

## DA\_RuN – Newsletter, Nr. 3

Mai 2024

### Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Editorial .....   | 1  |
| Erstes DA_RuN-Community-Treffen, 28.02.2024 .....   | 2  |
| Seitenblick: Thinktank „Stillstand, Langeweile, Müßiggang“, 20. – 22.03.2024 .....  | 4  |
| Besuch aus Island: Wie geht „Thinking at the Edge“?, 25.04.2024.....  | 5  |
| Transformatives Lernen: Erster DA_RuN-WebTalk, 07.05.2024 .....   | 6  |
| DA_RuN: Laufende und geplante Maßnahmen .....   | 7  |
| Interview: Werner Stork über Resilienz, Neugier, Agilität und die Defizite der klassischen Betriebswirtschaftslehre ..... | 8  |
| Personalia .....  | 10 |
| Ausblick: Nächste Projekttermine .....  | 10 |
| Autor:innen dieser Ausgabe .....  | 10 |
| Impressum.....  | 11 |

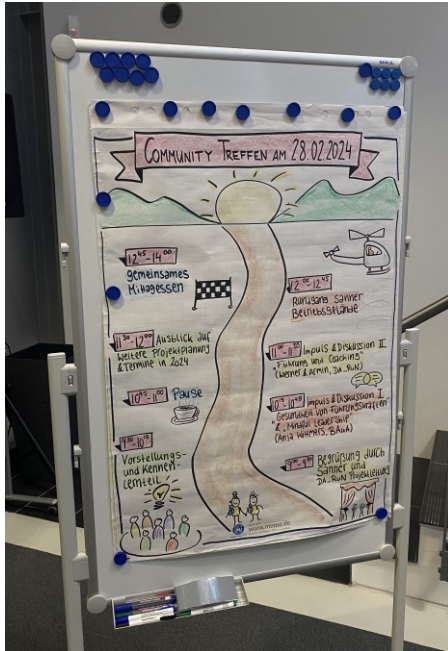
### Editorial

Während wir die ersten warmen (okay: regnerischen) Sommertage begrüßen dürfen, möchten wir Sie/ Euch herzlich zu unserer neuesten Ausgabe des Newsletters willkommen heißen. Wir freuen uns, wieder auf einige Ereignisse zurückblicken zu können, die wir erfolgreich mit Euch durchführen konnten. Und die nächsten Termine warten bereits.

Da war unser erstes Community-Treffen bei unserem Projektpartner Sanner GmbH in Bensheim. Dann durften wir mit „Thinking at the Edge“ einen neuen Weg kennenlernen, das verborgene und verkörperte Wissen nutzbar zu machen. Also: Implizites Wissen und Embodied Knowledge. Schließlich hat uns Pia Sue Helferich in das Thema „Transformatives Lernen“ eingeführt. Und parallel haben wir mit unseren Partnern Achtsamkeits-Trainings durchgeführt und die nächsten Projektschritte abgestimmt. Über all diese Ereignisse berichten wir in dieser Ausgabe.

Und eine Gelegenheit, sich als Projekt-Community wiederzutreffen, steht auch: Am 12. Juni bei der Haftpflichtkasse in Roßdorf. Wir freuen uns darauf! Bis dahin  
Ihre Werner Stork & Pia Sue Helferich

## Erstes DA\_RuN-Community-Treffen, 28.02.2024



Das Ereignis liegt schon ein paar Tage zurück, fand aber kurz nach dem Versand der letzten Ausgabe unseres Newsletters statt. Deshalb ein kurzer Rückblick:

Am Mittwoch, den 28. Februar 2024, hatten wir zu unserem ersten DA\_RuN-Community-Treffen eingeladen. Gastgeber war unser Projektpartner Sanner GmbH in Bensheim, die uns die schönen Räumlichkeiten im Sanner Forum zur Verfügung stellten. 17 Teilnehmende aus den Partnerunternehmen Sustainable Thinking, Haftpflichtkasse, Merck, Vitronic, Sanner und Unternehmerverband Südhessen sowie dem Projektteam der Hochschule Darmstadt waren vor Ort. Unsere Agenda startete mit einer Einführung von Peik-Christian Witte (Sanner), der uns in die Geschichte und Geschäftsaktivitäten der Sanner GmbH einführte. Anschließend hatten wir eine Vorstellungsrunde organisiert und durften erfahren, dass zu unserer Projektrunde auch Wacken-Besucher, Pferdesportler:innen und Skandinavien-Fans gehören.

Einen inhaltlichen Impuls steuerte aus der Ferne (online) Anja Wittmers von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund bei. Der Titel ihrer Präsentation: „You can't pour from an empty cup – Führungskräftegesundheit als zentrales Element einer gesunden und leistungsstarken Organisation“. Zu Beginn ihres Vortrags unterstrich Anja Wittmers noch einmal die Relevanz der Führungskräftegesundheit („Führungskräfte als Multiplikator:innen“).

Mit Blick auf Daten der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 gab sie anschließend Einblicke in die Anforderungen an Führungskräfte (zum Beispiel: „Zunahme emotionaler Anforderungen“) und stellte einen Zusammenhang zwischen Gesundheit und unterschiedlichen Führungsstilen her. In ihren abschließenden Handlungsempfehlungen plädierte sie unter anderem dafür, die Gesundheitskompetenz von Führungskräften zu entwickeln und Gesundheit stärker in Führungskräfte trainings zu verankern.



Abb.: Präsentation von Anja Wittmers (Screenshot)

Im folgenden Tagesordnungspunkt nahmen Werner Stork und Armin Schuster (h\_da) zum Stichwort „Führung & Coaching“ die offenen Fragen und Themen der anwesenden Projektpartner auf. Dazu gehörten:

- Wen adressieren wir mit dem Thema „selbstorganisierte Teams“ und wie gehen wir mit Teams um, wo das nicht so gut funktioniert (z.B. Produktion)?
- Wie binden wir die Betriebsräte in die Themen und Angebote des Förderprojekts ein?
- Welche Erfahrungen gibt es für das Zusammenspiel von Struktur und Agilität (Stichwort „hybride Organisation“)?
- Wie begegnen wir der Generationenvielfalt am Arbeitsplatz? Welche Aktivitäten und Rezepte gibt es in den Partnerorganisationen?
- Wie sichert man beim Wachstum des Unternehmens ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität/ Agilität und Struktur?



Fotos: Eindrücke vom Community-Treffen bei der Sanner GmbH

Johanna Möbius (h\_da) gab anschließend einen Ausblick auf die weitere Projektplanung und die anstehenden Community-Termine. Das Community-Treffen wurde mit Führungen durch das Sanner Museum sowie einem Blick auf die ausgestellten Flugzeuge und Hubschrauber abgeschlossen. (jr)

## Seitenblick: Thinktank „Stillstand, Langeweile, Müßiggang“, 20. – 22.03.2024

Ende März sind Werner Stork, Janis Nold und Johanna Möbius aus dem DA\_RuN-Projektteam mit einer bunten Mischung weiterer Denker:innen (unter den 14 Teilnehmenden waren auch die Projektbeteiligten Toby Schenck von der Schenck.de AG und Achtsamkeitstrainer Helmut Aatz) für anderthalb Tage im Harz zusammengekommen.

Ausgangspunkt des Thinktanks war die Frage, inwiefern die Motoren für Veränderung, Kreativität und Innovation nicht manchmal eher darin liegen, weniger oder gar nichts zu tun, Sachen sein zu lassen und Pausen, Unterbrechungen, Langeweile, Entschleunigung und Stillstand zuzulassen. Wir waren neugierig, was sich hinter diesen Phänomenen verbirgt und welcher Mehrwert in ihnen für den „Darmstädter Ansatz zur Förderung von Resilienz und Neugier im Unternehmenskontext“ liegt. Insbesondere auch, inwiefern sie weitere „Rezepte“ darstellen können, die unsere Methodensammlung ergänzen. In unserer schnelllebigen Arbeitswelt ist eine solche Perspektive auf Unternehmensentwicklung jedoch selten hoffähig. So stellte sich uns die Frage, wie wir diese Themen auf eine Weise zur Sprache bringen können, so dass sich Unternehmer:innen mit ihnen beschäftigen und es sich selbst und ihren Teamleitenden zur Führungsaufgabe machen, sie zu fördern.



Abb.: Gruppenbild der Teilnehmenden des Thinktanks (Foto: Burkhard Knoch)

Wir stellten fest, es liegt Potential in einer Unterbrechung, die Ausgangspunkt für einen De- und Neukonstruktionsprozess darstellen kann. Stillstand ist jedoch nichts, was automatisch in unseren Arbeitssystemen passiert. Eine Pflanze oder Blume hingegen würde von selbst nie auf die Idee kommen, durchgängig zu blühen oder Früchte zu tragen. In der Natur gehören Stillstand, Innehalten und damit Regeneration zum Lebenszyklus. Können wir hier etwas für unsere Arbeitswelt dazulernen? Im Laufe der Tage sind erste Ideen entstanden, Stillstand, Pause und Innehalten als (Brett-)Spiel für Führungskräfte erlebbar und damit zugänglich zu machen. Außerdem fragten wir uns, wie sich eine valide Pause definiert? Wie „produktiv“ muss eine Pause sein? Ja, wie sehen Pausenempfehlungen aus? Muss eine echte Pause außerhalb des Systems stattfinden, also mit einem Wechsel von Raum und Kontext verbunden sein?

Erste Erkenntnisse und Antwortversuche auf die vielen Fragen haben wir auf unserer DA\_RuN-Website (<https://da-run.h-da.de>) zusammengetragen. Und das gemeinsame Denken ist sicher nicht abgeschlossen. Kommt gerne auf uns (Werner Stork oder Johanna Möbius) zu, wenn Interesse besteht, das Thema/Aspekte davon für Eure Unternehmen weiterzudenken! (jm)

## Besuch aus Island: Wie geht „Thinking at the Edge“?, 25.04.2024

Am 25. April hatte das DA\_RuN-Projektteam zum Community-Tag ins Haus der Forschung an der Hochschule Darmstadt (h\_da) eingeladen. Der Tag begann mit einer Führung durch die „Räume der Neugier“, die uns als Büros und Denkfabriken für das Projekt dienen. Im Zentrum des Tages stand die interaktive Anwendung der Methode „Thinking at the Edge“ (TAE), geleitet von Prof. Dr. Sigríður Þorgeirsdóttir und Prof. Dr. Donata Schoeller (University of Iceland). Unter dem Motto: *„Etwas Wichtiges kann entstehen, wenn wir auf eine bestimmte Art und Weise miteinander sprechen“* (Donata Schoeller) erforschten die 11 Teilnehmenden, wie neue Gedanken und Sprachen in oft festgefahrenen Unternehmensstrukturen ermöglicht werden können.

TAE fördert ein ganzheitliches Denken, das den ganzen Körper und unser implizites Wissen einbezieht, um neue Perspektiven in Entscheidungsprozessen zu ermöglichen. Dies ist besonders relevant in der heutigen VUCA-Welt (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit), in der Entscheidungen oft nicht mehr oder nicht nur auf Grundlage von Fakten getroffen werden können. Die Methode TAE gliedert sich in 14 Schritte, die in drei Phasen gegliedert sind. Ausgangspunkt ist ein Thema, das einem noch nicht ganz klar ist und dem wir Zeit geben wollen, damit es sich entwickeln und greifbar werden kann.



Abb.: Monika Lindner, Donata Schoeller, Sigríður Þorgeirsdóttir

Das nur als kurze Einführung. Eine ausführlichere Beschreibung der Methode und der Erfahrungen, die auf dem Treffen gewonnen wurden, findet man auf der DA\_RuN-Website (<https://da-run.h-da.de>). Der Community-Tag, soviel vorweg, zeigte auf, wie TAE auch stilleren und introvertierten Personen die Möglichkeit gibt, in einem geschützten Rahmen kreativ zu denken. In der Abschlussrunde des Tages wurde deutlich, dass es für alle Teilnehmenden eine neue und bereichernde Erfahrung war, sich auf diese Art mit einem Thema aus dem beruflichen Alltag auseinanderzusetzen. (jm)

## Transformatives Lernen: Erster DA\_RuN-WebTalk, 07.05.2024

In einer Welt, die sich ständig verändert und weiterentwickelt, wird Lernen nicht nur zu einer Fähigkeit, sondern zu einer lebenslangen Reise der Selbstentdeckung. In der ersten Ausgabe des DA\_RuN-WebTalks zeigte Pia Sue Helferich (Hochschule Darmstadt), wie transformatives Lernen genau aussehen kann und wie Betriebe diese Veränderungsprozesse mit ihren Mitarbeitenden anstoßen können.

Transformatives Lernen geht über das bloße Aufnehmen von Wissen hinaus und fordert uns heraus, unsere Perspektiven zu erweitern, unsere Annahmen zu hinterfragen und neue Wege des Denkens und Handelns zu erkunden. „Das Ziel des transformativen Lernens ist es nicht, dass wir Mitarbeitenden Wissen vermitteln, sondern das Initiieren von personalen Veränderungen durch eine kritische und reflexive Auseinandersetzung“, sagte Pia Sue Helferich.

Am Anfang der Transformation steht die Irritation: Mitarbeitende sind mit einer Herausforderung konfrontiert, die es zu lösen gilt. Der Prozess des transformativen Lernens erstreckt sich dann über mehrere Etappen von der kritischen Selbstreflexion über das Erkunden neuer Möglichkeiten bis hin zur Entwicklung neuer Kompetenzen. Pia Sue Helferich wies auch darauf hin, dass der Prozess nicht

nur von der individuellen Motivation, sondern auch von den Rahmenbedingungen des Unternehmens abhängt.

Diese Veränderungen würden nicht nur von uneingeschränkter Freude begleitet, sondern auch von Ängsten. Eine Maßnahme, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Transformationsprozess zu fördern, sei eine offene Fehlerkultur. Als Beispiel nannte Pia Sue Helferich die Fuckup Nights, auf der Speaker ihre persönlichen Geschichten des Scheiterns erzählen. „Es geht darum, die Umgebung zu schaffen, in der das Scheitern in Ordnung ist oder sogar kultiviert wird.“

Was sind weitere Anknüpfungspunkte, um das transformative Lernen zu fördern? Der Kompetenzatlas der Europäischen Kommission zählt verschiedene Fähigkeiten auf, die gefördert werden können und auf den Prozess des transformativen Lernens einzahlen: darunter kritisches Denken, Flexibilität, Kollaboration, Empathie oder auch Kommunikation.

Achtsamkeit spielt ebenfalls eine zentrale Rolle im transformativen Lernen, wie Pia Sue Helferich betonte: So können Achtsamkeitstechniken den Prozess fördern. Achtsamkeit hängt nicht nur maßgeblich mit Resilienz zusammen, sondern dient auch als Basis für das transformative Lernen. Daher ist es nur folgerichtig, dass wir bei und mit unseren DA\_RuN-Projektpartnern bereits Achtsamkeitsübungen durchgeführt haben.

Im Anschluss an den Impuls von Pia Sue Helferich folgte der Austausch mit unseren Projektpartnern. Die Teilnehmenden berichteten von bisherigen Erfahrungen und wie sie Mitarbeitende auf Transformationsprozesse vorbereiten und sie währenddessen begleiten.

Soweit die Stichworte zum ersten DA\_RuN-Webtalk. Ein zweiter WebTalk ist noch vor der Sommerpause geplant. Wir informieren. (vk)

## DA\_RuN: Laufende und geplante Maßnahmen

Auch in dieser Ausgabe wollen wir wieder einen kurzen Überblick über die laufenden Maßnahmen vor Ort geben. Wo stehen wir also? Bei unseren Projektpartnern Sanner, Vitronic, Sustainable Thinking und der Haftpflichtkasse wurde die Achtsamkeitstrainings erfolgreich abgeschlossen. In diesen Trainings wurden Themen wie Stressbewältigung und Meditation behandelt. Die Teilnehmenden profitierten dabei von Übungen, Selbstexperimenten und Reflexionsfragen. Die Trainings, geleitet von unserem externen Berater Helmut Aatz, wurden durchweg positiv aufgenommen, und viele Teilnehmende meldeten zurück, dass sie das Gelernte jetzt in ihren Alltag integrieren wollen.

Mit dem Partner schenck.de werden wir einen „Raum der Neugier“ konzipieren und umsetzen (siehe auch das Rezept „Der Neugier einen Ort geben: Neue Raumkonzepte, Experimentierräume, Innovations-Labs etc.“ im Playbook „Resilienz und Neugier“). Wie wir wissen, hat die Arbeitsumgebung einen großen Einfluss auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Mit den

passenden Raumkonzepten können Unternehmen auch die Neugier und Resilienz ihrer Mitarbeitenden fördern. Räume können so gestaltet werden, dass die Mitarbeitenden ihre Entdeckerfreude ausleben können und die Offenheit für die Ideen anderer gestärkt wird. Wir sind gespannt, wie diese Maßnahme bei schenck.de Gestalt annehmen wird und berichten im Anschluss gerne darüber.

Bei unserem Partner Merck werden wir nach der Sommerpause, neben klassischen Achtsamkeitstrainings, Workshops zu den Themen „Embodied Critical Thinking“ und „Thinking at the Edge“ als Vertiefung der Achtsamkeit für die Auszubildenden durchführen. Ziel ist es, sie in ihrer Ausbildung und ihrem zukünftigen Arbeitsleben zu unterstützen, indem ihnen ein tieferes Verständnis von Achtsamkeit und kritischem Denken vermittelt wird. Durch praxisnahe Übungen und Diskussionen sollen sie befähigt werden, innovative Lösungen für zukünftige Herausforderungen zu entwickeln. (hh)

## Interview: Werner Stork über Resilienz, Neugier, Agilität und die Defizite der klassischen Betriebswirtschaftslehre

Resilienz und Neugier sind neue Instrumente der Betriebsführung — davon sind wir bei DA\_RuN überzeugt. Was neugierige Organisationen und Menschen auszeichnet und wie kleine und mittelständische Unternehmen Resilienz in ihren Betrieben fördern können, darüber hat Werner Stork (Hochschule Darmstadt) im Interview mit dem NordHandwerk, dem Magazin für Handwerkskammern in Norddeutschland, gesprochen.

Das Interview, das kurz zur Orientierung, besitzt zwei Schwerpunkte. Im ersten erläutert Werner Stork die Konzepte von Resilienz und Agilität und stellt eine Verbindung zur Neugier her – als Konzept, als Persönlichkeitsmerkmal und als organisationale Dimension. Also genau die Verbindung, die wir im Projekt DA\_RuN analysieren und umsetzen. Der zweite Schwerpunkt dreht sich um die Frage, wie Handwerksunternehmen diese Konzepte und Ideen für sich nutzen können. Hier erinnert Werner Stork an die verschiedenen Stellhebel (Mitarbeitende, Teams, Führung, Organisation, Kultur), an denen Unternehmen vor Ort mit konkreten Maßnahmen ansetzen können.

Hier, als kurzer Teaser, der Anfang des Interviews:

**„Nordhandwerk: Herr Professor Stork, seit der Finanzkrise von 2007, spätestens aber seit Corona wird sehr intensiv über die Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft gegenüber krisenhaftem Geschehen diskutiert. Als wichtigste Hebel im Krisenmanagement werden immer wieder Resilienz und Agilität genannt. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen?**

Werner Stork: *Resilienz wird allgemein verstanden und definiert als Befähigung, krisenhaftes Geschehen ohne langfristige Beeinträchtigung zu überstehen. Ein resilientes Unternehmen ist also widerstandsfähig, resistent. Das ist aber nur eine Dimension des Konzepts. In der Wissenschaft*

beschreiben wir Resilienz als einen vielschichtigen Prozess. Er versetzt Menschen in die Lage, auch drastische Veränderungen nicht nur durchzustehen, sondern gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Dieses Konzept lässt sich auf Systeme, also konkret auch auf Unternehmen und Organisationen, übertragen. Wir unterscheiden dabei drei Dimensionen: Resistenz, Regeneration und Rekonfiguration. Resistenz heißt, ein Betrieb hält dem – beispielsweise durch eine Krise verursachten – Druck stand. Bildhaft gesprochen wäre das etwa der vielzitierte Fels in der Brandung. Das ist zunächst ja positiv, führt aber für sich allein genommen dazu, dass dessen Leistungsfähigkeit niedriger bleibt als vor der Krise. Das Unternehmen sollte sich also auch wieder regenerieren.

Regeneration ist die zweite Dimension: das Wiedererreichen vormaliger Stärke. Die dritte Dimension ist die Rekonfiguration. Die Krise als Chance zur Erneuerung und innovativen Weiterentwicklung, wenn Sie so wollen. In dieser Dimension wird nicht nur standgehalten oder der Status quo ante wiederhergestellt. Hier werden die äußeren Veränderungen aufgenommen. Der Betrieb transformiert sich, erfindet sich neu und erreicht so ein höheres Level. Auf diese Weise entstehen vielleicht neue Produkte und Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle. Betriebliche Prozesse werden hinterfragt, verändert und neu entwickelt.“ (jr)



Abb.: Screenshot aus NordHandwerk 05/2024, S. 10/11 (Thomas Meyer-Lüttge, Interview mit Werner Stork), <https://nordhandwerk.page.link/MtP5>

## Personalia

Nachdem Sara Grancagnolo unser h\_da Projektteam seit dem Projektstart tatkräftig unterstützt hat, hat sie nun ihr Masterstudium erfolgreich abgeschlossen und ist zum 01. April ins Berufsleben gestartet. Ihre Aufgabenbereiche haben nun unsere studentischen Mitarbeitenden Janis Nold (Koordination der Evaluation und Begleitforschung, zusammen mit Prof. Dr. Pia Helferich) und Henri Heep (Koordination der Maßnahmen zur Resilienz- und Neugierförderung, zusammen mit Dr. Armin Schuster und Maximilian Grund) übernommen. (jm)

## Ausblick: Nächste Projekttermine

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 12.06.2024, 09:00 – 14:00 Uhr | zweites DA_RuN - Community-Treffen bei der Haftpflichtkasse (Darmstädter Str. 103, 64380 Roßdorf)<br>Thema: „Wie begegnen wir der Generationenvielfalt am Arbeitsplatz?“  |
| 03.07.2024, 14:00 – 17:00 Uhr | Veranstaltung beim Unternehmerverband Südhessen (Haus der Wirtschaft Südhessen, Rheinstraße 60, 64283 Darmstadt): „Resilienz und Neugier. Wie Sie „transformative Resilienz“ für sich und Ihr Unternehmen entwickeln“<br>(weitere Informationen:<br><a href="https://www.uvsh.de/veranstaltungen/resilienz-und-neugier-903">https://www.uvsh.de/veranstaltungen/resilienz-und-neugier-903</a> ) |

Wenn Sie noch nicht zum Verteiler des DA\_RuN-Newsletters gehören und zukünftige Ausgaben erhalten möchten, schicken Sie eine Mail an: [da-run@h-da.de](mailto:da-run@h-da.de).

## Autor:innen dieser Ausgabe

hh (Henri Heep, [henri.heep@stud.h-da.de](mailto:henri.heep@stud.h-da.de)), jm (Johanna Möbius, [johanna.moebius@h-da.de](mailto:johanna.moebius@h-da.de)), jr (Jochen Robes, [jochen.robres@h-da.de](mailto:jochen.robres@h-da.de)), vk (Vanessa Kokoschka, [vanessa.kokoschka@h-da.de](mailto:vanessa.kokoschka@h-da.de))

## Impressum

Hochschule Darmstadt  
Forschungszentrum Digitale Kommunikation und Medien-Innovation  
Projektleitung: Prof. Dr. Pia Sue Helferich, Prof. Dr. Werner Stork  
Max-Planck-Str. 2  
64807 Dieburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

