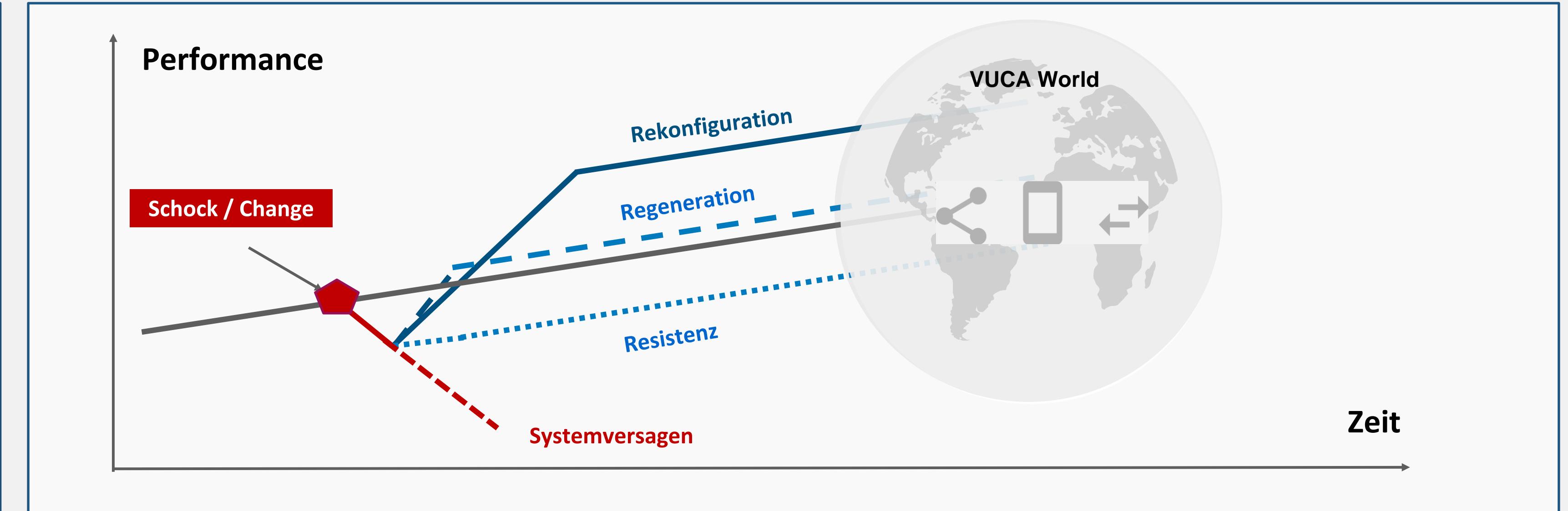
„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen.“

(ISO Norm 22316)



Organisationale Resilienz – unser Verständnis

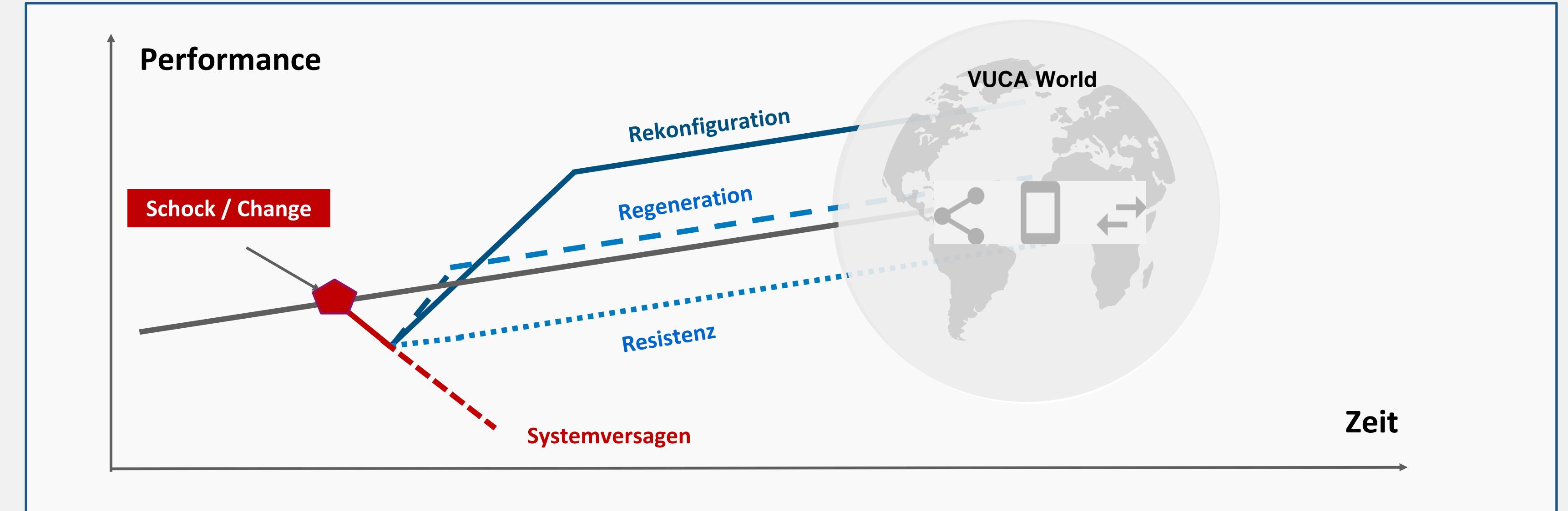
„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre **Ziele zu erreichen**, zu überleben und zu gedeihen.“
(ISO Norm 22316)



- **Organisationale Resilienz beschreibt einen Entwicklungsprozess:**
Das situationsspezifische Zusammenspiel von den **Ressourcen der Organisation** und den entsprechenden **Steuerungs- und Managementprozessen** („äußere Prozesse“) mit den **Mitgliedern der Organisation** und den entsprechenden **Reflexions- und Kommunikationsprozessen** („innere Prozesse“ – sowohl interpersonell als auch intrapersonell).

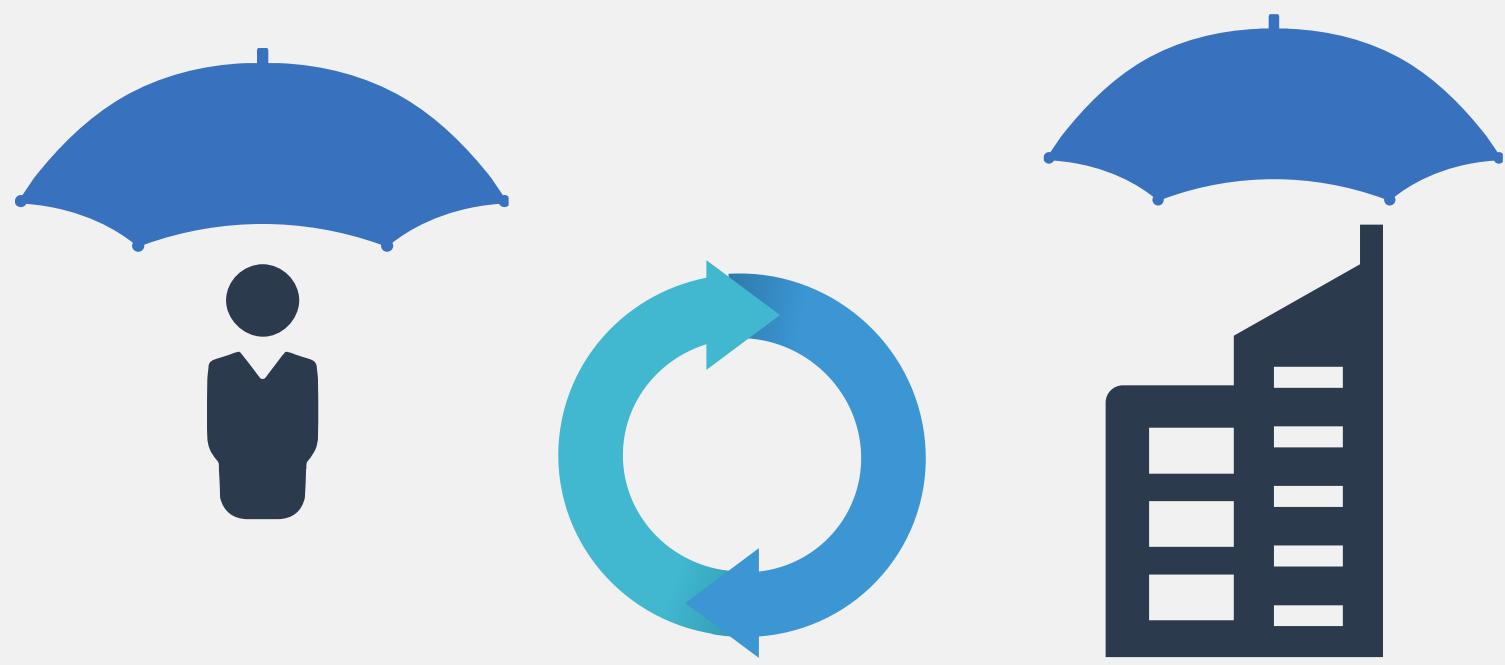
Organisationale Resilienz – unser Verständnis

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre **Ziele zu erreichen**, zu überleben und zu gedeihen.“
(ISO Norm 22316)



- **Organisationale Resilienz beschreibt einen Entwicklungsprozess:**
Das situationsspezifische Zusammenspiel von den **Ressourcen der Organisation** und den entsprechenden **Steuerungs- und Managementprozessen** („äußere Prozesse“) mit den **Mitgliedern der Organisation** und den entsprechenden **Reflexions- und Kommunikationsprozessen** („innere Prozesse“ – sowohl interpersonell als auch intrapersonell).
- Wir verstehen Organisationale Resilienz damit als einen **Gestaltungsansatz** und als **Orientierung für gute Unternehmensführung** in komplexen und dynamischen Umwelten – **Förderung einer „gesunden“ Entwicklung** bzw. der Evolutionsfähigkeit.

Organisationale Resilienz – unser Verständnis



Organisationale Resilienz

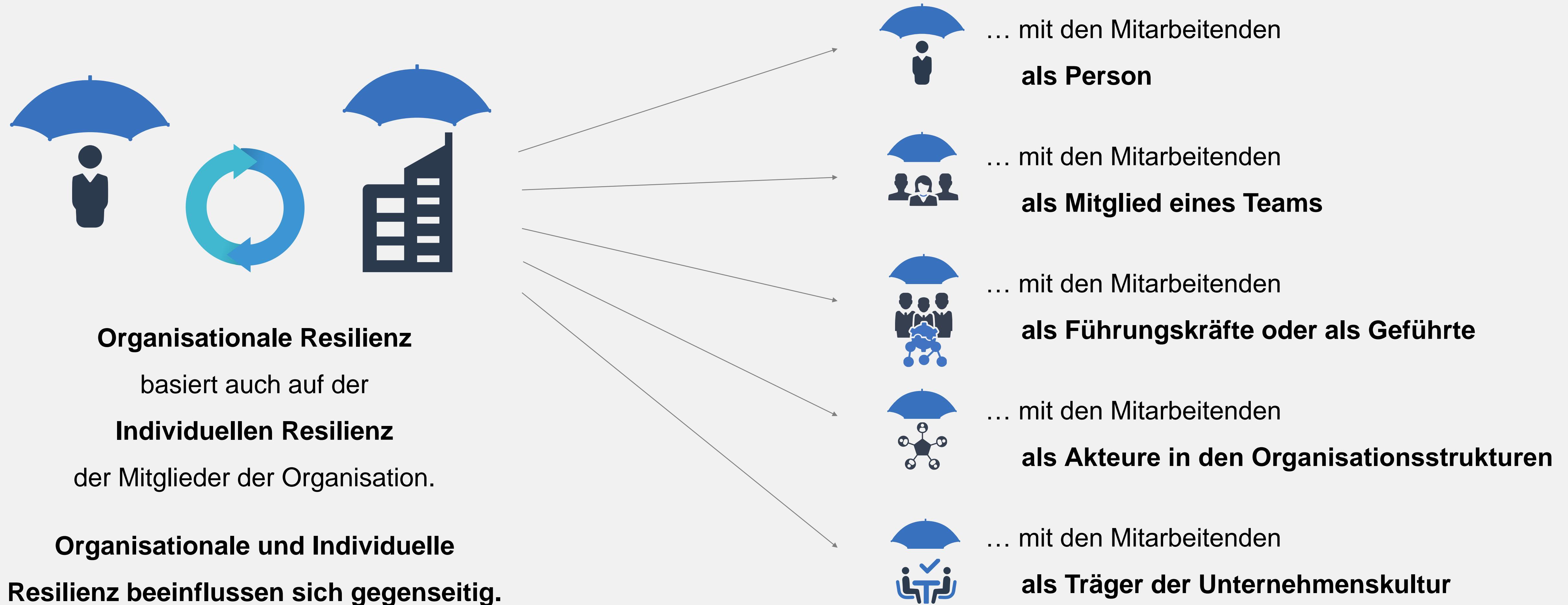
basiert auch auf der

Individuellen Resilienz

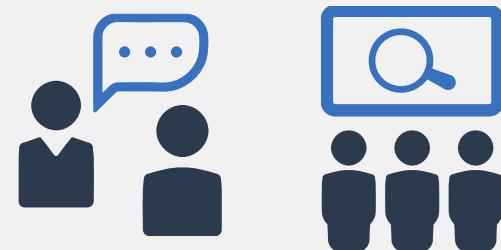
der Mitglieder der Organisation.

**Organisationale und Individuelle
Resilienz beeinflussen sich gegenseitig.**

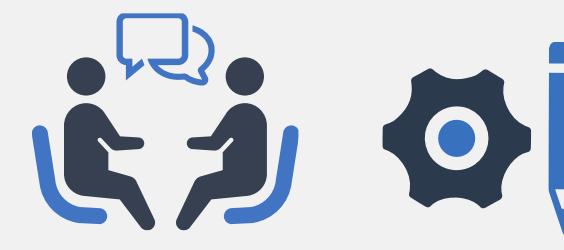
Organisationale Resilienz – unser Verständnis



Konzept und Tool: Analyse und Prozessbegleitung zur Organisationalen Resilienz



Information und
Spezifizierung der
Analysefelder



Durchführung der Befragungen
und der Analysen

Erhebungsgrundlagen:

1. Fragen zur individuellen Resilienz:
WHO-5-Wohlbefindensindex,
Resilienzskala RS-13.
2. Fragen zur Organisationalen Resilienz:
ISO 22316, Business Resilience Tool.
3. Fragen zu Neugier:
Ausgewählte Neugierskalen

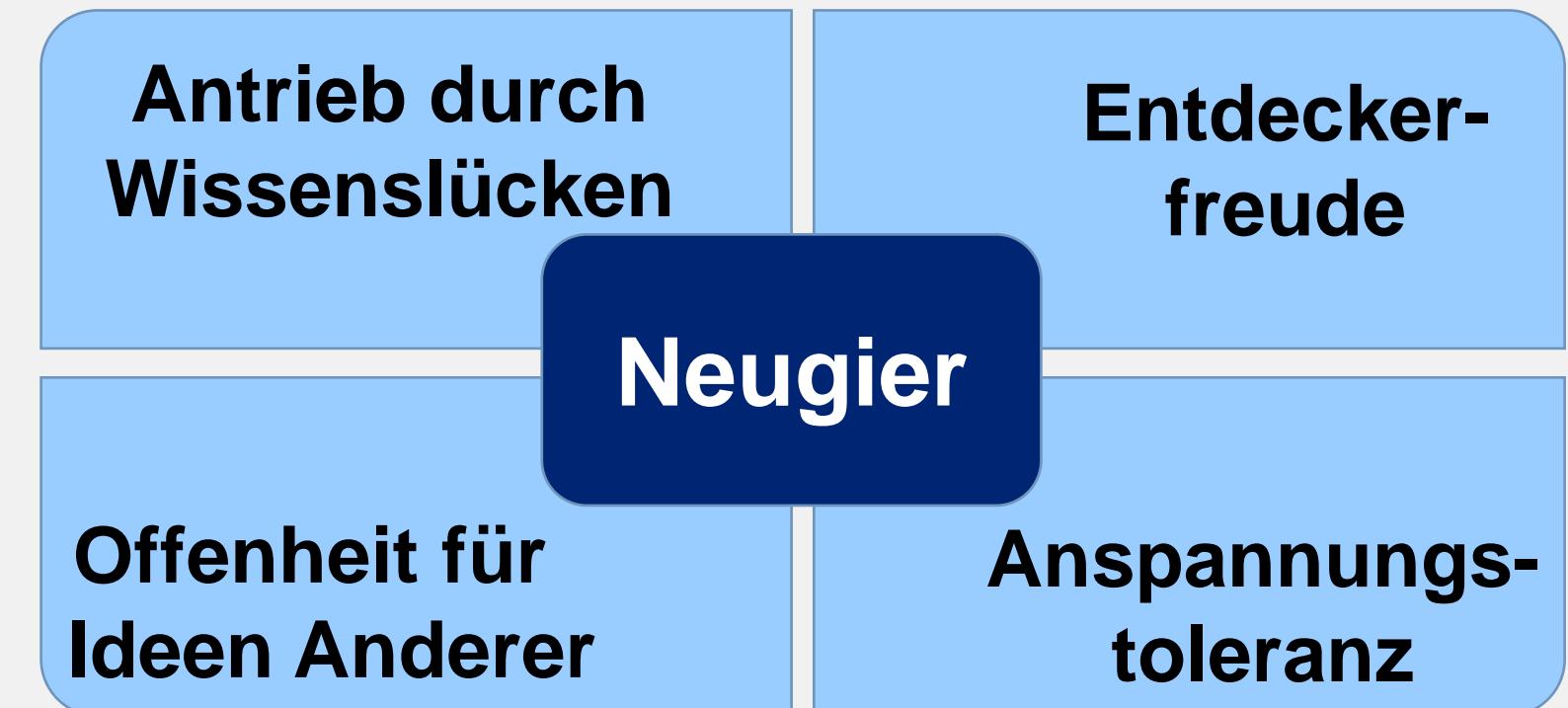


Auswertung,
Aufbereitung und
Handlungsableitung

Der Prozess sollte **regelmäßig wiederholt** werden. Entscheidend ist die **Partizipation von möglichst vielen Mitgliedern** der Organisation und die Berücksichtigung aller **fünf Gestaltungsfelder des systemischen Ansatzes** (siehe oben).

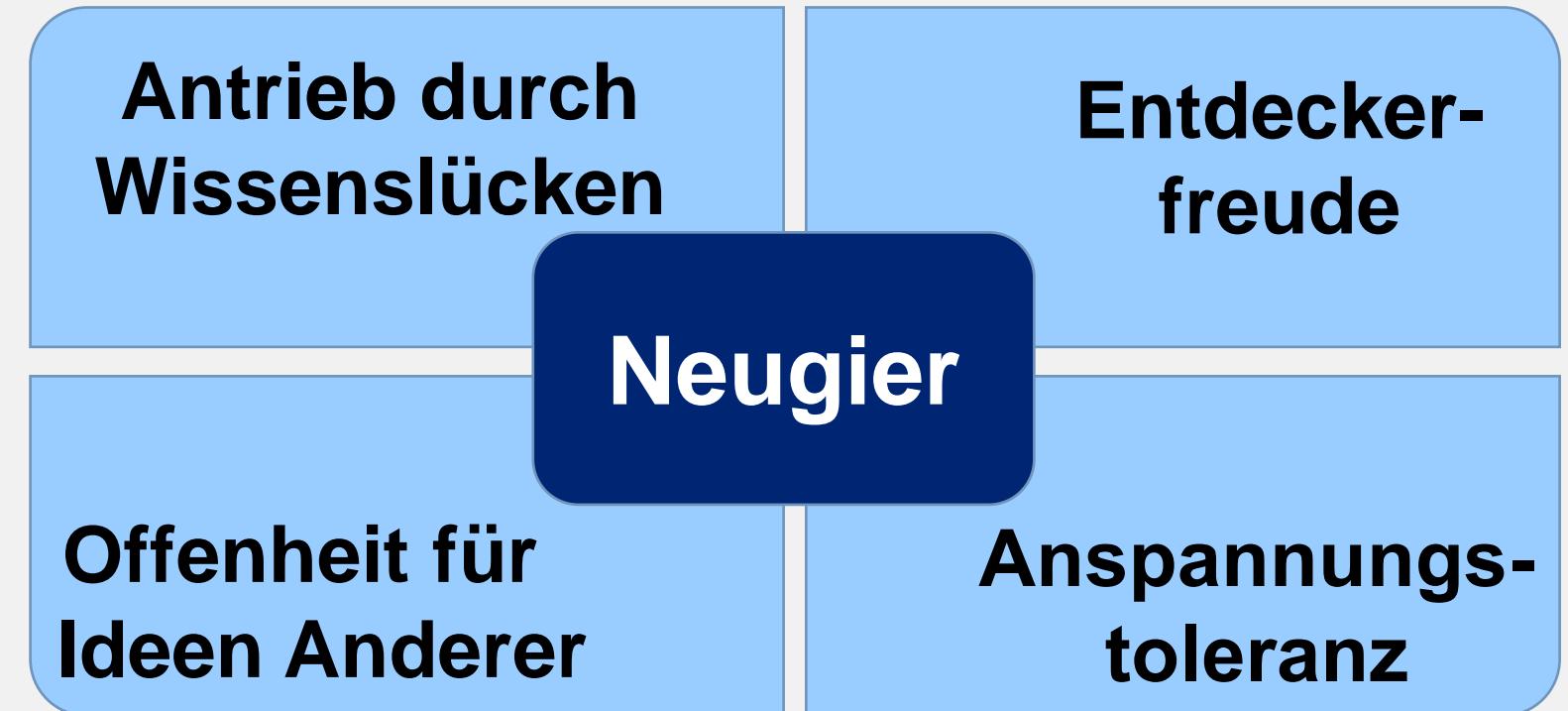
Was ist Neugier?

- **Definition:** Neugierde umfasst die Neigung eines Individuums, neuartige Informationen zu suchen (»trait« – **genetisch verankter Charakterzug**). Neugier beschreibt außerdem einen motivationalen Zustand (”**state**“ – **situationsspezifischer Zustand**): Man möchte „Das Neue“ erleben, untersuchen, erkunden, erfahren etc.
- Man kann vier Neugierdimensionen unterscheiden: Die **Entdecker-Freude**, der **Antrieb durch Wissenslücken**, die **Offenheit für Ideen Anderer** und die **Anspannungstoleranz**. (siehe: Neugier Studie der Merck KGaA, 2018)



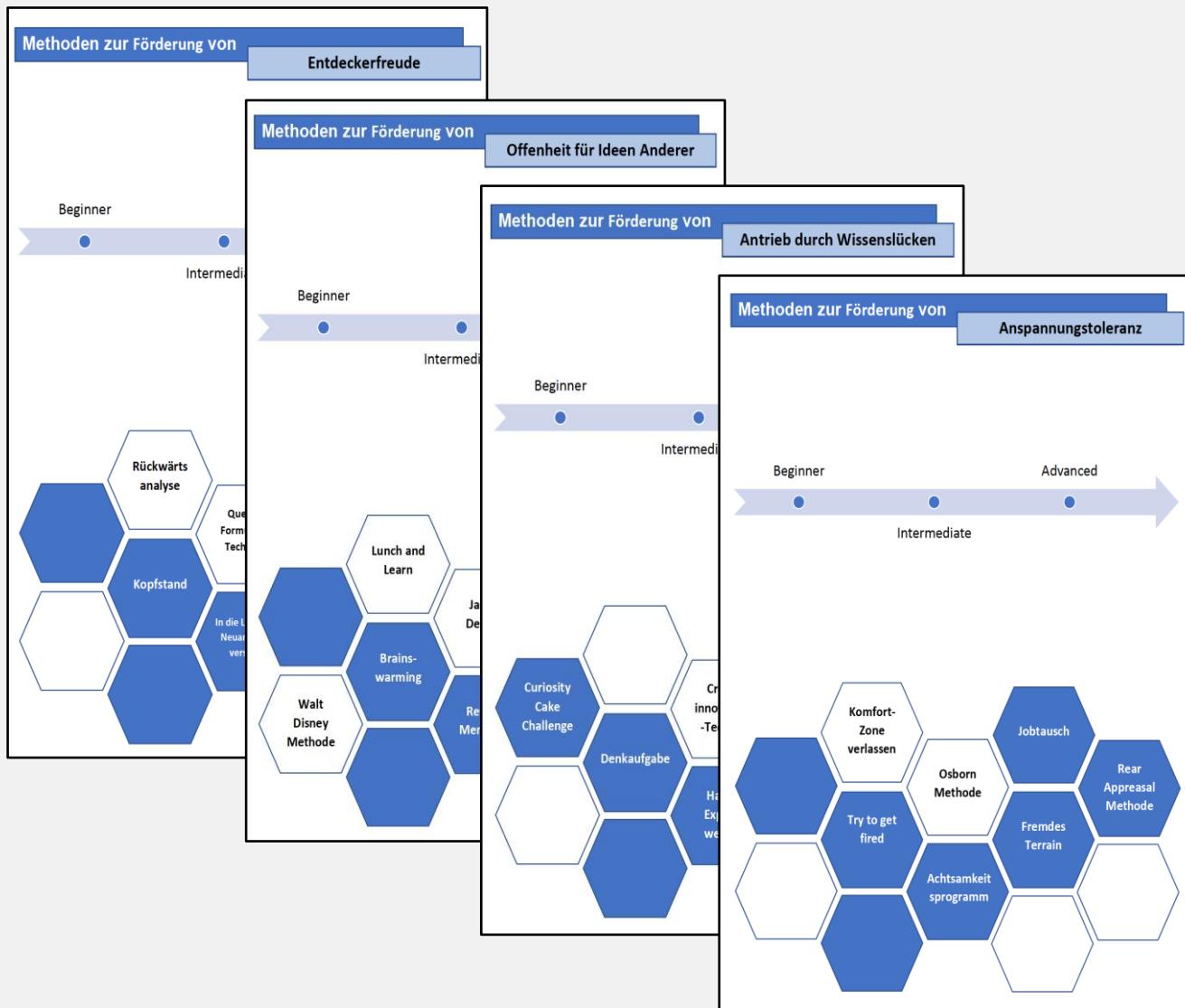
Was ist Neugier?

- **Definition:** Neugierde umfasst die Neigung eines Individuums, neuartige Informationen zu suchen (»trait« – **genetisch verankter Charakterzug**). Neugier beschreibt außerdem einen motivationalen Zustand (”**state**“ – **situationsspezifischer Zustand**): Man möchte „Das Neue“ erleben, untersuchen, erkunden, erfahren etc.
- Man kann vier Neugierdimensionen unterscheiden: Die **Entdecker-Freude**, der **Antrieb durch Wissenslücken**, die **Offenheit für Ideen Anderer** und die **Anspannungstoleranz**. (siehe: Neugier Studie der Merck KGaA, 2018)
- **Diese Dimensionen der Neugier können entwickelt und gefördert werden.** Man kann sie trainieren und man kann sich diesbezüglich weiter entwickeln.
- Neugierige Menschen haben **Spaß an der Wissensaneignung**, sie haben **Freude am Lernen und Wachsen**, sie können **Wissenslücken erkennen**, **Probleme selbstständig lösen** und verschiedene **Perspektiven einnehmen**.



Konzept und Tool: Förderung von Neugier auf Teamebene

Methodensammlung zur Förderung der vier Neugier-Dimensionen



Offenheit für
Ideen anderer

Anspannungs-
toleranz



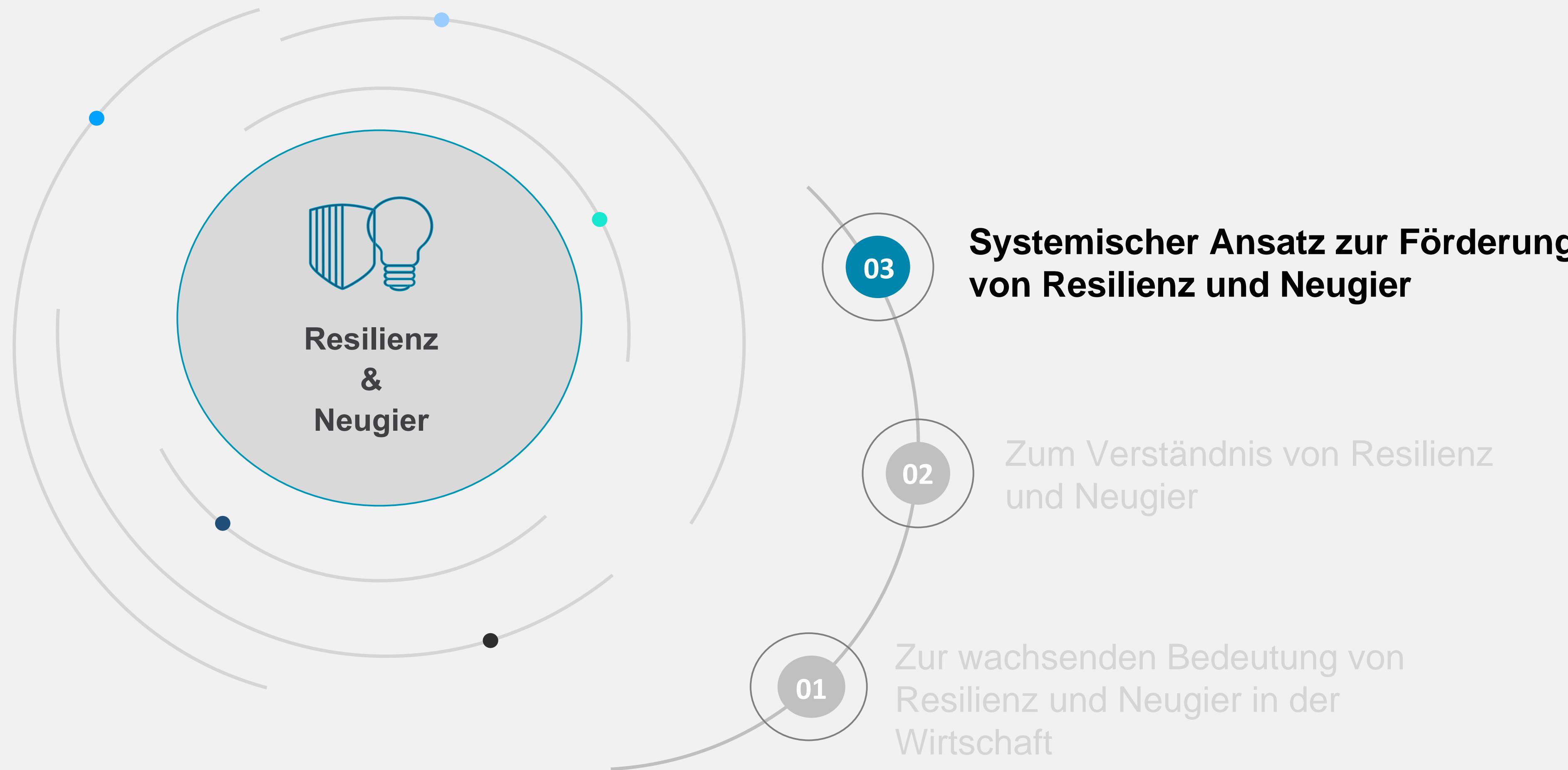
Entdecker-
freude

Antrieb durch
Wissenslücken

Zeit für Ihre Fragen



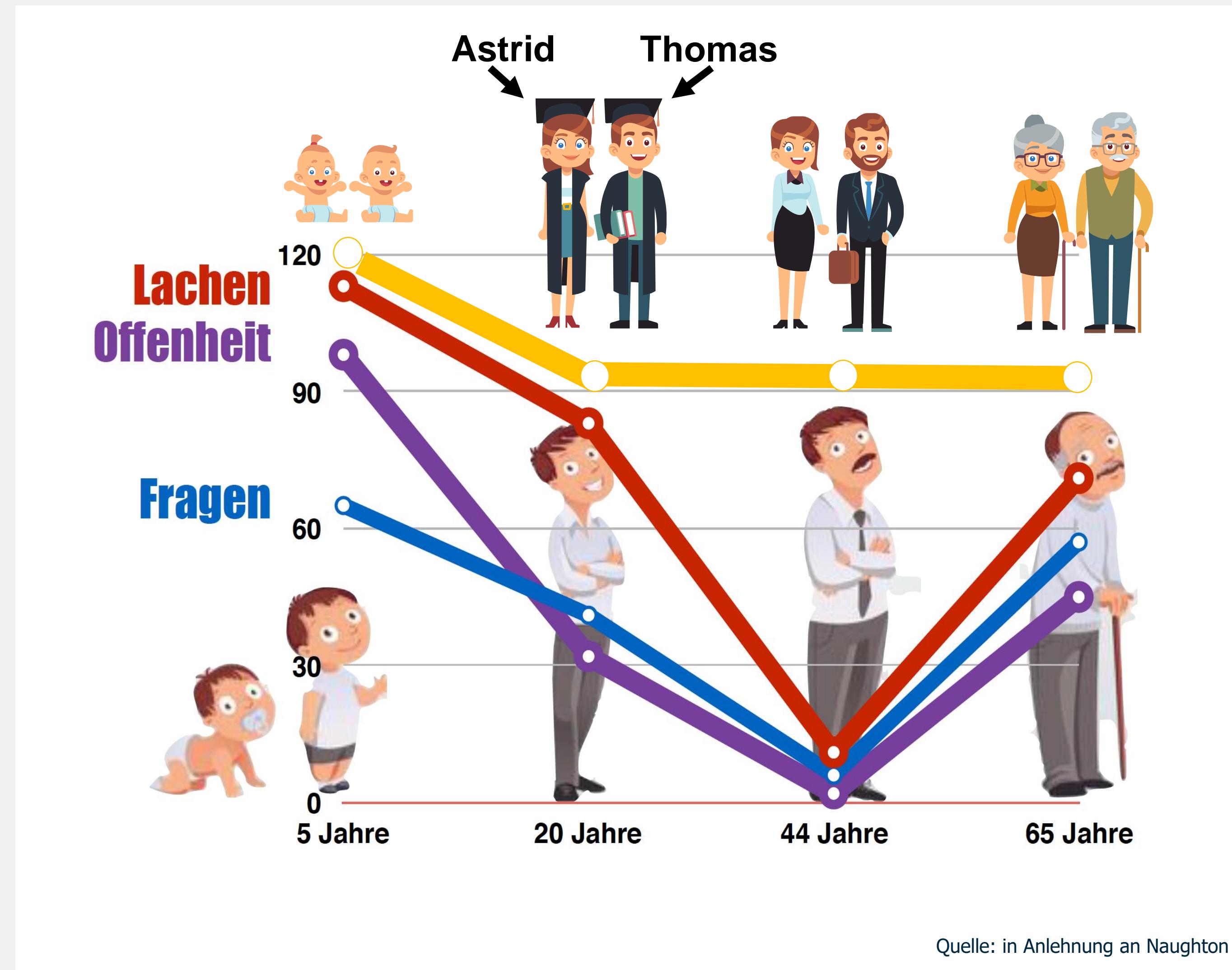
Agenda



Systemischer Ansatz zur Förderung von Neugier und Resilienz

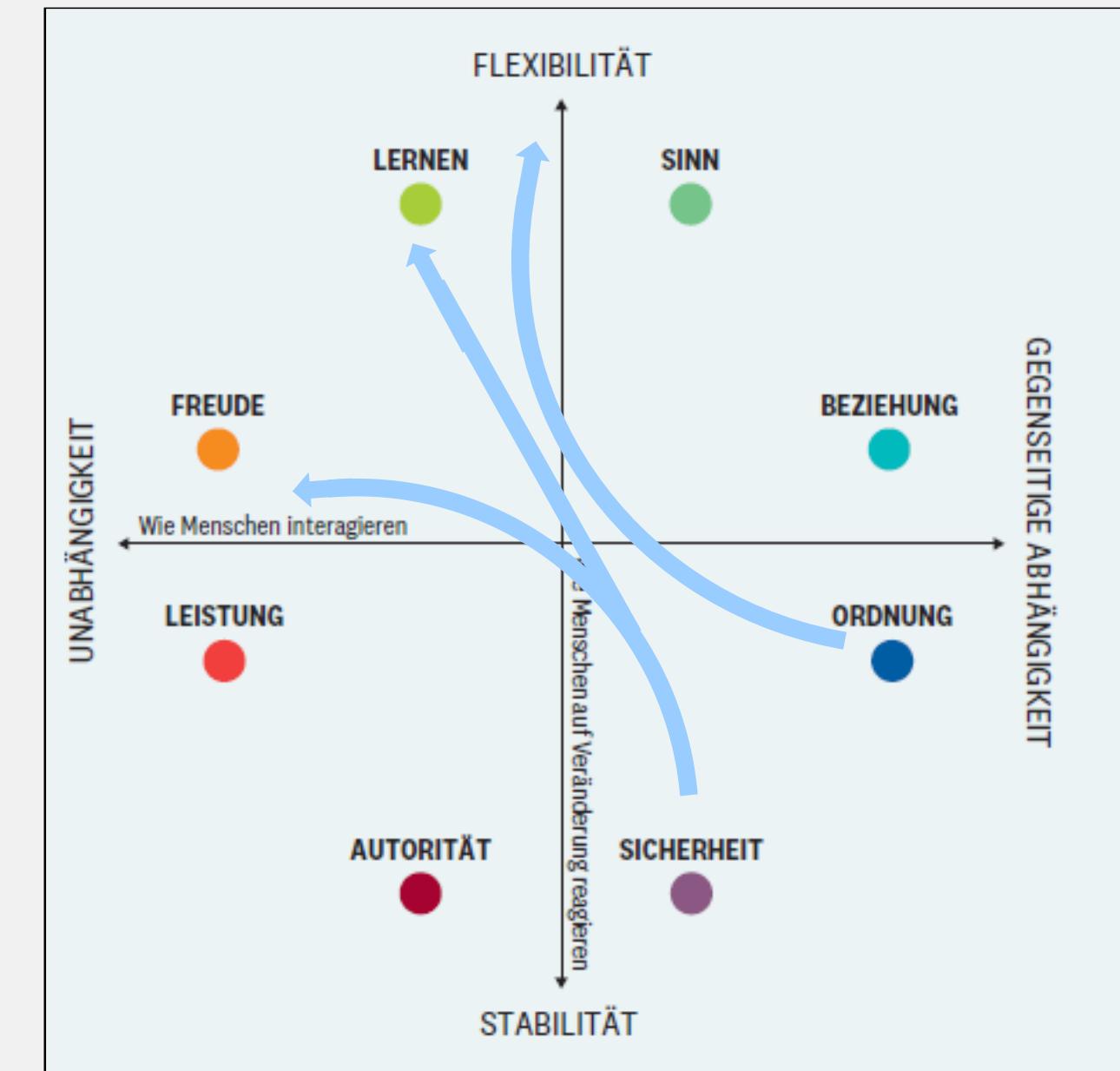


Neugier und Entdeckerfreude – im Laufe des beruflichen Lebens



Gestaltungs- und Handlungsebene: Unternehmenskultur

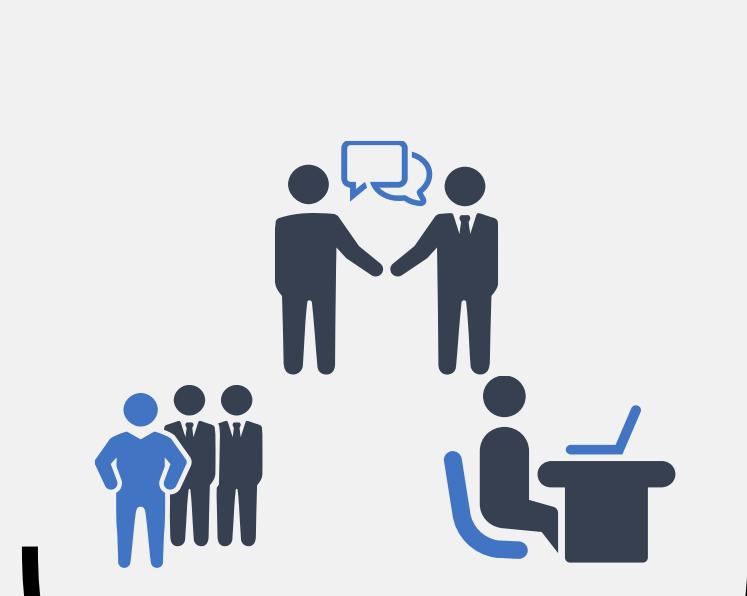
- Die Unternehmenskultur trägt in der Regel zwischen 25-35 Prozent zum Unternehmenserfolg bei. („*Culture eats Strategy for Breakfast*“, P. Drucker).
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so einfacher ist die **Gestaltung einer Kulturentwicklung**. (bspw. **Funktionale Differenzierung**, N. Luhmann)
- Die Veränderung von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft ist vor allem auch **ein Wandel im Verständnis von Arbeit und Leistung**.



Quelle: Modell nach Groysberg et. al.

Gestaltungs- und Handlungsebene: Unternehmenskultur

- Die Unternehmenskultur trägt in der Regel zwischen 25-35 Prozent zum Unternehmenserfolg bei. („*Culture eats Strategy for Breakfast*“, P. Drucker).
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so einfacher ist die **Gestaltung einer Kulturentwicklung**. (bspw. **Funktionale Differenzierung**, N. Luhmann)
- Die Veränderung von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft ist vor allem auch **ein Wandel im Verständnis von Arbeit und Leistung**.



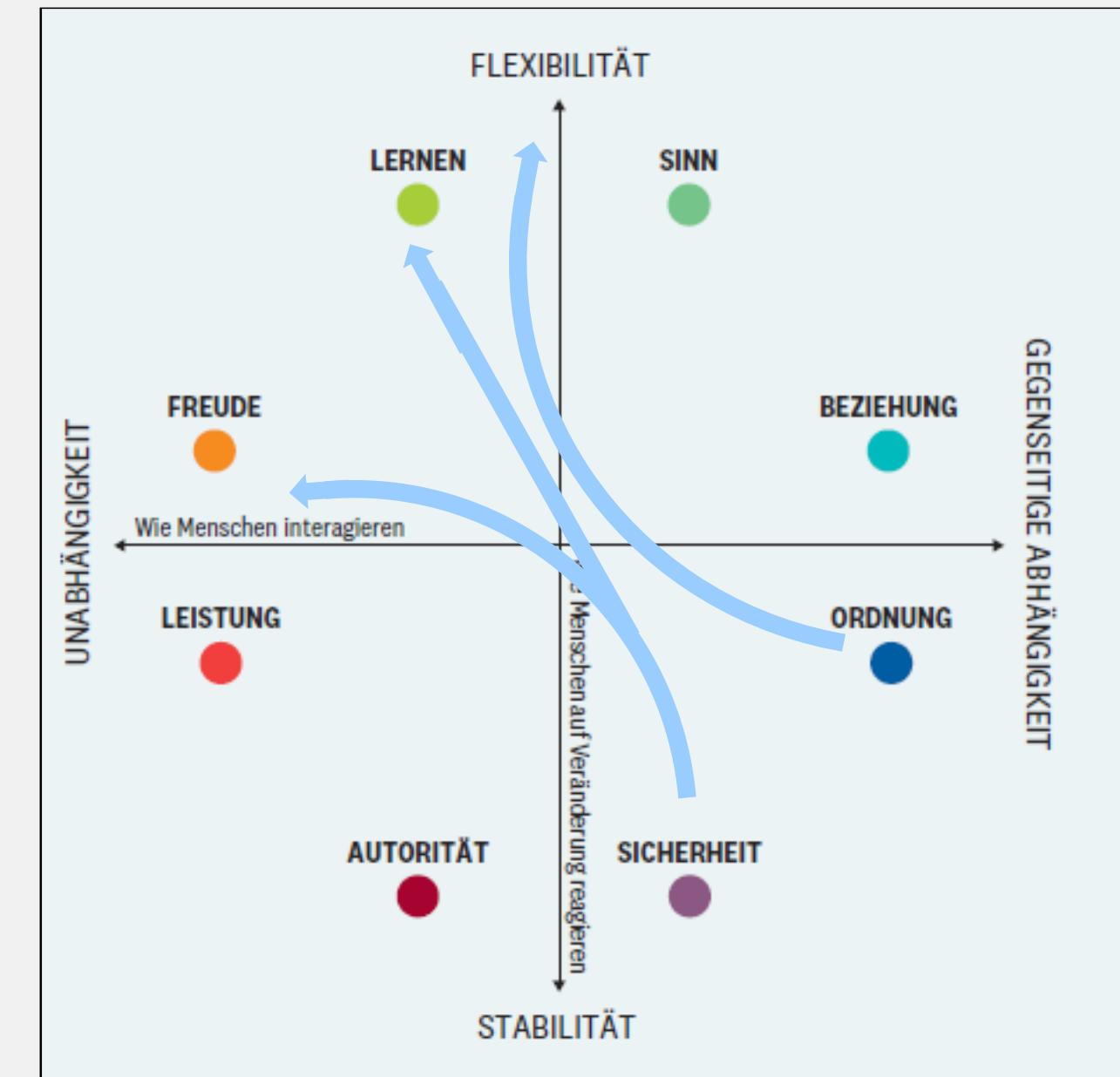
Klassische Arbeit



Innovation Lab



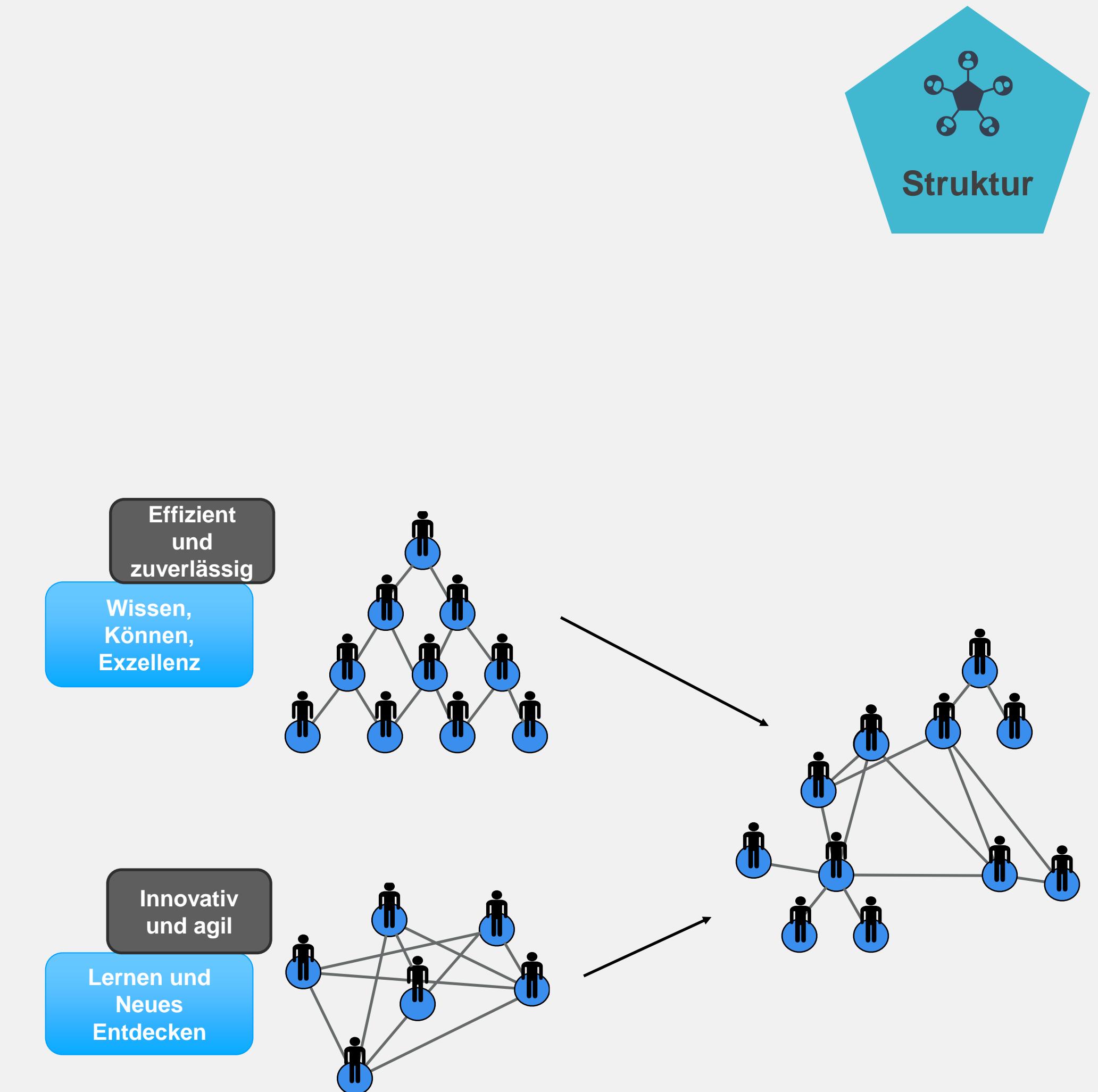
Experimentier-Raum



Quelle: Modell nach Groysberg et. al.

Gestaltungs- und Handlungsebene: Struktur der Organisation

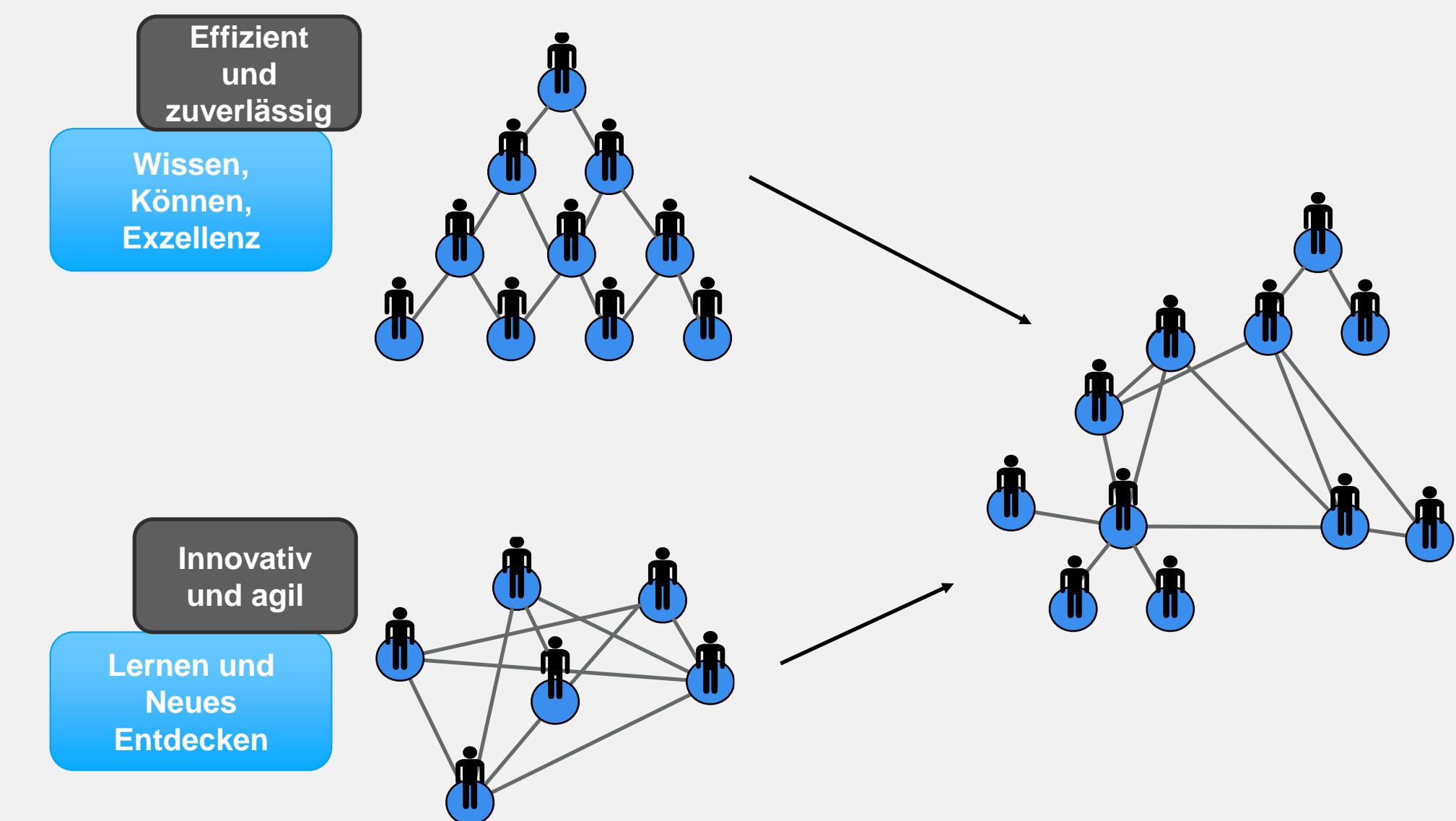
- Klassische Hierarchien sind meist zu starr und zu langsam; Netzwerke sind oft unbeständig und unzuverlässig. **Hybride Organisationen** kombinieren beides. („*Die Kraft der zwei Systeme*“, J.P. Kotter)
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so einfacher ist die **Förderung von Innovationen**. Bspw. Innovations-Teams, Innovations-Labs oder **Experimentier-Räume mit signifikant mehr Freiheit und Eigenverantwortung der Mitglieder.**



Gestaltungs- und Handlungsebene: Struktur der Organisation



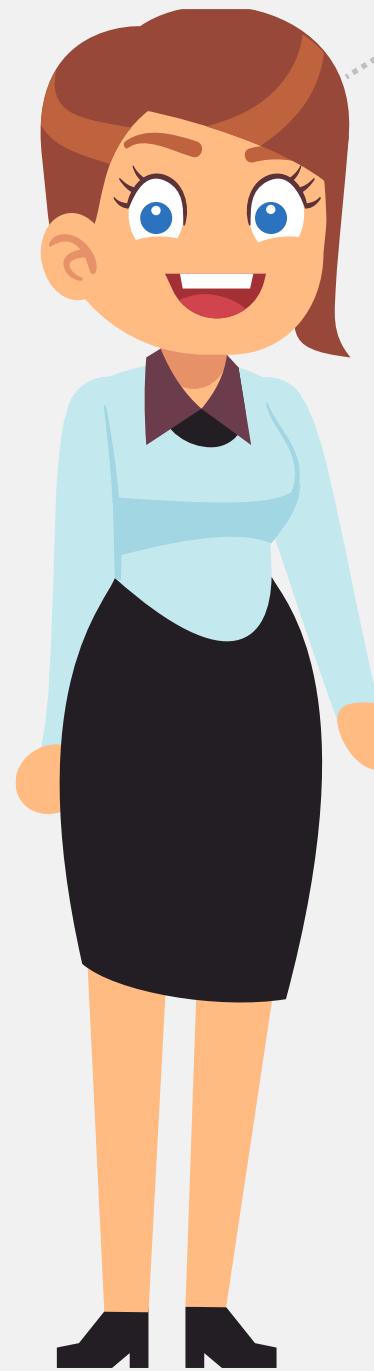
- Klassische Hierarchien sind meist zu starr und zu langsam; Netzwerke sind oft unbeständig und unzuverlässig. **Hybride Organisationen** kombinieren beides. („*Die Kraft der zwei Systeme*“, J.P. Kotter)
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so einfacher ist die **Förderung von Innovationen**. Bspw. Innovations-Teams, Innovations-Labs oder **Experimentier-Räume mit signifikant mehr Freiheit und Eigenverantwortung der Mitglieder**.
- **“Die Befreiung der Mitarbeitenden von der (einen) Stelle“** – Mitarbeitende können in der hybriden Organisation wechselnd mehrere Rollen in den „festen“ und in den „fluiden“ Teilen der Organisation einnehmen.



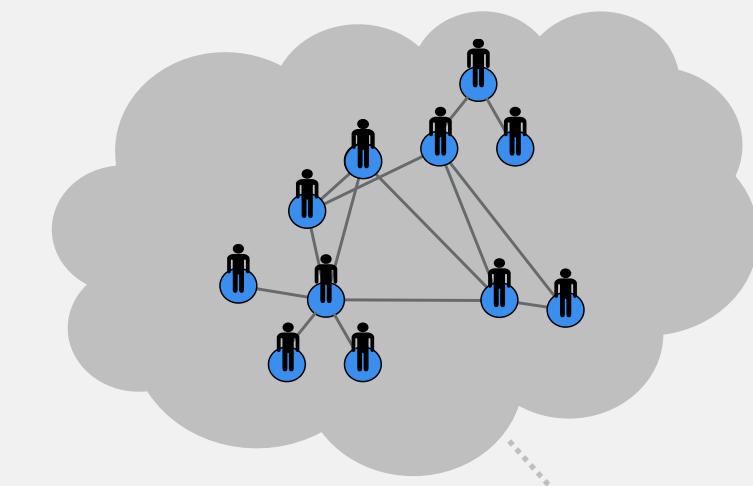
Gestaltungs- und Handlungsebene: Kultur und Struktur



Kultur



Astrid reflektiert ihre Arbeit als Projektmanagerin regelmäßig. Sie möchte im Rahmen ihrer Tätigkeit nicht nur klassisches Projektmanagement umsetzen. Deshalb motiviert sie ihre Projektleiterin, wöchentlich gemeinsam im Team in einem unternehmenseigenen Experimentierraum neue Ideen auszuprobieren.



Struktur



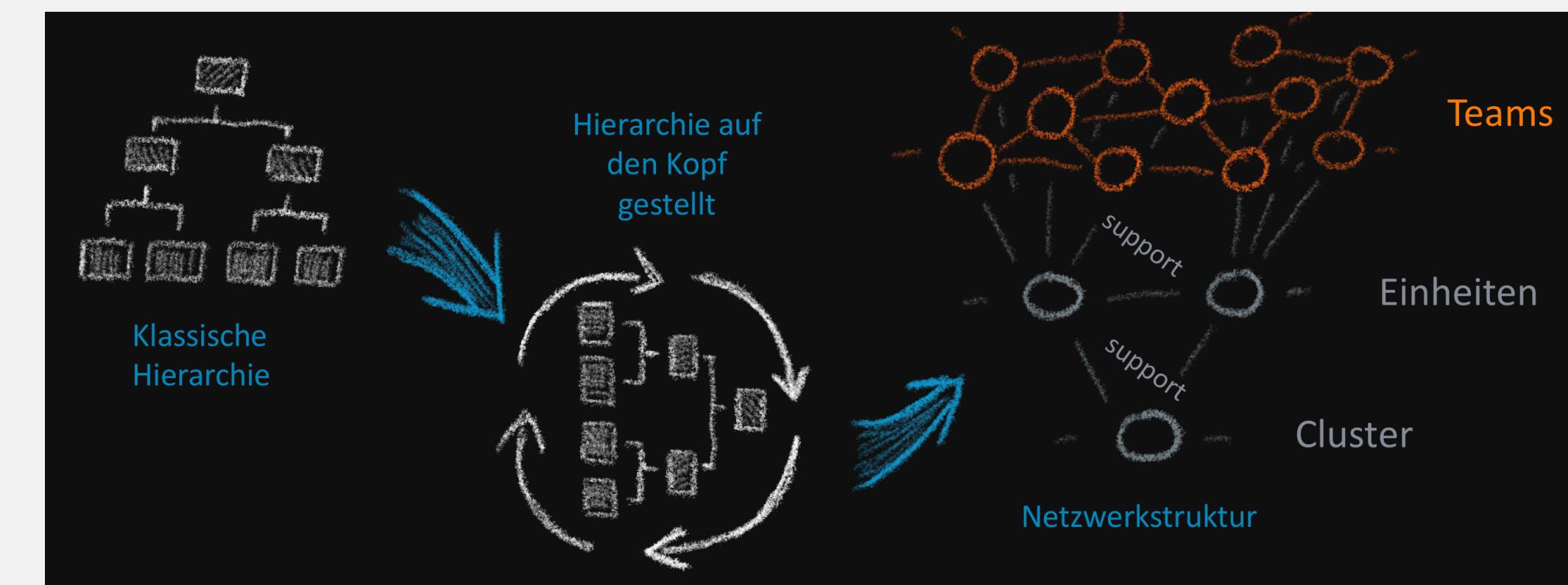
Thomas besetzt in seinem Unternehmen mehrere Rollen: Er ist Mitarbeiter in der Marketingabteilung (klassische Hierarchie), aber auch gleichzeitig Scrum Master in einem agilen Team zur Entwicklung eines neuen Produktes.

Gestaltungs- und Handlungsebene: Führung

- In der modernen Arbeitswelt, die immer mehr von Experten und Wissensarbeitern geprägt ist, muss Führung grundsätzlich neu gedacht und gestaltet werden.
- Grundsätzlich gilt „**Ambidextrie / Beidhändigkeit**“ (s.o. hybride Organisation), aber je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so mehr kann man sich auf die **Selbst-Steuerungs-Kompetenz der Mitarbeitenden** verlassen.

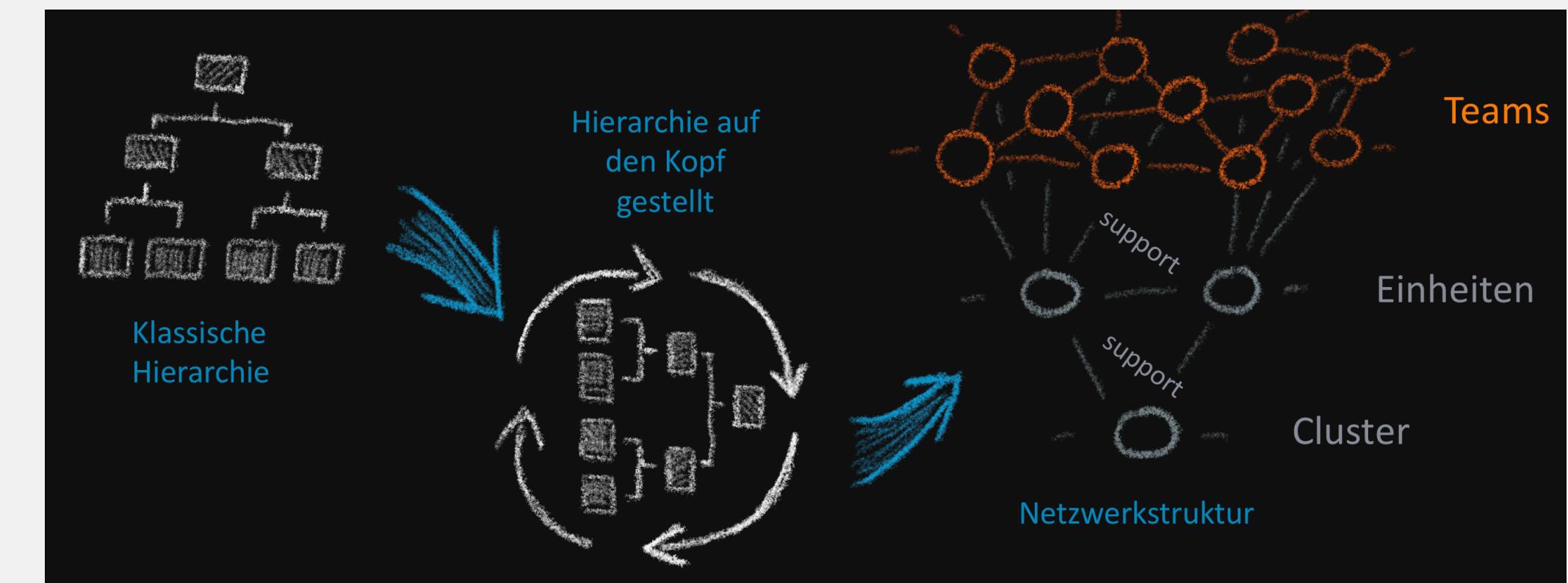


Quelle: Lachnik / Schneider, DB System



Gestaltungs- und Handlungsebene: Führung

- In der modernen Arbeitswelt, die immer mehr von Experten und Wissensarbeitern geprägt ist, muss Führung grundsätzlich neu gedacht und gestaltet werden.
- Grundsätzlich gilt „**Ambidextrie / Beidhändigkeit**“ (s.o. hybride Organisation), aber je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so mehr kann man sich auf die **Selbst-Steuerungs-Kompetenz der Mitarbeitenden** verlassen.
- Führung kann dann radikal reduziert werden ...
 - ... über Konzepte wie: „**Servant Leadership**“ und „**Führungskraft als Coach**“
 - ... bis zu „**Führung ohne Führungskraft**“ oder:
 - ... „**Führungskräfte werden bei uns gewählt**“.
- „**Karriere**“ wird gemacht über Expertentum oder wichtige **Rollen** (Projektleiter, Process Owner, Product Owner, Agility Coach, Berater, Moderator, Teamleiter, Trainer/Coach etc.).



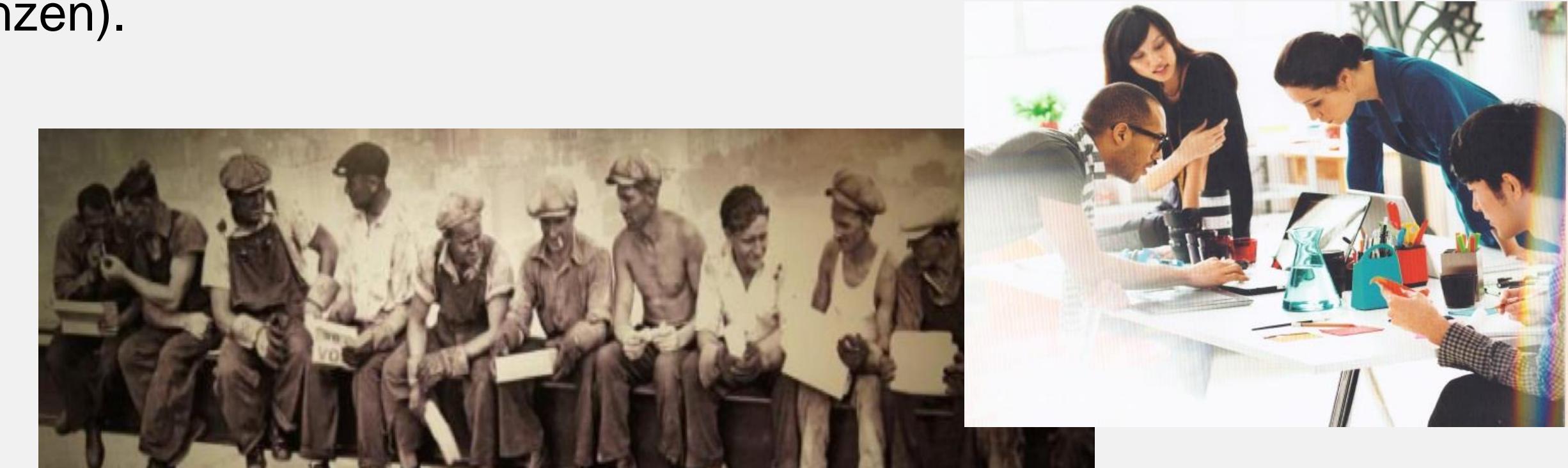
Gestaltungs- und Handlungsebene: Team

- In der modernen Arbeitswelt, die immer immer vernetzter arbeitet, muss die Zusammenarbeit in den Teams strukturell und kulturell gefördert werden. Während man komplizierten Problemen mit Kompetenzen begegnen kann, können komplexe Herausforderungen nur gemeinsam und im Team gemeistert werden.
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so mehr kann man sich auf die **Autonomiefähigkeit der Teams** verlassen. Die Resilienz- und Neugierforschung zeigt, die Autonomie und die Freiheit der Teams sind maßgebliche Faktoren.

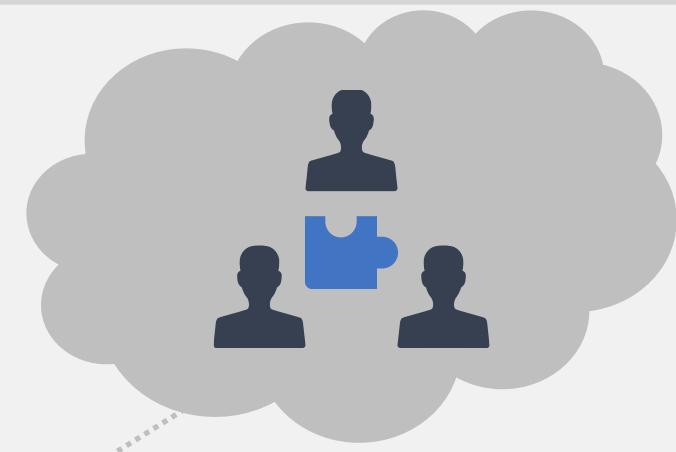


Gestaltungs- und Handlungsebene: Team

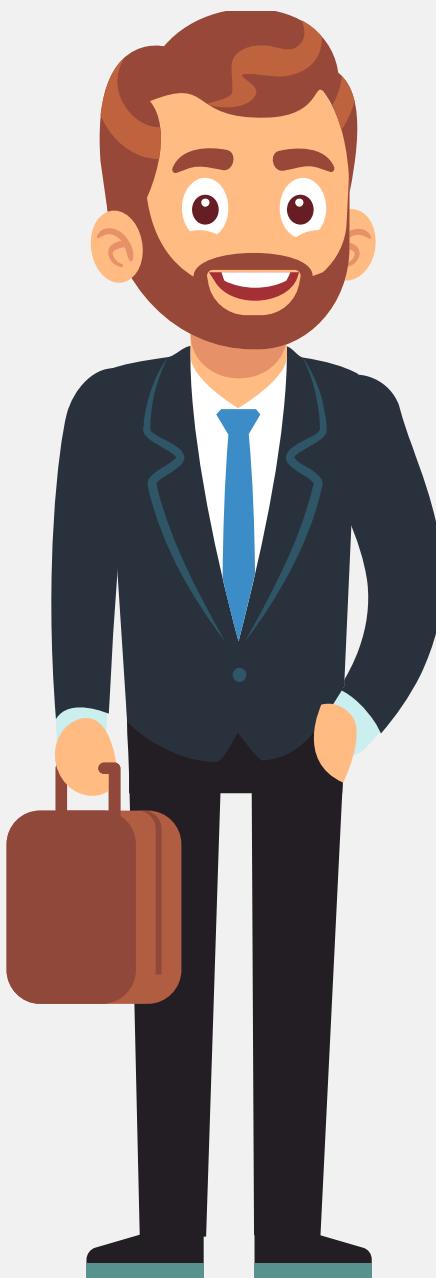
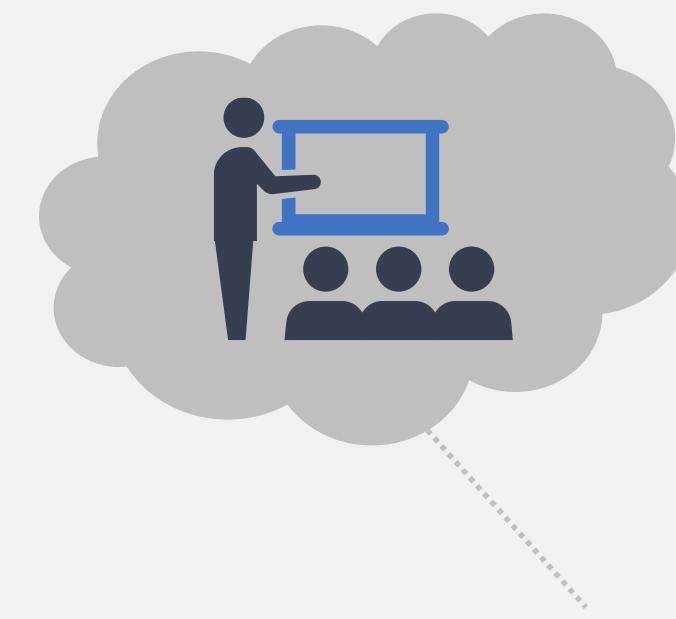
- In der modernen Arbeitswelt, die immer immer vernetzter arbeitet, muss die Zusammenarbeit in den Teams strukturell und kulturell gefördert werden. Während man komplizierten Problemen mit Kompetenzen begegnen kann, können komplexe Herausforderungen nur gemeinsam und im Team gemeistert werden.
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, um so mehr kann man sich auf die **Autonomiefähigkeit der Teams** verlassen. Die Resilienz- und Neugierforschung zeigt, die Autonomie und die Freiheit der Teams sind maßgebliche Faktoren.
- Die Teams sollten systematisch ins Zentrum gestellt werden: Erarbeitung von **Teamzielen** (statt Einzelziele). Systematische Investitionen in die **Teamentwicklung** (Werte, Vision, Mission, Commitment) und in die **Teamfähigkeiten** (Fach-, Methoden- und Sozial-Kompetenzen).
- Erfolgsfaktoren von „High Performing Teams“ sind:
 - Kultur der Gemeinschaft und der Offenheit,
 - Kollegiales Verhalten sowie
 - Hilfe und Unterstützung im Alltag



Gestaltungs- und Handlungsebene: Führung und Team



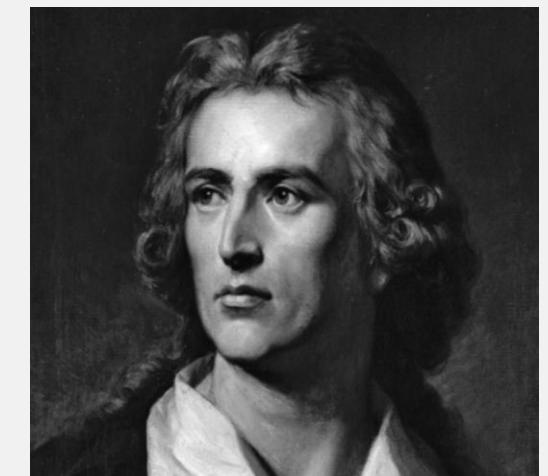
Astrid schätzt ihre Arbeit als Projektmanagerin. Sie ist aber gleichzeitig neugierig und möchte sich als Führungskraft ausprobieren. Daher übernimmt sie in einem anderen Projekt die Rolle als agile Führungskraft. Dabei ist sie für die Besetzung des Teams und die Regeln innerhalb der Selbstorganisation zuständig.



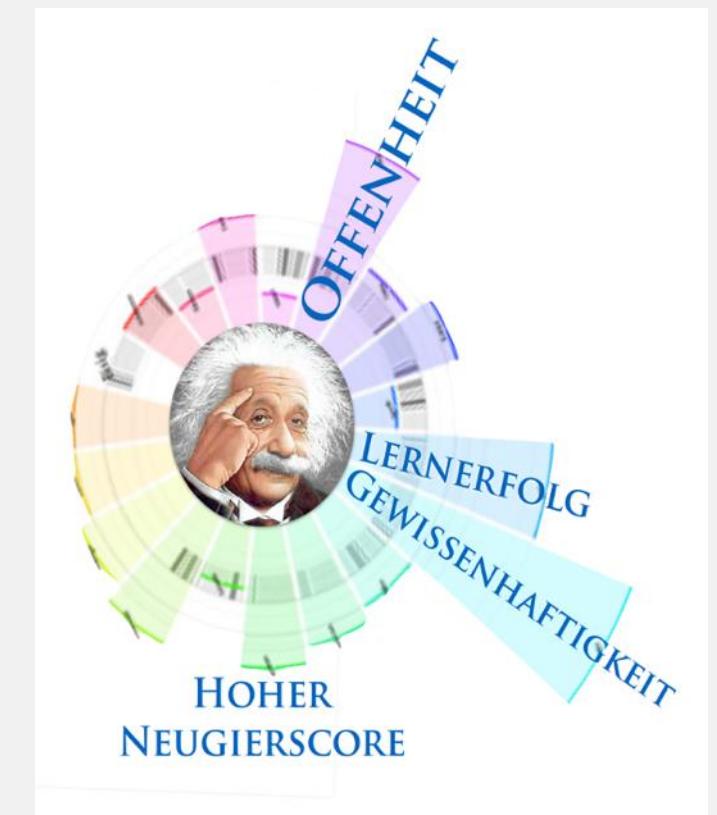
In dem Team von Thomas kommt es regelmäßig zu Konflikten. Um dem entgegenzuwirken, besucht Thomas eine Ausbildung zum Coach. Anschließend unterstützt er seinen Chef bei der Teamentwicklung und schlägt ihm vor, die Einzelziele durch Teamziele zu ersetzen.

Gestaltungs- und Handlungsebene: Mitarbeitende

- In einer Arbeitswelt, die immer mehr von Plattformen, digitalen Öko-Systemen und einem flächen-deckenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz geprägt ist, gilt es vor allem die sogenannte **ästhetische Bildung und das zweck-freie, spielerische Lernen zu fördern („homo ludens“, F. Schiller)**.
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, umso mehr kann man sich auf die **persönliche Neugier und die Wissbegierde** der Mitarbeitenden verlassen – **Selbst-Lern-Kompetenz**.

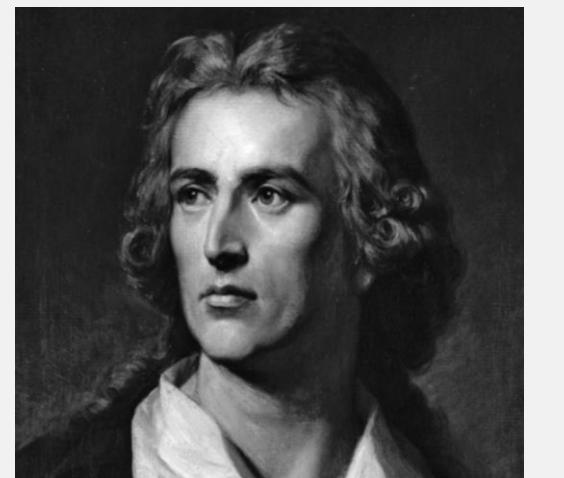


Friedrich Schiller (Ästhetische Bildung, Homo Ludens)

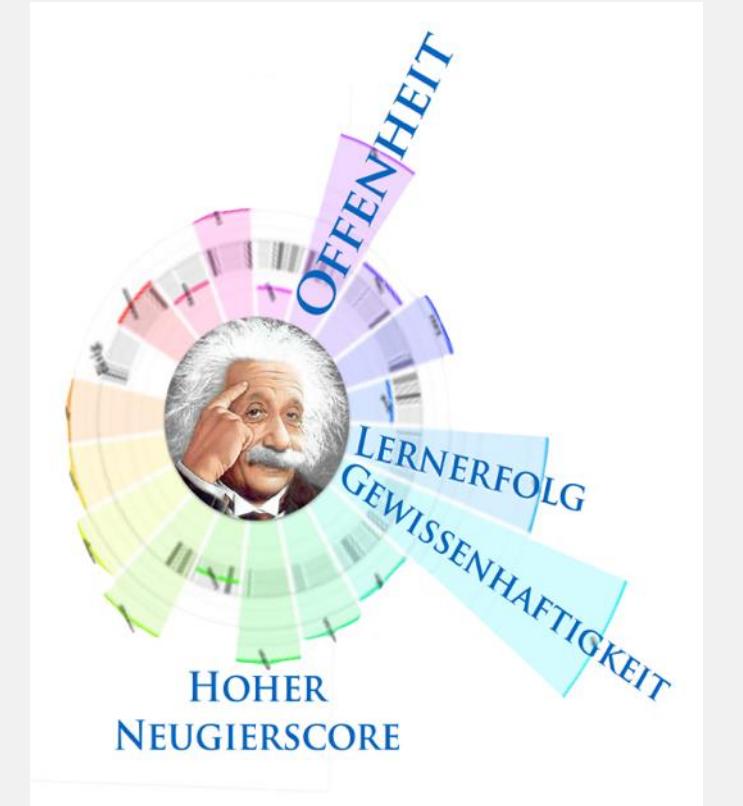


Gestaltungs- und Handlungsebene: Mitarbeitende

- In einer Arbeitswelt, die immer mehr von Plattformen, digitalen Öko-Systemen und einem flächen-deckenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz geprägt ist, gilt es vor allem die sogenannte **ästhetische Bildung und das zweck-freie, spielerische Lernen zu fördern („homo ludens“, F. Schiller)**.
- Je mehr wir Unternehmen als eine Organisation im Sinne eines Systems / eines Organismus verstehen, umso mehr kann man sich auf die **persönliche Neugier und die Wissbegierde** der Mitarbeitenden verlassen – **Selbst-Lern-Kompetenz**.
- Siehe auch das Konzept zum „**Growth Mindset**“ (C.S. Dweck): Das Gefühl und die Gewissheit, an den Herausforderungen wachsen zu können, hohe **Selbstwirksamkeit** und das **Gefühl von Kohärenz**.
- Die Resilienz- und Neugier-Forschung betont hier die Bedeutung der „**Autonomie-Fähigkeit**“ der **Mitarbeitenden: Die Freiheit zu entscheiden, wann, wo und wie gearbeitet wird**. Diese Autonomie ausfüllen, suchen und nutzen können, die persönlichen Grenzen erkennen und ggf. Unterstützung suchen.



Friedrich Schiller (Ästhetische Bildung, Homo Ludens)



Gestaltungs- und Handlungsebene: Person

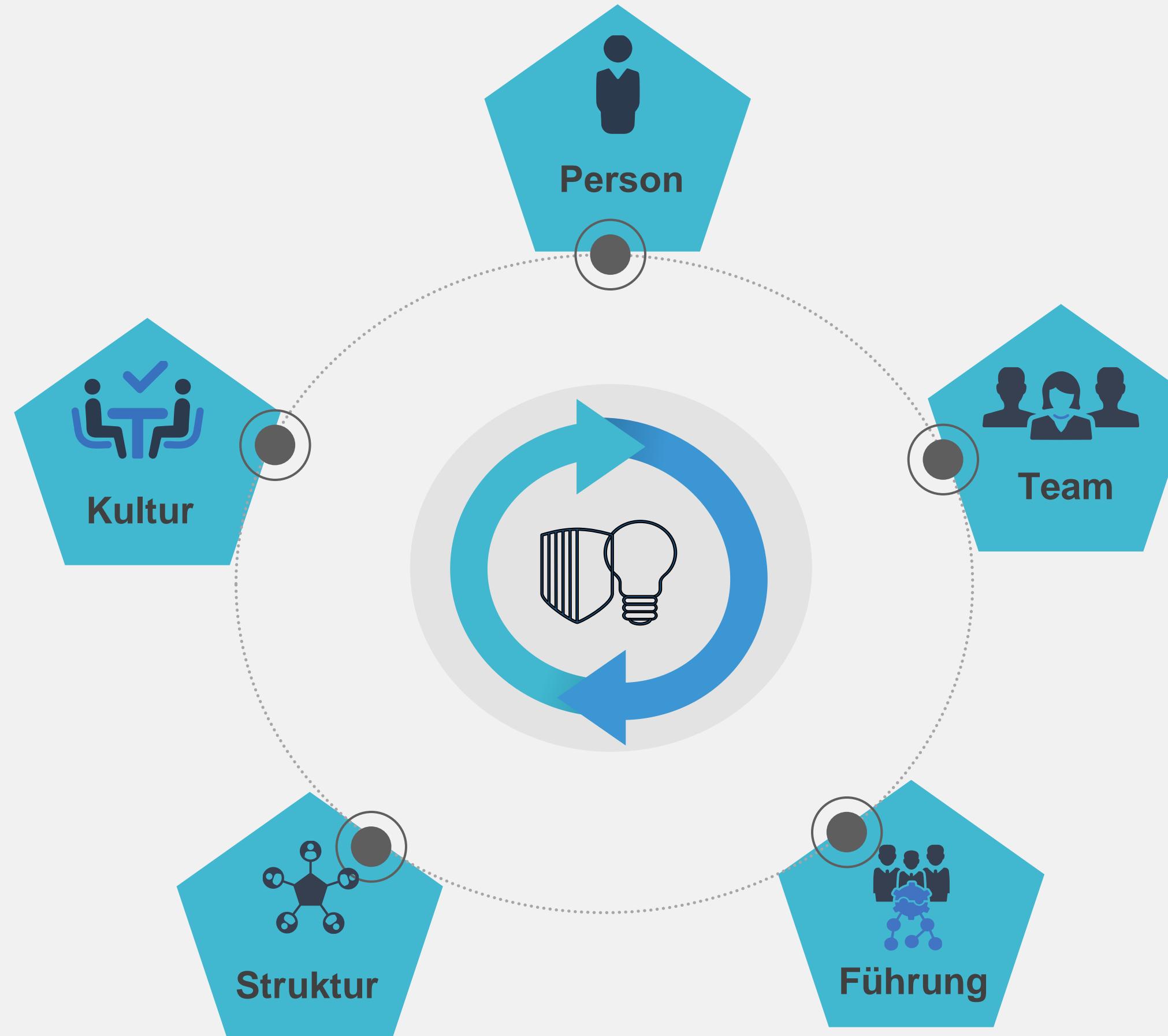


Astrid möchte mehr über das Thema Achtsamkeit erfahren. Sie besucht einen betrieblich geförderten Achtsamkeitskurs. Dabei lernt sie, wie sie ihre Wahrnehmung und Aufmerksamkeit besser steuern und mit den Belastungen während der Arbeit besser umgehen kann.



Thomas und Astrid erinnern sich an ihre Zeit während des Studiums. Thomas fragt sich, wie er den Lernspirit aus dem Studium systematisch in seinen Berufsalltag integrieren kann. Astrid erzählt ihm von arbeitsintegrierten Lernformaten wie „Working Out Loud“, „Communities of Practice“ und „Barcamps“. Thomas möchte diese zukünftig mit seinem Team ausprobieren.

Systemischer Ansatz zur Förderung von Neugier und Resilienz



„Der wichtigste Charakterzug für den menschlichen Fortschritt ist die Neugier – der Wunsch zu lernen, zu erkunden und zu entdecken. Sie ist die Triebkraft für neue Möglichkeiten.“

Stefan Oschmann, CEO Merck KGaA

Systemischer Ansatz zur Förderung von Neugier und Resilienz



„Der wichtigste Charakterzug für den menschlichen Fortschritt ist die Neugier – der Wunsch zu lernen, zu erkunden und zu entdecken. Sie ist die Triebkraft für neue Möglichkeiten.“

Stefan Oschmann, CEO Merck KGaA

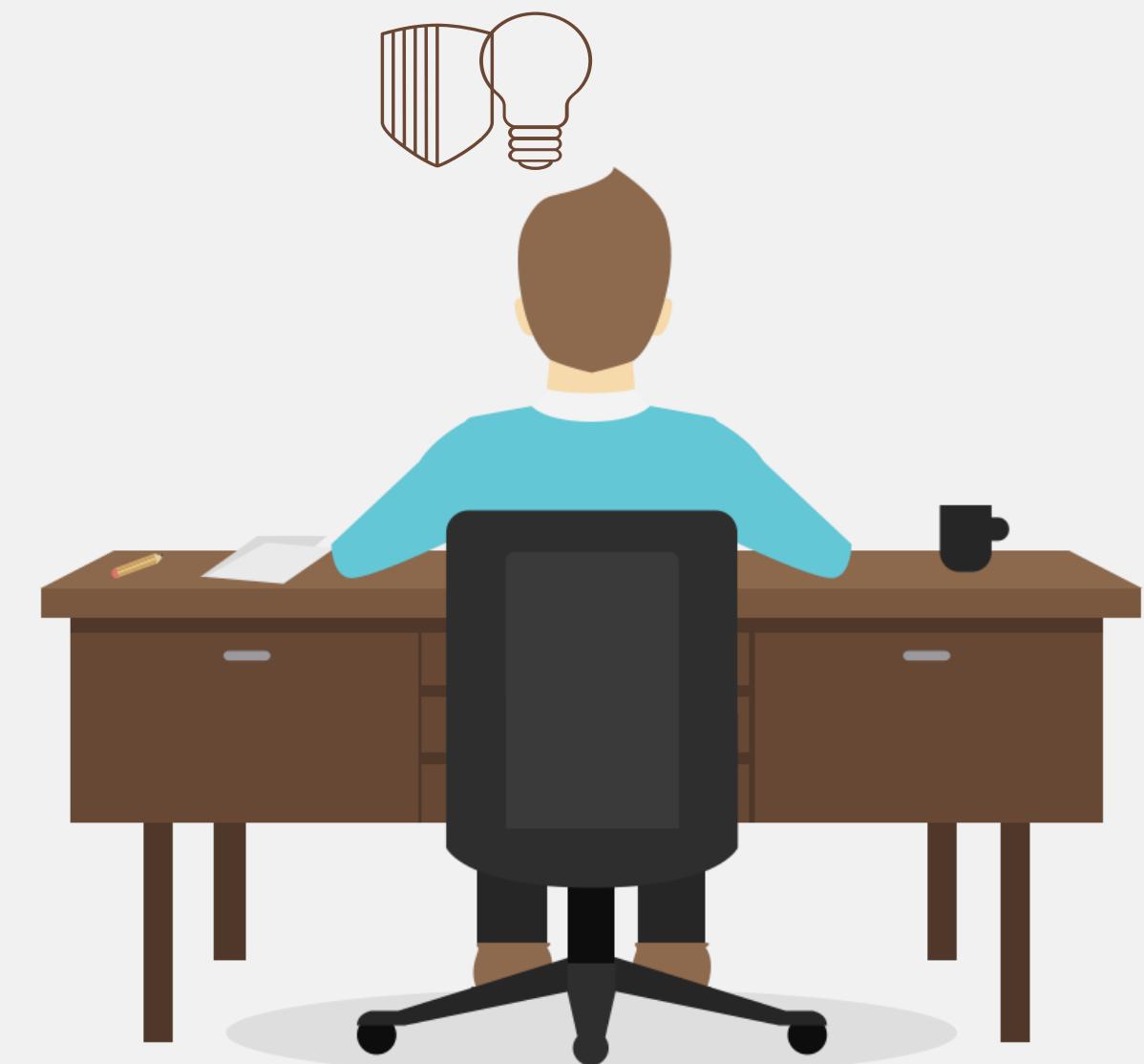
„Corona ist ein Brandbeschleuniger für die Transformation in der Arbeitswelt. Wir sollten das als Chance begreifen, unser Land zu reformieren. (...) Neugierde ist wichtig, dank an alle guten Beispiele, weil sie Mut machen.“

Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales,
9./10. November 2020 BMAS Zukunftswerkstatt

3 Take Aways

01

Resilienz ist ein Entwicklungsprozess und Neugier ist eine Entwicklungshaltung. Wir verstehen Neugier damit als ein zentrales Element (Kompetenz bzw. Ressource) eines ganzheitlichen Verständnisses von Resilienz.



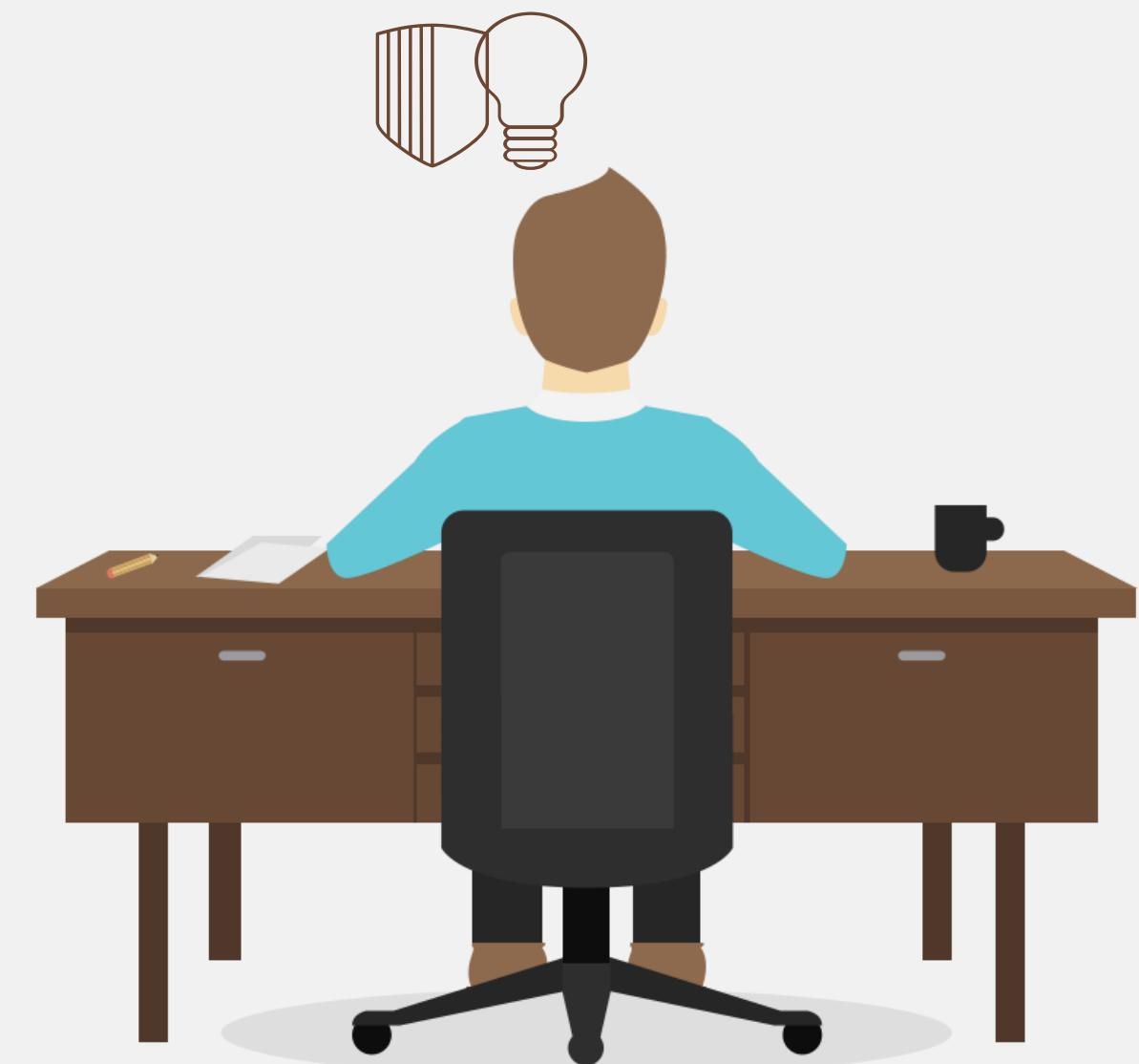
3 Take Aways

01

Resilienz ist ein Entwicklungsprozess und Neugier ist eine Entwicklungshaltung. Wir verstehen Neugier damit als ein zentrales Element (Kompetenz bzw. Ressource) eines ganzheitlichen Verständnisses von Resilienz.

02

Individuelle Resilienz und Organisationale Resilienz beeinflussen sich gegenseitig. Organisationale Resilienz ist ein Gestaltungsansatz für gute Unternehmensführung – vor allem unter komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen.



3 Take Aways

01

Resilienz ist ein Entwicklungsprozess und Neugier ist eine Entwicklungshaltung. Wir verstehen Neugier damit als ein zentrales Element (Kompetenz bzw. Ressource) eines ganzheitlichen Verständnisses von Resilienz.

02

Individuelle Resilienz und Organisationale Resilienz beeinflussen sich gegenseitig. Organisationale Resilienz ist ein Gestaltungsansatz für gute Unternehmensführung – vor allem unter komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen.

03

Eine resiliente und neugierige Organisation ist auch eine emanzipierte Organisation.

Die Digitalisierung ist dann (lediglich) eine sehr umfassende Erweiterung und Bereicherung ihrer Kommunikations-, ihrer Abstimmungs- und ihrer Managementmöglichkeiten – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Die Organisation kann sich entscheiden dieser Entwicklung souverän **(a) zu widerstehen** (Nische), sie kann sich aber auch gezielt die neuen Möglichkeiten **(b) zu Nutze machen**, oder sie kann sich entschließen, ihre (Geschäfts-)Tätigkeiten **(c) zu transformieren**.

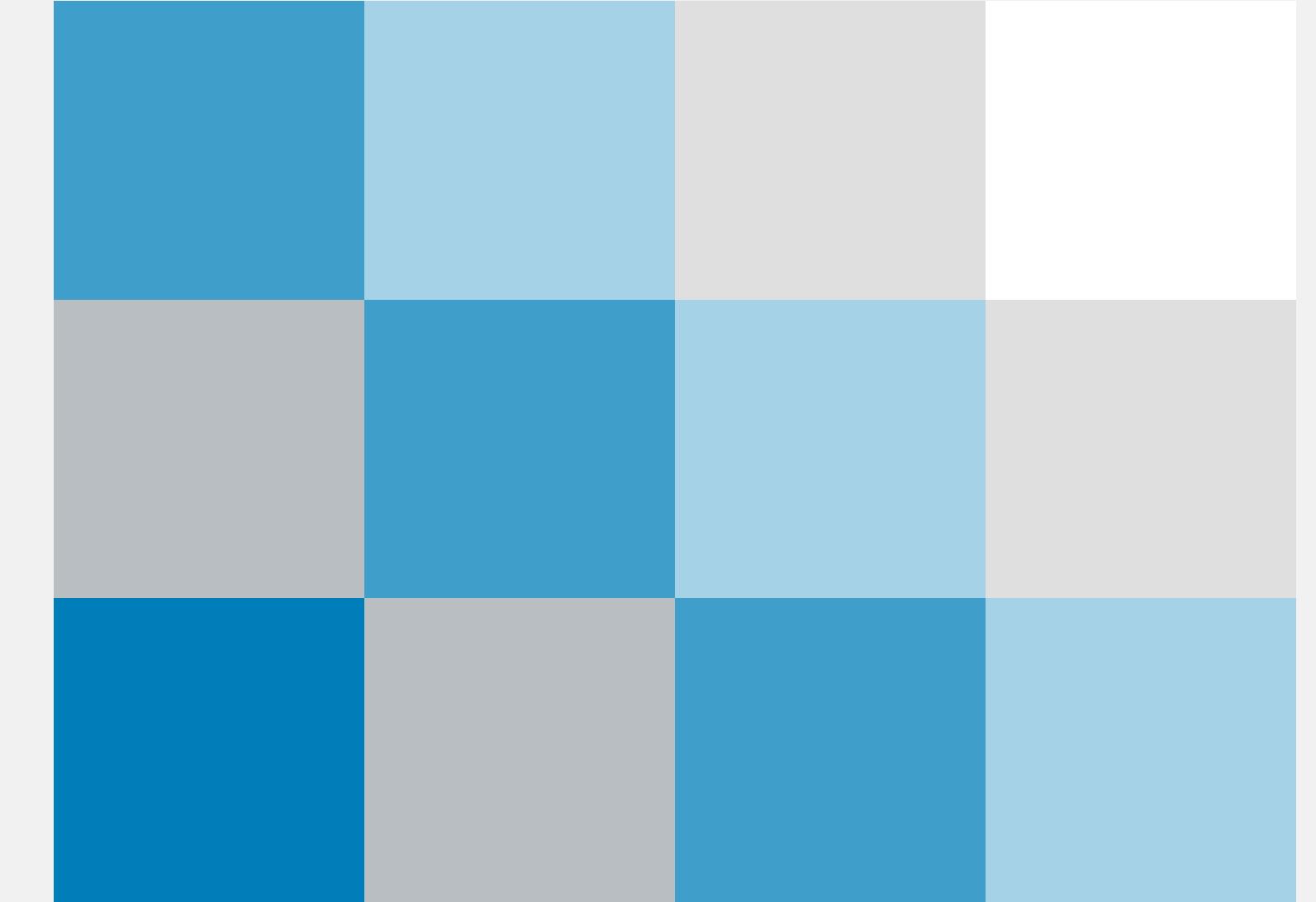


Zeit für Ihre Fragen



Was hat das jetzt mit Enkelfähigkeit zu tun?

Ein Beispiel – Heraeus im Wandel der Zeit



1660

Gründung des
Familienunternehmens
Heraeus

2020

Weltweit führendes
Portfoliounternehmen

2060

400 Jahre
Familienunternehmen

Was hat das jetzt mit Enkelfähigkeit zu tun?



Enkelfähige Unternehmen haben als Ziel so zu wirtschaften, dass **die nachfolgenden Generationen gut leben können** und nicht unter den Folgen der aktuellen Wirtschaftsweise leiden. Das Konzept entspricht damit dem oben skizzierten Ansatz, Eigenschaften und Haltungen von Menschen auf Organisationen zu übertragen.

Die *Haniel Stiftung* definiert Enkelfähigkeit mit der Frage: „Wie verändern ökonomische Entscheidungen die Welt, in der wir leben – und die der Generationen, die nach uns kommen? Und welchen Beitrag kann jeder Einzelne durch sein individuelles Handeln leisten?“

Der Begriff der Enkelfähigkeit ist damit stark an die Definition der nachhaltigen Entwicklung angelehnt – mit unternehmerischen Fokus. Neben einer starken Wertorientierung und modernen, unternehmerischen Denkweise ist auch eine klare Performance Orientierung Teil der Enkelfähigkeit – um damit gute Zukunftsaussichten für viele Generationen sicherzustellen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

„Bleiben Sie neugierig!“

*„Das haben wir ja noch nie
gemacht,
das wird sicher klappen !“*





**Einladung: Virtueller Besuchstag (Barcamp-Format) im Experimentierraum „ALLE im Digitalen Wandel“
zum Thema Resilienz und Neugier am 16. März 2021.
Anmeldung über maximilian.grund@h-da.de**

Ihre Ansprechpartner:



Prof. Dr. Werner Stork
werner.stork@h-da.de

Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft

Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNU)
Forschungszentrum Digitale Kommunikation und Medien-Innovation (DKMI)



Maximilian Grund, M.Sc.
maximilian.grund@h-da.de



ALLE IM DIGITALEN WANDEL
EIN PROJEKT DER HOCHSCHULE DARMSTADT

Mehr Informationen finden Sie unter:
www.alle-im-digitalen-wandel.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:



ALLE IM DIGITALEN WANDEL

Literaturverzeichnis

Binkley, M.; Erstad, O.; Herman, J.; Raizen, S.; Ripley, M.; Miller-Ricci, M.; Rumble, M. (2012): Defining Twenty-First Century Skills. In: Patrick Griffin, Barry McGaw und Esther Care (Hg.): Assessment and Teaching of 21st Century Skills, Bd. 32. Dordrecht: Springer Netherlands, S. 17–66.

Brinkmann, H.; Harendt, C.; Heinemann, F.; Nover, J. (2017): Ökonomische Resilienz. Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild? Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Heller, J. (2019): Resilienz für die VUCA-Welt – Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Merck KGaA (2018): Curiosity Report. Online verfügbar unter: <https://www.merckgroup.com/content/dam/web/corporate/non-images/company/curiosity/status-curiosity-report-de.pdf>. Abgerufen am 03.11.2019

Klimek, A.; Stork, W. (2018). Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen - Das Konzept der resilienten und agilen Organisation. In Wegener et. al. (Hrsg.), Wirkung im Coaching (S. 210-221). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, S. 127–137.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations, Nelson Parker.

Landwehr-Zolch, S.; Stork, W. (2018). Digitale Transformation. Von der Industrie 4.0 zur Wirtschaft und Gesellschaft 4.0. In S. Stiftung, Die Praxis der Gesellschaftswissenschaften. Schader Stiftung. S. 132–142.

Naughton, C. / Steinle, A.(2014): Neugiermanagement. Treibstoff für Unternehmen. Zukunftsinstitut (Hrsg.), Frankfurt.

Spitzer, M. (2009): Neugier und Lernen. Nervenheilkunde 28: 652-654

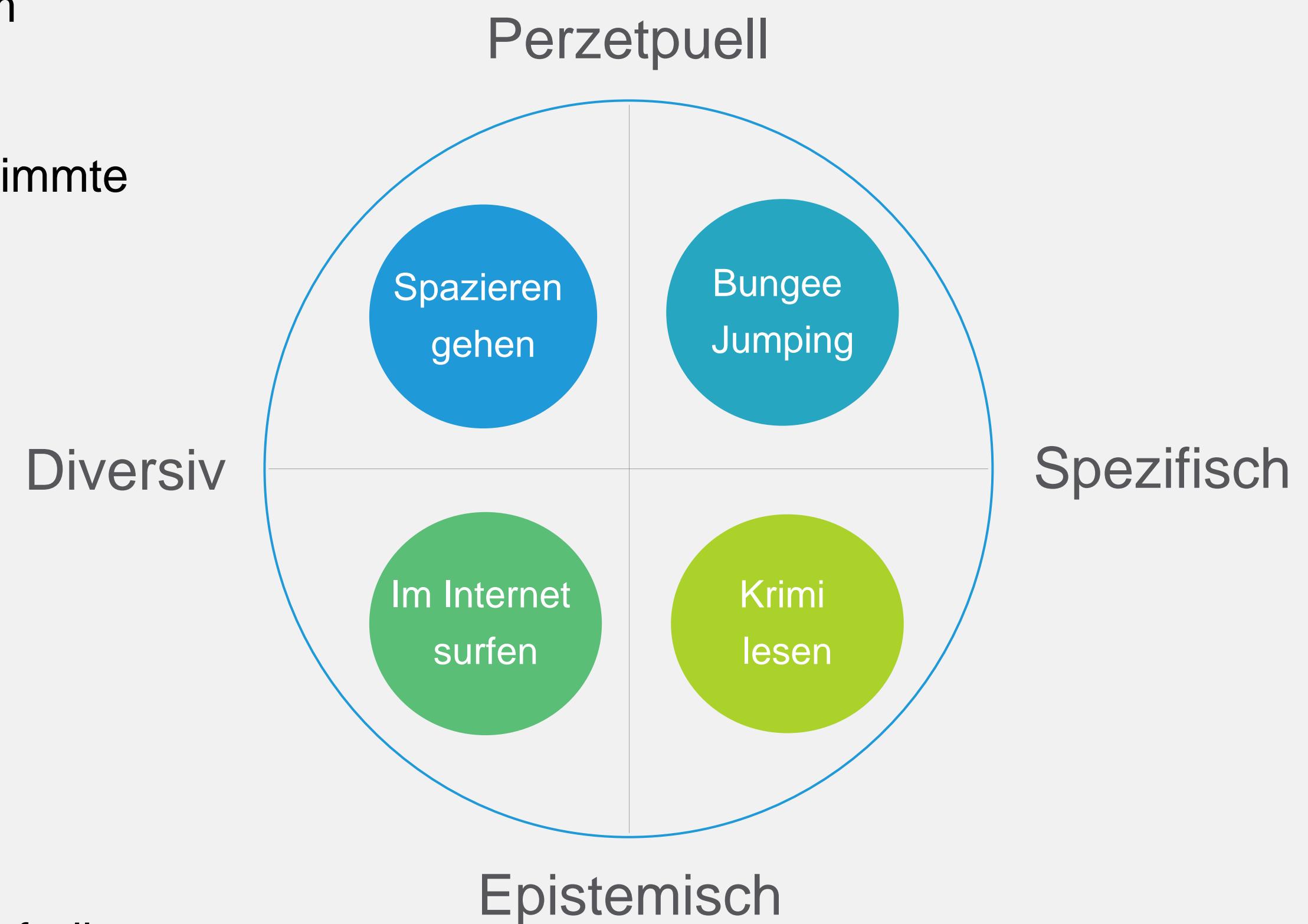
Stork, W.; Grund, M.; Pilz, I. (2019): Die Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium. In: https://znwu.de/wp-content/uploads/2019/09/ZNWU_DP2_final.pdf, abgerufen am 03.02.2020.

Stork, W.; Helferich, P.S.; Pleil, Th. (2020): Beschäftigte in der digitalen Transformation – Möglichkeiten des arbeitsintegrierten informellen Lernens, in: Lernen in der digitalen Transformation, Richter, G. (Hrsg.), S. 35–50.

Wieland, N. (2011): Resilienz und Resilienzförderung - eine begriffliche Systematisierung. In: Zander, M. (Hrsg.), Handbuch Resilienzförderung, Wiesbaden, S. 180–207.

Arten der Neugier

- **Epistemische Neugier** ist wissensbezogen und darauf gerichtet dem Organismus Informationen zuzuführen. Eine Person beschäftigt sich beispielsweise gedanklich mit Problemlösung und erkennt, dass bestimmte Informationen fehlen. Nach *Berlyne* (1960) dient diese Neugier der Orientierung. Der Wunsch ist deshalb so stark, weil Menschen das Bedürfnis haben, ihre Situation zu verstehen.
- **Perzeptuelle Neugier** beschreibt den Wunsch einer Person, Neues auszuprobieren und ist vor allem auf Sinneseindrücke und Reflexe zurückzuführen.
- Die **diversive** Ausprägung tritt besonders in reizarmen Situationen auf, die **spezifische** Ausprägung hingegen besonders durch konkrete Einflüsse.



In Anlehnung an Berlyne
Conflict, Arousal and Curiosity (1960)