www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

4 | 2022

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

COCREATION, COLLABORATION & CO.

Wie Zusammenarbeit gelingen kann

Warum Stereotype im Recruiting eine Falle sind /// Wie misst man den nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden? /// Fehlzeitenmanagement – Interview mit Anne Katrin Matyssek

Foto: privat

Ivon Ames
Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied
der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.
ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Liebe Leserinnen und Leser,

die vergangenen zwei Jahre wirkten katalysierend auf die Digitalisierung in unserer Arbeitswelt. Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist mittlerweile in vielen Branchen keine Besonderheit mehr. Es ist schlicht unser Arbeitsalltag. Diese Entwicklung birgt viele Chancen, aber auch Herausforderungen. Eine dieser Herausforderungen ist die konkrete Gestaltung von Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitsteams. Nicht ohne Grund häufen sich aktuell die Studien zu diesem Thema. Wie Zusammenarbeit effizient gestaltet werden kann, damit nicht nur das wirtschaftliche Unternehmensergebnis, sondern auch das Wohlbefinden der Menschen innerhalb von Unternehmen gesteigert wird, ist keine neue Forschungsfrage. Dennoch ist die Komplexität der Gestaltung von Zusammenarbeit deutlich gestiegen, und somit lohnt sich ein neuer Blick auf dieses altbekannte Thema. Besondere Implikationen ergeben sich durch die heterogene Gestaltung von Arbeit und Kommunikation in hybriden Teams. Aktuelle Studien geben Hinweise, dass insbesondere die direkten Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten und das soziale Miteinander unter der digitalen Zusammenarbeit leiden können. Gute soziale Arbeitsbedingungen sind jedoch nicht nur wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit, sie wirken auch direkt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor ist die Führungskraft selbst. Durch ihr aktives Gestalten der Bedingungen, unter denen die Zusammenarbeit stattfindet, beeinflusst sie diese maßgeblich. Doch dazu benötigt sie auch das Wissen über die Wirkmechanismen. Dieses Thema sollte daher ein wichtiger Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung sein. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, unten denen die Zusammenarbeit stattfindet, ist essenziell, und die Erfassung dieser sollte Basis im Unternehmensalltag sein. Denn eines ist sicher: Dieses Thema bleibt aktuell.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre Ivon Ames

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

25
Seien Sie mutig!
Wenn Menschen zusammenwirken, entsteht viel Gutes. Zugleich drohen Gruppendenken und autoritäre Strukturen. Svenja Hofert weiß einen Ausweg aus diesem Dilemma.

64
5 Bücher, die mich als Wirtschaftspsychologin inspirieren
Jasmin Schweiger stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

68
Vorschau/ Impressum

HR

8
Warum Stereotype im Recruiting eine Falle sind

Im Alltag helfen uns Stereotype, ein Gegenüber schnell einzuschätzen. Aber im Recruiting sind Vorurteile fehl am Platz. Denn wer bei der Personalauswahl nach dem Bauchgefühl entscheidet, sortiert womöglich bestens geeignete Bewerber:innen nur wegen äußerlicher Merkmale aus.

14
Wie misst man den nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden?

Für Unternehmen wird es zukünftig entscheidend sein, zuverlässige Aussagen über die drei Nachhaltigkeitssäulen zu treffen. Ökologische und ökonomische Kriterien sind mittlerweile gut zu erfassen, nicht jedoch soziale. Beim Messen der internen sozialen Nachhaltigkeit kann das Kienbaum Social Sustainability Culture Assessment helfen.

Interview

20
„Mit dem Tanz um die Fehlzeitenquote ist niemandem geholfen“

Anne Katrin Matyssek rät zu einem Paradigmenwechsel im Fehlzeitenmanagement: „Echte Anwesenheit“ heißt für die Psychologin, dass sich Menschen mit ihrem Job identifizieren und im Unternehmen einbringen. Denn was nutzt es, wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz bloß physisch anwesend sind? Ein Gespräch über Krankheitstage und ein gesünderes Betriebsklima.

Schwerpunkt

Kooperation und Solidarität in der neuen Arbeitswelt

Beschäftigte können und sollen heute in vielen Unternehmen ihre Arbeit frei gestalten. Gleichzeitig zerfällt der soziale Zusammenhalt, gerade unter dem Druck zur Digitalisierung. Wie aber lassen sich in einer zunehmend fragmentierenden Arbeitswelt positive und nachhaltige Beziehungen gestalten? Und welche Rolle spielt dabei Kooperation?

26

32
Mit Co-Kreation kollektives Potenzial entfalten

Mit Co-Kreation können Teams selbst für komplexe Probleme Lösungen finden. Doch welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen braucht es, damit mehreren Personen in einem gemeinschaftlichen Schöpfungsprozess Innovation gelingt? Ein Beitrag mit vielen Ratschlägen für die Praxis.

40
Im Flow wachsen Teams über sich hinaus

Der Flow ist im Team eine beglückende Erfahrung: Die Mitglieder erledigen ihre Aufgaben gemeinschaftlich wie im Rausch, und das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit vermag zu beeindrucken. Organisationen und Führungskräfte können sich dieses psychologische Phänomen zunutze machen, um es beständig leistungsfördernd einzusetzen.

46
„Hybride Zusammenarbeit ermöglicht eine enorme Flexibilität“

Spätestens seit den Corona-Lockdowns sind Homeoffice und zeitversetztes Arbeiten keine Seltenheit mehr. Im Interview erläutern Gesine Engelage-Meyer und Sonja Hanau, warum sie den Trend der hybriden Teams für unaufhaltbar halten, welche Vorteile diese Arbeitsform mit sich bringt und wie sie sich am besten umsetzen lässt.

50
In jedem Team schlummert ein Genie

Viele Organisationen agieren in veralteten Individual- und Gruppenstrukturen. Dabei liegt enormes ungeschöpftes Potenzial in Teams. Doch damit diese ihre emotionale und kognitive Intelligenz entfalten können, brauchen sie andere Zuschnitte als bisher. Und ihre Entwicklung sollte über Rollenbewusstsein und das Phasenmodell der Teamuhr hinausgehen.

56
Zusammenarbeit gestalten – die wichtigste Führungskompetenz für morgen

Komplexität bestimmt heute den Alltag von Organisationen. So entsteht etwa kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne Zusammenarbeit, oft mit Fachleuten aus verschiedenen Disziplinen. Damit aber Kollaboration tatsächlich Leistung erbringt, müssen Führungskräfte für produktive Rahmenbedingungen sorgen.

Foto: pict rider / Adobe Stock

Mit Co-Kreation kollektives Potenzial entfalten

Bereits ein Dialog mit einem anderen Menschen tut Wunder, wenn eigene Ideen nicht fließen wollen. Man nennt diesen magischen Moment Co-Kreation – damit lassen sich selbst für komplexe Probleme Lösungen finden. Welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen braucht es, damit mehreren Personen in einem gemeinschaftlichen Schöpfungsprozess Innovation gelingt? In diesem Beitrag finden Sie zu dieser Frage viele Ratschläge.

Als wir begonnen haben, in Unternehmen über Co-Kreation als Zusammenarbeitsform zu sprechen, wurden wir meist etwas fragend angeschaut: „Co-Krea… was? Klingt nach gemeinsamem Basteln!?“ Inzwischen haben wir den Eindruck, dass Co-Kreation als Buzzword im Mainstream angekommen ist. Es hat sich herumgesprochen, dass Co-Kreation ein „Game Changer“ sein kann für die Erreichung herausragender Ergebnisse und die Entwicklung kluger Ideen bis hin zu (disruptiven) Innovationen und der Lösung komplexer Fragestellungen. Wie genau jedoch diese Game-Changer-Qualität in Teams zur Entfaltung gebracht werden kann, ist unserer Einschätzung nach noch weitestgehend unbekannt. Mit diesem Artikel möchten wir einen Beitrag leisten zu einem besseren Verständnis, welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen gegeben sein sollten, damit ein gemeinschaftlicher Schaffensprozess im Team zuverlässig gelingt, der das vorhandene kreative Potenzial der Beteiligten bestmöglich aktiviert.

Als Einstieg ein paar Worte vorab dazu, was uns an Co-Kreation so fasziniert. Kaum jemand hat dies so treffend zusammengefasst wie Peter Senge (1996, S. 12): „Mancher war schon mal Teil eines großartigen Teams, dessen Mitglieder fantastisch aufeinander eingespielt waren, die einander vertrauten, die sich in ihren Stärken ergänzten und in ihren Schwächen ausglichen, die große gemeinsame Ziele verfolgten und Außerordentliches leisteten. Viele sagen, dass sie immer wieder nach einer Möglichkeit gesucht haben, diese einzigartige Erfahrung zu wiederholen.“ Auch uns hat dieses Erleben in seinen Bann gezogen, und es ist uns zu einer Herzensangelegenheit geworden, mehr dieser co-kreativen und manchmal fast schon „magischen“ Momente in die Welt zu bringen, nicht zuletzt, weil wir davon überzeugt sind, dass die Themen und Probleme, mit denen wir aktuell in Unternehmen und Gesellschaft ringen, nur mit dieser Art gemeinschaftlicher Denk- und Gestaltungsprozesse lösbar sind.

Was ist Co-Kreation, und was kann sie leisten?

Co-Kreation beschreibt die Methode, den Prozess oder das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Schöpfungsprozesses mehrerer Personen. Die Fähigkeit zur Co-Kreation und zur Entfaltung einer kollektiven Kraft, die größer ist als die Summe der eingebrachten individuellen Kräfte, ist in jedem Team als natürliches Potenzial angelegt. Wird aus diesem Potenzial geschöpft, lassen sich Lösungen entwickeln, die niemand allein hätte erdenken können, und häufig werden Dinge erreicht, die niemand vorab für möglich gehalten hätte.

Wahrscheinlich haben wir alle schon einmal erlebt, wie hilf- und ideenreich bereits ein Dialog unter zwei Menschen als kleinste co-kreative Einheit sein kann, wenn die eigenen Ideen gerade nicht fließen wollen. Geht es um größere Dimensionen und Themen, deren Komplexität die Bewältigungsgrenze von Einzelnen weit überschreitet, ist es erfolgsentscheidend für das Erzielen nachhaltiger und tragfähiger Lösungen, dass die vorhandenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen vieler zum Einsatz kommen. Und es wird zunehmend unverzichtbar, das in Teams und Organisationen angelegte kollektive Potenzial nutzbar zu machen. Die vermutlich anschaulichste Illustration, was Schwarmintelligenz ermöglicht, zeigt Abbildung 1.

Foto: Martin Kämper

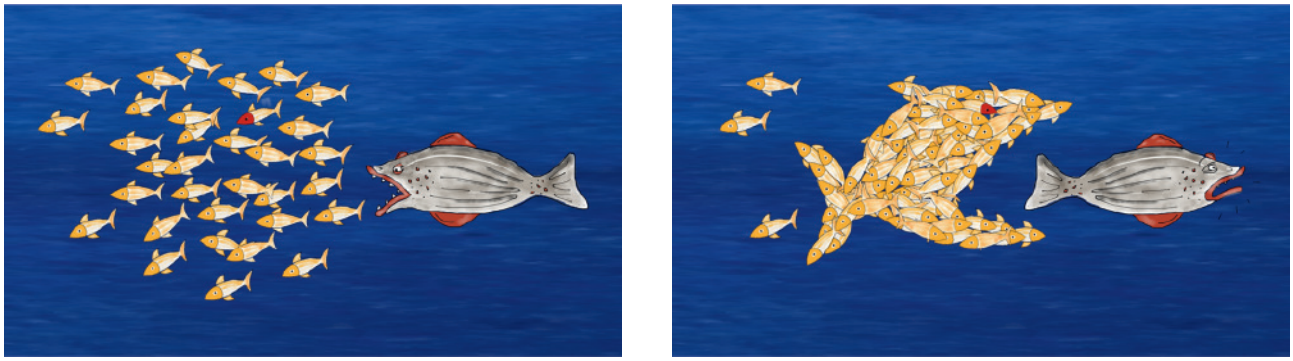

Abbildung 1: Die Wirkung von Schwarmintelligenz (mit freundlicher Genehmigung von www.baerenpresse.de).

Kollektives Potenzial in Teams aktivieren

In unserer Praxis als Prozessbegleiterinnen erleben wir eines regelmäßig: Es funktioniert selten „von allein", dass ein Zusammenspiel in einer Gruppe entsteht, bei dem alle wunderbar aufeinander eingespielt sind, einander vertrauen und sich in ihren Stärken ergänzen sowie in ihren Schwächen ausgleichen. Stattdessen beobachten wir viele und in aller Regel scheiternde Versuche, die zunehmende Komplexität und Dynamik von Herausforderungen in Unternehmen und Gesellschaft zu bewältigen, zum Beispiel wenn Problemstellungen in kleinere Teilprobleme zerlegt werden, für die Einzelne oder Teilteams dann Lösungen entwickeln in der Hoffnung, dass die Kombination der Teillösungen tatsächlich das Gesamtproblem löst. Hinzu kommt, dass Teamdiskussionen häufig eher von einem Gegeneinander statt von einem Miteinander geprägt sind. Es werden eher Standpunkte ausgetauscht, als dass zielfokussiert gearbeitet wird, und recht zu haben, ist wichtiger, als gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden.
Die wichtigste Grundbedingung dafür, dass die „Saat" von Co-Kreation überhaupt eine Chance auf Wachstum bekommt und ihre kollektive Kraft entfalten kann, ist eine wohlwollende, unvoreingenommene und bedrohungsfreie Atmosphäre. Nur dann kann jede Person offen sprechen, ohne Sorge haben zu müssen, abgelehnt oder ausgegrenzt zu werden, selbst wenn sie ungewöhnliche oder zunächst nicht konsensfähige Beiträge einbringt. Diese als psychologisch sicher wahrgenommene Atmosphäre ermutigt die Beteiligten dazu, sich vom eigenen Standpunkt wegzubewegen, sich von den Perspektiven anderer inspirieren zu lassen und gemeinschaftlich etwas Neues zu bewirken. Es ist neurowissenschaftlich erwiesen, dass wir ein Grundbedürfnis danach haben, uns mit anderen verbunden zu fühlen und uns in die Gestaltung von Dingen sinnhaft einzubringen (Purps-Pardigol, 2015). Wichtig für die Entstehung von Co-Kreation ist, dass im Dialoggeschehen der Erfüllung dieses Grundbedürfnisses nichts in den Weg gestellt wird.

Abbildung 2: Von kreativen Einzelkämpfenden zum co-kreativen Team (Zeichnung: Karin Wiesenthal).

Co-kreativer Dialograum im „Magischen Dreieck"

Wie gut es gelingt, einen Dialograum zu erzeugen, der diese atmosphärische Qualität besitzt, hängt davon ab, wie die Beteiligten an den drei Ecken des von uns so genannten „Magischen Dreiecks der CoKreation" ausgestattet sind (siehe Abbildung 3). Je mehr den Beteiligten an Handwerkszeug, Vorgehensrepertoire sowie einer hilfreichen inneren Haltung zur Verfügung steht, desto weiter spannt sich das „Magische Dreieck" auf. Im Umkehrschluss

Abbildung 3: „Magisches Dreieck der CoKreation" (Zeichnung: Karin Wiesenthal).

bedeutet dies jedoch auch, dass das Einzahlen auf nur zwei oder gar eine der drei Ecken des „Magischen Dreiecks" nicht ausreicht, um einen produktiven und co-kreativen Dialograum aufzuspannen.

Achtsames Zuhören und klare Visualisierung

In der Literatur finden sich mittlerweile zahllose Bücher und Zeitschriften, die ein fast unerschöpflichen Repertoire an Methoden und Tools zur Begleitung agiler Formen von Führung und Zusammenarbeit zur Verfügung stellen. Von Check-in und Check-out über Review und Retrospektive bis hin zu Kreativmethoden wie Design Thinking oder Double Diamond findet sich dort ein buntes Potpourri an Ideen, die – mal eher spielerisch, mal eher klassisch – einen wertvollen Beitrag dazu leisten können, co-kreative Dialog- und Schaffensprozesse zu fördern und zu unterstützen. Gleichzeitig wird in diesem Zusammenhang oft suggeriert, dass schon die Einführung von Methoden und Tools allein die angestrebten co-kreativen Ergebnisse bewirken könne. Unsere Erfahrung an dieser Stelle zeigt deutlich: Weniger ist mehr! Zum wirklich unverzichtbaren Handwerkszeug für Co-Kreation gehören für uns das achtsame Zuhören sowie eine klare Visualisierung.
Um das „Gold" zu erfassen, das jemand zum gemeinsamen Schöpfungsprozess beitragen kann, brauchen wir zunächst die Bereitschaft, dem anderen mit voller Aufmerksamkeit und Neugier zuzuhören. Alles Gesprochene enthält neben Zahlen, Daten und Fakten auch wertvolle Hinweise auf Interessen, Bedürfnisse und Emotionen sowie auf Zukunftsvorstellungen und Potenziale. Um diese Informationen aufzunehmen, sind wir in unserer Fähigkeit gefordert, faktisch, empathisch und zukunftsorientiert zuzuhören. Und wir müssen in der Lage sein, der Versuchung zu widerstehen, mit dem Fokus auf unsere eigenen Ansichten nur das zu hören, was wir schon kennen und wofür wir schon Antworten parat haben. Gedanklich springen wir dann schon in unsere eigene Reaktion auf das Gesagte, und ein Zuhören in voller Präsenz für die Sprechende beziehungsweise den Sprechenden findet kaum mehr statt.
Bei Dialogen im Gruppensetting und wenn die Beteiligten wenig geübt darin sind, die verschiedenen Facetten gleichzeitig aufzunehmen, verteilen wir die Ebenen des faktischen, empathischen und zukunftsorientierten Zuhörens gern auf verschiedene Personen und führen die Wahrnehmungen im anschließenden Sharing wieder zusammen.
Die parallele Visualisierung der wesentlichen Kernaussagen erweist sich regelmäßig als ausgesprochen hilfreich, damit Beiträge sichtbar im Raum festgehalten bleiben. Undokumentiert diffundiert das gesprochene Wort allzu oft, und wertvolle Aspekte gehen verloren. Darüber hinaus unterstützt die Visualisierung, dass der/die Sprechende sich mit seiner beziehungsweise ihrer Perspektive wahrgenommen fühlt, und trägt somit wiederum zu der oben beschriebenen psychologisch sicheren Atmosphäre bei.
Für die Visualisierung arbeiten wir am liebsten mit Klebezetteln, die an Wänden, Türen oder anderen Oberflächen haften und flexibel ergänzt oder umsortiert werden können. Online empfiehlt sich die gemeinsame Nutzung eines Kollaborations-Tools oder digitalen Whiteboards, welches allen Beteiligten zugänglich gemacht wird.

Vorgehen mit dem U-Prozess

In der Praxis erleben wir immer wieder, dass es nicht Methoden und Tools allein sind, die wirklich

Praxis-Tipp: Achtsames Zuhören

Zuhören:

- Hören Sie sich den Song „Lippenstift“ von ELIF dreimal an, zum Beispiel auf YouTube: www.youtube.com/watch?v=Wkrrw_AlktY (Text: genius.com/Elif-lippenstift-lyrics).
- Fokussieren Sie sich jeweils auf eine der drei Zuhörebenen *faktisch*, *empathisch* und *zukunftsorientiert*.
- Reflektieren Sie anschließend, was Sie auf den verschiedenen Ebenen gehört haben und welche Ebene Ihnen besonders leicht- oder schwergefallen ist.

Selbstbeobachtung und Reflexion

Nehmen Sie sich am Abend Zeit, und machen Sie sich bewusst, auf welcher Ebene Sie anderen Menschen an diesem Tag zugehört haben, und reflektieren Sie diese Selbstbeobachtung mit folgenden Fragen:

- Welche Muster in meiner Zuhörpraxis erkenne ich?
- Was hat sich verändert, und wie verändert das die Kommunikation?

wirksam sind, sondern ihre passende Verortung und Einbettung in ein hilfreiches und zielführendes Vorgehen. Ein solches Vorgehen bietet die „Theorie U“ von Otto C. Scharmer. Der U-Prozess ist ein wissenschaftliches und auf Basis des Erlebens in der Praxis erprobtes Setting, und er dient als Basisarchitektur für das Design co-kreativer Dialog- und Gestaltungsprozesse. Die Wirksamkeit des U-Vorgehens entsteht durch eine intensive Durchdringung des behandelten Themas. Mit der erzeugten Tiefe werden Erkenntnisse gewonnen, die einen nachhaltigen Wandel hervorbringen, und es kommen die Punkte zum Vorschein, die einen Unterschied machen und somit wirklich Veränderung bewirken.

Wir arbeiten häufig mit einem auf drei Kernschritte reduzierten U-Dreiklang, bei dem Schritt I darin besteht, wirklich zu verstehen und anzuerkennen, was ist. Dieser Schritt erzeugt einen Raum der Realitätsklarheit und stellt ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation sowie des Anliegens her. Durch eine systemische Betrachtung werden alle Facetten des Themas beleuchtet und somit sichtbar, besprechbar und verständlich. Unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen werden transparent und nachempfunden. Gegebenenfalls vorhandene Muster werden erkannt. Auch ein Anerkennen des eigenen Beitrags am Entstehen und Fortbestehen der aktuellen Situation findet hier statt.

Erst wenn dieser gemeinsame vertiefte Blick auf das, was wirklich ist, stattgefunden hat, folgt die Lösungssuche in Schritt II „Finden, was wirkt“. Hier öffnen wir einen Raum für Ideen und Möglichkeiten, indem anstatt mit einem „Ja, aber …“ mit einem „Ja, und …“ Lösungsideen gesammelt werden. Möglichst zahlreiche Optionen zur Musterunterbrechung und zur Erzeugung wirklicher Veränderungen werden zusammengetragen. In Schritt III „Tun, was wirkt“ wird schließlich der Pfad zum Raum der neuen Wirklichkeit gelegt. Das weitere Vorgehen für die Umsetzung wird konkret geplant, einschließlich der Prototypen, mit denen Wirksam-

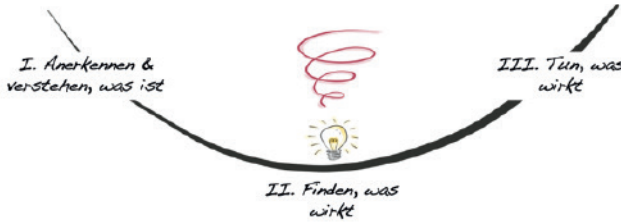

Abbildung 4: U-Dreiklang (Zeichnung: Karin Wiesenthal).

keitstests erfolgen. Das Commitment der Beteiligten wird eingeholt, und vereinbarte Retrospektiven stellen die Nachhaltigkeit sicher. Sie dienen dem Fortschritts- und Erfolgsmonitoring der gefundenen Maßnahmen und gegebenenfalls der Anpassung der Umsetzungsaktivitäten.

Dieses Vorgehen erscheint so simpel. Gleichzeitig erstaunt es uns immer wieder, dass in der Praxis oft ganz anders verfahren wird. Es werden Lösungen entwickelt, ohne dass Problem wirklich durchdrungen wurde, oder vermeintlich großartige Lösungsideen werden gefunden, ohne dass diese in der Folge wirkungsvoll umgesetzt und nachgehalten werden.

Praxis-Tipp: Hilfreiche Fragen für die Schritte des U-Dreiklangs

I. Verstehen und anerkennen, was ist (Raum der Realitätsklarheit):

- Welche Schwierigkeiten und welche positiven Aspekte werden in Bezug auf das Thema wahrgenommen? Was genau macht es schwierig oder positiv?
- Wer ist von dem Thema oder der Schwierigkeit betroffen beziehungsweise daran beteiligt? Wie geht es den Betroffenen oder Beteiligten mit dem Thema oder der Schwierigkeit?
- Welche Historie hat das Thema? Wann war es schon einmal virulenter oder weniger virulent? Welche Ursachen für das Thema oder die Schwierigkeit werden vermutet?
- Welche Lernchance könnte in dem Thema oder der Schwierigkeit liegen?
- Wenn es für Sie als Mitgestaltende oder -verursachende einen eigenen Beitrag zu dem Thema oder der Schwierigkeit gäbe, welcher könnte dies sein?
- Wurden ähnliche Themen oder Schwierigkeiten schon einmal gelöst? Wie wurde das geschafft?
- Woran genau würde man erkennen, dass das Thema oder die Schwierigkeit kleiner beziehungsweise weg wäre?

II. Finden, was wirkt (Raum der Ideen und Möglichkeiten):

- Welche Ideen haben wir für Maßnahmen, die wirkungsvoll eine gewünschte Veränderung im Thema erzielen beziehungsweise die Schwierigkeit beheben könnten? (Möglichst vielfältige Ideen sammeln, gern auch Ideen von anderen klauen und durch eigene Impulse ergänzen. Wichtig: „Ja, und …“ statt „Ja, aber …“)
- Womit sollten wir für eine Lösung sofort beginnen? Was sollten wir beibehalten? Was sollten wir ab sofort nicht mehr tun?

III. Tun, was wirkt (Raum der neuen Wirklichkeit):

- Welche der Lösungsideen wollen wir konkret angehen oder umsetzen?
- Mit welchen Prototypen können wir schnell Erkenntnisse zur Maßnahmenwirksamkeit sammeln?
- *Wer* macht was bis *wann* mit welchem *Ergebnis* (zum Beispiel in den nächsten drei Tagen, drei Wochen oder drei Monaten)?
- Was könnte die Umsetzung beziehungsweise die Entfaltung der gewünschten Wirkung der Maßnahme noch verhindern?
- Wie können wir die Umsetzung der Maßnahme absichern (z. B. regelmäßige Retrospektiven o. Ä.)?

Auf die innere Haltung kommt es an

Tools und Vorgehensmodelle sind in der Regel die Elemente, die bei uns abgefragt werden, um Co-Kreation zu erzeugen. Wie signifikant allerdings die innere Haltung der Protagonisten das Geschehen im co-kreativen Zusammenspiel beeinflusst, ist den meisten oft nicht bewusst. Doch unsere innere Haltung, das heißt, wie wir selbst denken, steuert unser äußeres Verhalten und hat damit einen erheblichen Einfluss auf unser Sprechen und Handeln. Außerdem hat unsere innere Verfasstheit eine Wirkung darauf, wie wir jemanden wahrnehmen und wie andere auf uns oder unsere Handlungen reagieren.
Damit ein Dialograum als psychologisch sicher wahrgenommen wird und die an Co-Kreation Beteiligten ihr kreatives Potenzial zur Verfügung stellen, braucht es eine innere Haltung von Wohlwollen und wirklicher Offenheit. Dies umfasst insbesondere die Fähigkeit, Andersartigkeit zuzulassen und willkommen zu heißen und zugewandt zu bleiben auch im Angesicht dessen, was ungewohnt und unbekannt ist. Dazu gehört auch, unterschiedlichen Perspektiven Raum zu geben und diese stehen lassen zu können, auch wenn wir selbst anderer Meinung sind.

Innere Haltung kann man nicht lernen, nur wählen. Damit diese Wählbarkeit immer zuverlässiger gelingt, ist es erforderlich, dass wir uns selbst in unserer Persönlichkeit reflektieren und uns unserer reflexhaften Reaktionsmuster bewusst sind. Denn nur wenn wir unsere eigenen inneren Stimmen sowie Be- und Verurteilungsmuster kennen und es uns gelingt, diese infrage zu stellen, sind wir in der Lage, auf unsere innere Haltung Einfluss zu nehmen.

Persönlichkeitsentwicklung als Katalysator

Das Kultivieren und Einnehmen der für Co-Kreation hilfreichen inneren Haltung gelingt umso besser, je mehr wir uns in unserer Persönlichkeit weiterentwickeln und reifen. Die Möglichkeit, uns als Menschen zu entwickeln, kennt zwei Richtungen: horizontal und vertikal. In der Horizontalen wachsen wir durch das Hinzulernen neuer Kenntnisse und Fertigkeiten, wozu auch die Erweiterung unseres Methoden- und Vorgehensrepertoires gehört. Bei unserer vertikalen Entwicklung hingegen reift unsere Denk- und Handlungslogik, mit der wir an Themen und Situationen herangehen. Dies

Praxis-Tipp: Reflexionsfragen zur inneren Haltung

- Wo reagiere ich wenig offen oder sogar unwirsch auf Unerwartetes oder Unbekanntes?
- Wie wäre es, würde ich darauf einmal mit dem Blick und der Frage schauen, welche Möglichkeiten sich hinter diesem Unerwarteten oder Unbekannten erschließen könnten?
- Welches Denken würde mir erlauben, diese Möglichkeiten wirklich zu erkennen und wahrzunehmen?
- Welche weiteren Perspektiven könnte ich selbst repräsentativ einnehmen oder von anderen einsammeln, die mein Bild ergänzen würden?
- Wo stoße ich auf Meinungen, die von meiner eigenen abweichen, und welche Hinweise könnte ich daraus für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungsansätze mitnehmen?
- Mit wem könnte ich mich über meine Entdeckungen und Erfahrungen austauschen, und wer könnte mich beim Ausprobieren unterstützen? Unser Tipp: Wählen Sie hier eher jemanden, von dem Sie sich gern herausfordern lassen, als jemanden, der nur das bestätigt, was Sie ohnehin schon wissen und denken.

umfasst, was wir wahrnehmen, und die Art und Weise, wie wir das tun, in welcher Form wir diese Wahrnehmungen verarbeiten und welche Handlungen wir daraus ableiten. Diese vertikale Erkundung und Reifung verstärken die Wirksamkeit unserer horizontalen Kompetenzen.
Über diese Reifung erweitern wir unsere inneren Kapazitäten zum Integrieren von Vielfalt sowie zum Aushalten von Komplexität und Ambiguität und zum Umgehen damit. Darüber hinaus entwickeln wir im Reifungsprozess ein fundamentales Verständnis systemischer Zusammenhänge und Prinzipien. All dies sind Aspekte, die wesentlich dazu beitragen, wirkliche Co-Kreation entstehen zu lassen.

Machen Sie einen Selbstcheck!

Bei allem, was wir hier beschrieben haben und was es braucht, um wirkliche Co-Kreation entstehen zu lassen, ist es wichtig zu wissen, dass wir sie nicht erzwingen können. Gleichzeitig können wir alle einen Beitrag dazu leisten, indem wir durch das Gestalten hilfreicher Rahmenbedingungen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie gelingt.
Und wenn wir Ihnen nur eine Sache ans Herz legen dürfen, wie Ihr eigener Beitrag jetzt aussehen könnte, damit Co-Kreation kein Buzzword bleibt, sondern zum Game Changer wird: Machen Sie einen Selbstcheck, wie Sie sich an den drei Ecken des „Magischen Dreiecks der CoKreation" ausgestattet fühlen, und leiten Sie daraus Ihren nächsten Schritt auf dem Weg zu mehr co-kreativer Fitness ab. Ist es ein Anreichern Ihres Methoden- und Tool-Repertoires, das Anpassen der Vorgehensweise für mehr Tiefe im Dialogprozess oder der nächste Reifungsschritt für Ihre Denk- und Handlungslogik?

Und wenn Sie für sich herausgefunden haben, was es ist, identifizieren Sie jeweils eine konkrete Aktivität, die Sie in den nächsten drei Tagen, den nächsten drei Wochen und den nächsten drei Monaten angehen möchten, um diesen Schritt zu realisieren.

LITERATUR:

Küchler, B. & Klein, G. (2021). *Stufenentwicklung in der Praxis: Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen.* Books on Demand.

Purps-Pardigol, S. (2015). *Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern.* Frankfurt: Campus Verlag.

Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Weiterführende Informationen zu Otto C. Scharmers Theorie U unter www.u-school.org und zum achtsamen Zuhören unter www.u-school.org/listening-assessment

Wir danken unseren Kolleginnen Marion Quaas-Reinhard und Katrin Weißenborn von Team CoCreative für die inhaltlichen Impulse und die kritische Durchsicht dieses Manuskripts.

DIE AUTORINNEN:

Michaela Meyer
Diplom-Kauffrau, MA Human Resource Management, Co-Gründerin und -Gesellschafterin Team CoCreative GbR, Köln.

m.meyer@cocreative.de

Karin Wiesenthal
Diplom-Informatikerin, Co-Gründerin und -Gesellschafterin Team CoCreative GbR, Köln.

k.wiesenthal@cocreative.de

Fotos: Martin Kämper

WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell

Bleiben Sie stets auf dem Laufenden:

Bei aktuellen und unternehmensrelevanten Themen rund um die Wirtschaftspsychologie ist unser Jahresabo genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Sie erhalten 4 Zeitschriften zum Vorteilspreis
- Lesen Sie bequem jede Ausgabe bereits vor Veröffentlichung von zuhause aus
- Profitieren Sie exklusiv vom Zugang zu allen Heften ab 2007 über die App

inkl. kostenloser **App** mit digitalem Heftarchiv

Zum Bestellen des Jahresabonnements einfach den QR-Code scannen.

130101 · Foto: Pixabay/Pexels

Deutscher Psychologen Verlag GmbH · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413
wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de