

DA_RuN – Newsletter, Nr. 4

September 2024

Inhalt

Editorial	1
Zwei Tage in Berlin – Projektetreffen der INQA-Experimentieräume, 05./ 06.06.2024.....	2
Generationenvielfalt am Arbeitsplatz: Zweites DA_RuN-Community-Treffen, 12.06.2024	3
Unternehmerverband Südhessen: Transformative Resilienz für Unternehmen, 03.07.2024	6
DA_RuN-WebTalk: Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in komplexen Situationen, 23.07.2024.....	8
Personalia	10
Ausblick: Nächste Projekttermine	10
Autor:innen dieser Ausgabe	11
Impressum.....	11

Editorial

Erst einmal hoffen wir, dass Sie/ Ihr auch einen wunderschönen und erholsamen Urlaub hatten! Spätestens im September nehmen ja viele Projekte wieder Fahrt auf. Auch wir im DA_RuN-Projekt haben Halbzeit, und wollen jetzt gemeinsam mit Ihnen/ Euch in die zweite Projekthälfte starten. Wir freuen uns sehr darauf, die großartige Zusammenarbeit fortzusetzen!

Unsere Community-Treffen bieten immer eine schöne Gelegenheit, uns über unsere Themen, unsere Aktivitäten und die nächsten Schritte auszutauschen. Über das letzte Treffen im Juni gibt es einen Bericht in dieser Ausgabe des Newsletters. Und das nächste Treffen hat auch bereits einen Termin: Am 5. November wollen wir uns bei unserem Projektpartner Sustainable Thinking in Darmstadt treffen. Die Nachricht bzw. Einladung sollte bereits bei Euch/ Ihnen eingetroffen sein.

Über weitere Projekt-Aktivitäten des Sommers – von der zweiten Ausgabe unseres DA_RuN-Talks bis zur Veranstaltung beim Unternehmerverband Südhessen -, berichten wir in dieser Ausgabe. Wenn sie Fragen offenlässt: Kommen Sie/ Kommt gerne auf uns zu! Wir freuen uns immer über Feedback und gute Tipps!

Ihre Werner Stork & Pia Sue Helferich

Zwei Tage in Berlin – Projektetreffen der INQA-Experimentierräume, 05./ 06.06.2024

Anfang Juni kamen Vertreter:innen aller zehn INQA Experimentierräume, die so wie wir die Stärkung der organisationalen Resilienz zum Thema haben, für zwei halbe Tage in Berlin zusammen. Ziel dieser jährlich stattfindenden Projektetreffen ist die Vernetzung und der fachliche Austausch. In den Räumlichkeiten der gsub (Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung) und des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) stellten alle Projekte ihre Projektidee, -beteiligten, -ziele, -vorgehen, -stände sowie den erwarteten Mehrwert nach Projektende vor.

Für mich fasste unsere fachliche Projektbegleitung Birgit Thomson von der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) die Leitfrage von DA_RuN gut zusammen: „Wir wollen herausfinden, unter welchen Verhältnissen die individuelle und organisationale Resilienz sowie die individuelle Neugier in Unternehmen entwickelt werden kann.“



Foto: Birgit Thomson und Teilnehmende

Uns von der h_da (vertreten durch Maximilian Grund, Werner Stork und Johanna Möbius) wurde einmal mehr deutlich, dass sich DA_RuN im Vergleich zu den anderen INQA-Experimentierräumen in seiner Komplexität und der großen Anzahl an beteiligten Unternehmen unterscheidet. Jeder dieser Experimentierräume bringt seine eigenen Besonderheiten und Anforderungen mit sich, angefangen bei der unterschiedlichen Größe und Mitarbeitendenzahl, über die Branche und die damit einhergehende Ausbildung der Mitarbeitenden, bis hin zu den spezifischen Transformationsherausforderungen. Genau in dieser Bandbreite liegt jedoch im Unterschied zu den anderen Projekten, die sich häufig auf ein bestimmtes Feld wie die Pflege oder Verkehrsunternehmen konzentrieren, das Potenzial von DA_RuN.

Das BMAS erhofft sich von unserem Projekt Erkenntnisse, die die Diversität der Unternehmen abbilden, wie wir sie auch in der Realität vorfinden. Insbesondere das persönliche Kennenlernen

sowie der Austausch mit den „für uns“ zuständigen Personen aus den verschiedenen oben genannten Institutionen des Fördermittelgebers, erlebten wir als wertvoll. (jm)



Foto: Sabrina Walter (BMAS), Maximilian Grund, Johanna Möbius, Birgit Thomson (BAuA) und Werner Stork

Generationenvielfalt am Arbeitsplatz: Zweites DA_RuN-Community-Treffen, 12.06.2024

Am Mittwoch, den 12. Juni 2024, fand das zweite DA_RuN-Community-Treffen statt. Eingeladen hatte dieses Mal unser Projektpartner Die Haftpflichtkasse in ihre Räumlichkeiten nach Roßdorf bei Darmstadt. 18 Teilnehmende aus den weiteren Partnerunternehmen Vitronic, Sanner, schenck.de, dem Unternehmerverband Südhessen sowie dem Projektteam der Hochschule Darmstadt hatten sich auf den Weg gemacht. Schwerpunktthema des Treffens bildete dieses Mal die Frage: „Wie begegnen wir der Generationenvielfalt am Arbeitsplatz?“ Damit wurde eines der Themen aufgegriffen, die wir vom ersten Community-Treffen in Bensheim mitgenommen hatten.

Unsere Agenda startete wieder mit einer Vorstellung des Gastgebers, der die Teilnehmenden mit der interessanten Geschichte und den Schwerpunkten der Haftpflichtkasse vertraut machte. Im Anschluss übernahmen Jakob Bürkner und Peter Rost, beide Mitglieder im Netzwerk „Ein Collectiv“, die Regie und führten in die Methode der System- bzw. Erkundungsaufstellung und den Ablauf des Treffens ein.

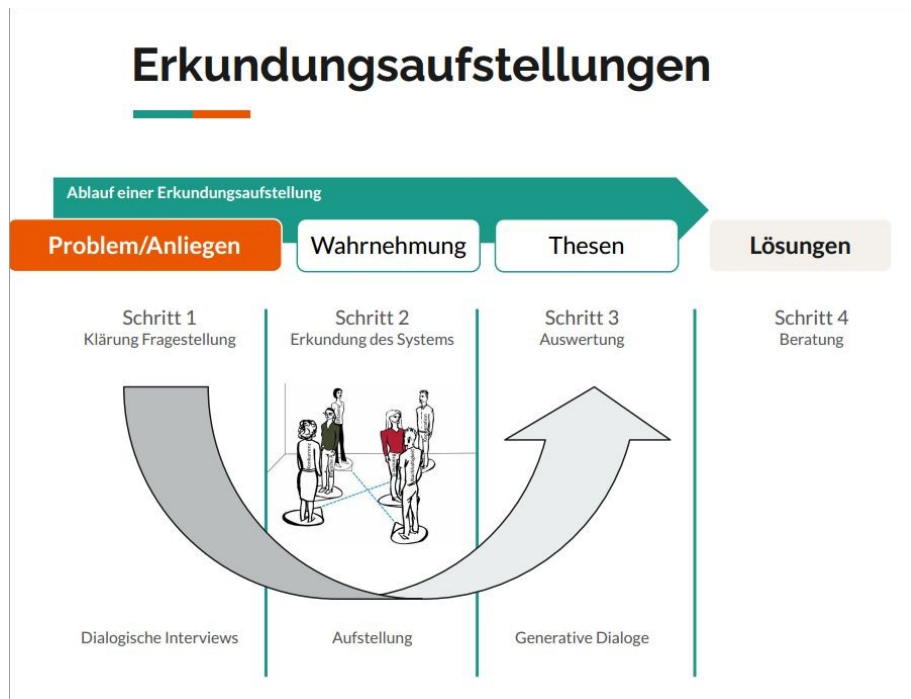


Abb.: Konzept der Erkundungsaufstellung (Quelle: Jakob Bürkner/ Peter Rost)

In der Umsetzung der Erkundungsaufstellung übernahmen zwei Teilnehmende die Rolle des „Anliegendebers“. Weitere Teilnehmende schlüpfen in die Rollen der verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz (von „Boomern“ bis „Gen alpha“) und des Unternehmens und positionierten sich anschließend im Raum zwischen den Spannungsfeldern „Freiheit & Regeln“ sowie „Leistung & Entwicklung“. Angeleitet durch die Fragen der Moderatoren gaben die Teilnehmenden Auskunft über ihre Gedanken und ihre Beziehungen im Raum, nicht wissend, welche Rolle ihnen selbst und den anderen zugewiesen worden war.

Im Anschluss wurde die Aufstellung im Plenum gemeinsam reflektiert und ausgewertet. Dabei wurden folgende Hypothesen entwickelt:

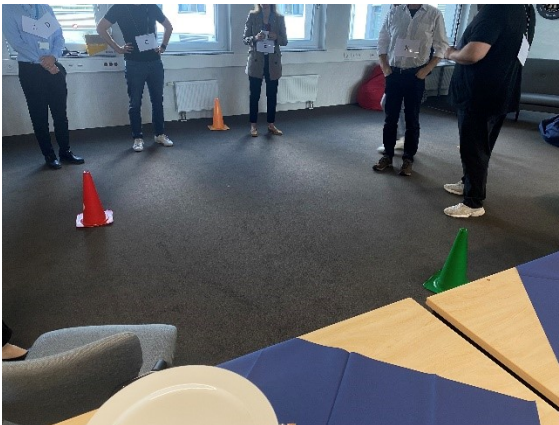
„Könnte es sein, dass ...

- ... erst der Eintritt von Gen alpha wirklich wesentliche Veränderungen herbeiführt?
- ... Gen Z die Führung der Boomer übernimmt, weil Gen X nicht beweglich ist und Gen Y die Entwicklung begleitet?
- ... bestehende Gemeinsamkeiten und Potentiale zwischen den Generationen durch die theoretische/ akademische Kategorisierung verschleiert werden?
- ... es darum geht, sichere Räume zu schaffen, in denen sich Mitarbeitende begegnen, um ihr gemeinsames Potential zu entdecken?
- ... die Kategorisierung von Generationen nicht hilfreich ist, weil es als wenig valide empfunden wird?

- ... es nicht wirklich ein Problem zwischen den Generationen gibt?
- ... die Unternehmen selbst weniger Beachtung erfahren, als sie möglicherweise denken?
- ... die größte Bewegung erst noch kommt?“

(Quelle: Jakob Bürkner/ Peter Rost)

Das Treffen wurde mit einem Ausblick auf die zweite Phase des Förderprojekts, die nächsten Termine sowie einem gemeinsamen Mittagessen abgeschlossen. (jr)



Fotos: Eindrücke vom Community-Treffen bei der Haftpflichtkasse

Unternehmerverband Südhessen: Transformative Resilienz für Unternehmen, 03.07.2024

Zur Projekthalbzeit von DA_RuN durften wir Anfang Juli beim Unternehmerverband Südhessen eine Veranstaltung unter dem Titel "Wie Sie transformative Resilienz für sich und Ihr Unternehmen entwickeln können" durchführen. Sie fand statt im Haus der Wirtschaft Südhessen (Darmstadt). Eingeladen waren Führungskräfte, Personalleitende und Mitarbeitende aller Mitgliedsunternehmen des Verbandes sowie der DA_RuN-Partnerunternehmen. Gekommen waren 30 Personen, was einen sehr intensiven und persönlichen fachlichen Austausch ermöglichte. Es sind diese Momente, wenn Unternehmensvertreter:innen mit Holzfiguren im Raum aufstellen, wie sie ihre Organisationskultur derzeit wahrnehmen und dabei ein ehrlicher Austausch über unsere Transformationsherausforderungen entsteht, die mir bei meiner Tätigkeit im Projekt besondere Freude bereiten!



Foto: Veranstaltung beim Unternehmerverband Südhessen

Im LinkedIn-Bitrag zu diesem Tag schrieb der Unternehmerverband: „Unsere Wirtschaft befindet sich in einer Phase der Transformation. Die digitale Transformation, die durch KI-Anwendungen neue Dimensionen erreicht sowie die Transformation hinzu Klimaneutralität zwingen viele Branchen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken.“ Im Rahmen der Veranstaltung erhielten die Teilnehmenden in

den drei Workshops „Kulturwandel als Schlüssel zum Erfolg von transformativen Prozessen“ (Werner Stork und Johanna Möbius, beide h_da), „Führungskraft als Coach“ (Kathalin Laser, Seek and Find) und „Achtsamkeit trainieren“ (Helmut Aatz, Institut 3P) Impulse, um Unternehmen, ihre Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden fit zu machen für die Transformation.

Nur zwei Personen entschieden sich für den Workshop zu Achtsamkeit. Dies bot jedoch den Rahmen, neben konkreten inhaltlichen Anregungen auch über mögliche Gründe für das geringe Interesse zu sprechen. Die Resonanz auf diesen Workshop dokumentiert: Für viele Unternehmen ist das Wort Achtsamkeit möglicherweise abschreckend? Zu viel Yoga, Wellness, Esoterik usw. Oder die „Achtsamkeits-Kuh ist schon durchs Dorf getrieben worden“ und weckt keine Neugier mehr? Damit hat sich die Notwendigkeit, Achtsamkeit in die Unternehmen zu bringen, natürlich nicht erledigt. Darüber waren sich die Workshop-Teilnehmenden sehr einig. Aber es braucht neue Begrifflichkeiten, die tatsächlich für die Zielgruppen einen „Griff“ bieten.

Am Ende sind es dann einzelne Sätze, die nach einem solchen Tag bei mir hängen bleiben. So wie die folgende Aussage, die in der Reflexion des Achtsamkeits-Workshops fiel: "Damit wir uns das Recht geben, bei uns selbst vorbeizuschauen, braucht es Puffer, die uns erlauben, überhaupt offen in eine Bestandsaufnahme zu gehen." Dies zeigt einmal mehr, dass Verhaltensänderungen auf individueller Ebene, hier zum Beispiel Methoden der Achtsamkeit anzuwenden, am Ende doch auch Veränderungen auf organisationaler Ebene bedürfen, zum Beispiel Puffer.

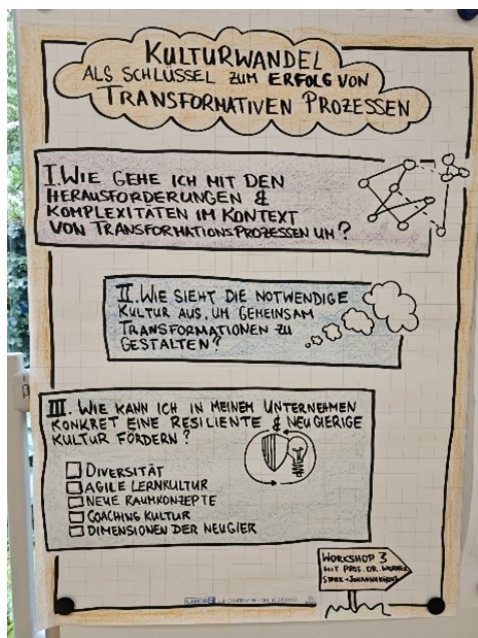


Foto: Ablauf des Workshops zum Kulturwandel



Foto: Werner Stork, Kathalin Laser, Johanna Möbius, Helmut Aatz

Die anderen beiden Workshops setzten auf dieser organisationalen Ebene an. Thematisiert und praktisch eingeübt wurde bspw., wie Führungskräfte durch gezielt geschaffene Räume des Zuhörens eine Coaching-Kultur fördern können. Und im dritten Workshop wurde uns durch organisationsindividuelle Bestandsaufnahmen mit Hilfe systemischer Aufstellungsfiguren vor Augen geführt, dass unsere Einstellung zu Transformationen (ob zum Beispiel Angst, Sicherheitsbedürfnis, Neugier oder Freude) davon abhängt, aus welcher Unternehmensperspektive wir auf Transformationen blicken. Zudem betrachteten wir verschiedene Rezepte, um eine Resilienz und Neugier fördernde Organisationskultur zu unterstützen. Denn ein Ziel des Workshops war es, die Ehrfurcht und die Angst vor einer Unveränderbarkeit von Kultur zu nehmen und zu vermitteln, dass es möglich ist, sie systematisch positiv zu gestalten. (jm)

DA_RuN-WebTalk: Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in komplexen Situationen, 23.07.2024

Am 24. Juli fand die zweite Auflage unseres Formats „DA_RuN WebTalk“ statt. Maximilian Grund aus dem h-da-Projektteam startete mit einem Impuls, bevor wir in kleiner Runde seine Stichworte diskutierten. In seiner Einleitung ordnete Maximilian Grund zuerst das Thema des WebTalks ein.

In einer Welt, die durch Digitalisierung, Globalisierung und rasante technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz geprägt ist, steht eines fest: Die Komplexität nimmt in fast allen Bereichen unseres Lebens zu. Doch wie reagieren Organisationen und Menschen auf diese zunehmende Komplexität und welche Strategien können sie entwickeln, um in komplexen Situationen erfolgreich zu agieren?

In der heutigen „**VUKA-Welt**“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), in der Veränderungen die Norm sind, stoßen traditionelle Ansätze, Handlungsrouinen und Denkmuster an ihre Grenzen. Lineares Denken, bei dem jede Aktion klar zu einer vorhersehbaren Reaktion führt, reicht nicht mehr aus. Diese Erkenntnisse liegen auch dem Ansatz des DA_RuN-Projekts zu Grunde. Der Web-Talk bot die Möglichkeit, tiefer in diese theoretischen Hintergründe einzutauchen und sie in die Praxis zu übertragen.

Das **Cynefin-Framework** ([Wikipedia](#)) bietet ein erstes Modell für den Umgang mit Komplexität. Es unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Kontexten:

- **Einfache Situationen:** Ursache und Wirkung sind klar erkennbar. Bewährte Verfahren funktionieren hier gut.
- **Komplizierte Situationen:** Expertenwissen ist gefragt, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.
- **Komplexe Situationen:** Ursache und Wirkung sind nur im Nachhinein erkennbar, und Organisationen müssen sich durch Experimente und schnelle Lernprozesse anpassen.

- **Chaotische Situationen:** Hier gibt es keine klaren Muster. Handeln ist der erste Schritt, gefolgt von Erkennen und Reagieren.

Organisationen, die in hochkomplexen und riskanten Umgebungen tätig sind, wie zum Beispiel Luftfahrtunternehmen oder Krankenhäuser, bieten, so Maximilian Grund, wertvolle Einblicke in den Umgang mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität. Diese als „**High Reliability Organisationen**“ (HRO) bezeichneten Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und Robustheit aus.

Voice of Practice

- Feuerwehreinsätze sind manchmal spektakulär, fallen aber in der Regel in den Bereich der komplizierten Zusammenhänge (Snowden & Boone, 2007)

- Was geschieht, wenn sie chaotisch und komplex sind?

Markus Binkmann
Leiter Berufsfeuerwehr Frankfurt a. M.

ETH zürich

17

Abb.: Screenshot aus dem Vortrag von Maximilian Grund

Aus der Forschung zu HROs lassen sich vier wesentliche Strategien ableiten:

- 1. Komplexität im Team begegnen:** Komplexität lässt sich besser im Team bewältigen. Durch kollektive Wahrnehmung und Intuition können Teams flexibler auf unerwartete Situationen reagieren.
- 2. Erfahrungen hinterfragen:** Erfahrungen sind nicht immer ein verlässlicher Ratgeber für die Zukunft. Besonders in komplexen Situationen können neue, unvorhergesehene Herausforderungen auftauchen, die durch Erfahrungen allein nicht zu bewältigen sind. Hier ist es wichtig, offen für neue Ansätze zu sein, innovative Lösungen auszuprobieren und neugierig zu bleiben.
- 3. Fehler als Lernquelle nutzen:** In „High Reliability Organisationen“ wird eine positive Fehlerkultur gepflegt. Fehler werden analysiert und reflektiert, um daraus zu lernen und die Organisation weiterzuentwickeln.

- 4. Flexible Strukturen schaffen:** Hybride Organisationsformen, die sowohl stabile als auch agile Strukturen umfassen, sind besonders gut geeignet, mit der Komplexität unserer Zeit umzugehen. Diese Organisationsformen ermöglichen es, sowohl Effizienz als auch Innovation zu fördern und bieten so eine optimale Grundlage für langfristigen Erfolg.

Die Teilnehmer:innen am WebTalk nahmen den Impuls dankbar auf und starteten unmittelbar in die Diskussion: Wie lassen sich diese Erfahrungen aus HROs auf die Unternehmen und Organisationen unseres Förderprojekts übertragen? Wie können sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf die zunehmende Komplexität ihres Arbeitsalltags einstellen?

Wer mehr zum Thema lesen möchte, sei auf den Artikel „Die Kunst der Anpassung: Flexibilität in komplexen Situationen“ von Werner Stork und Maximilian Grund verwiesen, der in dem Buch [„Ausbildung und Training in komplexen Situationen“](#) (2024) veröffentlicht wurde.

Der nächste WebTalk findet voraussichtlich im Oktober/ November statt (Termin folgt in Kürze). (mg)

Personalia

Unser Projektmitarbeiter Henri Heep ist Anfang September in ein Auslandssemester aufgebrochen. Anfang Juli konnten wir Natalie Wilhelm in unserem h_da-Projektteam begrüßen. Sie wird das Team bis Projektende bei der Koordination der Maßnahmen zur Resilienz- und Neugierförderung tatkräftig unterstützen. (jm)

Ausblick: Nächste Projekttermine

05.11.2024, 09:00 – 13:00 Uhr	Drittes DA_RuN - Community-Treffen bei Sustainable Thinking (Landwehrstraße 1a, 64293 Darmstadt)
22.01.2025, 09:00 – 14:00 Uhr	Viertes DA_RuN - Community-Treffen im Learning Center von Merck

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.

Autor:innen dieser Ausgabe

jm (Johanna Möbius, johanna.moebius@h-da.de), jr (Jochen Robes, jochen.robres@h-da.de), mg
(Maximilian Grund, maximilian.grund@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:

